



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales, sciences de
gestion et financières et comptabilité

ÉLÉMENT DE COURS

CONTRÔLE DE GESTION

Master 2- S3

Spécialité : Comptabilité et audit

Dr NAAS Abdelkader

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre I : Contrôle de gestion «cadre conceptuel»	6
La notion de contrôle	6
Définitions du contrôle de gestion	7
Contrôle et performance	8
La performance financière et ses limites	10
Vers une vision renouvelée de la mesure de la performance	11
Contrôle et pilotage	13
Le contrôle «un contenu nuancé»	14
Le contrôle : une pratique mouvante	17
Contrôle hiérarchique	19
Le contrôle dans sa diversité	22
Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion	25
Les fonctions de contrôle de gestion	25
La place du contrôle de gestion dans l'organisation	28
Le contrôle organisationnel	33
Contrôle interne	35
Audit	36
Évolution de la fonction contrôle de gestion	37
Quelle mission attribuée au contrôleur de gestion ?	43
Chapitre II : Les outils de contrôle de gestion	46
Introduction	46
Outils de suivi des résultats de nature comptable	47
La comptabilité financière	48
La comptabilité de gestion	49
Outils de formalisation de la prévision (plans/budgets)	52
Le plan stratégique	52
Le plan opérationnel	53
Le plan à court terme (budget)	53
L'analyse financière	54
Les outils décrivant les réalisations et le suivi	58

Le contrôle budgétaire	58
Le tableau de bord	59
Le reporting	60
Chapitre III : Stratégie et contrôle de gestion	63
Introduction	63
La stratégie	63
Définition de la stratégie	64
Les modèles d'analyse stratégique	68
Le modèle LCAG dénommé également le SWOT	68
Le modèle stratégique selon ANSOFF	71
Les matrices de portefeuille	72
La méthode Profit Impact of Market Strategy	77
L'analyse de PORTER	78
Le diagnostic stratégique	82
Chapitre IV : Etudes de cas	85
CAS 1 : mission d'audit dans la SETO	85
Cas 2 : La mise en œuvre d'une stratégie (Cas ENTPL)	97
CAS 3 : Organisation de la procédure budgétaire Groupe (Cas ENTPL)	111
Cas 4 : Analyse financière	115
Cas 5 : Synthèse de budgétisation	128
Bibliographie	142

Introduction

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines comme General Motors ou du Pont de Nemours, le terme contrôle de gestion signifie dans son acception anglo-saxonne, de «management control» qui veut dire contrôler pour mieux maîtriser.

Néanmoins, le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination de ces organisations dans un contexte de décentralisation en fédérant les acteurs autour d'un objectif décidé par les dirigeants.

Nous sommes dans un schéma où l'organisation est scindée en centres de responsabilité : la décentralisation s'impose pour permettre à l'entreprise qui évolue dans un environnement difficile, de disposer d'une marge de manœuvre plus grande.

Une entreprise qui est confrontée à d'autres aléas liés, à sa taille et la nature de ses activités. Pour rappel, les systèmes de contrôle de gestion dominant ressemblaient à un package de contrôles financiers reposant sur des systèmes d'informations comptables ayant un langage commun : un langage financier codifié, qui répond à un ensemble d'activités industrielles diversifiées règlementées au sein d'une même entreprise.

R-N. ANTHONY, fondateur de la discipline académique du contrôle de gestion, définit cette fonction comme étant : «Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs de l'organisation.»

ANTHONY propose une structuration du contrôle organisationnel à trois niveaux :

1. un niveau de planification ou de contrôle stratégique qu'il définit comme étant un processus qui consiste à décider aux fins d'organisation et de stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs , dans un contexte de long terme, le tout est centré sur les évolutions de l'environnement externe;
2. un niveau de contrôle de gestion, suppose une cohérence entre la stratégie et les tâches quotidiennes des personnels de l'entreprise. Entendre par modalités du contrôle opérationnel en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
3. un niveau de contrôle opérationnel, consiste à s'assurer que les tâches dévolues à tout un chacun sont définies et règlementées de manière efficace et efficiente.

A court terme, le contrôle de gestion est résolument aiguillé selon un mode de fonctionnement interne propre à chaque organisation.

Le contrôle de gestion, dans sa conception classique met en avant deux modes de contrôle : le contrôle des actions et le contrôle des résultats.

Le premier est à caractère historique et revêt plusieurs formes liées à :

- des contraintes d'ordre comportemental qui pèsent sur les membres de l'entreprise dont notamment celles réglant l'espace informationnel (mots de passe informatiques...), de même que les contraintes d'ordre administratif telles que les autorisations de dépenses ou encore à la trésorerie et la comptabilité ;
- le contrôle à priori des plans d'action des individus, confert au processus d'approbation des budgets.

Auparavant, le contrôle de gestion privilégie un mode de contrôle comptable appuyé par de résultats quantitatifs. Son rôle est de contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels par le biais d'outils de gestion : budgets, comptabilité analytique, reporting.

On retrouve le contrôle des résultats dans les entreprises qui sont décentralisées qui, fixent des objectifs à atteindre aux responsables locaux.

Le contrôle s'effectue par rapport aux résultats obtenus par rapport à ce qui a été prévu.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial de coordination a priori et d'intégration des plans d'action de l'organisation, de manière convergente entre l'opérationnel et stratégie.

Au fil du temps, nombre d'outils de gestion qualifiés de performants ont fait leur apparition, afin d'assurer au mieux cette nécessaire coordination au sein de l'organisation, tels que les budgets, les systèmes de prix de cession interne, les systèmes de reporting et de mesure de la performance.

Ce modèle a fait le consensus des spécialistes durant les années 1960, pour avoir montré ses preuves dans le management opérationnel avec l'introduction de méthodes comme la Direction Par Objectifs (DPO) et le contrôle des résultats qui lui est associé. Plus tard, il connaîtra ses limites compte tenu de l'évolution de l'environnement.

- La remise en cause du modèle classique
 1. Une première modification centrale a remis en cause le principe de la division du travail, se traduisant par une recombinaison des activités selon une logique transversale, rendant l'organisation fonctionnelle classique caduque.
 2. Un deuxième changement notable concerne la performance économique dans son ensemble liée beaucoup plus de l'optimisation des interfaces inhérentes aux fonctions et activités que celle de la performance des activités en interne.

Il est utile de préciser que dans un contexte d'économie globalisée, le rapport de force entre offre et demande, se trouve inversé.

3. le troisième changement signifie que le pouvoir est passé du producteur au consommateur (la demande), lequel revient à l'instance de valorisation de la production de l'entreprise, par sa liberté de décider ou non de l'acquérir. Dans ce cas de figure, la performance de l'entreprise dépend d'autres facteurs que celle de la seule de la maîtrise de son fonctionnement interne.
4. La dernière modification et non des moindres concerne la structure du coût global de production dans un contexte industriel où les charges fixes (coût direct de la main d'œuvre) ont connu une baisse significative.

Pour s'adapter à cet environnement nouveau, les entreprises sont forcées de revoir leur structure organisationnelle selon trois principes majeurs :

1. rompre avec le système de type pyramidale et adopter celui de la structure aplatie ;
2. une décentralisation en profondeur visant à rapprocher le décideur du marché ;
3. une grande perméabilité des frontières organisationnelles, d'une part, au sein de l'entreprise avec le développement des processus transversaux aux fonctions spécialisées et, d'autre part, entre entreprises qui insèrent leurs relations clients fournisseurs dans des arrangements organisationnels partagés.

Un autre élément central dans l'évolution des organisations, qui n'est pas sans conséquence sur l'évolution du contrôle de gestion, est l'évolution des TIC et des nouvelles possibilités de traitement de l'information qu'elles ouvrent (Internet, intranets, ERP, etc.).

Toutes ces évolutions de l'environnement économique et technologique, et les adaptations organisationnelles qui en ont découlé, conduisent au besoin d'une redéfinition du ou des rôle(s) que le contrôle de gestion est amené à remplir dans l'entreprise d'aujourd'hui.

- La redéfinition en cours du contrôle de gestion

Un examen de la littérature récente du contrôle de gestion fait apparaître un changement dans la définition classique.

Il est intéressant d'observer l'évolution de la définition qu'en donne ANTHONY (1965) : «Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation afin de mettre en œuvre les stratégies de l'organisation». Une autre définition proposée dans la littérature récente voit le contrôle de gestion comme : «Les processus et

procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation».

Comme on le voit, l'information se trouve au cœur de ces définitions plus récentes du contrôle. PESQUEUX (1999) montre comment les impératifs de flexibilité et de complexité auxquels sont confrontées les organisations donnent au système d'information formel et, en particulier, au système informatique, un rôle central dans le fonctionnement de l'organisation et de son contrôle.

Pour H. BOUQUIN, qui s'inscrit dans la tradition d'ANTHONY en retenant trois niveaux de contrôle, le contrôle de gestion se définit comme «L'intersection de trois missions fondamentales. Il est la charnière entre la stratégie et le quotidien, dont il doit assurer l'interaction, en garantissant que les actions courantes sont en cohérence avec la stratégie, mais aussi en permettant aux managers d'infléchir leur approche stratégique en fonction des faits constatés dans le fonctionnement courant de l'organisation. Il est un vecteur, comme tous les processus de contrôle, d'orientation des comportements des acteurs, perçus et, en quelque sorte, institués comme des décideurs autonomes, à travers la gestion déléguée de couple ressources/résultats.

Son objet, enfin, étant le fonctionnement économique des organisations, il s'appuie sur une modélisation des relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources à mobiliser et à consommer, pour les atteindre».

Dans cette définition, deux points méritent d'être commentés car ils traduisent bien l'évolution du contrôle :

- l'objectif du contrôle n'est plus seulement de s'assurer que les actions courantes vont permettre d'atteindre les objectifs de l'organisation (vision top-down du contrôle) mais il devient aussi d'identifier et de répercuter les évolutions, aussi bien internes qu'externes à l'organisation, qui viendraient mettre en cause la réalisation, voire la pertinence des objectifs stratégiques. Dans cette vision, le contrôle de gestion a un rôle à jouer en termes d'apprentissage organisationnel ;
- le rôle du contrôle est d'orienter le comportement des acteurs au sein de l'organisation. En ce sens, l'articulation entre le contrôle de gestion et les politiques de ressources humaines est renforcée, et les incitants de la GRH et les mesures de performance du contrôle doivent être cohérents.

Dans cette perspective, le processus de contrôle est constitué de trois phases successives :

1. une phase de finalisation qui consiste à identifier les finalités de l'action et à les traduire en objectifs généralement quantifiés, très souvent exprimés dans le langage financier. Lors de cette phase, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs sont également déterminés, les rôles des différents acteurs sont précisés, et les critères et normes d'évaluation de la performance sont établis ;
2. une phase d'action (ou pilotage), de mise en œuvre des plans d'action nécessaires à l'atteinte des objectifs. Cette phase nécessite un pilotage de l'action, un suivi des réalisations qui conduit souvent à la mise en place d'actions correctives, afin de rapprocher les réalisations des objectifs définis dans la première phase ;
3. une phase de post-évaluation, qui intervient à l'issue de la précédente, et qui consiste à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance. Elle se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus.

L'importance du contrôle des actions se réduit fortement. Le contrôle des résultats reste privilégié mais il est de plus en plus accompagné de contrôles personnels et culturels dont l'importance va croissante.

Ce parcours rapide de la littérature montre combien l'évolution du contrôle de gestion a été fondamentale et va dans le sens d'une plus grande complexité pour aider à la maîtrise d'organisations qui sont, elles aussi, soumises à une complexité croissante.

CHAPITRE I : CONTRÔLE DE GESTION «CADRE CONCEPTUEL»

1. La notion de contrôle

La notion de contrôle est ambiguë : elle signifie à la fois vérifier et maîtriser, ce qui complique l'appréciation de sa portée à la fois stratégique et opérationnelle.

Dans l'entreprise, un responsable doit connaître l'étendue de ses fonctions, et donc de ses limites, ainsi que ses interlocuteurs directs.

Cette connaissance s'étend à tout employé qui doit savoir ce qu'on attend de lui, son champ et sa hiérarchie. «La détermination des fonctions, des pouvoirs et des relations hiérarchiques est nécessaire à la bonne circulation de l'information, et plus généralement pour toute prise de décision. Cette dernière et à travers les choix effectués et les actions menées conduisent-ils aux objectifs fixés»¹ ?

Dans ce contexte, le contrôle est nécessaire puisqu'il consiste à vérifier qu'une organisation fonctionne selon des objectifs qu'elle s'est assignée.

Donc, une bonne gestion passe par un contrôle (ou un système de contrôle) efficace.

Appliqué à la gestion, le contrôle a pour but de détecter les obstacles à la performance de l'entreprise.

De multiples raisons, tant théoriques que pratiques, conjoncturelles que structurelles, contribuent à poser cette question de contrôle par rapport à l'entreprise (Lassoued ; 1993).

Les responsabilités dans une organisation se répartissent entre des opérations diverses et donc, des méthodes de travail différentes, dans une convergence en vue d'un seul objectif.

Ainsi le contrôle exercé, dans quelle mesure constitue-t-il un facteur de performance ou, au contraire une source de rigidité et de difficultés ?

- Pourquoi contrôler ?
- Comment contrôler ?
- Comment fonctionne-t-il ?
- Par quelles modalités ?
- Quels champs couvre-t-il ?

Ces questions alimentent les interrogations sur l'efficacité et la qualité du contrôle pratiqué.

¹ Baranger P, Renard P., 1987, management et techniques de gestion, coll. Administration des entreprises, Sirey, Paris.

2. Définitions du contrôle de gestion

E. COHEN «Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégique et des objectifs courants retenus par la direction»².

La démarche globale du contrôle de gestion peut être décrite comme un cycle dont les fondamentaux, séquencés dans trois temps, sont renouvelés périodiquement à savoir :

- la formalisation des plans d'action à moyen et long terme,
- la mise en œuvre et suivi des réalisations avec centralisation et exploitation des indicateurs d'activité,
- l'analyse des performances, des écarts entre prévisions et réalisations, outre l'adaptation éventuelle d'un plan d'action».

R. TELLER «Le contrôle de gestion, peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention, avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse, et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. Le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre référentiel interne et le marché»³.

A. BURLAUD et C-J. SIMON «le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans le seul exercice de sa profession et plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation : entreprise, services publics, association à but non lucratif»⁴.

Ces définitions laissent entendre que :

- le contrôle de gestion est un contrôle finalisé, suppose que l'autorité qui l'a mis en place:
 - se doit de communiquer les objectifs fixés ;
 - de disposer d'une vision à moyen et long terme et de suivre ses évolutions.
- Le contrôle de gestion, un outil capital au service d'une stratégie.
- L'organisation de l'entreprise en interne impose la mise sur pied d'une «Direction Par Objectifs».

Le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de techniques, avec à la clef, la mise en place

² Cohen E, (1998), Dictionnaire de gestion, éd Casbah.

³ Teller R, (1999), Le Contrôle de gestion, éd Management.

⁴ Burlaud A et C-J. Simon, (1999), Le contrôle de gestion, coll. Approche.

d'un système de contrôle à distance conçu sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans le strict respect des clauses contractuelles.

- La délégation du pouvoir est soumise à une obligation des comptes rendus sur la base d'une démarche qui comprend :
 - un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explication des modalités d'évaluation ;
 - l'évaluation des performances (efficacité et efficience).

Cette forme d'organisation risque de mettre «sous tension» l'organisation interne de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est une forme de communication avec en prime un langage commun dont les préoccupations sont partagées et les comportements codifiés par un groupe, de même que le mode de raisonnement au sein de l'organisation, préalablement défini, est unifié.

3. Contrôle et performance

Selon l'article sous l'intitulé «Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique NAAS et BOURI (2019)⁵, notent que la performance est un concept polysémique, difficile à appréhender de manière simple. C'est un sujet central, omniprésent dans la littérature des sciences de gestion, sa mesure est délicate à la fois du fait des différentes compréhensions du concept et de la diversité des indicateurs potentiels⁶.

Il s'avère qu'elle est quelque peu insaisissable, et qu'en tout cas il faut un sérieux effort méthodologique pour la définir, la mesurer de façon pertinente et pour l'améliorer.

Beaucoup de recherches se sont intéressées à ce concept dans l'objectif d'affiner le sens et d'en définir le contenu⁷.

En gestion, la performance de l'entreprise peut être appréhendée au travers de trois notions clés⁸ :

- L'efficacité : est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis.
- L'efficience : est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
- L'économie : consiste à se procurer les ressources au moindre coût :

⁵ Naas A et Bouri C, (2019), Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique in revue LAROS, n°18, pp, 367-386.

⁶ Le Roy F. & Sanou F-H., (2014), Stratégie de compétition et performance de marché : une étude empirique, revue management international, vol 18-n°2, pp, 124-137.

⁷ Plauchu V., (2012), Mesurer et améliorer des performances industrielles, les éditions Campus ouvert.

⁸ Bouquin H., (2008), Le contrôle de gestion, 8^e éd, Presses Universitaires de France.

Cette variété d'expressions de la performance se conjugue avec la diversité des critères permettant de la caractériser et l'hétérogénéité des objectifs poursuivis par les acteurs, pour en faire une question toujours débattue dans la littérature des sciences de gestion⁹.

Les critères retenus par une entreprise sont alors dépendant, des questions :

- que mesure-t-on ?
- quels sont les axes de la performance ?
- pour qui évalue-t-on la performance ?
- à quel terme ?

Donc, sa mesure ne peut pas se résumer en un seul critère. L'identification des facteurs causals de la performance doit être menée en continu. Le suivi dans le temps de ces facteurs est indispensable pour être toujours en adéquation avec les éventuels changements internes ou externes, d'où la nécessité d'un système de gestion adéquat¹⁰.

Pour piloter correctement une entreprise, il faut la traiter comme un système complet et ouvert. L'approche système fournit un modèle de la firme, dans cette optique, le système de contrôle n'apparaît plus comme un appendice rapporté mais comme une partie constitutive et fondamentale du système¹¹.

Les entreprises d'aujourd'hui ne peuvent être réduites à de simples entités légales, et leurs performances analysées au travers de la seule information comptable.

Les conditions modernes de la conduite des organisations invitent sans doute à élargir la définition de la performance et qu'une dimension non financière y soit intégrée¹².

Pour (re)trouver la capacité d'anticiper les évolutions de leurs activités, les managers et les opérationnels doivent disposer d'indicateurs permettant de détecter en amont les événements qui régissent le fonctionnement de leur organisation¹³.

Dans ce contexte le système budgétaire perd sa pertinence, de nouveaux outils doivent être développés et servir les nouvelles visions de la performance¹⁴.

⁹ Marion A., (1999), Le référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.

¹⁰ Langlois G., Bonnier C & Bringer M., (2007), Contrôle de gestion : manuel et application, coll. LMD Expertise comptable, Foucher.

¹¹ Cuyaubère T. & Muller J., (1996), Contrôle de gestion, tome 1, la comptabilité analytique, 3^e éd, coll. La villeguérin «université», les publications fiduciaires.

¹² De Crescenzo J C., (2005), Introduction in changement dans les organisations : stratégies, processus et performances, t. 1, coll. Conception et dynamique des organisations, L'Harmattan.

¹³ Jaulent P. & Quarès M-A., (2004), Méthodes de gestion : comment les intégrer, les éditions d'Organisation.

¹⁴ Malo J.L. & Mathé J-C., (2002), L'Essentiel du contrôle de gestion, 2^e éd, 2^e tirage, coll. Les indispensables de la gestion, les éditions d'Organisation.

Le Balanced ScoreCard (BSC) tente d'apporter une solution à ces diverses limites managériales, parce qu'il permet de concevoir une vision stratégique rapprochée d'une vision organisationnelle.

De son côté, le contrôle de gestion évolue également et se complexifie pour être à même d'accompagner et de piloter la performance globale de l'organisation¹⁵. D'où l'articulation entre l'information financière et non financière dans les systèmes de mesure de la performance c'est une des questions centrales du contrôle de gestion des entreprises d'aujourd'hui.

En effet, il doit s'interroger sur sa capacité à aider les organisations à définir et mettre en place les changements nécessaires pour atteindre cette performance.

a. La performance financière et ses limites

D'une manière générale on peut résumer les critiques formulées à l'égard des indicateurs financiers autour de sept points importants¹⁶.

1. Vision à court terme

Les effets qui apparaissent à plus long terme échappent aux mesures financières à court terme. L'appréhension de la performance s'en trouve donc faussée (l'exemple des décisions de formation).

2. Indicateurs s'articulent sur une vision fonctionnelle

Les systèmes de mesure de la performance financière, à l'instar du contrôle budgétaire, s'articulent sur une division fonctionnelle en centres de responsabilité et rendent difficilement compte des processus transverses qui sont, dans de nombreuses organisations, au centre de la création de valeur.

3. comptabilité de gestion limitée

Les rapports de la comptabilité de gestion ne relatent aucune information sur la stratégie de l'entreprise (qualité, satisfaction du client, flexibilité, facteur temps, etc.) et que l'information produite par la comptabilité analytique est importante pour les partenaires extérieurs, mais n'est pas pertinente dans un cadre de contrôle journalier des activités (livraisons à temps, taux de rébus, etc.).

4. Des indicateurs peu explicatifs

¹⁵ Jougleux M. & Livian Y.F., (2007), Management et contrôle de gestion : manuel et applications, DSCG 3, coll. LMD expertise comptable, Foucher.

¹⁶ Cette partie fait d'assez emprunts à Naas A et Bouri C, (2019), Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique in revue LAROS, n°18, pp, 367-386.

Les indicateurs financiers sont des mesures de performance synthétiques. Ce caractère synthétique présente des limites dès lors qu'il s'agit d'interpréter les résultats.

La dynamique de contrôle est un processus en boucle, c'est-à-dire que la mesure des résultats n'est pas une fin en soi, son but principal est de permettre au manager d'établir un diagnostic : est-on dans la ligne des objectifs ou non ? Or le diagnostic est d'autant plus riche qu'il ne se limite pas à la seule fonction d'alerte, mais qu'il permet également de comprendre l'origine du dérapage éventuel.

Sachant que la plupart des indicateurs financiers sont des indicateurs de résultat et non des indicateurs de moyens.

5. Une faible lisibilité

Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers, par ailleurs, les indicateurs financiers peuvent être perçus comme détachés des réalités opérationnelles.

En effet, on ne peut agir directement sur un résultat financier, les décisions et actions managériales portent sur des éléments physiques, opérationnels (les actions commerciales, la gestion des stocks, les consommations de matières, etc.).

6. Indicateurs négligent les sources de création de valeur

Les indicateurs comptables comme le ROI se focalisent sur les actifs corporels alors que, dans beaucoup de cas, la création de valeur dépend de plus en plus d'actifs immatériels qui sont, pour l'instant, peu pris en compte dans la comptabilité.

7. Un signal tardif

Le signal apporté aux managers par les indicateurs financiers ne permet pas une bonne réactivité. Car, les démarches récentes du pilotage, face à l'incertitude qui caractérise l'environnement, mettent désormais l'accent sur trois qualités que doivent présenter les outils : être anticipateurs, explicatifs, et orientés vers l'action.

b. Vers une vision renouvelée de la mesure de la performance

Le contrôle de gestion classique est utilisé comme un système plus ou moins cybernétique. Mais dans un environnement variable et de plus en plus chaotique, l'entreprise ne peut plus faire appel aux méthodes d'évaluation de la performance monocritère purement financières. L'utilisation d'indicateurs non financiers pose avec force la question de l'efficacité du contrôle

de gestion dans sa mission unificatrice, puisque des problèmes d'interprétation et d'opportunisme peuvent apparaître¹⁷.

Selon l'approche transversale qui permet une meilleure approche de la performance globale car elle privilégie le souci constant de la valeur et de l'optimum global dans une dynamique tournée vers le changement, qui dépend lui-même d'une cohérence entre les différents aspects de l'organisation (structure, système de gestion, style de management...) et les facteurs clés de succès.

La performance globale de l'entreprise donc, ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères et multi-acteurs. Désormais, l'équilibre en question repose sur les trois paramètres de l'équation du dirigeant du XXI^e siècle :

- dégager du profit pour rémunérer les facteurs de production (profit),
- être responsable socialement dans un contexte de crise et de changement de repères sociaux (people),
- et enfin ne pas nuire à l'environnement en laissant la plus faible empreinte sur notre fragile planète (planet).

La performance espérée comme résultat du changement à fait l'objet de nombreux propos et débats. Pour faire écho au passage d'un contrôle par les chiffres (indicateurs financiers) au contrôle par les acteurs, il faut revenir au concept de pilotage.

Il est alors susceptible de jouer un rôle dans le pilotage de la performance globale et de la stratégie de l'organisation. Les parties prenantes réunis dans l'entreprise et autour d'elle sont de plus en plus nombreuses et expriment des attentes différenciées et complexes face à elles. Il faut désormais recourir à des systèmes qui :

- ne gèrent pas seulement le coût mais aussi la valeur, à travers des indicateurs de performances,
- gèrent le changement, et non la stabilité, en reconstruisant la norme de performance de manière continue et en remplissant une fonction de diagnostic permanent (identification continue des enjeux),
- assurent de manière continue l'adéquation des actions et des comportements aux objectifs de l'entreprise (déploiement de la stratégie dans l'organisation, ou pilotage),

¹⁷ Bollecker M., (2004), Les Mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information in revue Finance Contrôle Stratégie, décembre, vol 7, n° 4, pp, 59 - 85.

- soient distribués, c'est-à-dire appropriés et utilisés par tous, au même titre que les savoirs opératoires sont répartis entre les différents acteurs de l'entreprise.

En matière de contrôle de gestion, comme pour les autres aspects organisationnels, l'attitude normative qui consiste à énoncer les principes à mettre en œuvre pour obtenir le système idéal doit être relativisé.

4. Contrôle et pilotage

Dans un environnement mouvant, l'entreprise a besoin de s'appuyer sur un système de gestion cohérent afin de piloter au plus près, non seulement ses finances mais aussi ses relations avec l'environnement externe (clients, fournisseurs etc.) et interne (salariés)¹⁸.

Il lui faut donc disposer d'une information pertinente, fiable et à jour ; il ne s'agit plus uniquement de constater mais de prévoir et d'agir afin de prendre les bonnes décisions pour assurer l'avenir.

C'est un abandon de la logique de contrôle pour la logique de pilotage ou l'interprétation (c'est-à-dire le diagnostic) joue un rôle majeur.

Pour MOLLARD (2006), la démarche de pilotage et la recherche de la performance supposent qu'au préalable ait été engagée une réflexion sur les objectifs et sur la mise en œuvre d'une stratégie.

Dans ce cadre, LEROY (1998) notait que la réussite du pilotage de l'entreprise doit maîtriser et développer cinq compétences majeures¹⁹ :

1. la capacité d'anticipation,
2. la capacité d'innovation,
3. la capacité de réaction,
4. la capacité de fédération de ses énergies humaines vers des progrès et des objectifs acceptés,
5. la capacité de communication.

Ces cinq compétences doivent permettre à une organisation de s'adapter en permanence à son environnement et de maîtriser ainsi le changement, grâce à une lucidité permanente, sur sa trajectoire dans un espace environnant, lui-même mobile et imprévisible.

R-N. ANTHONY considéré comme auteur de référence dans la matière : «le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour

¹⁸ Cette partie fait emprunts à Naas A et Bouri C, (2019), Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique op. cit.

¹⁹ Leroy M., (1998), Le Tableau de bord au service de l'entreprise, les éditions d'Organisation.

mettre en œuvre les stratégies de cette organisation».

Cette définition insiste sur trois composantes essentielles, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels :

- le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, il s'agit d'un processus ;
- elle rappelle le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
- enfin, la définition d'ANTHONY met en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise.

La notion de pilotage était présente à travers la pyramide d'Anthony qui décompose le système de pilotage en trois niveaux de contrôle, reprise par BOUQUIN sous les termes de :

- contrôle stratégique,
- contrôle de gestion,
- et contrôle opérationnel.

LAUZEL et TELLER (1992), indiquent qu'un contrôle de gestion bien conçu doit couvrir l'ensemble des processus de gestion, et donc les différents niveaux de régulation (opérationnel et stratégique)²⁰.

L'approche du système montre en effet l'étroite interdépendance des niveaux de contrôle. L'enjeu du contrôle de gestion dans ce cas consiste à programmer les actions à moyen terme, puis à court terme, dans le but de mettre en œuvre les choix stratégiques effectués.

Dans ce contexte, l'outil de contrôle le plus orienté vers l'avenir est le plan stratégique, qui sera ensuite chiffré et décliné dans le plan opérationnel, ainsi l'univers du contrôle de gestion, représente véritablement l'outil d'articulation du court terme et du long terme.

Le système de contrôle est donc, un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance.

5. Le contrôle «un contenu nuancé»

L'entreprise, dans son ensemble, doit en permanence évaluer ses performances et s'assurer que son fonctionnement est cohérent au regard des objectifs qu'elle s'est fixés. Le contrôle est une fonction managériale, il revêt différentes acceptions, cependant deux conceptions, l'une restrictive et l'autre extensive, permettent néanmoins de cerner les contours de ce concept. Sur le plan sémantique, la notion de contrôle recouvre l'action, en ce sens qu'elle a défini.

²⁰ Lauzel P et Teller R., (1992), Contrôle de gestion et budgets, 6e éd, coll. Administration des entreprises, Sirey, Paris.

Ainsi, contrôler (comment), est issu de la volonté de contrôle (pourquoi), qui est, lui-même, déterminé par les objectifs recherchés.

Mais cette distinction sémantique n'annule pas les deux conceptions dominantes du mot contrôle. Ainsi, chaque aire culturelle donne sens à ce mot.

Nous parlons ainsi d'une conception restrictive, qui est l'apanage du monde francophone, et d'une conception extensive qui celle du monde anglo-saxon.

Nous allons ainsi, relever les distinctions de deux conceptions.

a. La conception restrictive

Pour H. FAYOL, contrôler, signifie vérifier, si l'exécution des ordres se déroule conformément au programme et aux principes admis.

Cette définition du précurseur du management, montre la limite qu'il donne à la fonction de contrôle, et qui va déteindre ainsi sur l'ensemble des définitions que revêtira ce mot.

Ainsi, le terme contrôle désigne «soumettre» une opération qui consiste à la vérification pour s'assurer que telle activité est effectuée conformément aux standards préétablis.

Dans le cas où cette vérification de l'exécution des standards n'est pas conforme, des mesures doivent être prises, qui consiste et à opérer une correction nécessaire, et éventuellement à la sanction éventuellement.

Cette étape d'action peut être relevée par le travail d'un commissaire aux comptes, qui est amené à vérifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat et du patrimoine. Ce qui résulte de deux situations :

- La première, est l'acceptation des comptes présentés comme conformes même avec des réserves.
- La deuxième, est le refus de certification. Ce dernier doit être étayé par des justifications matérielles et que ne doit prêter à aucune confusion.

Cette obligation de vérification est imposée par l'environnement direct et indirect, dans les deux cas de figures nous nous trouvons en face des contraintes légales et réglementaires que l'entreprise est tenue de s'y conformer.

Nous considérons que les éléments fondamentaux du contrôle se résument en quatre points :

1. Définir les écarts entre la performance réelle et celle prévue.
2. Relever les écarts à l'intérieur d'une structure donnée.
3. Apprécier les initiatives du manager d'un centre de responsabilité pour faire face aux situations défavorables.

4. Les mesures prises par la hiérarchie pour remédier aux difficultés relevées au niveau du point précédent.

Dans sa conception classique, l'objet du contrôle est simplement de s'assurer que les résultats réels sont conformes à l'optimum prédéfini. À cet effet, d'une manière stricto-sensu, le contrôleur est un inspecteur.

De ce fait, il est significatif que tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces derniers avec les objectifs fixés a priori.

Pour savoir s'il y a concordance ou divergence, il faut se conformer à la règle, et donc, mettre en place un contrôle de régularité.

À l'origine, les contrôleurs de gestion dans les entreprises tayloriennes, interviennent à deux niveaux²¹ :

- en amont de l'action, par la définition des normes financières attribuées à chaque poste de responsabilité ;
- en aval, par la mesure de ce qui a été réalisé par rapport à la norme.

En synthèse de cette conception restrictive, le contrôleur de gestion est perçu comme un technicien qui doit produire les données relatives aux coûts standards et aux coûts réels, ainsi que des données liées à leurs écarts.

b. La conception extensive

Les anglo-saxons font du «contrôle» une maîtrise, du fait qu'il dérive du verbe «to control». Ce terme traduit la complexité de ce champ qu'est la gestion. La maîtrise de celle-ci devient synonyme de capacité à suivre les évolutions, de s'y adapter et de façonner les comportements et les attitudes.

Cette conception englobe, donc, la conception restrictive et la dépasse largement.

Pour renforcer l'idée de ce qui précède, contrôler, c'est donc plus que vérifier, mais c'est un appel à la maîtrise du processus des écritures faites dans leur cheminement, ajoutons dans leurs réalisations aussi. Il ressort donc, que la vérification en est la base. Elle devient une production de la maîtrise.

Nous devons préciser que la maîtrise est l'état dans lequel le contrôleur a une pleine connaissance du processus cité ci-dessus et des non-dits, qui dérivent des pratiques habituelles.

²¹ Bollecker M., (2003), Les Contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession, coll. Dynamiques d'Entreprises, l'Harmattan, Paris, p16.

Donc, elle est une production de la connaissance issue du formel mais surtout de l'informel qui est le comportement des acteurs.

Cet enveloppement de la notion de contrôle par la notion de maîtrise, fait apparaître l'utilisation des moyens pour s'assurer de la conformité à un système de normes, le tout soumis à la contrainte des objectifs.

Le «contrôle» devient alors un instrument en fonction des objectifs des décideurs avec un caractère normatif.

Ce rappel montre que la mission du contrôle s'enrichit et s'élargit pour passer de la vérification des résultats à celle des conditions de la maîtrise.

La conception extensive du contrôle, est inclusive de la conception restrictive.

En fait, contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu, connaître les résultats des actions engagées, avoir une meilleure compréhension des mécanismes liant actions et résultats, redéfinir des objectifs plus pertinents compte tenu des informations recueillies.

La vérification des résultats, des moyens engagés, ainsi que des actions relève de la fonction du contrôle.

Ce dernier n'est pas une simple vérification, a posteriori, des moyens utilisés ainsi que des résultats.

En résumé, nous pouvons reprendre ce que G. BERGERON a synthétisé pour ces deux conceptions. Il relève «Six principales acceptions tirées de la notion sémantique de contrôle par ordre d'intensité décroissante.

Ces six sens sont²² : (1) domination, (2) direction, (3) limitation, (4) surveillance, (5) vérification, (6) enregistrement ou collation.

Selon lui, les trois premiers sens correspondent plutôt au terme anglais (control) avec la portée positive et la conception forte dont-il est porteur.

Les trois derniers correspondent davantage à la conception faible qu'exprime le mot français (contrôle). La (surveillance) et (la vérification) manifestent (l'aspect négatif) du contrôle».

6. Le contrôle : une pratique mouvante

²² Ben Letaïef M., (1998), L'État et les entreprises publiques en Tunisie : les mutations du contrôle, Coll. Logiques juridiques, L'Harmattan, Paris, p20.

La mutation de l'environnement exige de l'entreprise : adaptation, flexibilité et anticipation. Le contrôle d'une organisation, quel que soit son domaine d'activité, est une gageure que doit relever les dirigeants, en recherchant les paramètres de conformité.

De ce fait, il s'agit de repositionner les logiques organisationnelles en fonction des logiques de marché. Cette recherche perpétuelle de repositionnement se déduit des évolutions de la fonction contrôle. Cet intérêt tient au fait que cette fonction d'organisation occupe une place particulière. Elle opère au sein des logiques de marché et des univers organisationnels.

Les mutations de la fonction contrôle deviennent un moyen d'observation de l'organisation. La particularité de la mutation des organisations actuelles et la responsabilisation de plus en plus grande des acteurs sur le résultat économique.

Ce dernier devient le résultat de l'équilibre social, c'est-à-dire, de l'interaction des individus de l'organisation qui de par leur relations font valoir leur personnalité²³.

La compétitivité de l'entreprise passe par sa gestion, c'est en ce sens que le contrôle ne peut plus être une machine de surveillance de la production et des agents ; doit recouvrir à la disponibilité des compétences au profit de l'organisation²⁴.

C'est pour cela que le contrôle est au management, ce qu'un instrument est à la main de l'ouvrier.

En ce sens, qu'il est producteur d'un système d'information qui sera un support et un moyen de coordination de la gestion.

Aujourd'hui, l'entreprise doit tenir compte des intérêts de son environnement, qui la maintiennent sous pression.

La réflexion moderniste à ce propos s'intéresse au contrôle organisationnel, elle le définit comme un mécanisme de mise en œuvre stratégique.

Il faut concevoir le contrôle comme une fonction de la culture organisationnelle, malgré les contestations par les défenseurs de l'interprétativisme symbolique²⁵.

Tous système de contrôle doit évoluer pour s'adapter au changement de l'environnement économique, et pour surmonter les comportements non prévisibles.

²³ Livian Y.F., (2005), Organisation : théories et pratiques, 3^e éd, coll. Gestion Sup, Dunod, p156.

²⁴ De Montmorillon B, Pitol-Belin J-P., (1995), organisation et gestion de l'entreprise, coll. Expertise Comptable, DECF, épreuve n° 3, Litec, Paris, p298.

²⁵ Hatch M-J., (2000), Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck université, p343.

Le nouveau référentiel prend comme support les nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme par exemple la détection en temps réel des différentes opportunités²⁶.

7. Contrôle hiérarchique

Le contrôle est une procédure de vérification qui peut émaner d'instance interne ou externe à l'organisation à tous les niveaux.

Le processus de contrôle fait appel à quatre catégories de dispositifs²⁷ :

1. Les objectifs : par la traduction financière ou autres, sur une période, des performances de l'entreprise.
2. Les normes ou politiques : c'est les règles à tenir en fonction des situations données,
3. Les procédures : montrent le chemin à effectuer pour régler une situation donnée.
4. Les outils : ce sont tous les moyens d'information ou autres qui aident à la prise de décision.

Le contrôle dans une firme, se rapporte aux actes ou bien aux actions qui ont leurs importances pour les différentes entreprises²⁸.

Cette dernière nous interroge sur la construction d'une organisation multiforme du contrôle.

R-N. ANTHONY (1965, 1988), propose une organisation du contrôle hiérarchisée²⁹ conformément au processus de décision de l'entreprise³⁰.

S'inscrivant dans la tradition d'Anthony, Bouquin retient trois niveaux de contrôle.

Il le définit comme la résultante de trois missions fondamentales. Il est le nœud entre la stratégie et le quotidien, dont il doit assurer l'interaction, en garantissant que les actions courantes sont en cohérence avec la stratégie, tout en permettant aux managers d'influer sur le cours des événements. Il est un indicateur d'orientation des comportements.

De ce fait, cette construction : stratégie, gestion et l'exploitation, est étroitement liée.

1. Une stratégie se définit par les axes de développement que l'entreprise adopte.
2. La gestion est une combinaison des facteurs économiques pour atteindre les objectifs à court terme dans le cadre de la stratégie.

²⁶ De Kerviler (I et L.), (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, 4^e éd, Economica, Paris, p11.

²⁷ Bouquin H., 1997, contrôle in Simon Y et Joffre P (sous la direction de) Encyclopédie de gestion, 2^e éd, Economica, paris, pp, 667 - 686.

²⁸ Gervais M., 2000, contrôle de gestion, 7^e éd, coll. Gestion, Economica, Paris.

²⁹ Bouquin H, le définir comme contrôle interne opérationnel : construit de manière à garantir l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'ensemble du processus de management.

³⁰ C'est une forme de coordination verticale, consiste à relier les trois niveaux.

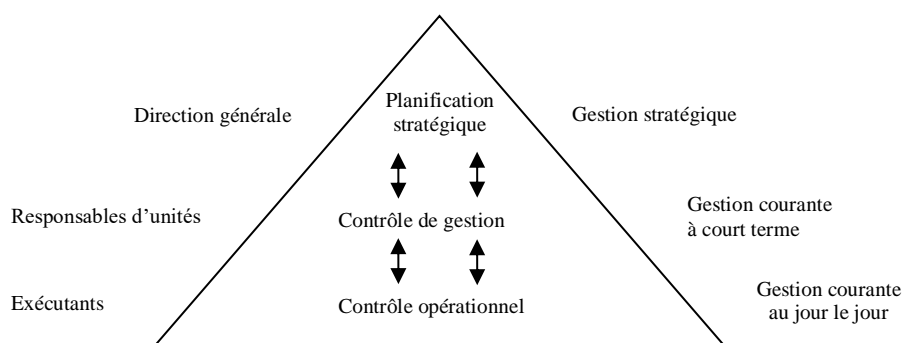
3. L'exploitation c'est la transformation des moyens utilisés en vue d'atteindre un produit. Comme il a été stipulé, l'approche système nous permet de considérer le système de contrôle comme une partie intégrante de l'organisation.

Le contrôle permet la maîtrise des interactions pour atteindre sa finalité.

L'efficacité d'un contrôle devrait garantir une finalisation correcte, permettre la convergence des sous-systèmes vers les mêmes objectifs.

Le contrôle systémique fait référence à deux champs, le premier est externe pour montrer la fiabilité des choix opérés, le deuxième est celui du fonctionnement de l'organisation elle-même. Dans ce sens, la pyramide d'ANTHONY³¹ décompose le système de pilotage en trois niveaux de contrôle (fig.1)³².

Fig. 1 - Le contrôle de l'entreprise selon l'horizon temporel



Source : Langlois G et Bonnier C, contrôle de gestion, Foucher, 1996, p10.

1. Le contrôle opérationnel, c'est l'accomplissement des opérations d'exécution conformément aux instructions, donc il se déroule d'une manière quotidienne sur les actions courante de l'organisation.
2. Le contrôle stratégique dérive de la planification stratégique, se polarise sur la pertinence des objectifs fixés.
3. Le contrôle de gestion, à ce niveau-là, devient un contrôle de l'efficacité et de l'efficience. Son objet donc, devient le fonctionnement économique des organisations.

³¹ Dès 1965, R-N. Anthony proposa une typologie des domaines du contrôle, reprise par H. Bouquin sous les termes de contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel.

³² Assié S., (1999), Le Diagnostic des systèmes d'information in le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll.Gestion, Economica, p45.

Il permet à l'organisation de faire en sorte que les ressources soient utilisées avec efficacité et efficacité afin de mieux se conformer sa stratégie et de suivre ses objectifs.

Cette possibilité à rendre opérationnel le projet politique, se caractérise par quatre critères³³ :

1. La temporalité : c'est la définition d'un temps inhérent à chaque action à contrôler.
2. Son objet : quantifie les produits, et probabilise ses effets.
3. Son champ d'action : se focalise sur des fonctions précises, sur la base de critères prédéfinis.
4. Sa finalité : mettre en exergue des résultats.

On peut décomposer le processus de contrôle en trois phases :

1. Permettre la finalisation des actions des managers des différents centres de responsabilité.
2. Permettre le pilotage des actions, ce qui entraîne la mise en place d'action corrective.
3. Le contrôle de gestion a posteriori qui sera ainsi une synthèse des actions et des résultats obtenus comparativement aux résultats recherchés.

Tout ceci nous permet d'atteindre la visibilité.

En diffusant ces trois étapes sur l'entreprise selon H-I. ANSOFF, on peut considérer que les trois niveaux de décision c'est-à-dire (dirigeants, cadres et exécutants) les adoptent.

On obtient donc, un processus de contrôle spécifique à chaque niveau de décision, cette spécificité permet de délimiter celui-ci. À chaque niveau, tout en assurant la liaison et la cohérence du système.

Ces trois niveaux de contrôle opèrent séparément, tout en assurant la circulation de l'information entre les trois niveaux, sachant que chaque niveau se nourrit du rang inférieur³⁴.

Selon H. BOUQUIN, le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.

Les contrôleurs de gestion internes ont un double lien de dépendance au sein de la structure (services opérationnels et direction), et choisissent eux-mêmes les outils les plus pertinents à mettre en œuvre.

Si l'on intègre les trois étapes du processus de contrôle, on obtient le tableau suivant, en sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches :

³³ www.collectivites-locales.gouv.fr/files/3_instaurer_le_contrle_de_gestion.pdf.

³⁴ Jougleux M, Livian Y-F., Management et contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit, p43.

Niveau de décision			
Processus de contrôle	Stratégique	Tactique	D'exécution
Finalisation Pilotage Évaluation	↔ Contrôle stratégique	↔ Contrôle de gestion	↔ Contrôle d'exécution

Source : Alazard C et Sépari S, contrôle de gestion : manuel et applications, DECF, épreuve n° 7, 6^e éd, coll. Expert Sup, Dunod, 2004, p 16.

Cette idée des trois sous-systèmes de contrôle sont interactive et se distinguent sur deux points:

- la spécificité de la fonction de veille,
- et de la complexité à gérer.

On peut considérer le contrôle d'exécution comme une vigilance passive qui aura pour rôle d'éviter les risques, tandis que les autres sous-systèmes de contrôle auront comme base de gérer les risques. C'est en ce sens que le contrôle d'exécution est internalisé, les deux autres sous-systèmes ont une ouverture vers l'environnement.

Ces trois sous-systèmes s'interagissent naturellement.

À titre d'exemple, une information nécessaire adaptée à chaque niveau en fonction des nécessités du moment. Ainsi, la structure du contrôle de gestion sera responsable de l'émergence d'un système d'information opérationnel.

Pour conclure, ce découpage théorique sera utile pour comprendre les différentes logiques du contrôle organisationnel, car, chaque niveau de pilotage ressort d'une problématique propre à la structure.

Dans la pratique il sera difficile d'opérer le compartimentage de l'activité de contrôle. Distinguer entre contrôle stratégique, de gestion et d'exécution sera une gageure qui occulte les objectifs de l'organisation.

En fin, ces trois dispositifs relèvent des décisions et des horizons différents, toute en impliquant des acteurs et des structures distincts, mais complémentaires.

8. Le contrôle dans sa diversité

Le contrôle de gestion ne peut être le seul mécanisme des actes dans leurs résultats, il suppose que soient réunies selon HOFSTEDE quatre conditions suivantes³⁵ :

- «Caractère non ambigu des objectifs.

³⁵ Cité par Burlaud A., (2000), Contrôle et gestion in Colasse B (sous la direction de) Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, pp 521.

- Possibilité de mesurer les résultats.
- Possibilité de prévoir les effets des actions correctives.
- Répétitivité de l'activité ou, au minimum, possibilité de capitaliser une expérience».

Pour sa part, P. LORINO fait ressortir deux hypothèses qui fondent ce qu'il appelle un paradigme de contrôle :

- première hypothèse celle de la simplicité : il faut que l'organisation soit dans son fonctionnement simple et stable pour être appréhendé par son environnement ;
- deuxième hypothèse c'est celle de la stabilité : en ce sens que les règles écrites ou consensuelles qui régissent l'organisation soient stables.

Selon LORINO, dans la mesure où on lève les hypothèses de simplicité des situations et de stabilité des environnements, on passe du contrôle traditionnel au pilotage³⁶.

Tandis que M. FIOL (1991), identifié quatre modes historiques de convergence des buts. Ceux-ci contribuent à leur manière à faire converger les énergies de l'entreprise vers les buts communs³⁷.

Nous pensons que cette dernière approche nous semble plus pertinente dans son approche de l'organisation et dont justement nous allons développer ces quatre modes historique.

1. Le contrôle par la hiérarchie

Contrôle traditionnel par excellence du fait qu'il existe dans toutes les organisations, par le seul fait que la hiérarchie dans chaque structure se donne le droit du contrôle.

2. Le contrôle par la règle

En complément par la hiérarchie, il ya instauration de règles qui recouvrent plusieurs objectifs, en ayant comme souci d'animer de conformer les comportements en vue de l'objectif de l'organisation

3. Le contrôle par la culture

La culture d'entreprise intègre les non-dits de celle-ci. Par culture c'est l'émergence dûe aux conditions propres de l'organisation de valeurs, de langage, d'objectifs partagés qui fondent sa spécificité. Vu de l'extérieur l'entreprise sera perçue comme un clan.

4. Le contrôle par le marché

³⁶ Lorino P., (1995), Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'Organisation.

³⁷ Löning H & al., (2003), Le Contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, 2^e éd, Dunod, Paris, p9.

Le contrôle par le marché s'entend comme la mise en place d'objectifs de performance qui se déduisent de l'échange économique. À cette étape, toutes les structures deviennent impliquées quant aux résultats attendus pour chaque cellule de l'organisation.

C'est ainsi que des mécanismes externes tels que les prix, part de marché, coûts de main d'œuvre servent d'étalon de performances.

Tableau 1. Caractéristique du contrôle

Source	Mécanismes	Hypothèses	Formes	Exemples	Objet
Marché	Prix Bénéfice	Concurrence Échange économique	Contrôle des résultats	Résultats Échéanciers Budgets	Résultats
Bureaucratie	Règles Surveillance	Autorité légitime Hiérarchie	Contrôle des comportements	Audit Supervision directe	Actions
Clan	Engagement Socialisation	Traditions établies Confiance	Contrôle cérémonial ou symbolique	Formation Endoctrinement Certification	Valeurs Attitudes

Source : Hatch M-J, (2000), Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck université, p354.

Dans la vie des entreprises ces quatre contrôles coexistent à des degrés divers. Ceux-ci dépendent des caractéristiques de l'environnement, des technologies mises en œuvre, de l'évolution des mentalités, etc.

Cette coexistence dépend des particularités de l'organisation avec son environnement, son histoire...

Il est évident que ces quatre contrôles sont convergents et leur importance est donnée par les spécificités de l'organisation.

L'adaptation du système de contrôle avec le fonctionnement de l'organisation est un point essentiel.

Pour prendre une métaphore, un système technique est efficace si les technologies disponibles sont complémentaires, et s'il est en harmonie avec un système social.

L'habitude fait qu'on intègre les outils de contrôle comme des outils de gestion.

En guise de conclusion les mécanismes de contrôle au sens de maîtrise sont distincts et en interaction.

Ces relations complexes sont nécessaires pour faire ressortir la réalité du fonctionnement d'une organisation.

9. Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion exige le respect de trois conditions³⁸ :

1. La première est la formulation d'une stratégie claire. La stratégie est fixée par les dirigeants. Leurs choix sont établis en fonction de nombreux paramètres internes et externes. En l'absence de stratégie, le contrôle de gestion n'assure pas le suivi des objectifs stratégiques puisqu'ils n'existent pas. Il est totalement dénaturé et se cantonne au simple suivi des dépenses.
2. La deuxième est le caractère non ambigu des objectifs. Si les objectifs ne sont pas correctement identifiables par les membres d'une organisation, il est impossible d'envisager de mettre en œuvre des dispositifs pour les atteindre. Dans ce cas l'organisation n'est pas efficace et donc pas performante.
3. La troisième condition est la possibilité de mesurer des résultats. Il est parfois impossible de quantifier les résultats obtenus soit parce qu'ils sont trop qualitatifs ou qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est alors impossible d'évaluer l'efficacité de l'organisation qui se limite dans la plupart des cas à un contrôle des moyens engagés.

10. Les fonctions de contrôle de gestion

Les fonctions de contrôle de gestion sont plurielles et doivent être adaptées selon le schéma d'organisation de l'entreprise en interne, et par rapport à son environnement.

Elles permettent au contrôleur de gestion d'assurer sa mission soit avec un mandat discret de vérification, soit d'aide à la décision locale, soit la formation des cadres dirigeants et légitimation, ou encore la centralisation du pouvoir³⁹.

1. La fonction contrôle de gestion-discrète

Dans le cas où la fonction de contrôle de gestion est désignée valablement comme étant «Discrète», cela signifie que le contrôleur de gestion ne dispose que d'une marge de manœuvre réduite et implicitement, les décideurs ne daignent déléguer qu'une petite portion du pouvoir

³⁸ Langlois G., Bonnier C & Bringer M., (2007), Contrôle de gestion : manuel et application, op. cit, p16.

³⁹ fr.wikipedia.org/wiki/Contrôle_de_gestion#Les_fonctions_contr%C3%B4le_de_gestion

(responsabilité) et par contre eux, ils veulent exercer pleinement leurs responsabilités (pouvoirs).

Dans ce cas de figure, la responsabilité est dévolue aux seuls dirigeants qui détiennent le maximum de pouvoirs.

Ce mode de gouvernance, dont une partie des informations échappe au contrôleur de gestion peut conduire à une «mauvaise» gestion de l'entreprise.

2. La fonction contrôle de gestion-partenaire

La fonction contrôle de gestion partenaire existe lorsque les volets financiers et le management opérationnel sont dévolues en matière de responsabilités aux contrôleurs de gestion. Ces derniers ont le droit de regard sur la nature des projets et des activités en cours de l'entreprise. Il faut préciser que les contrôleurs ont un rôle de supervision. Les responsables financiers, eux, maintiennent leur autonomie ; ce partenariat entre les managers opérationnels et les contrôleurs de gestion s'avère positif notamment sur le plan organisationnel.

3. La fonction contrôle de gestion garde-fou

La fonction contrôle de gestion «garde-fou» est associée à des logiques de changement fonctionnel et également accordée, exceptionnellement, lors d'une étape, celle de la formation des cadres dirigeants. Cette fonction permet d'éviter des conflits avec les responsables opérationnels, avec cet autre objectif, celui de rationaliser les dépenses.

4. La fonction contrôle de gestion omnipotente

Ce type de contrôle est aménagé de manière à assurer une surveillance accrue des opérationnels contribuant ainsi à centraliser toutes les décisions au sein de l'organisation. Il en résulte, un effet contraire aux objectifs escomptés, celui d'inhiber les opérationnels, pouvant provoquer un frein à l'innovation.

Tableau 2. Synthèse des différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion

	Discrète	Garde-fou	Partenaire	Omnipotente
Autorité	Faible	Faible	Forte	Forte
Client	Local	DG	Local	DG
Avantages	Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre. Créativité et créativité favorisées.	Primauté de la réflexion stratégique. Formation des cadres dirigeants.	Prise en compte de la dimension financière.	Prise en compte systématique de la dimension financière.
Risques	Contrôle Interne. Gabegie.	Jeux politiques. Gabegie.	Dérive en termes de gouvernance.	Myopie. Inhibition des opérations.
Rôles	Mandat discret de vérification.	Formation des cadres dirigeants. Légitimation.	Aide à la décision locale.	Centralisation du pouvoir.

Source : Chiapello E., (1996), Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature, Comptabilité, Contrôle, Audit, t.2, vol. 2, Septembre, p121.

11. La place du contrôle de gestion dans l'organisation

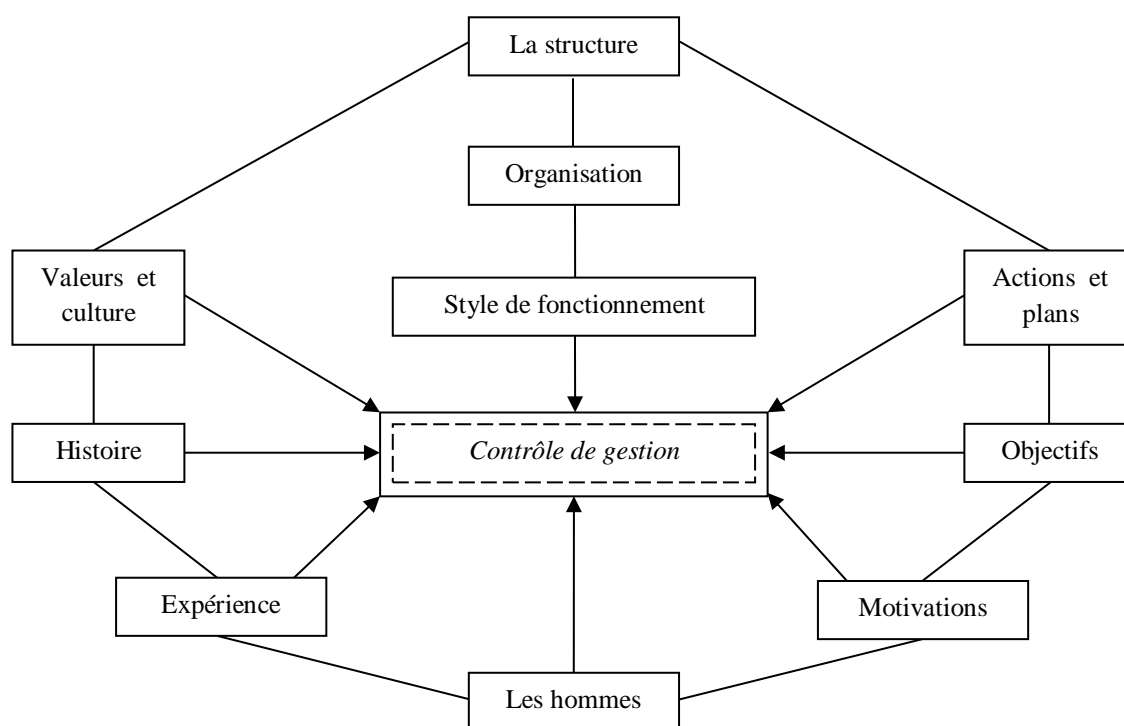
Les méthodes du contrôle de gestion peuvent être considérées comme universelle pour toutes les entreprises, c'est donc : aider, coordonner et suivre. Mais la pratique de ce contrôle est différenciée selon les secteurs et les entreprises. Cette différence se situe, en premier lieu, au niveau de la responsabilité, c'est-à-dire la place qu'il acquière dans l'organigramme. La deuxième différenciation est la mise en place de ses outils et ses procédures.

On en déduit que, du fait de la nature des problèmes rencontrés au sein des entreprises, les systèmes de contrôle de gestion se différencient des groupes et des PME-PMI. Donc, sa place dans le champ organisationnel d'entreprise est essentielle, il est au centre de tous les flux d'informations de celle-ci (fig.1).

Celui qu'on peut qualifier de contrôleur de gestion, est fondamentalement intégré au sein d'une structure bien spécifique qui est le service de contrôle de gestion.

Mais cette réalité est toutefois relativisée, compte tenu de la nature de l'entreprise ; ainsi on peut pour notre travail, distinguer la petite et moyenne entreprise des groupes.

Fig. 2 - Place du contrôle de gestion dans l'espace entreprise



Source : De Kerviler (I et L), (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, 4^e éd, Economica, p17.

1. Contrôle de gestion au sein des PME-PMI

Les PME-PMI représentent un univers différent pour la pratique du contrôle de gestion. Ainsi, au sein des petites et moyennes entreprises, cette pratique est plus flexible du fait de la dimension humaine de celle-ci, dans le sens où la relation, au sein de l'espace, des dirigeants avec les membres de l'entreprise est plus directe. Ce type de relation permet une communication d'une manière informelle des informations concernant l'entreprise⁴⁰.

Ainsi donc, le contrôle est peu formalisé et ne devient une opération concrète que lorsque des difficultés spécifiques apparaissent. C'est une gestion par exception des opérations courantes, c'est-à-dire qu'il met en évidence et suit les points critiques et les déviations par rapport aux prévisions.

L'établissement des budgets est, dans ce cadre, plus simplifiée, les structures impliquées sont moins nombreuses, ce qui n'empêche pas que le contrôle soit soumis à l'appréciation des hommes⁴¹.

L'absence d'une structure rigide au sein de ses entreprises rend le contrôle diffus. En ce sens qu'il est possible qu'une personne soit chargée du contrôle de gestion d'une manière formelle pour des procédures administratives; mais en réalité, c'est l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise qui sera, pour elle, le meilleur garant contre des «déviations» susceptibles.

2. Contrôle de gestion au sein des groupes

Les études récentes de l'entreprise montrent l'absence de standardisation du contrôle de gestion applicable d'une manière uniforme. Il est donc évident que chaque entreprise se construit une structure dont elle détermine le contenu, son organisation et sa hiérarchie.

Les problèmes qui surgissent dans l'exercice du contrôle sont inhérents à la diversité des activités, des méthodes de travail et à l'importance du nombre de centres de responsabilité.

L'entreprise, est le produit d'une culture issue d'une histoire et non pas de ses promoteurs, mais celle de son environnement. À cet effet, elle adopte un style de fonctionnement plus ou moins centralisé, ainsi qu'un code interne de procédures et des moyens de contrôle adaptés à ses objectifs et à sa spécificité.

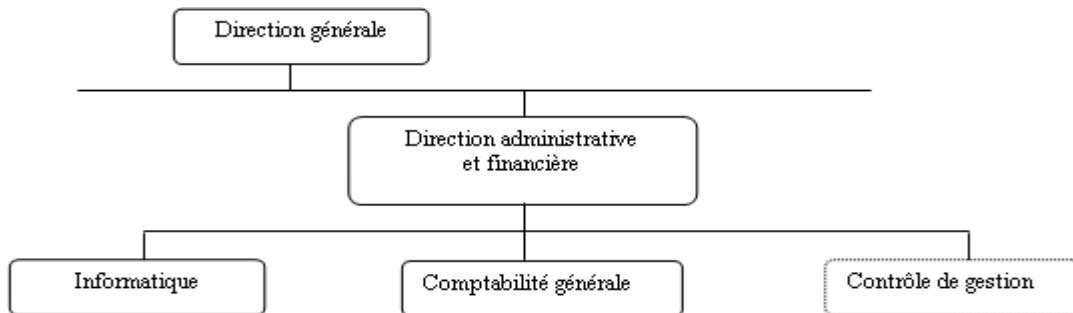
Malgré cette diversité formelle, la gestion d'un groupe ne peut se dérouler sans une certaine uniformisation.

⁴⁰ Fabre P, Dubost N & Solle G., (2000), Synthèse économie et comptabilité : manuel et applications, DESCF, épreuve n° 2, 2^e éd, coll. Expert Sup, Dunod, Paris, p120.

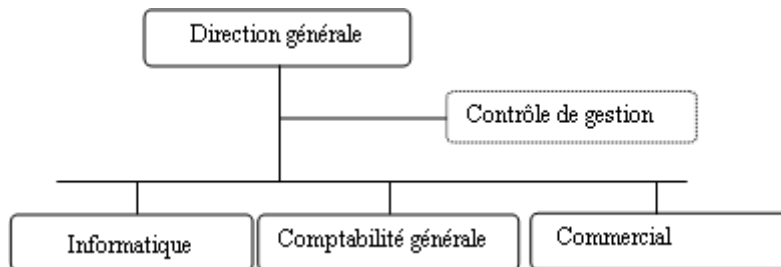
⁴¹ De Kerviler (I et L), (2000), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, 3^e éd, coll. Audit-Gestion-Fiscalité, Economica, Paris, p46.

Pour renforcer l'idée de ce qui précède, lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, la fonction contrôle de gestion est très orientée vers le reporting et la consolidation comptable, et sa position privilégiée se fait entre trois possibilités :

- une position intégrée : le contrôle de gestion se fait à l'intérieur d'une structure, généralement il se situe au sein de la fonction financière.
- soit il est indépendant : en ce sens que nous aurons au sein de l'organigramme une structure autonome.



- une position de conseil : assiste la direction générale.



Au niveau du groupe, le contrôle de gestion devrait faire ressortir, d'une manière concordante si possible, les informations concernant les faits marquants, performances ainsi que des analyses comparatives concernant les filiales.

Le tableau de synthèse (tableau N°) rappelle les principaux avantages et inconvénients potentiels de chacun des rattachements possibles, pour un contrôle central et local.

Le niveau de rattachement va influencer sur⁴² :

- «l'indépendance des services de contrôle par rapport à la direction générale, la direction financière ou les managers opérationnels,

⁴² Löning H & al., (2003), Le Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2^e éd, Dunod, Paris, p272.

- la proximité de ses «clients»,
- la disponibilité des données».

Tableau 3. Avantages et inconvénients des différents rattachements du contrôle de gestion

	Contrôle central		Contrôle local	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Direction financière	.accès facilité à l'information .comptable, partage du système d'information .système économique.	.contrôle de gestion très comptable, .déconnexion par rapport au terrain («canal parallèle »).	.Remontée d'information comptable facilitée, .Relative indépendance vis-à-vis du management local.	.contrôle centripète. .faible prise en compte des spécificités et des besoins du terrain.
Direction générale	.Autonomie par rapport aux comptables, indépendance du contrôle, .Position plus proche du conseil interne et l'aide à la décision.	.Système coûteux, .Risque de contrôle bureaucratisé et détaché des affaires.	.Autonomie par rapport aux comptables, .Indépendance du contrôle.	.Risque de déconnexion par rapport au terrain, .Risque de contrôle centripète.
Direction opérationnelle	.En cas de rattachement hiérarchique à la direction financière ou la direction générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	.En cas de rattachement hiérarchique à la direction financière ou la direction générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	.Proximité du terrain, .Les contrôleurs sont au service du terrain.	.Remontée d'information vers la direction générale moins fiable, .Risque d'un contrôle «à la solde» du management local.

Source : Löning H et al, le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2e éd, Dunod, 2003, p 267.

12. Le contrôle organisationnel

Partant de la définition de C. Grenier (1992) : «le contrôle organisationnel est construit dans le but d'assurer la coordination d'intérêts et de comportements multiples».

Celui-ci se définit comme un construit pour assurer la coordination des structures dans leurs différentes opérations, et celle des intérêts des acteurs de ses structures.

Certains auteurs mettent en évidence le facteur comportemental, qui est une existence d'une légitimité reconnue à un niveau suffisamment élevé dans l'organisation. C'est donc, l'amélioration des règles et les procédures qui déterminent les décisions qui ont une influence sur leurs comportements.

Le contrôle organisationnel peut être perçu comme l'ensemble des références admis par les dirigeants pour influencer sur les processus qui déterminent les décisions, les actions et les résultats. Le contrôle organisationnel englobe un champ plus étendu. Non seulement il s'intéresse aux opérations classiques (suivi des budgets et des opérations comptables et financières), mais, aussi, il dépasse ce périmètre en intégrant les relations de l'entreprise avec l'environnement, il lui est nécessaire d'élargir son champ de vision aux éléments extérieurs à l'entreprise. Il doit assurer en temps réel le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Deux points sont généralement admis pour un manager :

- le premier point, la veille des marchés.
- le deuxième point se déduit du premier qui est la modification des structures organisationnelles.

Dans ce sens, «La survie de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre à des agressions externes ou internes (à harmoniser ses structures et ses procédures aux contraintes de l'environnement)».

Une entreprise d'une taille qui échappe à une supervision directe ; la nécessité d'une approche systémique s'impose.

Cette dernière est un ensemble pertinent et adaptatif. Donc le pilotage de l'entreprise doit être traité comme un système complet et ouvert aux influences.

Ainsi, toute entreprise doit tenir compte de plusieurs catégories d'acteurs dont nous en citons les plus importants.

Les acteurs, dont nous allons en tenir compte, ont une obligation de contrôle :

- En premier lieu les actionnaires, qui ont des droits de propriété.

- En deuxième lieu les managers dirigeants, qui ont un contrôle systémique sur l'organisation tout comme les actionnaires.
- En troisième lieu un contrôle de subordination à l'intérieur de l'organisation, exercé par tout chef de structure.
- En quatrième lieu, le contrôle procédurier, qui est l'expression de la relation entre l'entreprise et son environnement.
- En cinquième lieu, est la contrainte de l'environnement, qui exerce un contrôle indirect sur l'organisation, sans pour autant être une relation avec l'entreprise.

Il ressort de ce qui précède, que le concept de contrôle est étendu, ce qui nous questionne sur la spécificité du contrôle qui puisse satisfaire nos objectifs.

Dans ces conditions, l'art du management n'est pas seulement de prévoir et décider, mais surtout contrôler ces actions.

Les managers doivent être en mesure de prendre leurs décisions en fonction de ces trois dimensions que sont la stratégie appliquée, l'organisation existante et le savoir-faire humain.

Selon un autre angle, nous considérons le contrôle organisationnel comme un processus de gestion, qui dérive les décisions stratégiques. C'est un processus de maîtrise et d'influence du comportement des acteurs.

L'objet du contrôle doit orienter les décisions et jouer le rôle d'assurance-qualité. Ce processus suppose que la qualité d'une organisation soit définie par un critère qui pourrait être la nature des buts poursuivis. D'une manière plus explicite, c'est utilisation des moyens d'une manière efficiente, et économique, quant au coût des ressources utilisées.

Avec les contractants extérieurs, le contrôle organisationnel est renforcé par le bon fonctionnement d'un marché concurrentiel. Il recouvre ce qui est nommé comme «le contrôle interne».

À cet effet, le contrôle organisationnel utilise trois méthodes qui sont⁴³ :

- la planification ;
- la fixation de règles et procédures ;
- l'évaluation des résultats et performances.

Le contrôle organisationnel interne concerne toutes les hiérarchies de l'organisation qu'elles soient fonctionnelles ou opérationnelles, et vise ainsi, à la convergence des comportements des acteurs avec l'objectifs de l'organisation.

⁴³ Alazard C, Sépari S., Contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit.

Le contrôle organisationnel recouvre largement ce que la profession comptable appelle le contrôle interne.

a. Le contrôle interne

La loi Sarbanes Oxley, (juillet 2002) , renvoie à la définition du COSO qui précise que le contrôle interne est un processus, défini et mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et le personnel de l'entreprise visant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs suivants sont atteints⁴⁴ :

- fiabilité de l'information comptable et financière ;
- efficacité et efficience de la conduite des opérations de l'entreprise ;
- respect des lois et de la réglementation applicable.

Le contrôle interne dans les grandes entreprises concernées par la loi Sarbanes Oxley ou la loi de sécurité financière est essentiellement destiné à permettre une présentation fidèle des résultats financiers, et s'apparente surtout à un contrôle interne financier et juridique. Il n'en demeure pas moins que son champ d'application va désormais au-delà de ce domaine, pour concerner également le contrôle opérationnel des activités, ou le contrôle stratégique interne et ce dans toutes les activités de l'organisation. Il rejoint donc largement le contrôle organisationnel.

Quatre domaines peuvent ainsi être distingués en contrôle interne selon Renard (2000) :

1. La sécurité des actifs

Le contrôle interne vise à protéger le patrimoine au sens large de l'entreprise. Il s'agit bien entendu des actifs immobilisés, des stocks et des actifs immatériels, mais aussi de deux autres éléments essentiels : d'une part les hommes (risque social, sécurité au travail) et d'autre part l'image de l'entreprise, atteinte éventuellement lors d'accidents comme les marées noires pour les entreprises pétrolières par exemple.

2. La qualité des informations

Le contrôle interne doit permettre de garantir que les informations utilisées et diffusées par l'entreprise sont fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.

3. Le respect des directives

Les directives englobent naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais aussi toutes les politiques, plans, processus et procédures établis par l'organisation en vue de maîtriser son activité.

⁴⁴ Jougleux M. & Livian Y.F., Management et contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit.

4. L'optimisation des ressources

Il s'agit ici de veiller à l'utilisation optimale des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire à la composante «efficience» de la performance de la firme. Ces quatre domaines concernent l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Le contrôle interne s'apparentant dans sa définition la plus extensive (et non pas celle restreinte aux champs financiers et juridiques) au contrôle organisationnel, le contrôle de gestion apparaît comme un de ses éléments clés, focalise essentiellement sur l'optimisation des ressources et la qualité des informations économiques.

b. Audit interne

L'audit interne exerce à l'intérieur d'une organisation une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. Il évalue les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assure de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et formule des recommandations pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

L'audit interne se différencie nettement de l'audit externe. Celui-ci est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier que l'entreprise respecte un référentiel dans l'ensemble de son fonctionnement. Ainsi l'audit externe comptable et financier mené par les commissaires aux comptes vise à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers de l'entreprise.

Quatre catégories d'audit interne peuvent être distinguées, s'appliquant à n'importe quelle fonction de l'entreprise et d'ailleurs susceptibles d'intervenir simultanément au sein d'une mission d'audit :

1. L'audit de régularité ou de conformité : il vérifie la bonne application des règles, procédures, méthodes, organigrammes, organisation du travail, etc. Il travaille par rapport à un référentiel utilisé dans l'organisation dont, il propose des explications et émet des recommandations. C'est la fonction de base de l'audit interne.
2. L'audit d'efficacité ou de performance : il émet un jugement sur la qualité de ce référentiel : telle procédure est-elle adaptée ? Efficace ? Efficiente ? Répond-elle aux objectifs de performance de l'organisation ? Ne pourrait-elle être améliorée ?
3. L'audit de management : il se fait exposer la politique du centre de responsabilité concernée et la mission qui lui est confiée, et évalue dans quelle mesure cette politique est en cohérence avec la stratégie de l'organisation.

4. L'audit de stratégie : Celui-ci est conçu comme étant une confrontation de l'ensemble des stratégies et politiques de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elle évolue, afin d'apprécier leur cohérence globale.

Ces quatre catégories d'audit s'appliquent aux fonctions de l'entreprise ; ces audits «par destination» sont appelés audits opérationnels.

13. Évolution de la fonction contrôle de gestion

On présente ici un bref parcours historique de l'évolution de la fonction contrôle de gestion qui s'est développé tout au long du XX^e siècle avant de connaître une série de remises en cause suite aux évolutions de l'environnement économique, concurrentiel et technologique.

a. Le contrôle de gestion dans sa pratique classique

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles sous la contrainte :

- De maintenir l'efficacité économique au plus bas niveau hiérarchique, lorsque ses entreprises s'avèrent trop complexes par leur taille ou leurs activités.
- D'assurer la cohérence et la coordination suite au mouvement de décentralisation des responsabilités, en orientant les acteurs dans le sens souhaité par la direction.

À cet effet, il était utilisé comme un système plus ou moins cybernétique de maîtrise de l'emploi des ressources financières, axé sur le contrôle des objectifs budgétaires : «définition des objectifs, actions, corrections des écarts constatés» dans une perspective de pilotage économique à court terme dans un univers de référence stable.

Il joue le rôle de coordinateur a priori et intègre des plans d'actions des différents centres, pour assurer la convergence des objectifs de chaque centre organisationnel vers la réalisation des objectifs stratégiques.

Un certain nombre d'outils de gestion se sont développés afin d'assurer cette coordination, dans ce sens, quatre grandes rubriques dans la pratique de base se retrouvent systématiquement dans tous les manuels de contrôle de gestion (Autissier, 2007, p52)⁴⁵.

⁴⁵ Autissier D., (2007), Mesurer la performance du contrôle de gestion, coll. Les baromètres de la performance, les éditions d'Organisation, Paris, p52.

Tableau 4. Les pratiques de base du contrôle de gestion

Pratiques	Objectifs
Schémas analytiques	Décomposition de l'entreprise en centres d'analyses
Calcul des coûts	Détermination des coûts, des prix de vente et des marges
Dispositif budgétaire	Prévision des ressources par centre d'analyses et contrôle des écarts
Tableaux de bord	Pilotage stratégique et aide à la décision

Notons que ces pratiques de base tournent autour de la mission de contrôle de gestion qui est axés autour de trois grands rôles, notent que ses missions axés autour de trois grands rôles⁴⁶ :

1. Le rôle informationnel : renvoie aux actions de collecter, traiter, sélectionner, commenter et diffuser l'information de gestion ; d'administrer et d'animer les procédures et les systèmes d'information en vue de fiabiliser l'information et de respecter les échéances relatives au suivi budgétaire et au reporting.
2. Le rôle organisationnel : fait référence à la nécessité de créer, d'améliorer ou de mettre en cause les systèmes d'information et de contrôle. Il s'agit pour la fonction de s'interroger en tant qu'«architecte» sur la pertinence des pratiques et sur leur adéquation avec les normes du groupe (calcul des coûts, tableaux de bord...).
3. Le rôle relationnel : la fonction contrôle, en position de conseil, réalise, pour le compte des managers le chiffrage économique de leurs projets et formule des recommandations (aide à la décision...).

Dans cette approche le contrôle de gestion s'appuie sur une structure en centres de responsabilité qui s'emboîtent les uns dans les autres suivant une vision hiérarchique, verticale de l'entreprise et est exercé :

- soit sur un mode centralisé contraignant qui permet une délégation d'autorité entre responsable et ses subordonnés,
- soit sur un mode décentralisé où on privilégie les négociations d'objectifs entre supérieur et subordonnés.

Les entreprises capables d'intégrer les progrès techniques dans un appareil de production permettant de fabriquer en masse des produits standards étaient assurées de réussir, la performance était subordonnée à leur capacité à profiter d'économies d'échelle⁴⁷.

⁴⁶ Löning H & al., Le Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, op. cit.

⁴⁷ Kaplan R-S, Norton D., (1998), Le Tableau de bord prospectif : pilotage stratégique «les 4 axes du succès», les éditions d'Organisation, Paris, p14.

En somme le contrôle de gestion s'est développé dans le cadre d'entreprises tayloriennes où les tâches étaient fortement standardisées et analysables, c'est la connaissance des coûts qui était recherchée.

b. Vers des nouvelles conceptions du contrôle de gestion

Les entreprises sont au cœur d'un processus de changement constant, il leur faut être flexible et réactive, maîtriser la qualité mais aussi les délais, réduire les coûts mais sans détériorer la valeur, la concurrence n'est plus industrielle mais informationnelle, et à côté des incertitudes vient s'ajouter les complexifications des modes de gestion remettant en cause le modèle classique du contrôle de gestion hérités du taylorisme.

La structure en centres de responsabilités et l'organisation hiérarchique sur laquelle elle est calquée ne sont pas nécessairement les formes organisationnelles qui permettent de gérer et de piloter de la façon la plus efficace la performance de l'entreprise⁴⁸, aujourd'hui, ces clivages ne semblent plus correspondre à la réalité, d'où les organisations sont-elles devenues moins fonctionnelles et moins cloisonnées, on parle de l'organisation transversale.

Selon ALAZARD et SÉPARI (1996)⁴⁹ la transversalité permet :

- de réagir plus vite aux évolutions environnementales,
- d'augmenter la flexibilité,
- de concevoir et de produire plus vite,
- de réduire les délais,
- de diminuer les coûts et d'obtenir des gains de productivité,
- de renforcer la communication,
- la qualité et la synergie entre les acteurs,
- de mieux gérer les flux et de simplifier les procédures, tant dans l'organisation qu'avec les partenaires de l'environnement.

Dans cette perspective l'approche cybernétique pour représenter le contrôle de gestion est apparue insuffisante, à cet effet, la nécessité d'intégrer l'approche systémique comme outil d'aide aux décisions stratégiques est apparue nécessaire⁵⁰.

L'évolution de la fonction contrôle de gestion dans le temps ne concerne pas seulement la pression d'un contexte économique, mais aussi le triomphe de l'économie japonaise au travers

⁴⁸ Löning H & al., Le Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, op. cit, p13.

⁴⁹ Alazard C, Sépari S., (1996), Contrôle de gestion : corrigés du manuel, coll. Gestion Sup, 3^e éd, DECF, épreuve n° 7, Dunod, Paris, p9.

⁵⁰ Alazard C, Sépari S., (2004), Contrôle de gestion : manuel et applications, DECF 7, 6^e éd, Dunod, Paris, p633.

des apports de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de gestion : importance de la qualité, gestion de production en «juste à temps» et sa flexibilisation c'est-à-dire la logique de la production est «tirée» par la demande et non plus «poussée» par l'offre etc.

Le contrôle de gestion consiste à piloter l'atteinte de résultats, mais l'atteinte des objectifs de résultat n'est pas exempte de risques, et plus les facteurs extérieurs sont hostiles, plus le contrôle est difficile⁵¹.

C'est pourquoi il suppose en général plus que la seule atteinte d'un résultat, il est le plus souvent associé à l'idée d'une performance, c'est-à-dire à l'obtention de résultats en dépit de l'influence défavorable d'événements extérieurs, à la maîtrise des risques tout au long du processus stratégique et opérationnel.

Cette performance selon H. BOUQUIN (2008) peut être appréhendée au travers trois notions clés : (-) l'efficacité, (-) l'efficience, (-) l'économie.

Cette variété de son expression se conjugue avec la diversité des critères permettant de la caractériser et l'hétérogénéité des objectifs poursuivis par les acteurs⁵².

Les conditions modernes de la conduite des organisations invitent sans doute à élargir la définition de la performance et qu'une dimension non financière y soit intégrée (Crescenzo, 2005)⁵³.

L'articulation entre l'information financière et non financière dans les systèmes de mesure de la performance c'est une des questions centrales du contrôle de gestion des entreprises d'aujourd'hui (De Rongé, 2008)⁵⁴.

À cet effet, le contrôle de gestion évolue également et se complexifie pour être à même d'accompagner et de piloter la performance globale de l'organisation⁵⁵.

Le concept de pilotage traduit l'apparition d'un rôle plus actif du contrôle de gestion, ce dernier doit s'interroger sur sa capacité à aider les organisations à définir et mettre en place les changements nécessaires pour atteindre cette performance.

On est passé donc d'une fonction de vérification qui se base sur la maîtrise des coûts de production «vision purement instrumentale» à une fonction de pilotage qui «se fonde de plus

⁵¹ Giraud F & al., (2008), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3^e éd, coll. Business, Gualino éditeur, Paris, p20.

⁵² Marion A, (1999), Le Référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.

⁵³ De Crescenzo J-C., (2005), Introduction in changement dans les organisations : stratégies, processus et performances, t. 1, coll. Conception et dynamique des organisations, L'Harmattan.

⁵⁴ De Rongé Y., (2008), Comptabilité de gestion, 2^e éd, coll. Finance, contrôle et comptabilité, De Boeck.

⁵⁵ Jougleux M, Livian Y F., Management et contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit, p113.

en plus sur une approche transversale du fonctionnement de l'entreprise en mettant l'accent sur la notion d'activité (la gestion par les activités)⁵⁶, dans cette optique l'action du contrôle de gestion elle-même va donc s'exercer de façon plus transversale.

Dans cette perspective plusieurs facteurs agissent comme autant d'explications de son évolution, à cet effet, Doriath (2005) note qu'on est passé⁵⁷ :

- du contrôle a posteriori au contrôle «anticipatif» ou «prospectif», dans un processus d'amélioration continue ;
- du contrôle financier des coûts à un contrôle élargi à un ensemble qualitatif de facteurs contribuant à la création de valeur par l'entreprise et à sa performance ;
- du contrôle technique, engageant les responsables, à l'animation d'une structure afin de mobiliser les compétences des acteurs et de coordonner leurs actions pour qu'elles convergent vers la réalisation des objectifs.

On confirme cette évolution dans les deux définitions données par R. ANTHONY :

Tableau 5 .Évolution de la fonction contrôle de gestion

Suivi des objectifs	Réalisation de la stratégie
«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente, pour la réalisation des objectifs de l'organisation» (1965).	«Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de la l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation» (1988).

Du suivi des objectifs à la réalisation de la stratégie (études de risques, choix des ressources à mobiliser) faire du contrôle de gestion un acteur incontournable dans la stratégie de l'entreprise. Dans ce cadre de multiples mutations ont conduit les organisations à modifier leurs méthodes de gestion.

⁵⁶ Honoré L et Royer Y, (2003), Dictionnaire de la finance d'entreprise, coll. Belin Sup-Economie Gestion, éditions Belin, p66.

⁵⁷ Doriath B., (2005), Contrôle de gestion, 4^e éd, coll. Express, Dunod.

Tableau 5. Le changement de référentiel du contrôle de gestion

Contrôle traditionnel	Contrôle actuel
Surveiller	Proposer
Programmer	Orienter
A posteriori	A priori
En réaction	En anticipation
Exécutants	Décideurs
Directif	Participatif
Système fermé	Système ouvert
Plutôt opérationnel	Plutôt stratégique
Activité de transformation	Activité de cycle de vie
Mécanicité	Organicité

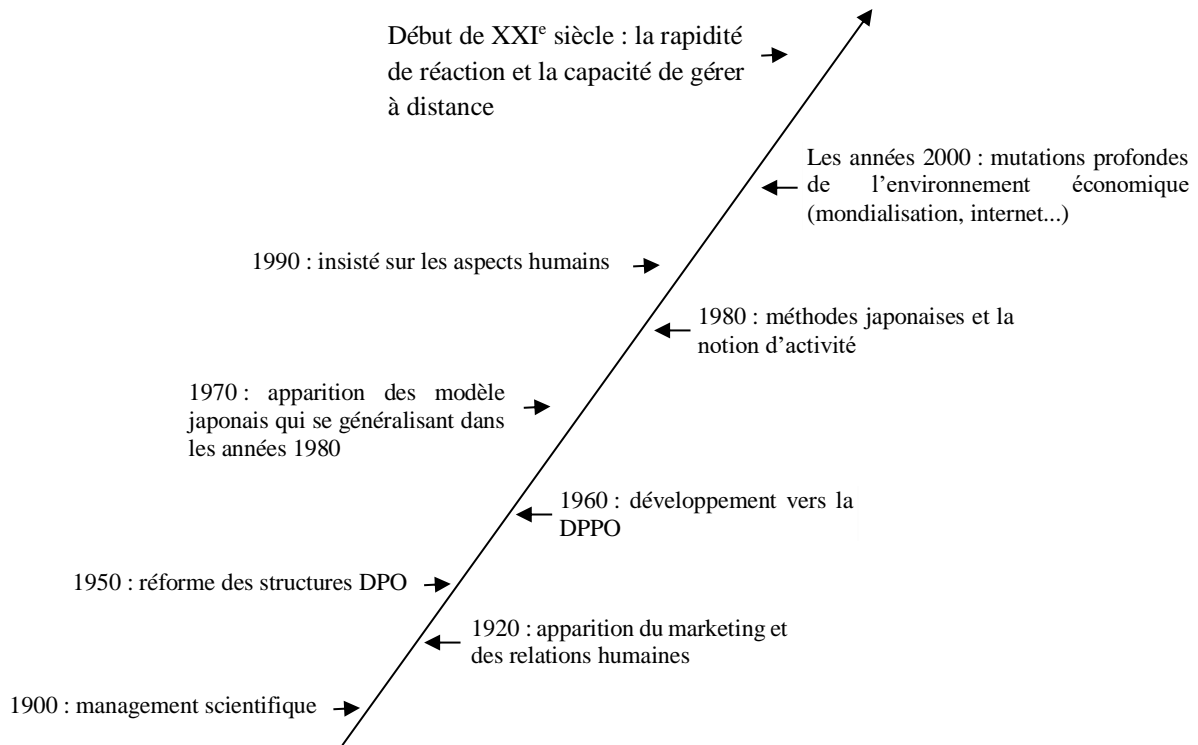
Cauvin C., (1999), Les habits neufs du contrôle de gestion in Collins L (sous la direction) question de contrôle, coll. Gestion, PUF, p223.

Ainsi, l'émergence d'une ère nouvelle, celle de l'information, et le développement de sociétés tournées vers l'économie de la connaissance, les interdépendances entre les fonctions, la qualité du processus productif..., ont rendu obsolètes nombre des principes de la concurrence à l'ère industrielle qui ont contribué à modifier les champs d'action du contrôle de gestion.

De ce fait, la recherche pour contrôler les résultats ne suffit pas, mais aussi à mesurer la performance de l'ensemble du système.

Le contrôle de gestion devient aujourd'hui un outil de pilotage de la performance et du changement, basé sur le triplet «anticiper, piloter, agir», ce qui a des conséquences sur son exercice, c'est un renversement complet de la problématique taylorienne.

Fig. 4 - Évolution du contrôle de gestion



Source : figure élaborée par le doctorant sur la base de l'ouvrage de Charrier H et De Gryse S, les outils fondamentaux de la gestion, Gualino éditeur, 2004, p 249.

14. Quelle mission attribuée au contrôleur de gestion ?

Dans la définition du contrôle de gestion, Anthony (1965), rappelle, à juste titre, qu'il s'agit d'un ensemble de processus par lesquels les managers s'assurent de l'atteinte efficace et efficiente des objectifs de l'organisation. Ce sont donc les managers qui mettent en œuvre ce processus. Les contrôleurs de gestion apportent aux managers les outils d'accomplissement de ces tâches. Ainsi, ils animent et coordonnent les systèmes de contrôle mis en œuvre dans l'entreprise (Löning et al, 2003, p237). Il est de part sa fonction informé des stratégies de l'entreprise, et donc, des objectifs que chacun doit atteindre. L'évolution du contexte propre à l'entreprise lui impose des choix de fonctionnement qui peuvent être avec des structures transversales ou plates, ou bien en partenariat extérieur et les réseaux, et en dernier lieu une implication des acteurs de l'organisation.

Ses missions se sont étendues et développées pour envelopper un ensemble d'opérations qui sont générales aux entreprises, et qui revêtent d'un autre côté la spécificité de l'entreprise.

Parmi ces missions générales, on peut citer :

- participer éventuellement à la confection du plan à long et moyen terme. Quantifie les différents scénarios envisagés par le manager,
- confectionner avec les intéressés leurs objectifs particuliers qui dérivent des plans d'actions et des programmes,
- animer l'ensemble des programmes et budgets, pour en assurer la cohérence de l'organisation,
- consolider les budgets partiels et en faire la synthèse,
- établir la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts, et soumission des hypothèses aux structures concernées en établissant les tableaux de bord pour des prises de décision.

Trois niveaux paraissent faire partie intégrante du métier de contrôleur :

1. niveau du contenu, qui est celui du traitement et de l'analyse de l'information,
2. niveau relationnel, qui concerne l'interdépendance entre le fournisseur (d'information) et ses «clients» internes que sont les managers,
3. et enfin le niveau organisationnel, qui touche à la refonte des systèmes d'information et son impact sur les structures de l'organisation.

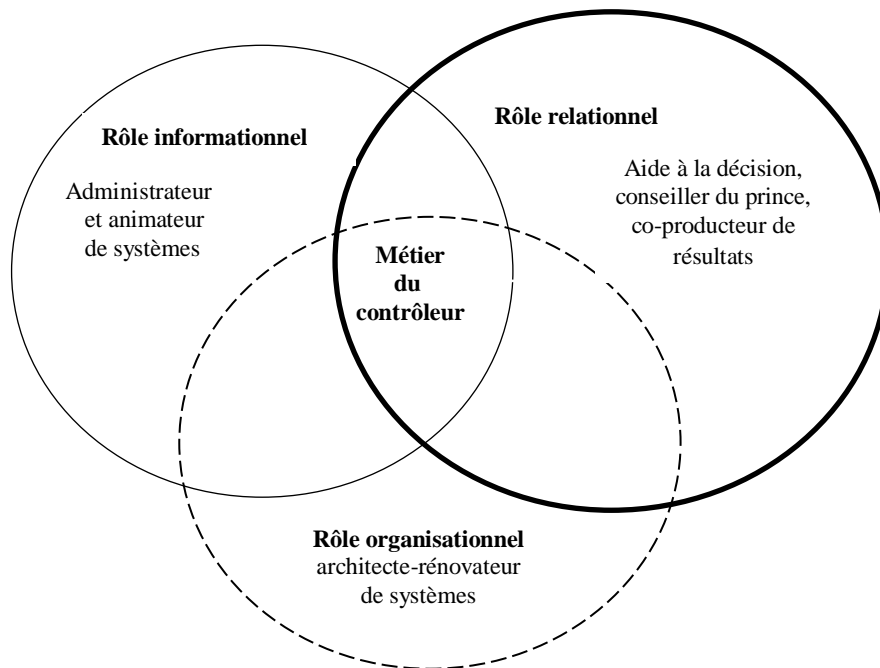
Chaque niveau peut être pratiqué de façon «minimaliste» ou au contraire développé par le contrôleur, en fonction de sa personnalité et d'un certain nombre de facteurs de contingence.

Du fait d'une informatisation croissante, le contrôleur de gestion s'occupe plus d'un travail d'investigations pour déterminer les espaces de dysfonctionnement.

Cette évolution du contrôle n'est possible que grâce à l'outil informatique qui n'est certes pas développé d'une manière uniforme au niveau des organisations.

En conclusion, les techniques du contrôle sont le produit de l'évolution des organisations qui intègrent dans leur histoire le contrôle formel et informel.

Fig. 5 - Les trois rôles du contrôleur



Source : Löning H et al, (2008), Le Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, 3^e éd, Dunod, p 277.

CHAPITRE II : LES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

La fonction contrôle de gestion a évolué dans le temps, non seulement sous la pression d'un contexte économique (accélération du cycle de vie des produits, modifications continues des comportements des consommateurs...), mais également grâce aux apports de nouvelles méthodes et de nouveaux outils⁵⁸.

Les outils du contrôle de gestion sont nés avec les débuts de l'industrialisation qui ont engendré un nouveau besoin d'information.

Suite à l'intégration de plusieurs niveaux de production en une seule organisation, il était en effet nécessaire de disposer d'outils de calcul du coût des produits. Les conceptions tayloriennes de l'organisation et la demande longtemps supérieure à l'offre sont ensuite venues renforcer cette vision mécaniste des organisations sur laquelle reposent les outils du contrôle de gestion⁵⁹. Dans sa construction d'outil de gestion l'entreprise doit veiller à la cohérence de l'ensemble des centres de responsabilité conformément à la stratégie édictée.

De ce fait, les outils de gestion qui doivent être mis en œuvre doivent refléter la hiérarchie des valeurs de l'entreprise, et il ne sera être figés, c'est-à-dire ils évoluent avec l'organisation dans ses différentes stratégies.

Le contrôle traditionnel est fait pour les organisations tayloriennes, il est donc impératif pour les organisations ayant délocalisées leur production de se doter donc d'outils de gestion en conformité avec sa situation.

Ainsi l'apparition des nouveaux besoins seront corrélatifs aux changements qui s'opèrent au sein de l'organisation, où au niveau de son environnement direct ou indirect. On peut citer quelques axes⁶⁰ :

- Évolutions technologique
- La multiplicité des biens et services
- La réduction des délais...

Dans cette perspective, et face à l'évolution rapide d'un environnement turbulent et à la complexité croissante des organisations et des processus dès les années 1970, les outils

⁵⁸ Molho D et Poisson D-F., (2003), La Performance globale de l'entreprise, coll. DFCG, les éditions d'Organisation, p196.

⁵⁹ Frydlander J-Christophe., (2005), Outils de contrôle de gestion, information imparfaite et ergonomie cognitive : une mise en œuvre de la logique floue pour la représentation des projets, Thèse de Doctorat, Université de Caen Basse-Normandie, p15.

⁶⁰ Jougleux M, Livian Y-F., Management et contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit.

traditionnels se sont avérés incapables de fournir une aide à la décision satisfaisante. Un renouvellement de la conception de l'entreprise a été proposé dans les années 1980 avec la méthode Activity Based Costing (ABC)⁶¹, qui permet de mieux prendre en compte la complexité organisationnelle, et qui dote les outils du contrôle de gestion d'un concept flexible et commun à beaucoup d'outils de management, la notion d'activité.

La littérature économique abonde en techniques notamment en matière de contrôle de gestion et l'on utilise souvent toute une panoplie d'outils pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.

Les outils de gestion fondés sur une constatation a posteriori d'une performance passée sont donc de moins en moins pertinents pour augurer d'une performance à venir.

Il est, cependant, difficile d'arbitrer définitivement en faveur d'autres outils que les indicateurs financiers pour piloter une organisation ou un projet, parce que le financier est le seul langage commun à toutes les fonctions de l'entreprise, il est de ce fait le seul qui permette l'agrégation des parties en un tout.

Le contrôle de gestion traditionnel a été remis en cause dans les années 1980 et une nouvelle approche a été proposée, la méthode Activity Based Costing (ABC).

L'évolution de l'environnement met également en lumière les problèmes d'incertitude et de turbulence que les outils doivent prendre en compte s'ils veulent conserver leur statut d'outil d'aide à la décision.

Le manager utilise de nombreux outils d'aide à la décision. De la même manière, pour pouvoir être opérationnel, le contrôleur de gestion respecte une méthodologie de travail précise et utilise une série d'outils qui s'appuie sur l'organisation de l'entreprise. Ces outils suivent au quotidien l'activité de l'entreprise et sa performance et c'est à l'entreprise de les construire.

On recense plusieurs types d'outils de contrôle de gestion, certains sont directement applicables et d'autres ne le sont pas. Les principaux seront présentés succinctement dans cette section, avec une attention portée sur la comptabilité de gestion et le calcul des coûts.

Afin d'exercer ses différentes missions, le contrôleur de gestion utilise de nombreux outils :

1. Outils de suivi des résultats de nature comptable

⁶¹ La méthode ABC est une méthode de management des coûts (recherche de la vérité et de la minimisation des coûts).

Dans la plupart des entreprises, l'assurance de la gestion et la prise de décisions se fondent sur des éléments comptables issus⁶² :

- soit de la comptabilité financière (générale) qui permet l'obtention d'un résultat global ;
- soit de la comptabilité de gestion (analytique) qui fournit un résultat selon un découpage en sections, en activités, en produits, en budgets, etc.

a. La comptabilité financière

L'entreprise est un système en perpétuelle mutation qui s'insère dans un environnement économique de plus en plus complexe, où les besoins de gestion sont de plus en plus impératifs, le souci d'information des parties prenantes (PP) de plus en plus pressant.

Dans ce cadre, la comptabilité financière a pour objectif la production des états financiers selon les règles ou référentiels en vigueur pour informer les PP sur la situation financière de l'entreprise.

La nature et la forme des états financiers selon le Système Comptable Financier (SCF)⁶³, sont définies par la loi⁶⁴, et ils sont communs à toutes les structures conformément à la réglementation en vigueur et sont au nombre de cinq⁶⁵:

- Un bilan : représentant la situation financière de l'entité (appelé aussi état de situation financière par le référentiel international) (actifs engagés).
- Un COMPTE DE RÉSULTATS : (performances de l'entité).
- Un TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE : (rentabilité, solvabilité).
- Un TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (rendement des capitaux engagés).
- Une ANNEXE : précisant les règles et les méthodes comptables utilisées et fournissant des compléments d'informations chiffrées et non chiffrées aux 4 tableaux susvisés.

⁶² Korib N., (2019), Le Contrôle de gestion dans les activités internalisées Cas de quelques entreprises algériennes, Thèse de Doctorat, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen.

⁶³ Conformément à l'arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 Juillet 2008 (voir JORA. N°19 du 25 Mars 2009). à la loi du N° 07-11, du 15 Dhou Elkaada 1428 correspondant au 25 Novembre 2007, portant système comptable financier (voir journal officiel N° 74 du 25 Novembre 2007), et au décret exécutif N°08-156 du 20 Jomada El oula 1429 correspondant au 26 mai 2008 (JORA N° 27 du 28 Mai 2008). Dans ces lois nous pouvons trouver les différentes orientations, définitions du SCF, les règles d'évaluation de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes. L'Algérie applique les états financiers selon le SCF, le Système Comptable Financier (SCF) à partir de Janvier 2010.

⁶⁴ Art. 25 de la loi 07/11 susvisée et art. 32 du Décret Exécutif 08/156 susvisé.

⁶⁵ Formes de documents de synthèse du système comptable financier (SCF) : loi du 25 novembre 2007 portant système comptable financier, jora n° 74 du 25 novembre 2007.

Le domaine est celui de la comptabilité financière (Financial accounting), qui tend à devenir un langage universel, normalisé et codifié⁶⁶.

Etant donné cette comptabilité comme modèle formel construit sur un ensemble de concepts articulés entre eux permettant de donner une certaine représentation des différents événements de la vie économique de l'entreprise.

La comptabilité financière est un système d'information obligatoire et réputé fiable parce qu'il est audité par les commissaires aux comptes, elle assure de multiples fonctions⁶⁷ :

- source d'informations sur la stabilité et le dynamisme des unités productives ;
- instrument de détermination des droits des tiers (Etat, actionnaires) sur les résultats ;
- outil de gestion pour les responsables d'entreprise.

Ce système fournit les informations nécessaires à l'établissement d'une comptabilité de gestion⁶⁸.

b. La comptabilité de gestion

A l'ère de la concurrence intense, la performance des entreprises doit désormais se mesurer non seulement en terme de coûts, mais également de délais, de qualité des produits ou services ainsi qu'au travers de la relation entre ces différents critères.

La prise de conscience de la nécessité de faire évoluer les outils classiques de comptabilité analytique a contribué à l'émergence de propositions relatives aux principes fondamentaux d'analyse et de calcul des coûts (coûts à base d'activité, coûts cachés) ainsi qu'à de nouveaux modes de saisie et de classement de l'information comptable (comptabilité croisée).

Cette évolution des principes et des techniques a entraîné une évolution de terminologie du système d'information comptable. Il s'est produit un glissement de la comptabilité industrielle vers la comptabilité analytique puis vers la comptabilité de gestion⁶⁹, qui s'intéresse aux flux internes de l'entreprise :

La conception et la mise en place d'un système de comptabilité de gestion, adapté aux besoins de la gestion et du contrôle de l'entreprise, supposent la définition claire de l'ensemble des besoins d'information comptable de l'organisation. Ces besoins, extrêmement variables d'une

⁶⁶ Conso P et Hémici F., (2001), L'Entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement, 2^e éd, coll. Gestion plus, Dunod, p, 85.

⁶⁷ Guedj N., (1995), De L'analyse comptable à gestion financière, les éditions d'Organisation, p19.

⁶⁸ Langlois G, Bonnier C et Bringer., Contrôle de gestion : manuel et application, op. cit, p20.

⁶⁹ Melyon G., (2004), Comptabilité analytique, coll. LEXIFAC économie et gestion, 3^e éd, Bréal éditions, p256.

organisation à l'autre, portent le plus souvent essentiellement sur trois grands rôles de la comptabilité de gestion⁷⁰ :

1. calculer le coût de revient des produits pour satisfaire aux exigences légales en matière d'évaluation des stocks pour l'établissement du bilan et de détermination du résultat de l'exercice ;

Dans cette optique, le-contrôle de gestion tend à faire de la comptabilité de gestion «analytique» un outil de "contrôle" au sens "maîtrise" et donc de pilotage. Pour atteindre cet objectif de maîtrise des «conditions internes d'exploitation», la comptabilité analytique doit être organisée autour des «centres de responsabilité» afin de permettre⁷¹ :

- l'analyse des consommations et l'observation de leur évolution ;
 - la distinction entre les charges liées à l'activité de l'entreprise (charges dites variables) et celles qui sont liées à la structure (charges dites fixes) ;
 - le «contrôle» des consommations par comparaison avec les prévisions ;
 - l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.
2. fournir aux responsables opérationnels une information sur le coût des opérations et des unités organisationnelles dont ils ont la responsabilité ;
 3. fournir aux cadres et dirigeants l'information comptable pertinente dont ils ont besoin dans l'analyse de décisions stratégiques relatives à la politique de produits, la politique de sous-traitance, les relations avec les clients et les fournisseurs,...

La comptabilité de gestion, qui n'est soumise à aucune contrainte de forme, retrace les charges de la comptabilité financière. En somme, elle contribue à améliorer la performance de l'organisation⁷².

Les coûts peuvent être calculés a priori en vue de les maîtriser ou a posteriori dans l'intention de les contrôler.

Les auteurs cherchent à montrer que les systèmes de coûts et de contrôle construits et utilisés par les entreprises sont calqués sur les caractéristiques de l'environnement du moment et sur les enrichissements des connaissances en général.

⁷⁰ De Rongé Y., (1998), Comptabilité de gestion, De Boeck, p431.

⁷¹ Guillouzo R et Amintas A., (2003), Comptabilité de gestion, Hachette, p

⁷² Langlois G et Bonnier C., (1996), Contrôle de gestion, Foucher, p20.

Ils repèrent quatre étapes depuis le début du XX^e siècle correspondant à une représentation de l'environnement des entreprises et de leurs besoins d'informations sur les coûts pour contrôler leur gestion. Ils en tirent une construction de coûts différente pour chaque période. Si l'on veut caractériser les contextes.

Le choix d'une méthode de gestion est lié aux contraintes dues à l'environnement et aux qualités intrinsèques que l'on demande à la méthode.

2. Outils de formalisation de la prévision (plans/budgets)

Planifier, c'est prévoir, dit-on. C'est surtout savoir anticiper avec à la clef, la mise sur pied d'une organisation performante ayant comme socle une véritable stratégie pouvant aider l'entreprise à s'adapter à son environnement pour assurer sa pérennité.

Encore faut-il valoriser les atouts dont dispose l'entreprise aujourd'hui (quantitatif et qualitatif) pour évaluer son potentiel en perspective et mieux appréhender son avenir en fonction des objectifs définis dans sa politique générale ou encore affiner sa stratégie de manière pour trouver les meilleures solutions possibles et passer à une phase d'exécution.

L'important est de s'assurer sur le terrain de l'application des décisions d'affectation des moyens lesquels permettent d'atteindre les objectifs assignés.

Selon une approche de contrôle de gestion, c'est pratiquement tout un ensemble d'outils, aux horizons divers, matérialisés par les plans stratégique, opérationnel et budgets, qui doivent assurer le passage du long terme au court terme.

Un détail et non des moindres⁷³ :

Cette stratégie obéit à des objectifs de types qualitatifs et quantitatifs qui nécessitent une analyse en profondeur.

- Objectifs qualitatifs

Ils concernent la qualité des produits et des services devant assurer la satisfaction des clients, le tout est corrélé à des variables portant sur des aspects nouveaux à savoir l'amélioration de la gestion de la clientèle, leur fidélisation, un meilleur traitement des dossiers litigieux, célérité dans le règlement des contentieux, introduction de TIC, amélioration de l'image de marque de l'entreprise, adoption de règles pour une meilleure organisation en interne.

⁷³ De Kerviler (I et L), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, op. cit, pp, 91-93.

Entre autres objectifs, la qualité de la ressource humaine avec l'intégration de meilleurs profils pour assurer un bon «turnover», avec en prime la mise en place d'une politique qui place l'homme au cœur de sa stratégie.

Cette recherche constante de la qualité et de l'excellence doit être l'apanage des entreprises qui s'inscrivent dans cette nouvelle ère.

L'intendance doit suivre, de même que les investissements doivent être à la mesure des enjeux et autres challenges qui attendent les entreprises. Un pari à gagner mais qui nécessite une organisation efficace et une meilleure planification.

Une fois les objectifs qualitatifs définis, l'entreprise se doit de les quantifier.

- Objectifs quantitatifs

Ces objectifs doivent être traduits par des données chiffrées en s'adossant à une expertise : études préalables d'impact sur l'environnement et autres études économique, social ou politique, le tout appuyé par des études d'analyse des marchés pour disposer d'une importante banque de données qui servira de base pour connaître la situation de l'entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs utiles à savoir notamment le taux de croissance, la place de l'entreprise sur le marché, le taux de rentabilité en pourcentage du chiffre d'affaires, le taux de rentabilité des capitaux investis.

La base de départ des calculs de tendance à moyen et long terme fait apparaître les prévisions limitées pour une période d'une année et figurent dans le budget les projections sont calculées en appliquant les taux d'évolution retenus dans les chiffres d'affaires, les charges et les résultats. En revanche, les moyens, répertoriés dans des plans d'actions, doivent être mis à disposition des parties prenantes en tant qu'utilisateurs, internes et/ou externes.

L'information, elle, doit prendre une forme symétrique et homogène et se doit de respecter un certain nombre de règles de présentation.

Ces documents, spécifiques pour chaque entreprise, ont des caractéristiques précises que nous allons étudier. Il est utile de rappeler l'importance que revêt la qualité du travail de planification car il y va l'avenir de l'entreprise, de sa pérennité et de son essor (croissance).

Cette stratégie doit être adossée à trois plans à différents niveaux à savoir :

- 1. Le plan stratégique**

Il renseigne sur la position qu'occupera l'entreprise dans le futur par rapport à ses concurrents (environnement) en fonction des objectifs stratégiques choisis.

Le schéma qui s'affiche en bas, est issue d'un diagnostic interne relevant de la compétence de l'entreprise, fait apparaître ses forces et ses faiblesses, d'un côté, et d'un diagnostic externe, qui comporte l'analyse de la position stratégique de l'entreprise qui laisse transparaître les menaces et les opportunités de l'environnement, d'un autre côté.

Le plan stratégique, dévolue à la seule direction générale, décide des grandes orientations, à long terme de l'organisation (plus de trois ans) en faisant apparaître :

- les domaines d'action stratégiques (DAS) sur lesquels se positionnent les produits de l'entreprise, domaines représentés sous forme la triptyque marché-produit- technologie;
- les stratégies à adopter au niveau de chaque DAS ;
- les choix stratégiques (présenter les options) ;
- les objectifs de l'entreprise doivent être quantifiés (en pourcentage de parts de marché...);
- la définition des moyens pour les atteindre : en termes de croissance en interne, et en externe, en ciblant la zone géographique...

2. Le plan opérationnel

Le plan opérationnel implique pour l'organisation la disposition de moyens selon les objectifs stratégiques cibles sur un horizon de 2 à 3 ans. Il est divisé en plusieurs plans partiels :

- plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- plan de gestion des ressources humaines...

Ces programmes d'action déterminent des objectifs à atteindre, qui doivent être menés de pair avec les objectifs généraux du plan stratégique, et des moyens mis en place.

Il faut observer un chiffrage à court terme dans le cadre de plans annuels lesquels donneront lieu à l'élaboration de budgets.

Il est à noter que le plan opérationnel qui doit obéir à une logique de flexibilité peut être corrigé et permet de rogner sur les délais de réalisation et partant rectifier, si besoin est, le calcul des prévisions antérieures.

3. Le plan à court terme (budget)

Il renseigne sur les actions à envisager au cours d'une période à court terme (an) à savoir :

- les programmes, sous forme quantitative ;
- les budgets, sous forme monétaire.

Et c'est à juste titre que les budgets sont des instruments qui permettent d'assurer la cohésion et la coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent également de maîtriser, au mieux, le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement (ou de contrat) conclu entre la Direction Générale et les responsables délégués⁷⁴.

L'objectif est de donner une définition claire, nette et précise et d'effectuer des prévisions à court terme, selon une procédure budgétaire fixée pour un délai d'une année, le tout élaboré avec des plans d'action qui correspondent aux différents budgets.

Ce système formé de «plans - programmes - budgets» constitue un cadre de référence pour la mise en place d'un processus de planification et de contrôle au sein d'une organisation.

Ces différents plans se différencient par l'horizon retenu, les personnes concernées, les outils et les procédures utilisées.

3. L'analyse financière

L'analyse financière permet de mesurer les performances et la solidité financière de l'entreprise, et de diagnostiquer ses risques de façon à faciliter la prise de décision.

Dans un contexte d'absence de frontières, les décisions varient et ne concernent pas les mêmes parties prenantes (PP), qui sont nombreuses et disparates, et qui exige d'elle : adaptation, flexibilité, et anticipation de leurs attentes.

Dans ce cadre, la finalité d'une communication financière constitue un vecteur fondamental de liaison entre l'entreprise et ses (PP), pour intéresser les acteurs du marché au profit de l'entreprise afin d'assurer son développement, sa stratégie et ses attentes.

L'analyse financière est menée différemment selon les pratiques des (PP), aussi bien en interne qu'en externe, qui forcément n'ont pas les mêmes objectifs.

Les (PP) intervenantes directement dans les décisions financières de l'entreprise sont :

- les chefs d'entreprises, ont le souci majeur sur le bon fonctionnement interne, d'apposer des actions correctives ;
- les actionnaires orientent leur analyse d'une part vers la fructification de leurs capitaux engagés et d'autre part de la politique de distribution préconisée par l'entreprise ;
- les créanciers sont intéressés plutôt à la solvabilité de l'entreprise.

Selon l'objectif recherché, différentes méthodes d'analyse peuvent être menées :

⁷⁴ Langlois G et Bonnier C., (1996), Contrôle de gestion, Foucher, Paris, p21.

- analyse financière interne, a pour objet d'aider les dirigeants de l'entreprise d'apprécier son fonctionnement et à y remédier aux dysfonctionnements dont elle est atteinte ;
- analyse financière externe, conduite par les (PP) économiques, a pour objectif de faire connaître les performances et les risques spécifiques auxquelles elle pourrait être confrontée ;
- analyse financière statique a pour but d'évaluer la situation financière de l'entreprise à partir de(s) bilan(s), afin de vérifier l'adéquation et le respect des règles d'équilibre entre les ressources d'une part et les emplois d'autre part ;
- analyse financière dynamique, a pour objectif l'étude de l'évolution de l'équilibre financier dans le temps, et s'intéresse à l'étude des mouvements financiers de l'entreprise, à partir du tableau de financement et du tableau du flux de trésorerie ;
- analyse financière dans le temps, c'est le constat d'une évolution sur plusieurs exercices ;
- analyse financière dans l'espace, c'est la comparaison de la situation à celle des entreprises du même secteur d'activité.

L'élaboration d'une telle opinion repose sur diverses sources d'informations :

- sources internes : les états financiers sont le levier grâce auxquels une entreprise communique avec les (PP), leur permettant la prise de décisions adéquates et d'orienter leurs actions futures ;
- sources externes : toutes informations on corrélation avec l'entreprise et qui ne reflètent point les états financiers, et ont une influence directe sur celle-ci.

Pour réaliser l'analyse financière, le bilan SCF doit être réadapté à de différentes approches.

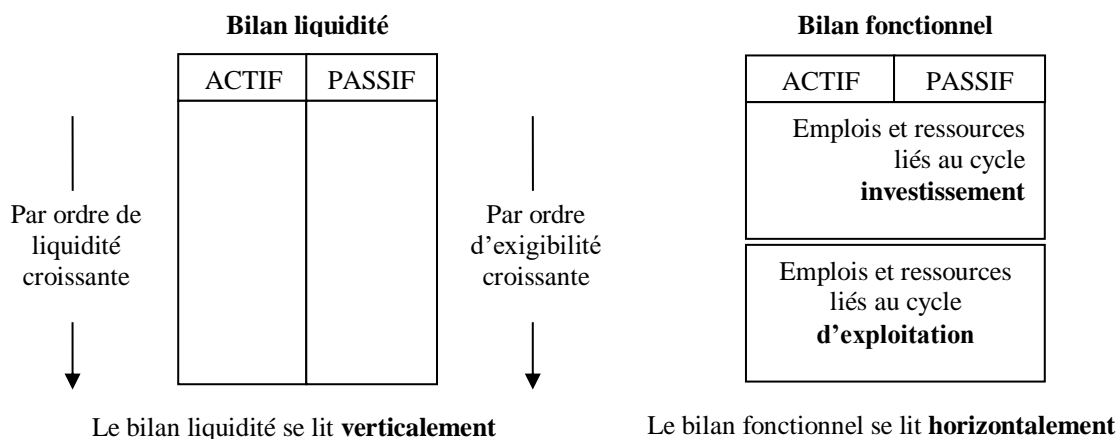
Principales approches du bilan sont :

- l'APPROCHE FONCTIONNELLE, qui se situe dans une perspective économique ;
- l'APPROCHE LIQUIDITÉ ou financière, qui vise davantage à apprécier la liquidité.

La notion de bilan liquidité est à la base des analyses de liquidité et de solvabilité. Bilan, établi à partir du bilan SCF, reclasse les postes d'actif par ordre de liquidité croissante et les postes de passif par ordre d'exigibilité croissante.

Le bilan fonctionnel est à la base des analyses d'équilibre financier et de solidité structurelle de l'entreprise.

Le classement des postes d'actif et de passif n'obéit pas à des critères temporels (long et moyen terme ou court terme) mais à la destination des capitaux réunis par l'entreprise (passif) et des emplois qui en ont été faits (actif)⁷⁵.



L'approche fonctionnelle, centrée sur l'activité et non pas sur la solvabilité, consiste principalement à l'examen du besoin de financement de l'exploitation. Le bilan fonctionnel reprend les éléments de l'actif par leurs valeurs brutes en prenant en considération les trois grandes fonctions (investissement, financement, exploitation).

Cette approche fonctionnelle nous permet d'avoir trois agrégats révélateurs de l'activité de l'entreprise :

- Le Fonds de Roulement Net Global

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), est un excédent monétaire constituant une ressource, et une assurance de financement structurelle pour la bonne marche de l'entreprise.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources Durables} - \text{Emplois Stables}$$

- Le Besoin en Fonds de Roulement

L'approche fonctionnelle démontre les Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et Hors Exploitation (BFRHE).

$$\text{BFRE} = \text{Actif Courant d'Exploitation (ACE)} - \text{Passif Courant d'Exploitation (PCE)}$$

$$\text{Le Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)}$$

⁷⁵ Mallard J-C et Margerin J., (1990), Analyse financière, coll. Pédagogique multimédia, SEDIFOR, les d'éditions d'Organisation, p.

Le Besoin hors exploitation constitué de dettes et de créances à caractère fluctueux, et ainsi non récurrent, car moins agissant que le BFRE, puisque n'ayant pas relié directement au CA, et variant selon la conjoncture, et est souvent négligé (occasionnelle ou exceptionnelle).

- La trésorerie

La trésorerie dite parfois Trésorerie Nette (TN), est aussi importante, car l'entreprise doit honorer ses dettes.

Dans une situation alternative, la trésorerie est la résultante de la différence entre la trésorerie d'actif et la trésorerie de passif.

$$TN = \text{Trésorerie d'Actif (TA)} - \text{Trésorerie de Passif (TP)}$$

- Les ratios

Le ratio est un rapport entre deux données chiffrées permettant de mesurer un niveau de performance de l'entreprise.

L'idée générale de leur emploi semble être la suivante : l'entreprise est une structure définie par un ensemble et des parties. La comparaison, des parties à l'ensemble et entre elle, permet de connaître cette structure et, par référence à des normes, de juger cette même structure, donc de l'améliorer.

Les ratios peuvent être utilisés de trois façons différentes :

- historique : suivi du ratio de l'entreprise sur plusieurs années ;
- comparative : comparaison avec le ratio d'autres entreprises du même secteur ;
- normative : comparaison du ratio avec une norme, le plus souvent bancaire pour les ratios relatifs à l'endettement financier.

Les données utilisées sont issues de l'information comptable et financière qui exprime des mesures en termes de stock et de flux⁷⁶ :

- Les postes du bilan enregistrent des «stocks» au sens large-dont le «niveau» est relevé à un instant donné (date de fin d'exercice) : stocks de créances, de liquidités, de dettes... Le solde, de fin d'exercice, des comptes correspondants est repris au début de l'exercice suivant.
- Les postes du compte de résultat enregistrent des «flux» dont le «volume d'écoulement» est mesuré sur une période (l'exercice comptable) : flux d'achats de matières premières, flux de ventes de produits finis...

⁷⁶ Paucher P., (1993), Mesure de la performance financière de l'entreprise, L'Economie plus, OPU, p93.

On définit, par convention, quatre types de ratios⁷⁷ :

Numérateur	Dénominateur	Type de ratio
Stock	Stock	Structure
Stock	Flux	Efficacité
Flux	Stock	Rentabilité
Flux	Flux	Marge

4. Les outils décrivant les réalisations et le suivi

Les responsables des différents centres de responsabilité doivent rendre compte de leur action. Dans le cas d'un contrôle de gestion, cette reddition prend, la forme d'indicateurs quantifiés synthétiques, regroupés en un système de reporting ou de tableau de bord⁷³, mais surtout leur articulation avec les outils et procédures de contrôle budgétaire.

1. Le contrôle budgétaire

Dans le cadre de la planification de ses activités, l'entreprise élabore des budgets (un an généralement), définissant le cadre de l'action et les moyens utilisés, ainsi que les performances attendues.

De ce fait, le budget fournit une base de référence pour contrôler périodiquement les performances effectivement réalisées.

Gestion et contrôle budgétaires sont des procédures centrales du contrôle de gestion⁷⁸.

Dans ce cadre, le contrôle budgétaire est un moyen de pilotage dont l'un des buts est de maintenir ou de rectifier les trajectoires pour atteindre les objectifs.

Il s'agit, pour chaque responsable, à son niveau, avec les autres responsables et le contrôleur de gestion, de décider les actions correctives nécessaires⁷⁹.

Cette comparaison des données, selon M. GERVAIS (1990), vise⁸⁰ :

- à connaître le (ou les) cause(s) d'écarts ;
- à informer les responsables à différents niveaux de la hiérarchie ;
- à corriger, si besoin est, les écarts ;
- d'apprécier ou non le travail des responsables budgétaires.

⁷⁷ Thomas P., (2011), Analyse financière : approche internationale-CAF, coll. Master, éditions Revue banque, p46.

⁷⁸ Charpentier P., (1997), Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan.

⁷⁹ Lauchard J., (1998), La Gestion budgétaire : outil de pilotage des managers, les éditions d'Organisation, p142.

⁸⁰ Gervais M., (1990), Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Paris, Economica.

Or, face à un environnement de plus en plus complexe, il est primordial de maîtriser les informations qui sont de plus en plus variées.

A cet effet, le contrôle budgétaire connaît deux limites importantes :

- Il agrège essentiellement des données comptables et il ne rend compte que très indirectement de la gestion des opérations. De par sa construction (souvent déléguée à un responsable comptable ou administratif), sa présentation (enregistrement des charges par nature) et sa fréquence (au mieux mensuelle), il ne constitue pas un outil de suivi et d'amélioration des performances.
- Il ne fournit pas à la direction générale un état synthétique régulier des conditions d'obtention de la rentabilité économique.

A cet effet, il fournit avec retard des informations exhaustives mais limitées aux données comptables et financières, il ne constitue pas un outil de suivi et d'amélioration des performances.

Ainsi, il est trop agrégé et trop contraint par le caractère normatif de la comptabilité pour permettre ces analyses.

Le contrôle budgétaire ne répond qu'en partie aux besoins de pilotage. En vue d'intégrer des indicateurs non financiers, il peut être utilement complété par les tableaux de bord.

2. Le tableau de bord

La concurrence exacerbée que vivent les entreprises dans le marché actuel exige d'elles une réactivité de plus en plus grande pour être compétitives et performantes.

Le système d'information doit être en mesure de fournir dans des délais très courts des indications pertinentes sur le comportement et l'évolution du système, permettant ainsi au manager de réagir.

A cet effet, la réactivité indispensable d'une entreprise à son environnement ne peut s'accommoder des délais relativement longs de traitement des données et disponibilités des informations. C'est la raison pour laquelle chaque responsable dispose d'un nombre limité d'informations et d'indicateurs.

Ces derniers sont regroupés dans un tableau synthétique nommé : le tableau de bord⁸¹.

Orienté vers l'action, le tableau de bord (TB) répond aux deux spécificités de la fonction de responsable :

⁸¹ Hénot C et Hémici F., (2007), Contrôle de gestion, coll. Lexi fac économie et gestion, éditions Bréal, p138.

- Piloter : définir et donner les orientations d'actions compte tenu des évolutions internes et externes (passées et avenir) de l'unité gérée.
- Animer : faire partager et suivre les orientations définies, par l'équipe dont il a la responsabilité.

Le TB n'a d'utilité que si le responsable est capable de donner à travers l'action, du sens à la mesure.

Le contrôleur de gestion est responsable de la conception et du bon fonctionnement du système d'information. Il lui appartient de fournir, en temps voulu, aux dirigeants et aux responsables opérationnels, les informations adaptées à leurs besoins et d'en garantir la fiabilité et l'homogénéité. Cette information se fera à travers les TB qui servent d'interface entre le système et ses utilisateurs.

Le TB est plus en amont vers le terrain que le budget. Il doit être plus proche des besoins des utilisateurs que le budget qui reste plus institutionnel. Il doit même tenir compte de leur préférence quant à la forme des informations qu'il donne : choix entre graphiques et chiffres par exemples).

3. Le reporting

Le pilotage est le dispositif qui permet aux managers de conduire la gestion de leurs entités en toute autonomie. Il s'avère que les tableaux de bord constituent un outil de pilotage par excellence.

Dans une stricte perspective de pilotage, le tableau de bord est propre au manager qui pilote sauf que les informations ne remontent pas jusqu'au sommet de la hiérarchie. Dans ce dernier cas, c'est la mission du reporting.

Dans ce cadre, le développement des groupes a été accompagné par celui de la sphère financière. L'emprise de celle-ci se manifeste à la fois au sein du groupe et à l'égard de son actionnariat et plus généralement des investisseurs.

Les relations internes font naître le besoin d'une langue commune : l'anglais des affaires ; mais aussi d'un métalangage économique commun : le reporting.

Ce dernier doit permettre aux opérationnels de rendre des comptes et aux décideurs ultimes de fonder leur jugement. Ce métalangage doit être partagé quelles que soient les activités (des filiales) et les localisations ; il doit aussi être fondé davantage sur la logique de résultats⁸². De ce fait, les buts du reporting sont :

- d'agrégier les indicateurs contractuels ;

- d'alerter rapidement sur les dérives significatives ;
- d'organiser le dialogue remontant la ligne managériale ;
- de cadrer en permanence les résultats probables de fin d'année ;
- de maintenir la cohérence du management autour des axes clefs ;
- de créer la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

Deux types de reporting peuvent se distinguer :

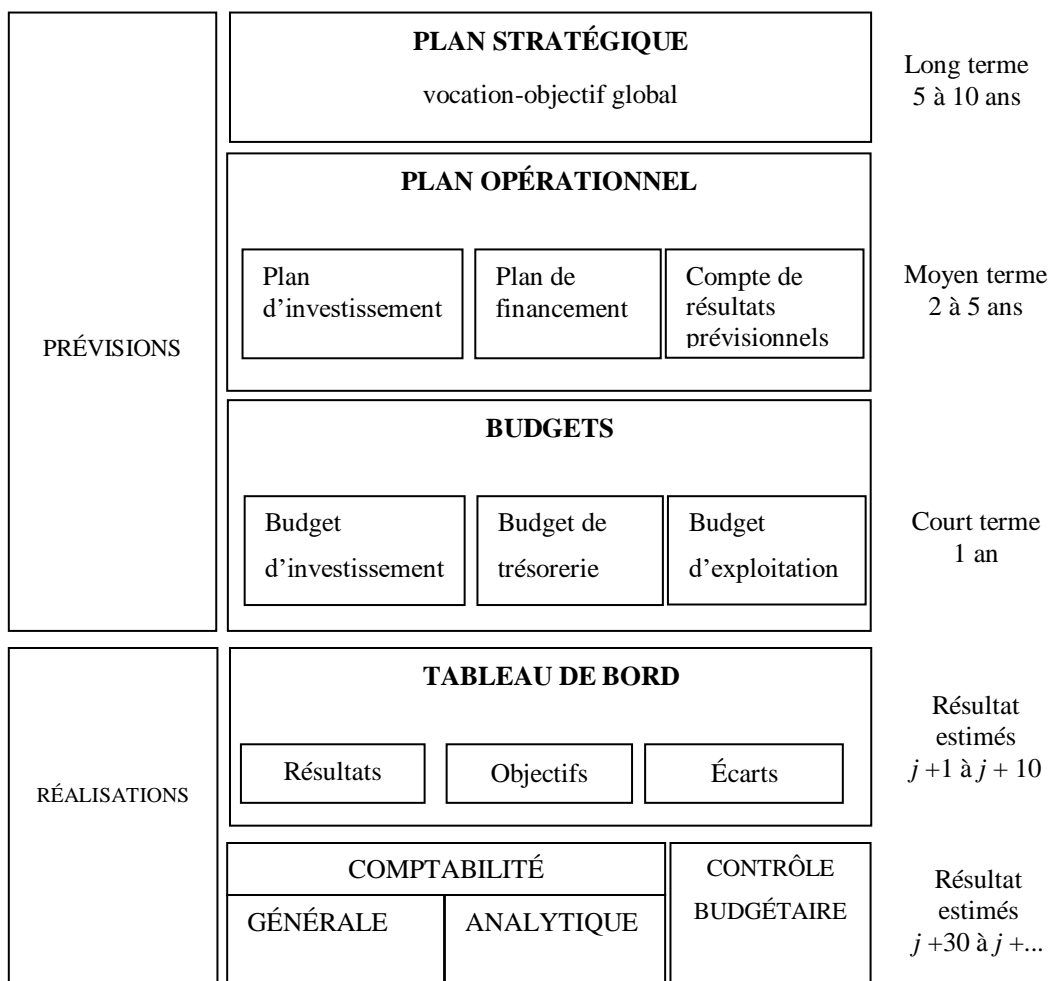
1. Reporting financier : remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.
2. Reporting de gestion : remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée au Brésil fournit périodiquement au siège, situé en Allemagne, un reporting de gestion.

Les outils du contrôle de gestion se sont donc diversifiés et couvrent tout à la fois l'analyse du passé et la prévision du futur⁸².

ARDOIN présente ces outils suivant leur horizon (fig.).

⁸² Alazard C et Sépari S, (2004), Contrôle de gestion : manuel et applications, op. cit, p281.

Fig. 6 - Les outils de pilotage



Source : Alazard C et Sépari S., (2004), Contrôle de gestion : manuel et applications, 6^e éd, DECF 7, Dunod, p281.

CHAPITRE III : STRATÉGIE ET CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

L'entreprise a besoin d'une vision claire de son futur choisi, d'autant plus nécessaire que l'horizon est lointain, que l'environnement est instable et que la concurrence est intense.

Dans cette perspective, une démarche anticipative et non pas seulement réactive est fortement souhaitable. Celle-ci se traduit par la formulation d'une stratégie⁸³.

L'entreprise se trouve plongée dans l'environnement actuel, connaissant une mutation et une évolution galopante caractérisée notamment par les phénomènes suivants : la mondialisation des marchés et de la concurrence, l'évolution des besoins et des habitudes de consommation, l'innovation technologique, le développement des services, etc...

Pour atteindre son équilibre, elle doit rechercher une certaine efficacité pour répondre de manière rentable à la satisfaction des besoins des parties prenantes sur le plan de la qualité, sur celui de l'emploi ainsi que celui de préserver son environnement. Face à ces défis, elle est dans l'obligation d'adapter continuellement ses connaissances, ses modes d'organisation et d'action⁸⁴.

1. La stratégie

Selon DAYAN (1999), «La stratégie consiste à modifier en profondeur les caractéristiques de l'organisation (diversifications, choix majeurs d'investissement, alliances, internationalisation, abandon de certaines activités, etc.), elle est riche de concepts, d'outils, de méthodes et de techniques»⁸⁵.

Rappelons que le terme «stratégie» a été intégré dans la terminologie managériale au milieu des années 50. Son origine provient du vocabulaire militaire et signifie selon CARL VON CLAUSEWITZ in «de la guerre, traduction intégrale de l'allemand par Denise Naville-Éditions de Minuit 1959» : «l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique».

Dans le cas de l'entreprise, «la stratégie consiste en une trame intégrée d'actions destinées à atteindre des buts fixés en coordonnant et en canalisant les ressources»⁸⁶.

⁸³ Auriac J M & al., (1995), Economie d'entreprise : stratégie de l'entreprise et éthique, t. 2, Techniplus, Paris, p25.

⁸⁴ Guedj N., (2004), La Stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonner), le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, 3e éd, coll. Les références, les éditions d'Organisation, Paris, p17.

⁸⁵ Dayan A (coordonnateur général), (1999), Manuel de gestion, vol 1, Ellipses éditions, Paris, p122.

⁸⁶ Hamadouche A., (1997), méthode et outils d'analyse stratégique, coll. Les indispensables de la gestion, éditions Chihab, Batna, p25.

Des économistes comme EDWARD HASTINGS CHAMBERLIN, JOAN ROBINSON, RONALD COASE puis des théoriciens des organisations tels que H. FAYOL ou H. SIMON commencent à cerner l'activité stratégique mais ce n'est qu'au début des années 60 que le terme et le champ d'analyse de la stratégie d'entreprise prend forme notamment avec I-H. ANSOFF («Corporate Strategy» Mc GRAW HILL Edition 1965), H. MINTZBERG «Grandeur et décadence de la planification stratégique» Dunod 1994 et B. HENDERSON (le modèle du BCG de 1965), A. CHANDLER («Stratégies et structures de l'entreprise» 1962) mais aussi M. PORTER qui s'est spécialisé sur la concurrence intersectorielle et qui s'est révélé très fécond sur le plan théorique puisqu'il est le père fondateur d'un certain nombre de concepts clés dans le domaine : l'avantage compétitif, les trois stratégies génériques, les cinq forces concurrentielles, le losange ou le diamant, les déterminants de la chaîne des valeurs mais aussi dans la formulation d'une définition très pertinente de la stratégie facilement retenable à savoir : «la stratégie c'est la recherche d'un avantage compétitif durable» etc..

Ainsi, pour piloter au milieu de ces fortes turbulences (notamment décrites par P. JOFFRE), «l'entreprise doit inventer sans cesse de nouvelles réponses qui seront d'autant plus efficaces qu'elles seront contingentes à sa situation stratégique»⁸⁷.

En d'autres termes, selon LAUZEL et TELLER (1992, «le pilotage d'une entreprise suppose la connaissance d'une destination, d'un chemin vers lequel il faut tendre. La détermination de ce chemin implique une étude approfondie des interrelations entre»⁸⁸ :

- les contraintes de l'environnement ;
- les finalités de l'entreprise ;
- ses structures ;
- son système de communication et d'information».

Enfin, on nous appuyons sur HAMADOUCHE (1997), nous pouvons confirmer que «La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle qui durera et qui procurera une bonne rentabilité», ce qui s'inscrit dans l'approche de M. PORTER relative à la définition de la stratégie⁸⁹.

2. Définition de la stratégie

⁸⁷ Faure G., (1991), structure, organisation et efficacité de l'entreprise, Dunod, Paris.

⁸⁸ Lauzel P et Teller R., Contrôle de gestion et budgets, op. cit, p61.

⁸⁹ Hamadouche A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit, p25.

À ce niveau, nous nous proposons de retracer la meilleure définition trouvée dans notre recherche documentaire qui apporte un éclairage fort pertinent par rapport à notre objet de recherche.

C'est celle de H-I. ANSOFF cité par CHARRON et SÉPARI (2007), «la stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui»⁹⁰.

En synthèse nous pouvons même dire avec BRENNEMANN et SÉPARI (2001), qu'il est possible de définir une stratégie à partir des deux questions suivantes⁹¹ :

1. Dans cet environnement, que peut faire l'entreprise ?
2. Avec ses capacités, que sait faire l'entreprise ?

Notre recherche documentaire nous a permis d'identifier un grand auteur américain sur la réussite ou l'échec d'une entreprise. Il s'agit de HAROLD LEAVITT dont l'ouvrage de référence est «Corporate Pathfinders» Penguin Books de 1986, ouvrage fondamental qui est passé inaperçu en Europe, et la preuve la plus éclatante est constituée par le point de vue de l'auteur français CLAUDE SICARD défendu dans ses 2 ouvrages de 1994 («Le manager stratège/Manuel pratique d'une analyse stratégique d'entreprise, Dunod) et 1997 («L'audit de stratégie/Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise» Dunod) est patron d'un grand bureau d'études international. Ce dernier s'étonne d'une part sur l'absence de la traduction de cet ouvrage en français, et d'autre part sur celle de toute référence à cet ouvrage dans toute la littérature francophone alors que cet auteur américain a apporté un éclairage fort pertinent sur la stratégie.

Selon C. SICARD : «HAROLD LEAVITT, qui est un bon spécialiste des problèmes de management d'entreprise, a donc proposé, pour projeter un peu de clarté dans l'analyse des causes de réussite et d'échec d'une entreprise, une classification des grandes tâches de direction générale qui nous paraît être tout à fait pertinente. Dans son fameux ouvrage Corporate path finders, il classe les tâches du management d'une entreprise en trois grandes catégories :

- (1) Path finding, c'est-à-dire trouver la voie à suivre,
- (2) Problems solving c'est-à-dire résoudre les problèmes,
- (3) Implementing, c'est-à-dire «mettre en œuvre».

⁹⁰ Charron J-L et Sépari S., (2007), Management : manuel et applications, DCG 7, coll. Expert Sup, Dunod, Paris, p408.

⁹¹ Brennemann R et Sépari S., (2001), économie d'entreprise, coll. Tertiaire Sup, Dunod, Paris, p131.

«Le volet (1) celui du path finding, est par définition, celui de la stratégie. Il faut que le chef d'entreprise sache tracer la voie à suivre qui mène au succès, c'est-à-dire qu'il soit à même de trouver le bon fil directeur qui va guider l'entreprise dans ses choix fondamentaux».

Le volet (2) celui du problems solving concerne la résolution d'un grand nombre de problèmes.

Le volet (3) est enfin celui à proprement parler de la gestion, au quotidien, du management de l'entreprise».

Le succès de l'entreprise selon HAROLD LEAVITT obéit à la formule suivante : volet (1) + volet (3).

Le volet (2) (la résolution des problèmes) n'est pas retenu non pas parce qu'il est important mais seulement parce qu'il peut être délégué sans risque.

Dans la mise en œuvre de cette stratégie, les auteurs MOLHO et POISSON (2003) citent les points les plus délicats suivants⁹² :

- l'allocation des ressources, rares et limitées, qui doivent être rémunérées en fonction du risque et en cohérence avec les choix stratégiques de domaines.
- l'identification des leviers opérationnels, limités en nombre et ayant un impact essentiel sur la performance.
- la prise en compte du développement à long terme au travers de la valeur créée pour le client.
- l'intégration du contexte externe au travers d'un dispositif de veille.
- la mise sous tension des processus opérationnels et/ou de support pour atteindre le meilleur niveau de performance.
- l'exploitation et le développement des compétences de « cœur de métier».

Au cours du temps, la stratégie a évolué dans sa pratique. Largement centrée sur la planification dans les années 1960 puis sur l'analyse de l'environnement dans les années 1970 et 1980, elle a pris une variété de formes dans les années 1990 et suivantes (Durand, 2003 p128)⁹³.

À ce sujet, M-J AVENIER cité par HAMADOUCHE (1997) distingue les trois étapes suivantes⁹⁴ :

- l'ère de la planification à long terme (1955-1965) ;
- l'ère de la planification stratégique (1965-1975) ;

⁹² Molho D et Poisson D-F., (2003), La Performance globale de l'entreprise, coll. DFCG, les éditions d'organisation, Paris, p33.

⁹³ Durand R., (2003), Guide du management stratégique : 99 concepts clés, coll. Tourisme et société, Dunod, Paris, p128.

⁹⁴ Cité par Hamadouche A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit, p21.

- l'ère du management stratégique qui a démarré au milieu des années 70 et se poursuit de nos jours.

En parallèle à cette évolution, BOLLECKER (2003) examine le contrôle de gestion (ou le métier de contrôleur de gestion) et relève que : «depuis les années 1970, le contrôle de gestion a connu un essor considérable. Présents, à cette époque, principalement dans les entreprises industrielles de grande taille, les contrôleurs de gestion ont progressivement conquis les petites et moyennes entreprises et des secteurs d'activité aussi variés que les services, le commerce, l'administration publique ou encore la culture. Cet essor peut être attribué au moins à deux facteurs majeurs : le développement économique qui a suivi la seconde guerre mondiale puis, paradoxalement, la crise des années 1970».

À travers cet essor, BOLLECKER (2003) a réconcilié l'évolution de la pensée stratégique et l'évolution du contrôle de gestion (plus précisément le métier du contrôleur de gestion)⁹⁵.

⁹⁵ Bollecker M., (2003), Les Contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession, op. cit, p5.

Tableau 6. L'évolution de la profession de contrôleur de gestion

Contexte	Début du XX ^e siècle Production de masse Recherche d'économie de coûts Accroissement de la taille des organisations	Début des années 1960, Production de masse Accroissement de la taille des organisations	Années 1970-1980, Environnement complexe et incertain Différenciation des centres de responsabilités	Années 1990, Environnement complexe et incertain Différenciation et très forte interdépendance des centres de responsabilités	
Méthode de contrôle organisationnel	Contrôle bureaucratique	Contrôle par le marché combiné à un contrôle bureaucratique	Contrôle par le marché	Contrôle par la culture	Contrôle par le marché renforcé par des mécanismes de liaison
Fonction principale	Surveillance pour la protection des biens des actionnaires	Assurer le fonctionnement de la délégation des responsabilités et surtout la surveillance des activités pour le compte des directions générales	Aider les unités décentralisées à la gestion de leurs activités Assurer la cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise.	Inciter les individus à adhérer et à respecter les valeurs et les buts à long terme de l'entreprise	Aider à gérer les unités décentralisées, gérer les problèmes de coordination
Cent / Déc.	Fonction centralisée	Fonction plutôt centralisée	Fonction plutôt décentralisée	Fonction décentralisée	

Source : Bollecker M, (2003), Les Contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession, coll. Dynamique d'Entreprise, L'Harmattan, p92.

3. Les modèles d'analyse stratégique

Les modèles d'analyse stratégique constituent des instruments d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à son environnement, et lui permettent de déduire les orientations et les types de décisions qu'implique sa situation.

a. Le modèle LCAG dénommé également le SWOT

Le modèle LCAG met en regard le diagnostic externe et le diagnostic interne⁹⁶ :

- «Le diagnostic externe porte sur l'environnement général de l'entreprise, sur son secteur d'activité et sur ses concurrents proches (groupes stratégiques). Il a pour but de détecter les opportunités que peut saisir l'entreprise et les menaces auxquelles elle doit faire face, puis de déterminer les facteurs-clés de succès qu'elle devra maîtriser».
- «Le diagnostic interne porte sur l'étude de la capacité stratégique de l'entreprise. Il s'agit de repérer les forces et les faiblesses internes dans une perspective dynamique et si possible de les comparer avec celles des concurrents».

Ce modèle consiste à distinguer quatre types de facteurs stratégiques : au niveau interne, les forces et les faiblesses, au niveau externe, les opportunités et les menaces.

Facteur stratégique	Internes	Externes
Bon	Force (Strength)	Opportunité (Opportunity)
Mauvais	Faiblesse (Weakness)	Menace (Threat)

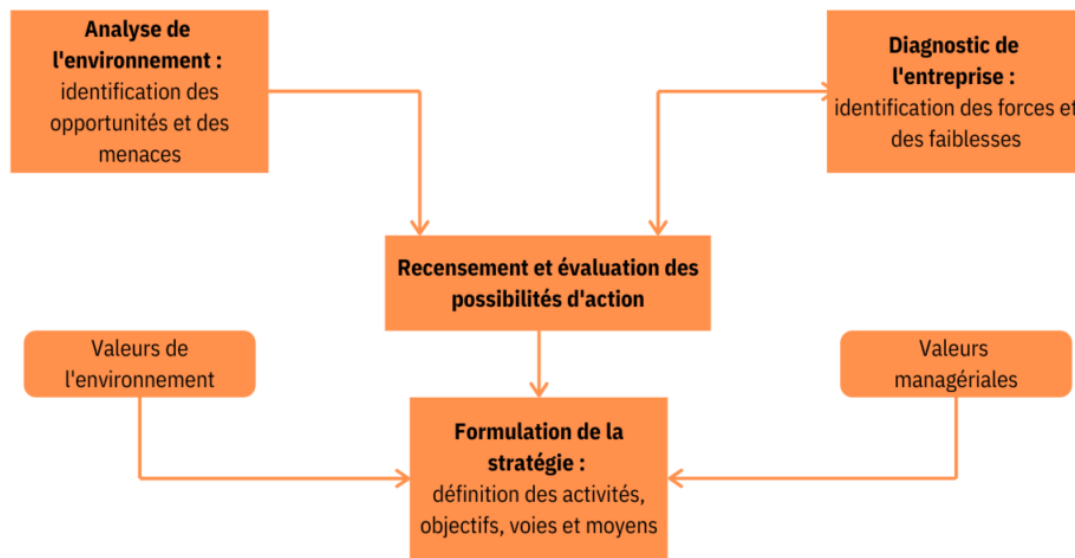
Source : Desreumaux A, Lecocq X et Warnier V, (2006), Stratégie, coll. Synthex, Pearson Education France, p58.

L'analyse SWOT peut être utilisée pour déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les facteurs clés de succès. Cependant, il convient d'éviter les deux écueils suivants⁹⁷ :

- «Une analyse SWOT peut déboucher sur une longue liste de forces, faiblesses, opportunités et menaces alors que l'objectif consiste justement à identifier les points essentiels.
- Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ne doivent pas être trop générales».

⁹⁶ Blondel F., (2007), Management : manuel et applications, Nathan, Paris, p262.

⁹⁷ Johnson G & al., (2008), Stratégie, 8e éd, Pearson Education, p145.



En interprétation cette figure, nous percevons que c'est «La confrontation entre les diagnostics interne, et externe, qui permet de dégager l'ensemble des possibilités d'action qui s'offre à l'entreprise pour un contexte donné».

C'est le point de vue défendu par O.T. BLAY (2004) qui poursuit en affirmant que «Le choix stratégique envisagé devra alors faire l'objet d'une étape de mise en œuvre où seront précisés d'une part les domaines d'activité de l'entreprise en termes de technologies, de marchés et de produits d'autre part les objectifs généraux comme la croissance ou le profit et enfin les plans d'action et les programmes prévisionnels qui permettent de contrôler l'efficacité et la pertinence des choix stratégiques et d'apporter éventuellement les corrections nécessaires»⁹⁸.

Ce cadre deviendra, par la suite, l'outil classique de diagnostic en matière de réflexion stratégique, précise GERVAIS (1995)⁹⁹.

Si le modèle invite à une réflexion stratégique organisée, il présente cependant plusieurs faiblesses parmi lesquelles DAYAN (1999) cite «l'hypothèse d'une information quasi exhaustive, une certaine ambiguïté entre l'entreprise et l'activité et une absence d'outils de décision»¹⁰⁰.

⁹⁸ Blay O-T., (2004), Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, 2^e éd, coll. Entreprise, Economica, Paris, p120.

⁹⁹ Gervais M., (1995), Stratégie de l'entreprise, 4e éd, coll. Gestion, Economica, Paris, p42.

¹⁰⁰ Dayan A (coordonnateur général), Manuel de gestion, op. cit, p148.

Enfin, «l'indispensable effort d'adaptation oblige l'entreprise à une recombinaison de ses ressources et à un comportement proactif afin d'anticiper les évolutions nécessaires et de surmonter les inévitables résistances aux changements»¹⁰¹.

L'analyse stratégique a été ensuite complétée par H-I. ANSOFF avec ses travaux de planification stratégique.

Cependant, observe M. GERVAIS (1995), «cette grille d'analyse n'indique pas la méthode à suivre pour formuler des objectifs et une stratégie. ANSOFF comble la lacune en exposant, un mode de réflexion fondé sur l'alternative : expansion/diversification».

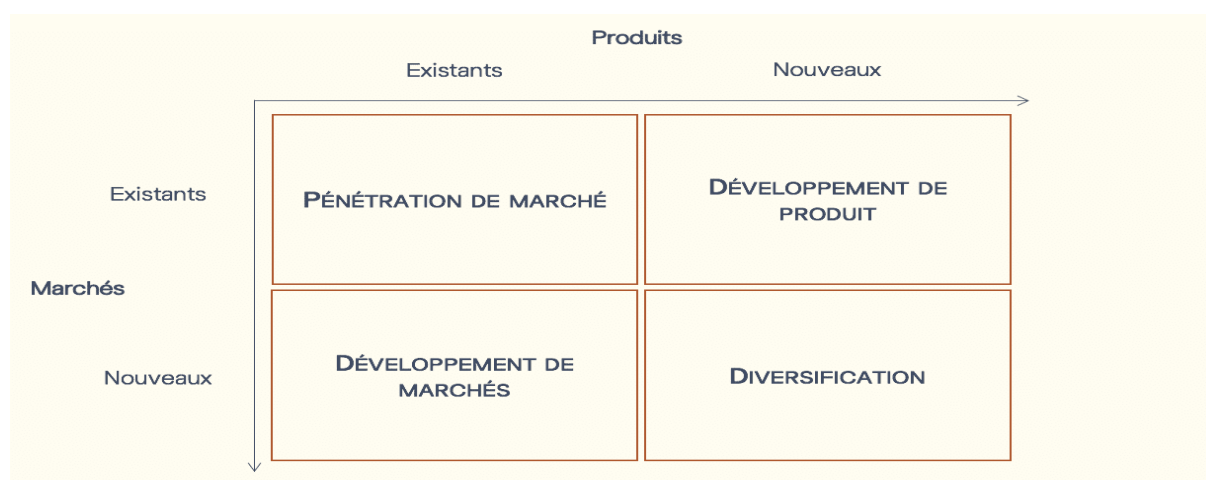
b. Le modèle stratégique selon ANSOFF

H-I. ANSOFF est le premier économiste dans les années 60, à s'interroger sur la position de l'entreprise face à ses concurrents. Ses travaux s'intéressent surtout aux relations entre le produit et son marché : le couple produit-marché comme le soulignent CAILLAT et al¹⁰².

ANSOFF opte pour le développement des activités et la croissance de l'entreprise se basant :

- d'une part, sur les produits actuels et les marchés potentiels ou futurs,
- et d'autre part, sur le marché actuel et son extension ce qui permet de déboucher sur les quatre stratégies de croissance de l'entreprise.

Le modèle d'ANSOFF peut être synthétisé dans la fig.ci-dessous .



Ce modèle reste marqué par deux limites principales :

¹⁰¹ Soutenain J F, Forcet P & Messonnet O., (2008), Management : manuel et applications, Foucher, Paris, p308.

¹⁰² Caillat A & al., (1999), Economie d'entreprise, BTS 2, Hachette Livre, Paris, p140.

- la première tient à la nature de l'environnement : cet environnement est supposé connaître une croissance régulière,
- la seconde tient à la philosophie du raisonnement : ce modèle suppose que l'objectif premier soit la rentabilité et que rien ne peut venir remettre en cause cette priorité, ce qui n'est plus le cas avec l'entreprise citoyenne.

c. Les matrices de portefeuille

Trois matrices de portefeuilles d'activité qui sont successivement le BCG, ensuite la matrice Mc KINSEY et enfin la matrice ARTHUR D. LITTLE.

Ces trois matrices se fondent sur un tableau à double entrée :

- l'une donnant la position concurrentielle de l'entreprise dans le segment ;
- l'autre la «valeur» du segment.

Suivant les méthodes, les critères sont :

Méthodes	L'entreprise	Le segment
BCG	Part de marché relative	Taux de croissance
Mc KINSEY	Atouts	Attraits
A.D. LITTLE	Position concurrentielle	Degré de maturité

Source : De Sainte Marie G, (1992), Diriger une PME : 10 étapes, coll. PME, les éditions d'organisation, p90.

- Analyse de la matrice BCG

«La matrice du Boston Consulting Group (BCG) est un bon outil d'analyse du portefeuille d'activités. Elle met en évidence les attraits des DAS les uns par rapport aux autres à travers deux critères¹⁰³ :


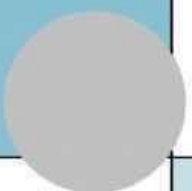

- le taux de croissance du marché (élevé/faible) ;
- la part de marché relative (fort/faible)».

¹⁰³ Bonnefous B, Le Cocq P & Le Goadec Y., (2008), Management, Hachette livre, Paris, p59.

GUEDJ (2004) note que cette matrice «Elle est construite à partir de 2 variables suivantes¹⁰⁴ :

- la valeur du secteur (marché) est fondée à la fois sur la valeur intrinsèque de l'activité (taux de croissance, taille du marché, rentabilité moyenne...) et sur la valeur relative de l'activité pour l'entreprise (mise en œuvre de facteurs clés de succès tels que : contribution moyenne aux frais fixes, synergies avec d'autres secteurs...),
- la position concurrentielle est fondée sur le modèle ADL mais les facteurs clés de succès sont plus variés et pondérés les uns par rapport aux autres. Ils reprennent en outre la grille des attraits mais quant à la situation particulière de l'entreprise dans le secteur ou face aux évolutions du secteur».

Le croisement des 2 variables synthétiques donne la matrice suivante :

		Valeur de l'activité (Attrait)		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle (Atouts)	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (traire) 
	Moyenne	Améliorer la position 	Rentabiliser prudemment 	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Notons que cette matrice n'est que le prolongement de la matrice BCG. Car la limite de la matrice BCG ne concerne que les activités existantes, par la matrice Mc KINSEY elle intègre les activités nouvelles.

- Analyse de la matrice Arthur D LITTLE

¹⁰⁴ Guedj N., La Stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonné), le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, op. cit, p106.

C'est une autre tentative d'amélioration de l'approche BCG. Elle présente des différences essentielles dans le traitement des deux dimensions de la matrice¹⁰⁵ :

- la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité est évaluée en tenant compte non seulement des atouts quantitatifs mais aussi qualitatifs. En outre, ces atouts évoluent dans le temps et selon les secteurs.
- la maturité d'une activité (secteur) est reliée aux phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Ce critère permet comme le BCG d'évaluer les besoins financiers mais il donne, en outre, des précisions sur le niveau de risque de l'activité.

Cette matrice prend en compte la position de l'entreprise vis-à-vis de ses facteurs clés de succès qui peuvent être de nature différente : l'image, la qualité, l'étendue du réseau de distribution ou de la gamme, la valeur du produit, les conditions de commercialisation...

Chaque facteur fait l'objet d'une notation qui dépend non seulement de la part de marché, mais également des capacités respectives de l'entreprise et de ses concurrents¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Guedj N., La Stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonné), le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, op. cit, p104.

¹⁰⁶ Soutenain J-F, Forcet P & Messonnet O., Management : manuel et applications, op. cit, p330.

		Maturité de l'activité <i>Maturity of activity</i>			
		Démarrage <i>Embryonic</i>	Croissance <i>Growth</i>	Maturité <i>Maturity</i>	Déclin <i>Decline</i>
Positionnement concurrentiel <i>Competitive position</i>	Dominant <i>Dominant</i>	Rentabilité ++ Risque +/- Investissement ++ <i>Profitability ++ Risk +/- Investment ++</i>		Rentabilité + Risque -- Investissement - <i>Profitability + Risk -- Investment -</i>	
	Fort <i>Strong</i>				
	Favorable <i>Favorable</i>	Développement naturel <i>Natural development</i>		Sélection <i>Selection</i>	
	Défavorable <i>Unfavorable</i>	Rentabilité -- Risque ++ Investissement ++ <i>Profitability -- Risk ++ Investment ++</i>		Rentabilité -- Risque +/- Investissement ++ <i>Profitability -- Risk +/- Investment ++</i>	
	Marginal <i>Marginal</i>			Abandon <i>Go out</i>	

À la notion de taux de croissance du secteur d'activité, ADL préfère la notion de maturité du métier. En effet, les métiers comme les produits suivent un cycle de vie. Chaque phase présente des caractéristiques stratégiques, financières et organisationnelles propres. En combinant ces variables plus larges que celles du BCG, on peut construire une grille sur laquelle on peut positionner les DAS de l'entreprise et leurs orientations stratégiques.

Le passage d'une matrice (2X2) à la matrice (4X5), signifie l'analyse est perçue de manière plus fine mais également plus complexe à interpréter et à établir des recommandations ou préconisations.

D'autres approches ont cherché à mieux prendre en compte la complexité des situations en introduisant un raisonnement beaucoup plus qualitatif.

M. MARCHESNAY (1997 ; p64) nous a dressé une synthèse concernant les trois matrices de portefeuille en s'appuyant lui-même sur un grand nombre d'auteurs ayant travaillé sur le sujet. Nous reprenons ce travail dans le tableau suivant.

Tableau 7. Comparaison des 3 matrices

	BCG	Mc KINSEY	ADL
Avantages	Simplicité	Réalisme supérieur	
inconvénients		Complexité	
Buts	Retour sur l'investissement (rentabilité)		
Organisation	inexistante	Prise en compte	Peu visible
Environnement	Non	Prise en compte (positionnement, attractivité)	
Activités	Volume	Activités diversifiées	

Source : Marchesnay M, (1997), Management stratégique, les éditions d'Organisation, p64.

Donc, d'autres outils viennent enrichir l'analyse stratégique, en particulier la base de données Profit Impact of Market Strategy du Stratégie Planning Institute et le modèle de PORTER.

d. La méthode Profit Impact of Market Strategy

La méthode PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY (PIMS) est un syndicat mondial auquel adhèrent les entreprises qui désirent comparer leurs différentes performances et non pas seulement leurs ventes.

L'objectif du PIMS est de faire connaître avec précision l'influence de certaines variables dites stratégiques (37 facteurs ont été recensés) sur deux aspects de la performance de l'entreprise ; à savoir selon HAMADOUCHE¹⁰⁷ :

- la marge brute d'autofinancement (MBA) ;
- la rentabilité des investissements.

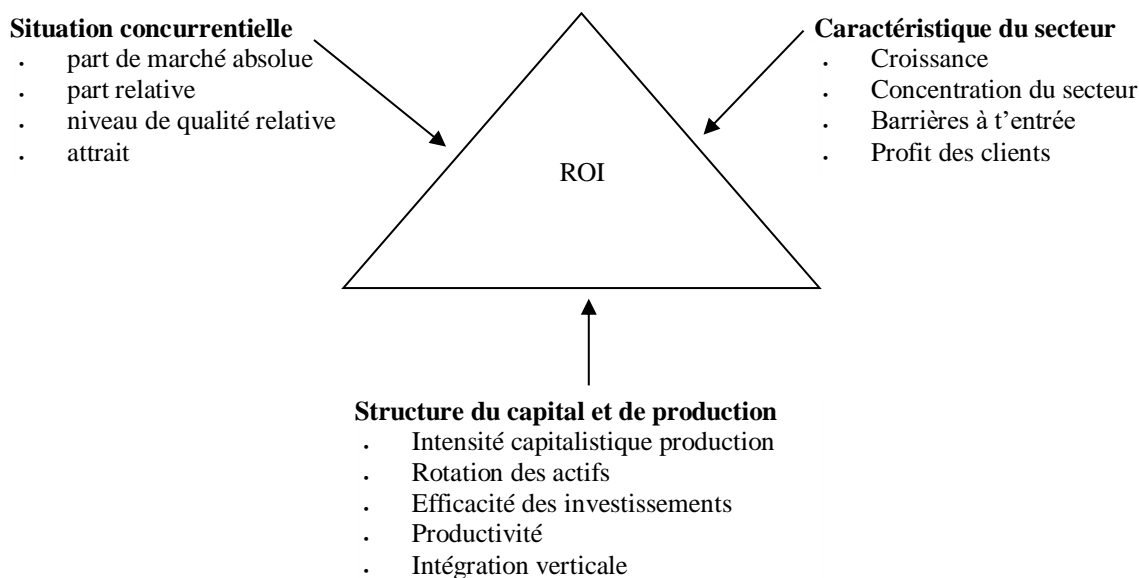
En d'autres termes, il s'agit de mettre en équation la performance (MBA et rentabilité des capitaux investis) de chaque DAS de l'entreprise et d'identifier ses variables stratégiques :

$$\text{Performance} = f(\text{variables stratégiques})$$

Le but poursuivi par le PIMS est de mettre en évidence, à partir des réponses fournies par les entreprises sur leurs activités, leurs résultats, leurs marchés et la concurrence, les facteurs explicatifs de la rentabilité ainsi que les normes par rapport auxquelles il sera possible de se positionner.

¹⁰⁷ Hamadouche A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit, p64.

Pour le PIMS les facteurs décisifs qui influencent positivement ou négativement la rentabilité de n'importe quelle industrie sont les suivants :



Source : Guedj N, la stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage coordonné), le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, coll. Les références, 3^e éd, les éditions d'Organisation, 2004, p 108.

- **Limites de la méthode PIMS**

Le P.I.M.S tente de mettre la stratégie de l'entreprise en équation, «que deviennent alors le flair et la ténacité des dirigeants, le facteur chance, l'incertitude fondamentale quant au succès ou à l'échec ?. À ce sujet, les responsables du P.I.M.S eux-mêmes précisent : «Il ne faut pas ignorer le modèle mais il ne faut pas pour autant croire ce qu'il dit¹⁰⁸.

e. L'analyse de PORTER

Cet auteur est fécond sur un certain nombre de concepts parmi lesquels : le diamant ou le losange, la chaîne des valeurs, en suite les trois stratégies génériques etc...

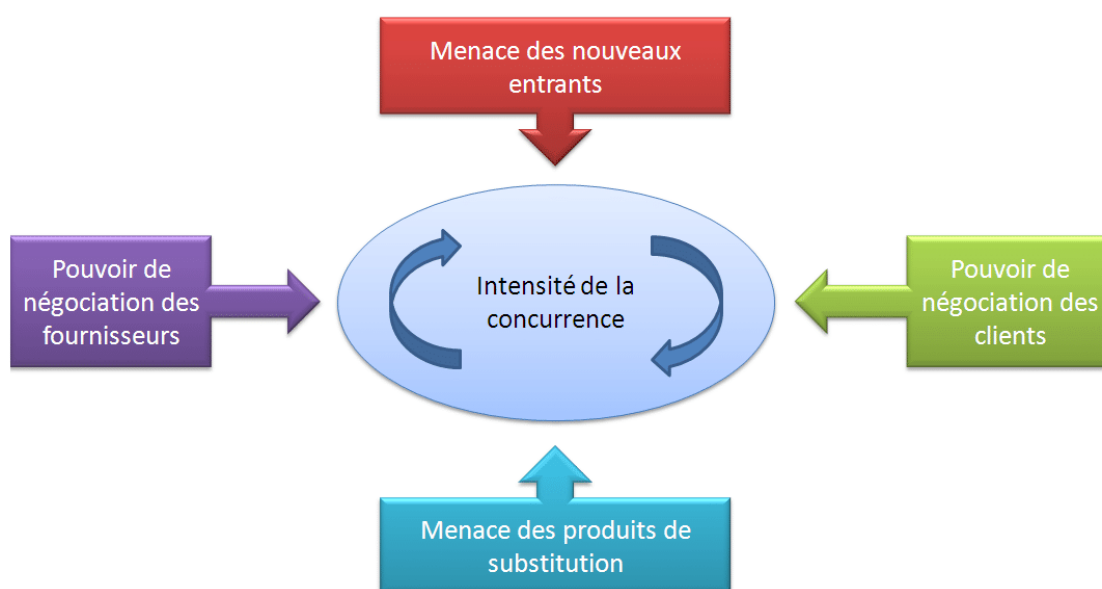
«PORTER renouvelle l'analyse stratégique en partant de l'idée que la concurrence est liée aux structures de l'économie industrielle et qu'elle ne se réduit pas à la seule problématique des marchés en aval»¹⁰⁹.

PORTER retient cinq forces concurrentielles suivantes :

¹⁰⁸ Hamadouche A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit, p66.

¹⁰⁹ Guedj N., La Stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonné), le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, op, cits, p109.

1. «la rivalité existante entre les concurrents qui, elle-même soumise à d'autres forces, définit le niveau de l'intensité concurrentielle,
2. la menace d'entrants potentiels : quand l'entrée potentielle dans un secteur est facile (pas ou peu de barrières à l'entrée), les concurrents existants sont peu protégés des nouveaux entrants,
3. le rapport de force avec les clients : quand le nombre de clients est faible et donc leur pouvoir individuel fort, l'attractivité du secteur est réduite,
4. le rapport de force avec les fournisseurs : si le nombre de fournisseurs est réduit, leur pouvoir sur les entreprises est fort, diminuant d'autant l'attrait du secteur,
5. la menace des produits de substitution : lorsque les menaces de substitution sont fortes, le secteur est peu attractif».



L'objectif du modèle d'analyse des forces concurrentielles est double. Il vise tout d'abord à décrire et à évaluer les pressions qui s'exercent sur un secteur d'activité : pressions issues de la rivalité intrasectorielle, de la menace des nouveaux entrants, de la menace des produits de substitution, du pouvoir de négociation des fournisseurs et du pouvoir de négociation des clients. Il a également pour objectif de déterminer un niveau de pression global qui s'exerce sur le secteur, résultant de la confrontation des cinq forces. Cette pression résultante, appelée «intensité concurrentielle», va alors déterminer l'espérance de rentabilité au sein du secteur.

En effet, l'intensité concurrentielle affecte les investissements requis, les coûts et les prix. Elle est donc directement reliée aux comptes de résultat et aux bilans des acteurs de l'industrie¹¹⁰. L'utilisation de cet outil suppose de disposer d'informations sur le secteur concerné de déduire le niveau d'adversité.

La finalité de l'analyse de M. PORTER est de fournir une vision claire de l'entreprise et de son environnement afin de préparer les choix stratégiques et les plans d'actions correspondants¹¹¹. Pour combattre ces menaces, PORTER identifie trois stratégies différentes : la domination par les coûts, la différenciation par le produit ou service offert et la stratégie de focalisation ou spécialisation. Ces trois stratégies sont dites «génériques».

M. PORTER complète son analyse dans l'avantage concurrentiel, où il utilise un outil déjà existant : la Chaîne de la Valeur

- La chaîne de valeur

Il s'agit pour M. PORTER de faire comprendre aux managers de quelle manière les activités organisationnelles s'enchaînent pour créer de la valeur¹¹².

Cette chaîne, permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme¹¹³.



Cette chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise. Cette méthodologie décompose l'organisation en maillons (ou fonctions) relatifs à deux types d'activités (les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de soutien

¹¹⁰ Brulhart F., (2009), Les 7 points clés du diagnostic stratégiques, coll. «avec la méthode des cas», Eyrolles, Paris, p58.

¹¹¹ Caillat A & al., Economie d'entreprise, op. cit, p99.

¹¹² Robbins S, De Cenzo D., (2004), Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education France, p450.

¹¹³ Desreumaux A, Lecocq X & Warnier V., (2006), Stratégie, coll. Synthex, Pearson éducation France, p60.

permettant le bon fonctionnement des activités principales) afin d'identifier les forces et les faiblesses de la firme¹¹⁴.

Les fonctions primaires bénéficient du support des fonctions de soutien. Les fonctions de soutien améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.

En outre, «l'intérêt de cet outil est de permettre à la firme de repérer et d'exploiter plus efficacement les sources d'avantage concurrentiel de l'ensemble de ses activités qu'elles soient principales ou de soutien»¹¹⁵.

PÈNE (1993 ; p218-219) précise que «L'objectif est de comprendre comment elle fonctionne, quels sont les coûts des différentes étapes, comment ils se comparent dans l'entreprise à ceux des concurrents, quelle utilité chacun de ses éléments apporte aux clients et quelle valeur elle représente globalement pour eux, quels sont les maillons essentiels de la chaîne en termes de stratégie et quelles compétences il faut maîtriser pour être performant.

L'un des objectifs majeurs de cette analyse est de déterminer les maillons de la chaîne les plus importants (facteurs-clefs de succès), où l'entreprise est particulièrement bien placée».

- Les limites de la chaîne de valeur

DESREUMAUX, LECOQ et WARNIER, (2006) recensent les deux limites suivantes¹¹⁶ :

La première c'est que PORTER sous-estime le rôle des activités de soutien, qui peuvent être déterminantes dans le succès d'une entreprise, voir plus déterminantes que les activités primaires sur lesquelles Porter met l'accent.

La deuxième c'est que cet outil a été bâti pour des entreprises très intégrées, c'est-à-dire qui assurent elles-mêmes la plupart des fonctions. Or, aujourd'hui, les firmes choisissent de plus en plus à sous-traiter, à externaliser ou à mener des partenariats pour bon nombre d'activités.

De leur côté M. GERVAIS, A. Ch. MARTINET et G. Petit, il s'agit avant tout d'une démarche analytique, qui érige le marché en lieu exclusif du jeu des forces compétitives.

En outre, elle laisse de côté les aspects socioculturels et organisationnels si importants pour la stratégie.

D'autres formes d'approches s'avèrent donc nécessaires, si l'on veut disposer d'un cadre conceptuel débouchant sur une réponse aux problèmes actuels (complexité et turbulences accrues, place des acteurs) qui se posent aux stratégies d'entreprises¹¹⁷.

¹¹⁴ Brulhart F., (2009), les 7 points clés du diagnostic stratégiques, coll. «avec la méthode des cas», Eyrolles, Paris.

¹¹⁵ Derray A, Lusseau A., (2001), L'Analyse stratégique, coll. Droit - Eco - Gestion, ellipses, Paris, p14.

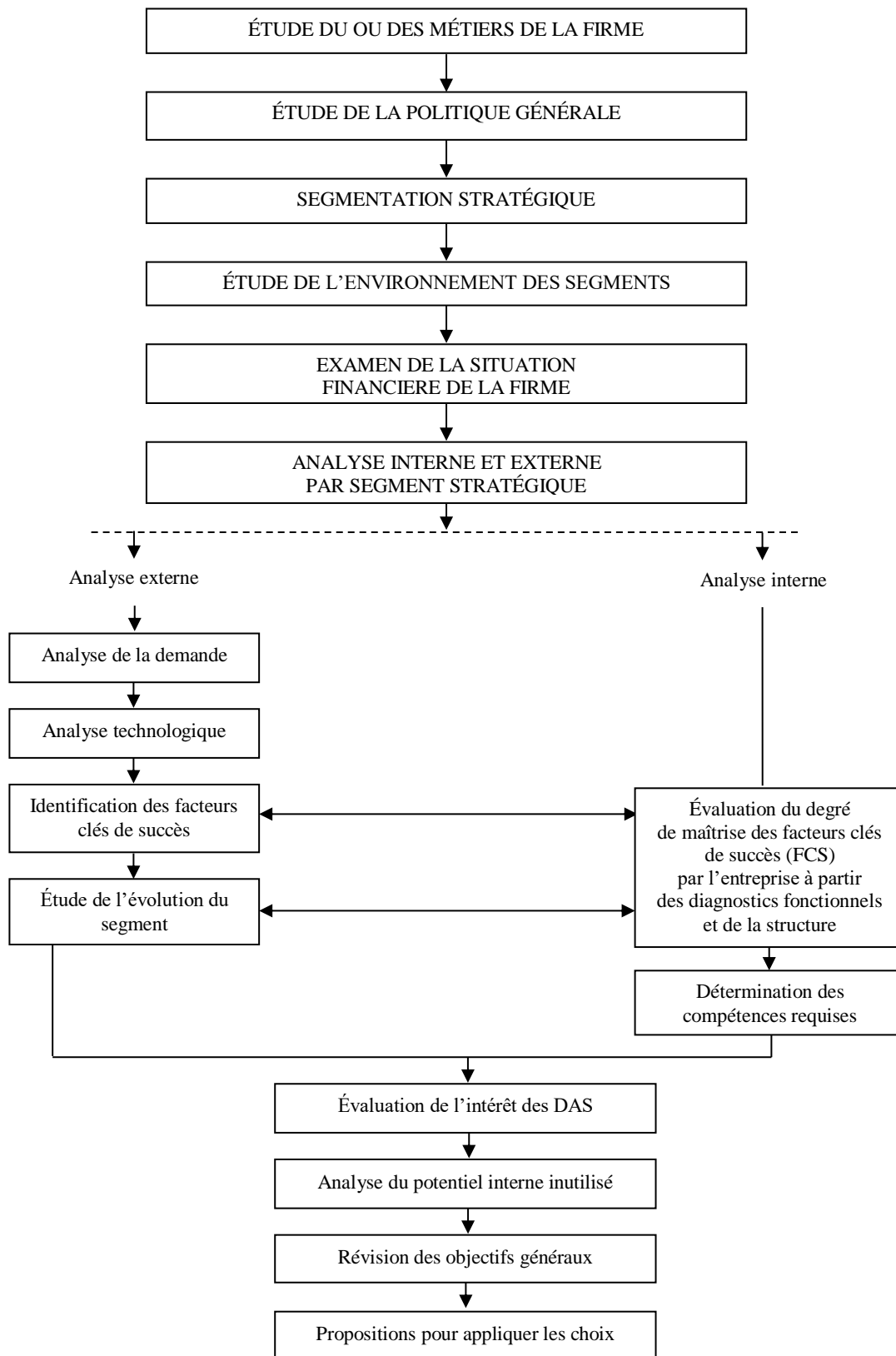
¹¹⁶ Desreumaux A, Lecocq X & Warnier V., (2006), Stratégie, coll. Synthex, Pearson éducation France, p66.

¹¹⁷ Spitezki H., (1995), La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, coll. Rapports et synthèses, Economica, Paris.

4. Le diagnostic stratégique

Le processus du diagnostic stratégique c'est un processus qui doit déboucher sur des actions stratégiques, sur la prise d'actions de nature stratégique ; ses actions de nature stratégique vont s'inscrire dans des programmes dont l'étalement et planifie sur un horizon déterminé et déclinés dans des programmes par exercices.

Démarche pour le diagnostic stratégique



Source : Lesnard C et Verbrugge S, organisation et gestion de l'entreprise, coll. Gestion plus, DECF (épreuve n° 3), Dunod, 1994, p 290.

Le système - entreprise est en effet ouvert sur l'environnement et il entretient avec celui-ci deux types de relations fondamentales¹¹⁸ :

- des relations d'échange ou relations de marché avec les clients, les fournisseurs et les concurrents,
- des relations hors marché avec les pouvoirs publics, les organisations financières et les groupes sociaux.

L'établissement d'un diagnostic relève donc d'une démarche itérative avec de fréquents retours en arrière, le problème étant d'arriver finalement à une stratégie harmonieuse conciliant le possible et le souhaitable¹¹⁹.

À travers le diagnostic stratégique, on passe en revue tous les aspects positifs et négatifs qui touchent aussi bien à l'environnement qu'à l'organisation ; sur cette base, on essaie d'identifier des actions de nature stratégique et ces choix stratégiques vont ensuite se traduire dans des programmes étalés dans le temps (long terme) et ces derniers devant être déclinés selon les différentes échéances intermédiaires.

Dans ce cadre, comment peut s'insérer le système de contrôle de gestion dans ce dispositif du management stratégique.

¹¹⁸ Mathé J-C., (1987), Politique de l'entreprise : analyse et management stratégique, coll. Techniques de gestion, Economica, Paris, p43.

¹¹⁹ Desreumaux A., (1993), stratégie, coll. Précis de gestion, Dalloz, Paris, p101.

CHAPITRE IV : ETUDES DE CAS

1. CAS 1 : Mission d'audit dans la SETO

La mission de la société d'Étude Techniques d'Oran par abréviation SETO consiste à effectuer un audit des comptes des filiales arrêtés au 31/12/N, en référence aux normes du SCF. Dont l'objectif principal attendu de cette mission étant de corriger leurs comptes pour que leurs actifs et passifs reflètent la réalité économique, ainsi, devront servir, le cas échéant, aux analyses financières à réaliser dans le cadre de l'élaboration des plans de développement.

Présentation de la société

La Société d'Étude Techniques d'Oran par abréviation SETO est affiliée au groupe GEICA a été créée par décret N° 79-129 du 28 juillet 1979 en mono unité implantée à Oran, sous la tutelle du Ministère des travaux Publiques, le 13 Novembre 1989 a été transformée en EPE sous la forme juridique SPA avec capital social actuel 400 millions de DA.

La SETO est composée de 9 filiales dispersée à l'échelle nationale, a pour métier les prestations d'études et de contrôle des travaux dans le domaine des infrastructures de transport (routes, autoroutes, ouvrages d'art, aérodromes), études et contrôle et suivi dans le domaine de l'environnement et de l'aménagement du territoire, l'hydraulique, le chemin de fer, voierie et réseaux divers.

La Société est certifiée depuis juin 2007, le SMQ répond aux exigences de la Norme ISQ 9001/2015 et s'applique à l'ensemble des activités qui se déroulent aussi bien au lieu du siège de l'entreprise que sur les sites temporaires que constituent les chantiers.

La mission d'audit

La mission consiste à effectuer un audit des comptes des filiales arrêtés au 31/12/N, en référence aux normes du SCF. Dont l'objectif principal attendu de cette mission étant de corriger leurs comptes pour que leurs actifs et passifs reflètent la réalité économique, ainsi, devront servir, le cas échéant, aux analyses financières à réaliser dans le cadre de l'élaboration des plans de développement.

La mission a déroulé pendant 3 mois (octobre-décembre) de l'année 2018, avec l'élaboration d'un rapport provisoire qui a fait l'objet d'un examen, suivi de séances de travail ayant permis d'approfondir l'analyse des comptes et les propositions d'assainissement.

L'élaboration du rapport final tient compte des observations formulées par la SETO sur la base du rapport provisoire ainsi que les conclusions obtenues à l'issue des investigations complémentaires.

La mission confiée au CIEF soit une mission d’audit financier et comptable, à noter que suite aux investigations, la mission s’est étendue systématiquement à tous les comptes ce qui a permis de formuler certaines recommandations relatives à l’amélioration du contrôle interne et à la fiabilisation des comptes, avec la proposition d’un journal d’assainissement pour les opérations jugées nécessaires de clarifier les états financiers de la société.

Les soldes des comptes d’immobilisations au 31/12/2016 se présentent comme suit (en DA) :

Libellé	Valeur brute	Amortis	VNC
Immobilisations incorporelles	3 938 792,80	3 713 980,30	224 812,50
Immobilisations corporelles	179 872 833 ,85	77 714037,14	102 158796,72
Immobilisations en cours	0,00	0,00	0,00
Immobilisations financières	81 433 578,81	0,00	81 433 578,81
Total	265 245 205,46	81 428 017,44	183 817 188,03

Les apurements des créances et de dettes anciennes proposés ont été effectués à la fois conformément aux dispositions légales et règlementaires a servi pour l’apurement des écarts des immobilisations.

La structure comptable gère les immobilisations du point de vue physique, financier et comptable, en appliquant les notes et instructions émanant de la hiérarchie, sans se conformer de manière exhaustive à toutes les exigences du SCF.

Des procédures écrites précisant toutes les opérations à effectuer à chacune des étapes de réalisation, devraient permettre de mieux gérer, au moins au plan comptable, toutes les implications qui pourraient impacter les états financiers de la Société.

Les tests effectués sur les acquisitions de l’exercice 2016 ont montré que l’entreprise applique systématiquement le principe comptable du coût historique qui consiste à évaluer les immobilisations à leur coût d’achat ou de réalisation lors de leur entrée dans son patrimoine.

Quant aux dotations aux amortissements, les auditeurs ont rencontré des difficultés à cerner les taux d’amortissements appliqués, du fait que le logiciel des immobilisations n’est pas exploité ; les tableaux ont été confectionnés sur EXCEL et le taux affiché sur le tableau n’est pas celui qui a servi à calculer les dotations aux amortissements.

Exemples :

- Pour le taux affiché sur le tableau Excel pour les bâtiments administratifs est de 11 ans, alors que la dotation aux amortissements a été calculée sur 30 ans

- Tandis que l'ouvrage et infrastructure : le taux affiché est de 15 ans et le calcul s'est fait sur une durée de 3 ans.

Il y a nécessité de prendre les dispositions nécessaires en vue de fiabiliser la base des immobilisations.

La Société n'applique pas actuellement la comptabilisation par composants de ses immobilisations. Ce principe imposé par le SCF, consiste à comptabiliser séparément (des comptes distincts) les équipements ayant des éléments séparés dont leurs durées d'utilités sont différentes ou procurent des avantages économiques selon un rythme différent.

L'entreprise compte dans un avenir proche, mettre ce principe en œuvre pour certains de ces actifs répondant aux critères définis par le SCF.

Pour ce faire, un travail d'identification devra être engagé sur tous les éléments significatifs d'actif à partir des biens recensés lors du prochain inventaire physique des immobilisations.

Par ailleurs, une procédure définissant le mode opératoire, les modalités d'évaluation et les schémas d'enregistrement comptable serait nécessaire pour concrétiser cette action.

La Société n'a pas mis en place un dispositif lui permettant d'identifier l'existence d'éventuels indices la conduisant à constituer des pertes de valeurs sur les immobilisations qui sont concernées par ces pertes conformément aux exigences du SCF.

Selon le SCF « une entité apprécie à chaque date de clôture s'il existe un quelconque indice interne ou externe montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. S'il existe un tel indice, l'entité estime la valeur recouvrable de l'actif ».

Cette disposition pourrait s'appliquer sur certaines immobilisations de SETO dont les logiciels et véhicules, jugés obsolètes ou affichant des dégradations avancées.

Pour mettre en œuvre cette exigence, SETO, à travers la commission des inventaires, devra examiner à la fin de l'opération de l'inventaire, la liste de ses immobilisations afin de se prononcer sur une éventuelle existence d'indices internes ou externes de perte de valeur pour chacun des catégories de ses biens (logiciels, terrains, bâtiments, matériels de transport, équipements techniques, etc.). Un procès-verbal devra être établi et signé par les membres de la Commission.

L'appréciation des indices se fera par rapport à des éléments d'informations dont disposent les personnes en charge de cette mission sur la qualité des biens, les prix du marché, l'obsolescence, etc...ainsi que leur compétence. Le recours à une prestation d'un cabinet spécialisé peut être envisagé le cas échéant.

Les travaux de validation effectués par les auditeurs sur les acquisitions de l'exercice 2016 ont permis de conclure à la correcte évaluation et comptabilisation des immobilisations acquises.

L'acquisition la plus importante est relative au matériel topographique pour un montant de 353 590,00 DA. L'examen du dossier afférent à cette acquisition n'a révélé aucune anomalie que ce soit en matière de son évaluation ou en matière de sa comptabilisation.

Par ailleurs, les auditeurs avaient identifié un montant de 165 000,00 DA représentant une pompe d'injection comptabilisée dans le compte 218000 matériel de transport, reclassé dans un compte de charge 615 « entretien et réparation ».

La Société ne dispose pas d'une procédure de réforme et/ou de cession des immobilisations.

Une décision a été prise par la commission de réforme de vendre un lot de véhicules réformé, un lot de mobilier de bureau, un lot de matériel informatique et lot de climatiseurs, avec différentes mises à prix (PV du 21/01/2017).

La vente n'a pas eu lieu car, deux véhicules (4*4) ont été retirés de la liste pour réparation.

SETO utilise le logiciel BCSI ORAN (version 26-10-2016) pour les besoins de sa comptabilité. Ce logiciel répond aux exigences (de sécurité et de fiabilité) imposées par le décret 09-110 du 08 Avril 2009 portant sur les conditions d'application des logiciels comptables.

Pour le suivi et la gestion des immobilisations le logiciel existe, mais n'est pas exploité, le fichier des immobilisations est élaboré sur Excel.

L'inventaire physique a été effectué, au titre de l'exercice 2016, et approuvé par la commission de contrôle chargée de la réconciliation des comptages et de la valorisation ; le procès-verbal relatant les conditions de déroulement de ce recensement est signé par les membres de cette même commission.

SETO ne disposant pas de manuel de procédure, les auditeurs sont basés sur des questionnaires et entretiens avec les responsables ainsi que l'exploitation des documents d'inventaire pour apprécier l'opération de l'inventaire physique qui a été effectuée.

Au vu des résultats obtenus de ces travaux de validation, l'inventaire a été correctement effectué.

Son rapprochement de la comptabilité ne fait ressortir aucun écart.

Notons que l'équipe chargée de l'inventaire ne s'est pas déplacée dans les différents chantiers, la prise d'inventaire a été faite sur la base des décharges (Véhicules, matériels topographiques, GPS), néanmoins SETO a pris en considération nos recommandations pour les appliquer sur l'inventaire 2017.

Audit des comptes

Les comptes d'immobilisations de SETO sont conformes aux existants physiques. Cette affirmation est le fait que l'inventaire physique de 2016 n'a fait ressortir aucun écart.

Cependant, l'appréciation faite à travers les principes et méthodes comptables du SCF a conduit à proposer quelques régularisations comptables.

- Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, au 31/12/2016, affichent les soldes suivants :

Libelle	Valeur brute (VB)	Amort.	VNC
Logiciels informatiques et assimilés	3 938 792 ,80	3 713 980,30	224 812,50
Total	3 938 792,80	3 713 980,30	224 812,50

L'examen du compte «logiciels informatiques et assimilés» à travers le fichier des immobilisations incorporelles et l'inventaire physique a permis de constater l'existence de 4 articles, non opérationnels, nécessitant d'être apurés.

Les autres éléments se trouvent en bon état, et sont opérationnels.

Les 4 articles en question sont les suivants :

Code article	Désignations	VB	Amortis	Date	Lieu
LDKMR1 07	Logiciel DK mètre route	499 500,00	499 500,00	08/09/2007	Magasin
LDKMR1 07	Logiciel DK mètre route	499 500,00	499 500,00	08/09/2007	Magasin
LDKMR1 07	Logiciel DK mètre route	499 500,00	499 500,00	08/09/2007	Magasin
LGC 2 09	Logiciel immobilisations	31 500.00	23 625.00	10/12/2009	DPT ADM/F
	Total	1 530 000	1 522 125		

Il n'est attendu aucun revenu de la cession de ces articles obsolètes et réformés, d'où la nécessité de les apurer par contrepassation (amortissements à valeurs brutes), du fait qu'ils n'apportent aucun avantage économique pour la société.

Le logiciel informatique pour le suivi des investissements existe mais il n'est pas opérationnel, le suivi est effectué sur EXCEL (il y a quelque année auparavant le suivi s'effectuait sur des fiches cartonnées pour chaque immobilisation).

Nous proposons de constater une perte valeur suite à l'obsolescence du logiciel et de le mettre soit à jour, soit acquérir un nouveau logiciel.

Notons que la société SETO a acquis en janvier 2018 un nouveau logiciel de comptabilité (DLG) et un autre pour les immobilisations (PC IMMO).

- Les immobilisations corporelles

Elles constituent (69,10) % de la rubrique des immobilisations. Son solde est réparti sur les rubriques suivantes :

Libellé	Valeur brute	Amortissements	VNC
TERRAIN	80 529 380,00	-	80 529 380,00
BATIMENT	13 609 747,33	12 339 504,24	1 270 243,09
OUVRAGES ET INFRASTRUCTURES	755 922,00	492 992,66	262 929,34
REFECTOIRE	520 344,00	520 344,00	-
MATERIEL TOPOGRAPHIQUE	18 350 842,08	10 079 880,39	8 270 961,69
MATERIEL ET OUTILLAGES	652 981,91	309 584,41	343 397,50
MATERIEL DE TRANSPORT	45 672 299,28	37 968 325,65	7 703 973,63
MOBILIER DE BUREAU	784 898,11	559 840,65	225 057,46
MATERIEL DE BUREAU	12 169 554,89	9 819 317,46	2 350 237,43
ABRIS POUR VEHICULES	864 679,00	728 904,19	135 774,81
TELEPHONES	525 667,52	245 572,43	280 095,09
CLIMATISEURS	269 978,63	191 059,63	78 919,00
AGENCEMENTS ET INSTALLATIONS	4 865 916,85	4 158 089,17	707 827,68
REFECTOIRE	520 344,00	520 344,00	-
CARAVANES	300 622,25	300 622,25	-
Total	179 872 833,85	77 714 037,13	102 158 796,72

- Principes comptables retenus

Les immobilisations corporelles de SETO sont enregistrées en comptabilité à leur coût d'acquisition ou de production. Le principe du coût historique est donc retenu pour leur valorisation.

Les dotations aux amortissements sont constatées suivant le mode linéaire. Néanmoins SETO a plusieurs taux d'amortissement par rubrique comptable.

En effet, les taux d'amortissements sont différents d'une année sur l'autre, l'explication donnée par les responsables de l'entreprise est que les opérations de réévaluation ont modifié les taux appliqués.

Selon l'avis des auditeurs, ces opérations de réévaluation, dont la dernière date de 2004, ne justifient pas de modifier les taux d'amortissements chaque année.

Exemple pour les véhicules (les autres rubriques sont également concernées) :

- Date d'acquisition 2005, taux 5.58%
- Date d'acquisition 2006, taux 7.50%
- Date d'acquisition 2007, taux 8.25%
- Date d'acquisition 2009, taux 13.25%
- Date d'acquisition 2011, taux 20.00%

L'impact de cette anomalie ne peut être chiffré avec une précision suffisante. Seule une expertise approfondie pourra y remédier.

Terrains : 80 385 750,00 DA

La valeur de ces deux rubriques (biens fonciers et immobiliers) est justifiée par les livrets fonciers en possession de SETO :

Localisations	Surface	Situation juridique
Castor section 80 ilot 05	2870 M ²	Livret foncier n°2843/2016
Castor section 80 ilot 04	7214 M ²	Livret foncier n° 2842/2016

L'examen des comptes « Terrains » a permis de constater une réévaluation des terrains bâtis et non bâtis effectuée en 2004.

Le terrain ilot 05 d'une superficie de 2870 M² appartient aux locataires des 30 logements ou 80% des travailleurs ont payé leurs logements, (le terrain est toujours hypothéqué par la banque).

Le CIEF recommande au représentant légal de la SETO, d'établir les actes de rétrocession aux bénéficiaires ayant remboursé et soldé, le prêt de la CNEP et tenir informé l'assemblée générale de la démarche de régularisation entreprise.

Le deuxième terrain a été réévalué le 07/08/2004 par les domaines pour un montant de 80 385 750,00 DA pour 15 000,00 DA le m² avec une décote de 25% (15 000,00* 7145,4 m² = 107 181 000,00 DA * 0.75 = 80 385 750,00 DA)

Bâtiments : 13 609 747,33DA

L'année d'utilité affichée sur l'état des investissements EXCEL est de 11 ans, lors du calcul de la dotation d'amortissement on a constaté que le montant de la dotation est calculé sur 30 ans.

Le compte bâtiment est composé d'un :

- Bâtiment pour un montant brut de 9 526 823,14 DA.
- Etanchéité pour un montant brut de 2 721 949,47 DA totalement amortie.
- Menuiserie pour un montant de 1 360 974,72 DA totalement amortie.

Idem pour ouvrage et infrastructure (affiché 15 ans au lieu de 23 ans).

Ces erreurs apparaissaient déjà sur le bilan 2013.

Pour les autres immobilisations corporelles (hors terrains et bâtiments), leur validation a été effectuée par l'inventaire physique qui a permis de constater l'existence de tous les éléments comptabilisés.

Cependant, le matériel proposé à la réforme (des véhicules, mobilier de bureau et un lot de climatiseurs) dont la valeur brute est de 4 260 331,67 DA pourrait être, conformément aux prescriptions du SCF, éliminé du bilan lors de sa sortie de l'entreprise ou lorsque l'actif est hors d'usage de façon permanente et que l'entité n'attend plus aucun avantage économique futur ni de son utilisation ni de sa sortie ultérieure.

A l'exception des deux véhicules retirés pour être réparés, le reste du matériel peut être concerné par cette disposition du SCF.

- Les autres immobilisations

Il s'agit des Immobilisations financières qui affichent les soldes suivants :

Libellé	VB	Amort.	VNC
Cautionnement versés	76 532 776,50		76 532 776,50
Impôts différés d'actif	4 900 802,31		4 900 802,31
Total	81 433 578,81		81 433 578,81

➤ Les cautionnements versés sont répartis comme suit :

- Dépôt et cautionnement versés : 21 714 346,82 DA.
- Caution SETIRAIL : 23 880 475,93 DA.
- Dépôt et cautionnement groupement MEFSOUKH : 26 707 437,90 DA.
- Caution BENI SAF : 2 616 462,02 DA.
- Caution SAETI 305 KM : 1 614 053,83 DA.

Dépôt et cautionnement versés : 21 714 346,82 DA

Ce poste est détaillé, par exercice et par main levée trouvée par CIEF comme suit :

Année	Montant TTC
ANTERIEUR A L'EXERCICE 2008 (1)	328 792,43
24/03/2008 (1)	- 96 583,50
ANNEE 2009	308 616,75
ANNEE 2009 main levée trouvée par CIEF	39 399,75
ANNEE 2010	1 005 381,00
ANNEE 2010 main levé trouvée par CIEF	7 956,00
ANNEE 2011	1 955 638,92
ANNEE 2011 main levée trouvée par CIEF	79 706,25
ANNEE 2011 main levée trouvée par CIEF	20 328,75
ANNEE 2011 main levée trouvée par CIEF	33 959,25
ANNEE 2012	403 809,24
ANNEE 2013	1 318 979,03
ANNEE 2014	677 693,25
ANNEE 2015	11 056 067,68
ANNEE 2016	4 574 602,02
Total	21 714 346,82

L'audit de ce compte a permis de constater des différences entre le total des cautionnements versés tel qu'il est affiché en comptabilité au 31-12-2016 et celui porté sur la situation au niveau de département finances, en charge de leur suivi.

- Département finances : 21 482 137,89 DA
- Département comptable : 21 714 346,82 DA

- Ecart : 232 208,93 DA

Cet écart devra donner lieu à des recherches en vue d'en identifier les causes et de procéder à sa régularisation.

Par ailleurs, de par l'ancienneté de certaines cautions, il importe de confirmer ces opérations avec les tiers et de procéder éventuellement à leurs régularisations.

Le compte 275 « Cautions versés » regroupe les différentes cautions de bonne exécution au profit des diverses directions de travaux publics.

L'analyse de ce compte a permis d'identifier des cautions ayant plus de dix ans d'existence, cumulant un montant de 328 792,43 DA, qui nécessitent d'être provisionnées, voire définitivement apurées.

Lors de nos investigations nous avons constaté l'existence de cinq mains levées pour les cautions suivantes :

- Main levée du 24/11/2011 pour le marché n°17 du 23/03/2009 DTP CHLEF, montant de la caution 157 599,00 DA, provisionnée par la banque à 25% d'un montant de 39 399,75 DA.
- Main levée du 29/06/2014 pour l'étude technique du chemin RN14-CW14 DTP TISSEMSILT du 27/10/2010, montant de la caution 31 824,00 DA, provisionnée par la banque à 25% pour un montant de 7 956,00 DA.
- Main levée du 06/01/2015 pour le marché n°100 du 13/12/2010 DTP BECHAR, montant de la caution 318 825,00 DA, provisionnée par la banque à 25% pour un montant de 79 706,25 DA.
- Main levée du 09/12/2014 pour l'étude technique de la construction du détournement reliant RN14-CW17 DTP TISSEMSILT du 27/06/2011, montant de la caution qui figure sur la main levée est de 81 315,00 DA.
- Main levée du 06/01/2015 pour l'avenant n°1 du marché n°100, caution n°4327 du 27/07/2011 DTP BECHAR d'un montant de 135 837,00 DA, provisionnée par la banque à 25% pour un montant de 33 959,25 DA.

Suite à nos recommandations, les mains levées ont été remises à la banque (CPA) en Février 2018 et Mars 2018 pour restitution des cautions de bonne exécution.

Une perte de valeur devrait être constatée pour l'ensemble des cautions conformément au tableau suivant :

Désignations	Montant de la caution à provisionner	Taux	Montant de la provision
Caution antérieure à 2013	401 585,26	100%	401 585,26
Caution exercice 2013	16 666,65	100%	16 666,65
Caution exercice 2014	0,00	0%	0,00
Caution exercice 2015	133 380,00	50%	66 690,00
Caution exercice 2016	51 918,75	50%	25 959,38
Total	603 550,66		501 901,29

Caution SETIRAIL : 23 880 475,93 DA (25% du marché, part SETO)

Désignations	Montant
Caution SETIRAIL 2012	5 194 507,50
exercice 2013	14 854 554,00
exercice 2013	729 413,10
exercice 2016	1 487 947,50
exercice 2016	1 614 053,83
Total	23 880 475,93

Les cautions de 2013 et antérieures à 2013 nous ont été remises, par ailleurs, de par l'ancienneté de certaines cautions, il importe de confirmer ces opérations avec les tiers et de procéder éventuellement à leurs régularisations.

Une perte de valeur devrait être constatée.

Pour les cautions de l'exercice 2016, les projets sont en cours de réalisation.

Dépôt et cautionnement groupement MEFSOUKH : 26 707 437,90 DA

Désignations	Montant
17/08/2014 ANESRIF	9 651 622,50
Exercice 2015 CGMP	5 790 973,50
Exercice 2015 ANESRIF	1 468 712,70
Exercice 2015 ANESRIF	2 398 277,70
Exercice 2015 CGMP	5 790 973,50
Exercice 2016 ANESRIF	1 606 878,00
Total	23 880 475,93

Les cautions de 2014 et 2015 nous ont été remises, Par ailleurs, les projets auxquels se rapportent sont toujours en cours de réalisation.

Caution BENI SAF : 2 616 462,02 DA

Désignations	Montant
Caution SETIRAI 07/2016	1 319 058,00
Caution SETIRAI 12/2016	1 297404,02
Total	2 616 462,02

Bien que notre mission ne soit pas une expertise des comptes consistant à revoir systématiquement les comptes de SETO, notre audit a couvert un échantillon significatif ayant débouché sur des propositions de régularisation assez importantes.

Les écritures de redressement proposées se rapportent toutes au poste clients sous formes d'annulation, de reprise de provisions ou de constitution de nouvelles provisions.

L'impact de ces redressements est négatif sur le résultat de 18 470 723,43 DA.

2. Cas 2 : La mise en œuvre d'une stratégie de l'ENTPL

L'Entreprise National de Transformation des Produits Longs par abréviation «ENTPL» est une Filiale du Groupe IMETAL est une Entreprise Publique Economique «SPA» au capital social de 3 974 000 000 DA, spécialisée dans la transformation des produits sidérurgiques de type long, d'où le siège social est situé à Oran (Algérie), elle gère le portefeuille de six unités, dont elle est l'actionnaire unique.

Les transformations marquantes qu'a subies l'ENTPL depuis sa création en 1983 sont :

- Le passage à l'autonomie en 1988.
- La mise en exécution d'un plan social à partir de 1996 ayant abouti au départ de 1058 salariés, soit une réduction de près de 36% de ses effectifs.
- La filialisation achevée en 1999, qui a abouti à la reconfiguration de l'entreprise en groupe industriel constitué de sept filiales dotées chacune d'une personnalité morale, ainsi que de tous les organes de gestion légaux.
- La transformation de l'entreprise en société HOLDING adoptée par résolution lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 Octobre 1999.
- La cession de la filiale SEMCOR au profit des travailleurs à la fin de l'exercice 2005 (Résolution du Conseil de Participation de l'État «CPE»).
- Le rattachement de l'ENTPL au Groupe Sidérurgique IMETAL¹²⁰ conformément au schéma organisationnel du secteur Marchand (résolution CPE N°09/146/05/11/2015).
- La fusion-absorption des six filiales par l'ENTPL SPA à compter du 1^{er} janvier 2016, suivant les résolutions de l'Assemblée Générale Extraordinaire du Groupe ENTPL SPA, réunie le 30 Décembre 2015. L'ENTPL devient désormais une filiale du groupe IIMETAL gérant les 6 unités de production.

L'ENTPL gère 6 unités de production implantées à :

- Unité TREFILEST : Annaba
- Unité TREFISIG : Sig (wilaya de Mascara)
- Unité TREFAL : Alger
- Unité TREFILOR : Oran
- TREFISOUD : Eulma (wilaya de Setif)

¹²⁰ Le Groupe IMETAL est un Groupe opérant dans les Industries Métallurgiques et Sidérurgiques. Il est né le 23 février 2015, d'une fusion absorption des Groupes et Entreprises publiques des Ex SGP TRANSOLB Spa (pour la production et transformation sidérurgique) et CONSTRUMET Spa (pour la construction métallique).

- Unité SOTREFIT : Tiaret

La gamme de production fabriquée et commercialisée se compose de trois principales familles suivantes :

- Famille des aciers de constructions
- Famille des fils tréfilés
- Famille des produits de soudage

L'activité par unité

Produits	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	Unité 5	Unité 6
Fils Tréfilés et dérivés	X	X	X	X	X	X
Aciers durs					X	
Treillis Soudés	X	X	X	X		X
Poutrelle Métallique Légère	X	X	X	X		
Produits de Soudage					X	
Aciers mi-durs					X	
Armatures				X		
Grille pour traverse	X					

La Direction Générale (DG) de l'ENTPL est l'organe où sont réunies les principales structures centrales de l'Entreprise qui sont dotées de moyens humains et matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs attributions et de leurs prérogatives. Elle est l'organe de coordination, de planification et de contrôle de toutes les activités de l'entreprise.

Elle lui appartient, dans le cadre de la planification de définir et de faire appliquer les politiques de l'entreprise en matière :

- d'investissement et de rénovation,
- de recherche de partenariat.

La DG veille à l'application et la mise en œuvre des différents plans élaborés par les unités dans le strict respect des orientations de l'entreprise.

Par ailleurs, il appartient à la DG d'analyser les résultats de l'ensemble des activités des unités de l'entreprise et d'adapter en permanence les objectifs, tracés en fonction des moyens et du système de gestion en place.

Les structures centrales retenues sont les suivantes : juridiques, audit, contrôle de gestion, finances et comptabilités, marketing, développement et partenariat, ressources humaines.

Chaque structure centrale est organisée en matière d'attributions et de prérogatives par structure spécialisée, qui en détermine la planification opérationnelle, la coordination et le suivi de gestion.

Chaque structure assure par ailleurs l'impulsion et l'animation des actions d'études et de gestion dans le cadre de l'élargissement du processus de planification et de contrôle.

Les unités constituent l'outil fondamental de réalisation des objectifs assignés par la DG.

Considérant que les tâches opérationnelles et de gestions quotidiennes sont totalement décentralisées, il appartient donc aux unités d'assurer l'exécution des différents programmes qui leur sont assignés dans le cadre des prévisions annuelles ou pluriannuelles de production et de commercialisation.

L'unité est habilitée à effectuer, dans le cadre de la réglementation en vigueur et dans la limite de ses attributions toutes les opérations financières, industrielles et commerciales inhérentes à ses activités propres et de nature à lui permettre de réaliser ses objectifs de production et de commercialisation.

L'unité constitue également, l'outil opérationnel de base pour la promotion de la formation et la maîtrise des techniques propres au secteur d'activité. Elle poursuit l'ensemble de ses objectifs en collaboration étroite avec les structures spécialisées de l'entreprise qui en assurent chacune dans son domaine, la coordination, le suivi et le contrôle.

Ainsi, l'ensemble des activités opérationnelles liées à l'exécution directe des programmes sont prises en charge par les unités qui sont par conséquent dotés des moyens et des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

Les programmes font l'objet de débats et accord entre les parties concernées (unités-DG), ainsi les objectifs sont arrêtés en fonction des moyens financiers, matériels et humains dont dispose l'unité.

Une logique de la mise en place de relations client/fournisseur entre les différentes unités de l'entreprise lorsque celles-ci se fournissent des produits ou des prestations.

Une relation client/fournisseur se construit selon une logique de contrat interne fixant les responsabilités de chacun et comportant des engagements de part et d'autre, en termes de fourniture d'informations (prévisions de commandes...), de spécifications des prestations rendues (qualité, délai...), de quantités fournies et de prix.

À cet effet, quand des échanges économiques existent entre les unités, il faut fixer des Prix de Cession Internes (PCI) tenant compte du management de l'ensemble et de la fiscalité. Dans cette perspective, l'entreprise pratique ces échanges.

Le PCI a contribué, a priori au déploiement de la stratégie de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.

Cette logique considérée comme intégrée, l'entreprise se conçoit comme le seul lieu d'échanges entre ses unités.

On s'approvisionne en amont du processus et l'on cède les produits finis ou matières premières en aval. On considère qu'il n'y a pas de marché pour les biens ou matières premières. L'ensemble est chargé d'engendrer du profit (cette tâche étant souvent confiée à la division qui vend sur le marché extérieur), mais l'enjeu pour chaque unité est la maîtrise des coûts.

Cette logique appelle deux choix organisationnels :

- toute unité a l'obligation de s'approvisionner en interne ;
- l'unité fournisseur (toute unité est ainsi fournisseur) est un centre de coût.

La facturation en interne se fera alors de préférence sur une base de coût. Notons qu'il existe aussi des échanges internes que nous appelons d'autorité.

Ainsi on distingue les services prestataires et les services prescripteurs, ces derniers sont l'expression de la relation services centraux et unités. Ils édictent ainsi des normes ou exercent une relation d'autorité qui se traduit par la communication de normes de contrôle et de médiation. Parler de relation client/fournisseur dans ce cas n'aurait pas de sens. Leur relation vis-à-vis des services ne se traduira donc pas par des cessions internes. Nous avons comme exemple de l'équipe de direction ou service d'audit interne.

- **L'ENTPL dans une optique prospective**

La planification stratégique constitue la première phase de la procédure de planification. Elle est centrée sur le choix d'objectifs cohérents de développement dans divers domaines explorés par la mise en œuvre d'outils d'anticipation de l'avenir, elle s'appuie sur des outils tels que la segmentation stratégique (positionnement des produits et services de l'entreprise entre des clientèles distinctes), le cycle de vie des produits (pour anticiper leur renouvellement) et l'effet d'expérience. Elle fournit la réponse à la question «Que sera notre entreprise?».

De ce qui précède, les objectifs stratégiques de L'ENTPL comportent les dimensions suivantes:

- Les axes directeurs :
 - la spécialisation dans la fabrication des produits sidérurgiques de type long ;

- choix de la qualité et le respect des normes ;
- introduction de nouveaux produits dans la même spécialité.
- Les trajectoires à suivre :
 - de 03 et 04 % l'an pour la croissance de la production et de la commercialisation.
- Les délais à respecter :
 - suivant les différents plans de développement compte tenu des spécificités de produits.
- Les cibles à atteindre :
 - le maintien de la position actuelle de leader de marché national en matière de produits de soudage (90%) et pour les aciers pour la construction (32%).

Le «métier» de l'entreprise peut être cerné à partir de ses Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) sur lesquels se positionnent les produits de l'entreprise :

- Le type d'activité : fabrication des produits sidérurgiques de type long par le tréfilage du fil machine
- La production : en masse
- Le personnel : qualifié
- Le type de gestion : élaborée
- Le type d'investissement : lourds
- L'intensité capitalistique moyenne (semi-automatique)
- Le type de marchés industriels
- Le type de distributeurs : unités, les revendeurs des matériaux de construction
- Le genre de produits est la matière première
- Le type de vente : marchés, prises de commandes
- Le circuit de décision d'achat : un décideur (centrale d'achat au niveau de l'unité 5)
- Le déploiement commercial en matière des ventes : régional et national international très peu
- Le déploiement commercial en matière des achats : international, national très peu
- La structure industrielle : plusieurs usines nationales

L'entreprise est leader sur le marché national, son domaine d'activité se caractérise par :

- La position sur le marché, qui repose sur : un fort rapport qualité/prix.
- Sa position en matière de coûts : domination du marché par les coûts.

La planification est un processus qui comporte plusieurs étapes et constitue un outil de gestion spécifique pour l'amélioration du système d'information et de décision de l'entreprise. Ce processus passe par un dispositif couplant différents niveaux du plus long terme vers le plus court terme.

Bien que tous les plans contiennent des objectifs et les actions grâce auxquelles seront atteints ces objectifs, les plans eux-mêmes se présentent sous différentes apparences et dans différentes tailles.

Leur forme, leur durée et leur fréquence d'utilisation varient.

Tout processus de planification a comme outil de contrôle, le plan stratégique (plan de développement) orienté vers l'avenir qui sera ensuite chiffré et décliné dans le plan opérationnel (plan d'action), et ensuite en plan budgétaire.

- Le plan de développement

La DG est chargée d'établir des objectifs, de décider des mesures à prendre et de la répartition des ressources.

Ce plan (N à N+4), consiste à se procurer des ressources et optimiser l'allocation des fonds, dans cette optique, l'ENTPL fait apparaître les points suivants :

- le repositionnement sur le marché,
- perspectives du marché,
- investissements,
- ressources humaines,
- et plan d'affaires.

1. le repositionnement sur le marché

Pour se repositionner sur le marché, l'entreprise se propose de :

- développer ses parts de marché pour des produits ciblés ;
- abandonner le marché à très faible potentialité (produits ciblés) ;
- prévoir le remplacement progressif des produits ciblés ;
- mettre en place un réseau de distribution pour garantir une couverture plus efficiente du marché ;
- mieux organiser la veille dans toutes ses facettes : concurrentielle, commerciale, technologique, etc. ;
- investir dans des marchés porteurs afin de développer le chiffre d'affaires et de combler le manque à gagner enregistré dans les marchés à forte concurrence ;
- la fabrication d'un nouveau produit (Torons pour précontrainte de béton) à l'unité 5, ceci nécessite l'acquisition d'une ligne de tréfilage, d'une toronneuse et d'une ligne de stabilisation. Ce projet est motivé par :
 - un savoir-faire acquis dans le produit de base (aciers durs pour précontrainte) ;
 - le produit n'est pas fabriqué en Algérie ; le recours à l'importation est la seule possibilité d'approvisionner les chantiers des travaux publics ;
 - la demande de marché est importante, elle est estimée à 9 300 Tonnes/an.
- la fabrication de fil d'attache pour la construction ; cela nécessite l'acquisition de deux tréfileuses et un four pour recuit ;
- la fabrication des armatures industrielles à l'unité 3 : ce projet nécessite l'acquisition d'une machine de fabrication d'armatures industrielles. Le marché de ce produit est à fort potentiel en raison des projets en BTP et Hydrauliques importants dans la région centre du pays.

2. Perspectives du marché

Les parts de marché prévisionnelles (%) par rapport au marché national du BTP et Hydrauliques se présentent comme suit :

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Aciers de construction (TS-PML)%	38	41	44	46	49
Produits de soudage%	84	85	85	85	85
Fils tréfilés (hors fil d'attache et pick up)%	54	67	76	85	92

3. investissements

Pour les investissements envisagés, l'enveloppe globale projetée sur le moyen terme

- de N à N+2 s'élève à 53% de l'enveloppe positionnée en N ;
- 40% positionnée en N+1 ;
- 7% en N+2.

La part prépondérante revient à N compte tenu de la-non concrétisation du vaste programme prévue en N-1 à l'unité 5 et décalé sur N.

Cette projection s'inscrit du point de vue stratégique en continuation de ce qui a été déjà réalisé précédemment en terme de potentiel de développement.

Cette démarche nous conduit à dire que l'ENTPL adopte une stratégie de croissance interne, qui induit une augmentation des dimensions de l'entreprise obtenue par l'adjonction de moyens de production supplémentaires aux installations existantes. Cette extension sera réalisée par modernisation et renouvellement de nouveaux équipements.

Notons que :

- Les investissements de renouvellement sont destinés à remplacer des équipements usés ou obsolètes. L'objectif est ici de maintenir en état, à l'identique, le potentiel de production de l'entreprise.
- Les investissements de modernisation complètent l'objectif précédent en y ajoutant par exemple un apport d'une nouvelle technologie.

En fait, dans la majorité des cas, le renouvellement ne s'effectue pas à l'identique en raison de l'évolution des techniques qui conduit à une modernisation des équipements lors de leur remplacement. De plus, fréquemment, il est nécessaire de procéder au remplacement d'équipements en parfait état de fonctionnement mais affectés par l'obsolescence (mode, progrès technique) ; les investissements de modernisation s'ajoutent ainsi aux investissements de renouvellement.

Structure du programme par type d'investissement

	Total	Modernisation	Renouvellement	Extension
ENTPL	100%	15%	38%	47%

L'extension des capacités occupe 47% de l'enveloppe globale et se situe à concurrence de 76% à l'unité 5.

Notons que l'élaboration de la stratégie de croissance interne repose sur des orientations commerciales, sur des choix technologiques et financiers.

Le programme de développement de l'ENTPL entraîne des dépenses ayant le caractère d'investissements et il ne peut se réaliser sans que soient trouvés les moyens de financement correspondant à cette charge financière.

À cet effet, il s'agit des projets suivants :

- projet n°1 : production de fil d'attache pour la construction ; son financement externe est prévu à hauteur de 85%.
- projet n°2 : production de torons pour la pré-contrainte de Béton ; son financement externe est prévu à hauteur de 85%.

À travers le recours de l'ENTPL à l'endettement, cet acte lui permet de stimuler sa croissance pour trois raisons suivantes :

- elle recule sa contrainte de financement et lui permet donc d'élever le volume de ses investissements ;
- elle accroît, par l'effet de levier, la rentabilité de ses capitaux propres ;
- elle augmente son patrimoine en période d'inflation, car l'ENTPL acquiert avec l'emprunt des actifs qui suivent la hausse des prix tandis que son remboursement s'effectue en monnaie dépréciée.
- projet n°3 : production d'armatures industrielles à l'unité 3, il consiste en l'acquisition d'un équipement pour la fabrication d'armatures industrielles.
- le renouvellement qui occupe 38 % de l'enveloppe globale ;
- la modernisation soit 15% de l'enveloppe globale est minime par rapport aux autres et concerne l'ensemble des unités.

Programme d'investissements N à N+4

	N	N+1	N+2	Total
Modernisation %	27,39	58,48	14,22	100
Renouvellement %	87	7	6,00	100
Extension %	32,98	61, 52	5,50	100
ENTPL%	52,7	40,30	7	100

4. Actions Ressources Humaines

La Ressource Humaine (RH) remplit des missions qui vont permettre le développement de l'intelligence collective de l'ENTPL pour réaliser ses projets.

À cet effet, il faut anticiper les besoins en capital humain, adapté quantitativement et qualitativement le personnel à l'activité des unités en ajustant les compétences des salariés aux métiers requis.

Dans cette perspective, les actions engagées sur les RH porteraient sur deux volets :

4.1.volet effectif

L'adaptation des effectifs (quantité de personnes nécessaires) est très délicate à réaliser et nécessite une gestion prévisionnelle de l'emploi, qui repose principalement sur la confrontation:

- des prévisions des besoins en personnel en fonction de la durée du travail, de l'évolution de la productivité et des stratégies de production envisagées ; d'où l'apparition d'une stabilité de l'emploi durant l'exercice N (1203 agents) avec des recrutements sur la période en raison de produits nouveaux. Ainsi, un taux de structuration de la production en rapport avec le total, qui franchirait le seuil symbolique de 50% durant l'exercice N+4. ce qui signifie que pour un agent direct, on aurait moins de 1 agent indirect (qu'il soit du soutien ou de l'administration).
- des prévisions des ressources en personnel, compte tenu des ressources existantes, de ses caractéristiques (pyramide des âges, etc.) des mouvements naturels prévisibles (démissions, disparitions, retraites, promotions). Dans cette perspective, un taux d'encadrement global (Cadre + Maîtrise), qui s'élèverait à 38% soit un taux qui ne varie pas beaucoup en relation avec la période précédente avec toutefois une mise à niveau des différentes catégories. Une harmonisation de ces taux au niveau des unités compte tenu des disparités actuelles d'une unité à une autre.

4.2.volet formation

La politique de formation s'inscrit dans un cadre légal qui fixe des conditions minimales en termes de modalités et de budget (1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation)¹²¹.

¹²¹ Décret exécutif n°09-262 du 24 août 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n°98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n°97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relativement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage, JORA n°49 du 30 août 2009.

Ce plan de formation qui sera établi sous forme d'un programme qui définit chaque année les objectifs, les moyens et les catégories bénéficiaires de la formation professionnelle dans l'ENTPL. D'où une enveloppe importante consacrée à cette formation dès N+1 (+19% en rapport avec le budget N) pour une croissance de 4% par année sur le restant de la période. Ainsi, le gros de l'effort de formation (80%) repose sur quatre postes principaux suivants :

Par rapport à l'enveloppe budgétaire	RH	Technique	Commercial	Maintenance
	24%	25%	15%	15%

Cette politique de formation a une double finalité :

- répondre aux besoins de l'ENTPL ;
- satisfaire certaines attentes du personnel.

Dans ce cadre, la prise en compte de toutes ces données aboutit au chiffrage suivant :

		N	N+1	N+2	N+3	N+4
Effectif total	Agent	1 203	1 221	1 223	1 230	1 230
Effectif : (Production/Total)	%	49,1	49,4	50	50,2	50,6
Effectif : (Cadre + Maîtrise)/Total	%	35,4	36,8	37,2	37,6	38,1

Pour conclure ce volet, notons que la formation est devenue la clé pour disposer d'un personnel qualifié, facteur clé de succès de nombreuses stratégies reposant sur une démarche qualité ou nécessitant un avantage concurrentiel en termes de technologie.

5. Plan d'affaires

Le plan d'affaires «constitue la base du démarrage d'un nouveau business d'une entreprise. C'est un outil pour définir, contrôler et orienter l'avenir et le développement de l'activité. Il donne des points de repères et des références pour mener l'entreprise où elle veut parvenir dans les années à venir».

Ainsi, le plan d'affaires c'est la quantification d'un point de vue financier des principaux agrégats de l'entreprise.

5.1. Bilans et agrégats d'exploitation

Projection des bilans (N- N+4) après assainissement financier des dettes de l'unité 6 et augmentation du capital pour les investissements :

Principaux agrégats de bilan	Unité (%) : par rapport au total du bilan				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Investissements nets	33	34	32	27	23

Stocks	30	29	29	29	29
Créances	37	37	39	44	48
Fonds Propres	58	58	61	64	67
Dont capital social	35	33	32	30	28
Dettes MLT	26	25	23	20	19
Dettes CT	12	10	8	6	5
Total Bilan	100	100	100	100	100
Principaux agrégats d'exploitation	Unité (%) : par rapport au Chiffre d'Affaires				
Matières et Fournitures Consommées	48	52	55	58	57
Valeur Ajoutée	17	20	21	22	22
Frais du Personnel	13	11	11	10	10
Résultat de l'Exercice	4	7	8	9	10

Le développement de l'activité entraîne un accroissement du volume des stocks de matières premières, nécessaires à une exploitation régulière.

Celui-ci est directement lié :

- aux caractéristiques techniques et commerciales de l'ENTPL,
- au taux d'accroissement du chiffre d'affaires.

Cette ex-croissance n'est pas sans conséquence sur le plan financier. Ce dernier nécessite une politique rigoureuse de recouvrement des créances, ce qui entraîne la possibilité de la mise en place d'un plan de développement et d'un plan d'investissement qui vont permettre d'améliorer l'ensemble des agrégats.

Observons que certaines unités de l'entreprise ont été contraintes de rééchelonner leur dette auprès de leur banque.

À titre d'exemple, l'unité 4 a rééchelonné sa dette en court et moyen terme en Avril N+1.

5.2. Niveaux d'activités projetés

Les hypothèses ayant servi à définir les niveaux d'activités projetés à l'horizon N+4 s'établissent comme suit :

Taux de croissance moyen annuel de 4% sur la période pour les diverses familles de produits (hors produits nouveaux) introduits en N+1 et qui obéissent à un autre type de croissance (montée en cadence) et hors unité 6 qui obéit au plan d'assainissement.

Les niveaux projetés ont été calculés à partir de N (base 100), le niveau N étant celui du budget N tel qu'adopté par le Conseil d'Administration de l'entreprise.

Synthèse (année de base N)

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Progression du CA	100	118 %	109 %	110 %	106 %
VA*	26%	27%	27%	27%	27%
Résultat Brut*	6%	9%	10%	11%	12%

*Par rapport au chiffre d'affaires.

Quelques commentaires sur le tableau ci-dessus :

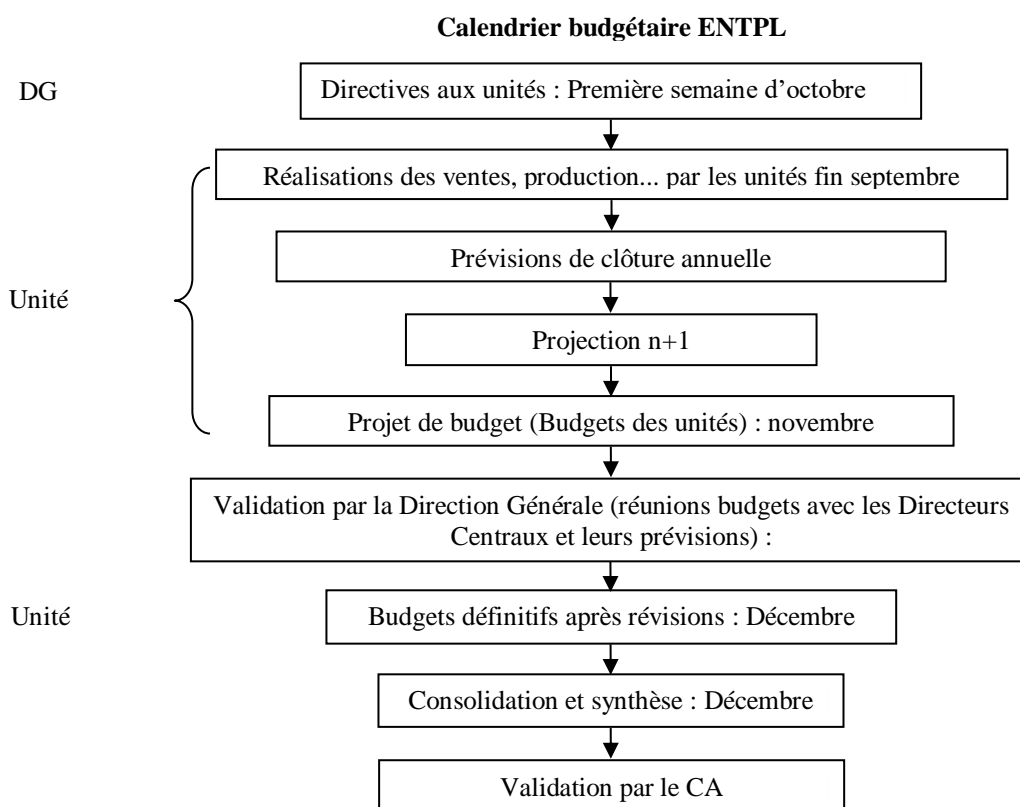
- l'entreprise a fait ses projections en dinar constant et non en dinar courant, ce qui dénote de la conscience aigüe de ses dirigeants du rôle de la monnaie,
- la progression de la valeur ajoutée ne reflète pas la progression du chiffre d'affaires,
- l'entreprise ne fait pas apparaître, compte tenu de la croissance du chiffre d'affaires, les économies d'échelle. Cette remarque n'est valable que si la croissance du chiffre d'affaires est due à la production et non à une augmentation des prix,
- nous constatons que le résultat brut a doublé malgré la baisse relative du chiffre d'affaires. Nous supposons donc une amélioration du fonctionnement de l'entreprise dans son volet non productif (managérial).

Le plan de développement conduit alors au plan d'action qui, représente le véritable outil d'articulation du court terme et du long terme.

3. Cas 3 : Organisation de la procédure budgétaire de l'ENTPL

L'organisation et la gestion de la procédure budgétaire constituent, un temps fort essentiel de la prestation contrôle de gestion. La responsabilité du contrôle de gestion est en effet d'assurer la diffusion des documents principaux servant de support à l'élaboration du budget ainsi que le respect du planning de la procédure.

On y trouve un calendrier au sein du Groupe TPL, dont l’attribution des responsabilités et des niveaux de décision, donne les instructions au niveau le plus général, à charge pour les filiales d’établir leurs propres règles dans le respect du cadre général. Ce calendrier indique les grandes étapes de l’élaboration des budgets depuis les directives de la société-mère jusqu’à la consolidation et à la synthèse finale (fig. 42).



La procédure d’élaboration du budget de l’année budgétaire (N+1) de l’ENTPL, commence au cours de l’année (N) de manière à disposer du maximum d’informations sur les réalisations de (N).

La figure nous donne le processus global d’élaboration du budget de l’entreprise, dont nous faisons les commentaires suivants :

Le contrôleur de gestion de la société-mère et ses correspondants dans les différentes unités (contrôleurs de gestion unités) sont généralement chargés de gérer le processus selon les différentes étapes qui peuvent être décrites de la manière suivante :

- Étape 1 : préparation

La Direction société-mère transmet par le biais de la direction de contrôle de gestion une lettre d'instruction aux unités leur donnant ainsi les orientations et les objectifs à atteindre pour l'année (N + 1), elle comporte :

- les tendances économiques susceptibles de contrarier les objectifs de l'entreprise ;
 - le rappel des orientations fixées par la société-mère à l'issue de la phase de planification (principalement les objectifs et les valeurs des variables endogènes à respecter comme les normes salariales, les embauches prévues, les investissements à réaliser, etc., plus les orientations du Groupes) ;
 - ainsi que le délai de transmission de l'information désirée et des formulaires standards : calendrier à suivre, responsabilités dans l'élaboration des budgets et dans les arbitrages, éventuellement formulaires avec la définition des notions utilisées afin de faciliter les travaux ultérieurs de consolidation et de comparaison.
- Étape 2 : élaboration projet budget

Chaque unité va élaborer son projet de budget pour l'exercice (N + 1), en fonction des orientations et des objectifs de la société-mère. Elle tiendra également compte de ses propres objectifs et contraintes.

- Étape 3 : étude de projet de budget

Au niveau de l'unité, ces objectifs peuvent être objet de négociation. Les documents budgétaires sont retournés au département de contrôle de gestion de la société-mère pour éliminer les incohérences et établir une première consolidation, c'est le projet de budget.

Ce qui nous entraîne à la consolidation et l'étude de la cohérence qui sera faite à partir de l'ensemble des budgets.

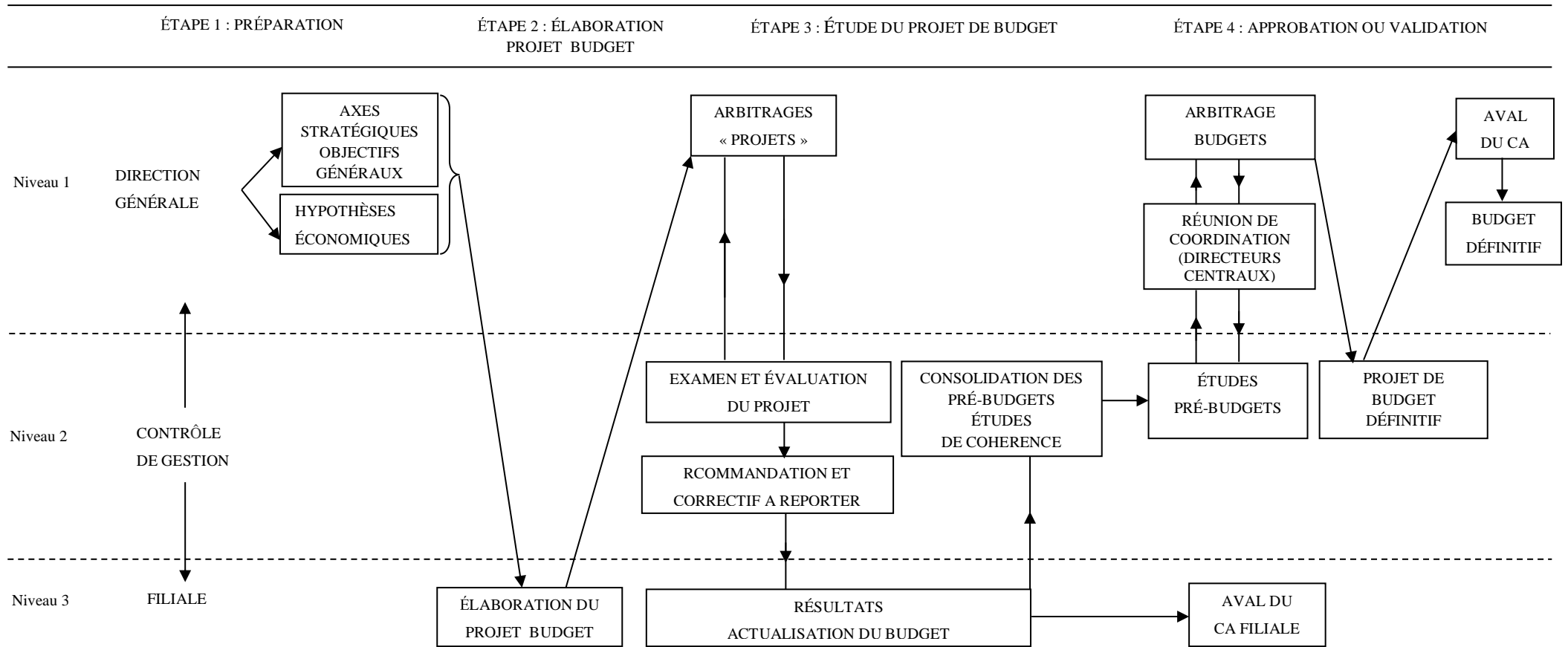
Le contrôle de gestion siège va élaborer les documents de synthèse (bilan, compte de résultat) afin de s'assurer de la cohérence des budgets des différentes unités avec les objectifs fixés par la société-mère. Une dernière procédure de cette étape sera opérée par des réunions budgétaires qui permettent aux unités d'exprimer leurs besoins, ainsi que ceux de la Direction Générale et de trouver un compromis qui satisfait les deux parties pour l'établissement d'un budget qui répond à la stratégie de l'entreprise. Précisons que ces réunions budgétaires qui sont ainsi consensuelles ne réunissent que les directions Marketing, Finance et Ressources Humaines.

- Étape 4 : approbation (validation)

Le budget ne sera considéré comme définitif que lorsqu'il aura l'aval du Conseil d'Administration de l'entreprise. Par cette validation, il deviendra officiel et de ce fait opérationnel.

Il faut noter que ces phases ne se suivent pas de manière linéaire. Il s'agit plutôt d'un processus d'interaction destiné à converger vers la consolidation finale au niveau de l'entreprise. Ce processus permet d'intégrer au fur et à mesure de nouvelles données sur les résultats de l'année en cours, ceci permet d'en tenir compte pour arriver à de meilleures prévisions.

Les phases de la procédure budgétaire pour N + 1 ENTPL



4. Cas 3 : Analyse financière

L'entreprise M fabrique des machines-outils. Ses clients sont des usines automobiles, avec des demandes spécifiques. Ses fournisseurs sont des petits sous-traitants (composants électroniques et mécaniques, acier, câbles) ainsi que des fournisseurs de services (énergie, assurance, etc.) Nous allons essayer de lire les comptes de cette entreprise¹²².

Compte de résultat

	N-3	N-2	N-1
Chiffre d'affaires	774,5	809,6	848,4
-Consommations extérieures	-445,9	-464,4	-485,0
Valeur ajoutée	328,8	345,1	363,4
- Frais de personnel	-227,7	-238,0	-249,4
EBE	101,0	107,1	114,0
-Amortissements	-25,9	-24,6	-28,0
-Provisions	-1,1	-1,1	-1,3
Résultat opérationnel	74,0	81,4	84,6
-Frais financiers	-16,1	-18,3	-20,7
Produits financiers	0,4	0,3	0,3
Résultat ordinaire avant impôts	58,3	63,5	64,3
Résultat extraordinaire	-2,5	2,2	-2,0
-IBS	-18,4	-21,7	-20,5
Résultat net comptable	37,4	44,0	41,7

¹²² Thibierge C., (2019), Comprendre la finance d'entreprise : L'essentiel de la finance d'entreprise pour tous, 4^e éd, Vuibert.

Actif

	N-3	N-2	N-1
Immobilisations brutes	554,2	581,3	612,1
-Amortissements	-364,3	-388,9	-416,9
Immobilisations nettes	189,9	192,5	195,2
Stocks bruts	112,5	122,9	135,0
- Provisions	-6,8	-7,5	-8,3
Stocks nets	105,7	115,4	126,8
Créances clients brutes	328,4	381,7	448,0
- Provisions	-3,2	-3,6	-4,2
Créances clients nettes	325,2	378,1	443,8
Disponibilités	17,7	14,5	11,7
Total actif net	638,5	700,5	777,5
Total actif brut	1012,8	1100,5	1 206,9

Passif

	N-3	N-2	N-1
Capitaux propres	292,0	315,3	348,3
Capital social	57,0	57,0	57,0
Résultat de l'exercice	37,4	44,0	41,7
Réserves	197,6	214,3	249,5
Dettes financières long terme	190,0	204,4	230,9
Dettes d'exploitation	10 6,7	119,1	133,8
Dettes financières court terme	49,8	61,7	64,5
Total passif	638,5	700,5	777,5

TAF

- Calculer la CAF
- évaluer et analyser le BFR normatif
- calculer l'excédent de trésorerie d'exploitation
- Présenter le bilan liquidité
- Calculer les rentabilités

- Calculer l'effet de levier
- **La capacité d'autofinancement**

La CAF représente l'excédent de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. Les sommes qui en découlent ne sont pas réellement encaissées ou décaissées immédiatement.

La CAF constitue une ressource vitale pour l'entreprise, elle sert :

- au paiement des dividendes ;
- au remboursement de la part en capital des emprunts à LMT ;
- à l'autofinancement ses futurs investissements et de la croissance du BFR...

Capacité d'autofinancement

	N-3	N-2	N-1
Résultat net comptable	37,4	44,0	41,7
+Réintégration des amortissements et provisions	27,0	25,7	29,3
= CAF	64,4	69,7	71

Le résultat net (41,7) est calculé après déduction de -29,3 d'amortissements et provisions.

Aussi, réintégrer après coup +29,3 aura pour effet d'annuler totalement les amortissements et provisions. En faisant cela, on aboutit à la CAF, qui est donc un indicateur monétaire indépendant des amortissements et provisions.

Le commentaire qu'on peut en faire : la différence notable entre ce que l'entreprise M publie (un bénéfice de 41,7 MDA) et la réalité plus monétaire (une CAF, un cash-flow, de 71,1 MDA). Ce dernier montant est plus intéressant à comparer, par exemple, aux investissements réalisés, ou encore aux dettes financières à rembourser, car toutes ces opérations nécessitent du cash, pas des résultats comptables...

La CAF ne constitue toutefois qu'un indicateur de flux de trésorerie potentiel car il ne prend pas en compte les décalages de paiement client et fournisseurs mesurés par le BFR, c'est-à-dire la CAF souffre de défaut

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

C'est un indicateur crucial pour la gestion financière des entreprises :

BFR = (Stocks + Créances - Dettes d'exploitation)

Besoin en fonds de roulement	N-3
Stocks	105,7
+Créances	325,2
-Dettes d'exploitation	-106,7
=BFR	324,2

- La signification de ces chiffres

La signification de 105,1 MDA de stocks en N-3 que l'on possède des MP, mais aussi des stocks d'en-cours, et des produits finis. Ces stocks représentent des coûts, l'entreprise a déjà dépensé 105 MDA en achats et en frais de production pour constituer ses stocks. Les stocks sont souvent perçus uniquement comme un patrimoine, alors que ce sont aussi, et d'abord, des dépenses accumulées !

Les 325 MDA créances clients en N-3 ont occasionné des dépenses de production, des avances de trésorerie. L'entreprise a avancé $105,7 + 325,2 = 430,9$ MDA.

Si on se réfère au tableau ci-dessus, cela veut dire que l'entreprise a avancé $(105,7 + 325,2) - 430,9$ MDA. Elle n'a pas tout à fait engagé ces montants, pour deux raisons :

- Premièrement, les créances clients contiennent aussi la marge, qui n'est pas une dépense. En toute rigueur, il faudrait donc retirer cette marge de notre calcul. Pour des raisons de simplifications, rares sont les entreprises qui prennent cette peine.
- Deuxièmement, l'entreprise a engagé des dépenses, mais elle n'a pas encore tout payé. Pour le voir, regardons les dettes d'exploitation. Dans le tableau, elles sont de 106,7 en N-3. Cela signifie que sur les 431 MDA de dépenses engagées, 106,7 MDA n'ont pas encore été réglés aux fournisseurs. C'est pourquoi on les retranche du calcul.

Dans les derniers mois, l'entreprise a engagé 105,7 MDA pour se constituer des stocks, et elle a livré des clients pour un montant de 325,2 MDA. Ces créances clients sont en fait des coûts de production + une marge, donc on peut dire que l'entreprise a engagé au total $105,2 + 325,2 = 430,9$ MDA de dépenses (à la marge près). Sur ces 431 MDA, il y a 106,7 qui n'ont pas encore été payés. Cela veut dire, par différence, que $431 - 106,7 = 324,3$ MDA ont déjà été payés. Le BFR des derniers mois, l'entreprise a avancé 324,3 MDA pour faire tourner son exploitation.»

- **Analyse du BFR**

Calculons le BFR sur les 3 dernières années, pour apprécier son évolution.

Besoin en fonds de roulement	N-3	N-2	N-1
Stocks	105,7	115,4	126,8
+Créances	325,2	378,1	443,8
-Dettes d'exploitation	-106,7	-119,1	-133,8
=BFR	324,2	374,4	436,8

On constate une hausse du BFR au fil des années. Cette hausse est mauvaise pour la trésorerie de l'entreprise. Le montant de la hausse est de $436,8 - 324,2 = 112,6$ MDA. L'entreprise a donc investi 112 MDA de plus dans son BFR au cours des deux dernières années. Cette évolution peut être provenir :

- soit il y a eu une mauvaise gestion (les stocks ont trop augmenté, les clients se sont mis à payer plus tard...) ;
- soit il s'agit d'une hausse de l'activité. Par exemple, si la production augmente, les stocks vont augmenter.

Pour dissocier ces deux hypothèses, il faut donc regarder l'évolution du BFR par rapport à l'évolution de l'activité :

	N-3	N-2	N-1
Besoin en fonds de roulement	324,2	374,4	436,8
Croissance du BFR		+15,5%	+16,6%
Chiffre d'affaires (CA)	774,5	809,6	848,4
Croissance du CA		+4,5%	+4,8%

On constate que le BFR a augmenté plus vite que les ventes. Ce n'est pas signe. En effet, normalement, **le BFR évolue au rythme des ventes** :

- plus on produit, plus on consomme, plus on vend et plus on facture ;
- donc les stocks (production) évoluent au rythme des ventes ;
- les créances clients (factures) évoluent au rythme des ventes ;
- et les dettes fournisseurs (consommations) évoluent au rythme de la production. (Tout ceci, car si les ventes sont anticipées, l'entreprise doit acheter avant de produire, puis vendre et encaisser).

Pour une hausse de 4 à 5% des ventes (et donc probablement de la production), on constate une hausse de 15 à 16% du BFR. Cela peut être une hausse ponctuelle (sur-stockage), mais cela se traduit par une sortie d'argent importante (rappel : +112 MDA de variation).

On peut directement exprimer le BFR en proportion du CA :

	N-3	N-2	N-1
BFR/CA	42%	46%	51%
(BFR/CA) X 365 jours	153j	169j	188j

On constate que le poids du BFR passe de 42% des ventes annuelles à 51% des ventes annuelles, ce qui n'est pas bon (alourdissement du BFR par rapport à l'activité). Si l'entreprise était correctement gérée, on devrait avoir un BFR qui se maintient à 42% des ventes, voire qui diminue.

Certains financiers n'aiment pas la mesure en pourcentage des ventes, car ils la trouvent abstraite. Ils calculent donc le même indicateur, mais exprimé cette fois en jours de ventes. On voit ainsi dans le tableau que le BFR représentait 153 jours (5 mois) de ventes en N-3, et qu'il est passé à 188 jours de ventes, soit plus de 6 mois de ventes. Cette dernière mesure permet de mieux appréhender l'évolution du BFR, car on peut décomposer le BFR en ses trois principales composantes :

	N-3	N-2	N-1
(Stocks/CA) X 365	50j	52j	55j
+ (Créances clients/CA) X 365	153j	170j	191j
-(Dettes d'exploitation/CA) X 365	-50j	-54j	-58j
(BFR/CA) X 365	153j	169j	188j

On peut expliquer la dégradation du BFR par l'évolution de ses composantes. On constate que les stocks représentent de plus en plus de jours de ventes, et cela fait autant de jours de ventes qui ne sont pas encaissés, puisqu'ils sont bloqués en stock. Mais le principal problème vient des clients : ils payaient à 5 mois (153 jours) en N-3, ils paient désormais à plus de 6 mois (191 jours). C'est autant de cash qui ne tombe pas sur le compte bancaire. Le retard de paiement des clients coûte probablement des découverts à l'entreprise.

Parallèlement, on peut noter que l'entreprise joue le même jeu avec ses fournisseurs, mais dans une moindre mesure. Les dettes d'exploitation (non encore payées) représentaient 50 jours de

ventes, et désormais, elles pèsent 58 jours de ventes. C'est donc une amélioration, mais ces 8 jours «gagnés» ne compensent pas les 38 jours perdus auprès des clients. Au final, l'évolution du BFR peut être expliquée par l'évolution des délais sur ses trois composantes.

Les recommandations que l'on peut faire découlent directement de ces observations : surveiller le montant des stocks, essayer d'accélérer les paiements des clients, et voir si l'on peut négocier des délais vis-à-vis des fournisseurs. Le but est d'alléger la trésorerie de l'entreprise en évitant de bloquer trop d'argent dans le BFR.

- **Synthèse sur le besoin en fonds de roulement**

- Le BFR est un investissement indispensable pour faire tourner le cycle d'exploitation.
- Dans les conditions normales de température et de pression, le BFR est corrélé à l'évolution de ventes. Cela signifie qu'il représente une proportion fixée des ventes (en % ou en jours), et que toute évolution des ventes conduira à la même évolution du BFR.
- Le BFR est donc un investissement récurrent : plus une entreprise est en croissance, plus elle devra investir en BFR... par avance (car il faut d'abord acheter des MP avant de produire et de vendre). «Tu avais tout le capital nécessaire pour financer tes machines, mais tu as oublié qu'il fallait aussi financer le BFR... et surtout sa croissance.» «les entreprises dont les ventes croissent vite sont celles qui risquent le plus de faire faillite.
- Le BFR ponctionne les liquidités de l'entreprise et donc qu'il fait partie du calcul du cash-flow.

- **L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) ou le flux de trésorerie d'exploitation**

Le cycle d'exploitation contient à la fois les recettes et les dépenses d'exploitation, du fait des crédits accordés aux uns (fournisseurs) et des dettes contractées par les clients (créances clients). Le solde forme alors l'ETE.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{Variation du BFR}$$

Étape importante dans la prévision financière à court terme, le calcul de l'ETE montre les décalages possibles dans la trésorerie et permet de prendre des mesures en conséquence. Puisque la CAF souffre de défaut. On va appliquer les calculs : variations de stocks, des créances clients et des dettes d'exploitation.

	N-3	N-2	N-1
Stocks	105,7	115,4	126,8
Variation de stocks		9,7	11,4
Créances clients	325,2	378,1	443,8
Variation des créances clients		52,9	65,7
Dettes d'exploitation	106,7	119,1	133,8
Variation des dettes d'exploitation		12,4	14,7
Variation du BFR		50,2	62,4

Le **BFR** existe du fait des décalages qui apparaissent entre l'engagement de dépenses dans le processus de création du produit, et le moment où l'entreprise récupère ces fonds à l'issu du cycle de commercialisation.

Ces variations sont toutes des augmentations de stocks, des créances clients et des dettes d'exploitation.

L'**EBE** mesure la performance économique de l'entreprise avant la prise en compte des résultats financiers et extraordinaires, des amortissements, des dépréciations et des provisions, enfin des impôts. Il s'agit donc d'un solde indépendant des décisions politiques menées par l'entreprise sur le plan financier et fiscal et au niveau des dépréciations. Il doit permettre de faire face au maintien et au développement de l'outil de production et de couvrir les dépenses fiscales et de financement.

	N-3	N-2	N-1
Excédent brut d'exploitation (EBE)		107,1	114
-Variation du BFR		-50,2	-62,4
= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)		56,9	51,6

Pour passer de l'EBE à l'ETE, il faut donc tenir compte des décalages de paiements (clients et fournisseurs) et neutraliser les variations de stocks. Ces trois postes se retrouvent au bilan et sont appelés BFRE : (stocks + créances clients) - dettes fournisseurs.

- **Présentation du bilan liquidité**

Le bilan SCF obéit à des règles de classement qui ne sont pas celles d'un bilan liquidité. Prenons donc le bilan de l'entreprise M et arrangeons-le.

Actif	N-3	N-2	N-1	Passif	N-3	N-2	N-1
Immobilisations	189,9	192,5	195,2	Capitaux propres	292	315,3	348,3
Stocks	105,7	115,4	126,8	Dettes financières LT	190	204,4	230,9
Créances clients	325,2	378,1	443,8	Dettes d'exploitation	106,7	119,1	133,8
Disponibilités	17,7	14,5	11,7	Dettes financières CT	49,8	61,7	64,5
Total	638,5	700,5	777,5	Total	638,5	700,5	777,5

- Premièrement, nous allons faire passer les dettes d'exploitation à l'actif, avec un signe moins. Ainsi, le passif ne contiendra plus que des ressources apportées par des financeurs (capitaux propres, dettes financières) et l'actif regroupera les éléments d'exploitation (stocks, créances clients, dettes d'exploitation).
- Deuxièmement, nous allons mettre les disponibilités au passif, avec un signe moins. Elles viendront ainsi en déduction des dettes financières. Si l'on regarde le tableau ci-dessus, il y a 49,8 de dettes à court terme et 17,7 de disponibilités. Cela signifie que sur 49,8 de dettes, 17,7 peuvent être remboursées immédiatement, laissant $49,8 - 17,7 = 32,1$ de dettes nettes à court terme. (À ce montant, on rajoutera après les dettes à long terme, car elles sont aussi à rembourser).

Le bilan obtenu est le suivant:

Actif	N-3	N-2	N-1	Passif	N-3	N-2	N-1
Immobilisations	189,9	192,5	195,2	Capitaux propres	292,0	315,3	348,3
BFR	324,2	374,4	436,8	endettement net	222,1	251,6	283,7
Capitaux engagés	514,1	566,9	632,0	Capitaux engagés	514,1	566,9	632,0

Ceci présente un double avantage :

- L'actif ne contient plus que les investissements (immobilisations et BFR).
- Le passif ne contient plus que les moyens de financement (les dettes étant exprimées nettes des remboursements possibles).

Après la modification de la présentation du bilan, ce ne sont plus les mêmes chiffres, donc on emploie un autre terme «les capitaux engagés» qui peuvent être exprimés soit comme :

Immobilisations + BFR, ou encore, comme **Capitaux propres + Endettement net**

Le calcul immobilisations + BFR, c'est ce qui a été engagé dans le métier, donc les investissements qui ont été réalisés.

- **Les rentabilités**

- ce qui a été investi dans le métier. On appelle cela les capitaux engagés, et la **rentabilité des capitaux engagés** traduit la performance économique de l'entreprise ;
- ce que l'actionnaire a investi. On appelle cela les capitaux propres, et la rentabilité des capitaux propres montre ce que l'actionnaire retire de son investissement.

- **La rentabilité des capitaux engagés (ROCE)**

Les Anglo-Saxons parlent de **ROCE** (Return On Capital Employed). On obtient la rentabilité des capitaux engagés avant impôt. Pour l'entreprise M, cela donne :

	N-3	N-2	N-1
Résultat opérationnel	74,0	81,4	84,6
/Capitaux engagés	514,1	566,9	632,0
= Rentabilité des capitaux engagés (ROCE)	14,4 %	14,4 %	13,4%

L'analyse de ces calculs nous montre que la rentabilité du métier baisse. Certes, le résultat opérationnel augmente, mais un dinar investi dans les capitaux engagés génère de moins en moins de résultat. Il peut s'agir d'un essoufflement (insuffisance du résultat opérationnel) ou d'un alourdissement (trop gros investissement dans les capitaux engagés). Pour approfondir, décomposons le ROCE en deux autres ratios :

$$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Capitaux engagés}} = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux engagés}}$$

Cela nous permet d'exprimer la rentabilité comme la conséquence de deux stratégies :

$$\text{ROCE} = \text{Marge} \times \text{Efficacité}$$

La Rentabilité économique dépend ainsi d'une part de la politique de prix de l'entreprise, et de la gestion de son exploitation, d'autre part de l'efficacité dans l'utilisation de son capital.

L'augmentation de la Rentabilité économique peut provenir de l'une ou l'autre des composantes.

	N-3	N-2	N-1
Rentabilité des capitaux engagés (ROCE)	14,4%	14,4%	13,4%
= Marge (Résultat opérationnel/CA)	9,6%	10,1 %	10,0 %
X Rotation des capitaux engagés (CA/Capitaux engagés)	1,51	1,43	1,34

On constate que cette décomposition permet de mieux expliquer la baisse de rentabilité.

- La marge s'est légèrement améliorée (100 DA de ventes génèrent 9,6 DA, puis 10 DA de résultat), peut-être en raison d'un bon contrôle des coûts, ou encore d'une hausse des tarifs.
- En parallèle, l'utilisation des capitaux engagés est moins performante : 100 DA investis généraient 1,51 DA de ventes en N-3, et seulement 1,34 DA en N -1. Soit il y a un ralentissement des ventes (mais ce n'est pas ce que nous avons constaté ici), soit il y a un alourdissement des investissements. En tout cas, le volume des ventes ne suit pas celui des investissements, et cela nuit à la performance.

Cette décomposition permet ainsi d'affiner notre lecture, voire de classer les entreprises : celles qui vendent beaucoup en prenant peu de marge, celles qui réduisent leurs investissements pour augmenter leur rotation, celles qui misent sur une stratégie de forte valeur ajoutée...

Le ROCE a l'avantage de ses faiblesses : il ne tient pas compte des choix de financement de l'entreprise. C'est un avantage, car il permet de comparer des entreprises sans avoir à tenir compte de leur mode de financement : qu'elles soient endettées ou non, elles auront toujours la même performance économique. Mais l'investisseur (l'actionnaire), lui, se préoccupe de la politique financière : tout dinar qui part en intérêt, c'est autant de moins en dividende. Il nous faut donc un autre indicateur, qui indique la performance finale.

➤ **La rentabilité pour l'actionnaire (ROE)**

C'est le rapport entre le résultat obtenu pour l'actionnaire et son investissement : ce sera la **rentabilité pour l'actionnaire** (les Anglo- Saxons parlent de **ROE**, Return On Equity).

	N-3	N-2	N-1
Résultat net	37,4	44,0	41,7
/Capitaux propres	292,0	315,3	348,3
= Rentabilité pour l'actionnaire (ROE)	12,8 %	14,0 %	12,0 %

- Le ROCE mesure la performance économique, indépendamment du niveau d'endettement.
- Par opposition, le ROE mesure la performance finale pour l'actionnaire, c'est-à-dire après déduction des intérêts, donc après prise en compte de la politique d'endettement.
- Ainsi, entre ROCE et ROE, il y a l'impact des choix d'endettement.

Analyser cet impact, c'est mesurer **l'effet de levier financier** de l'entreprise.

➤ **L'effet de levier financier**

La politique financière de l'entreprise a une influence déterminante sur sa rentabilité et son efficacité financière. En choisissant d'avoir recours prioritairement à l'endettement ou aux fonds propres pour financer ses investissements, l'entreprise prend une décision qui a une influence tant sur son indépendance que sur sa performance. Sous certaines conditions, l'endettement crée un supplément de rentabilité pour l'actionnaire.

L'**effet de levier** mesure l'impact positif de la politique d'endettement de l'entreprise. Il se définit comme la différence existant entre le taux de rentabilité financière et le taux de rentabilité économique.

L'**effet de massue** mesure l'impact négatif de la politique d'endettement de l'entreprise. Il se définit comme la différence existant entre le taux de rentabilité financière et le taux de rentabilité économique.

Il faut d'abord calculer le taux d'intérêt. On peut en avoir une idée en rapportant les intérêts financiers aux dettes financières :

	N-3	N-2	N-1
Dettes financières long terme	190,0	204,4	230,9
Dettes financières court terme	49,8	61,7	64,5
Dettes financières totales	239,8	266,1	295,4
Frais financiers	16,1	18,3	20,7
Frais financiers/ Dettes financières	6,7%	6,9%	7,0%

On constate que le coût moyen des dettes financières a légèrement augmenté, peut-être à cause d'une hausse des taux, ou d'une négociation moins avec le banquier. Malgré cette hausse, cet endettement a été investi dans les capitaux engagés, et a produit une rentabilité : la rentabilité des capitaux engagés (ROCE).

Mesurons maintenant l'importance de l'endettement de l'entreprise M, car c'est l'autre composante de l'effet de levier.

	N-3	N-2	N-1
Dettes financières	239,8	266,1	295,4
/Capitaux propres	292,0	315,3	348,3
= Levier financier	0,82	0,84	0,85%

Pour 100 DA apporté par les actionnaires, les banquiers ont apporté entre 82 DA et 85 DA suivant les années. Ce n'est pas vraiment une mesure de l'endettement de l'entreprise, plutôt une mesure de la contribution réciproque des actionnaires et des banquiers au financement de l'entreprise. Mais cette mesure nous permet de calculer **l'effet de levier** :

	N-3	N-2	N-1
ROCE	14,4 %	14,4%	13,4 %
- Coût moyen de la dette	-6,7%	- 6,9 %	-7,0 %
= Différentiel	+ 7,7 %	+ 7,5 %	+ 6,4 %
X Levier financier	X 0,82	X 0,84	X 0,85
= Effet de levier	+ 6,3 %	+ 6,3 %	+ 5,4%

Ainsi, la politique d'endettement de l'entreprise M a permis à ses actionnaires de gagner un supplément de rentabilité de + 6,3%, puis de + 5,4%. Comme on le constate, tout part du différentiel, et le levier financier est un multiplicateur de ce différentiel : plus on est endetté, plus l'effet de levier joue.

5. Cas 5 : budgétisation (synthèse)

Une entreprise fabrique deux types de produits destinés à la climatisation¹²³ :

- les produits CS, appareils soufflants évolués, à mouvements rotatifs,
- les produits CF, climatiseurs permettant d'insuffler de l'air frais.

Elle vous fournit son bilan d'ouverture et des informations concernant son cycle de production.

Bilan d'ouverture au 01/01/N en KDA

Actif		Passif	
Immobilisations brutes	21500	Capitaux propres	10 500
Amortissements	8 000	Emprunt bancaire	4850
Immobilisations nettes	13500	Solde créditeur de banque	443
Stock de matières	470	Fournisseurs	564
premières ⁽¹⁾	475	Organismes sociaux	110
Stock de produits CS ⁽²⁾	520	TVA à payer	113
Stock de produits CF ⁽³⁾	1395		
Clients	220		
Banque			
Total	16580	Total	6580

⁽¹⁾350 KDA pour les produits CS et 120 KDA pour les produits CF

⁽²⁾500 unités de CS

⁽³⁾200 mités de CF

Programme des ventes (en volume)

	jan.	fév.	Mars	avril	mai	juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
CS	400	400	400	600	600	600	1100	1100	1100	500	5 00	500	7800
CF	100	100	100	120	120	120	200	200	200	150	150	150	1710

- Prix de vente
 - CS: 1 500 DA HT
 - CF: 3 000 DA HT
- Conditions de paiement

Les encaissements des ventes se font dans un délai :

¹²³Burlaud A et al., (2004), Contrôle de gestion, coll. Gestion, Librairie Vuibert, p, 131-139.

- de 1 mois pour les produits CS ;
- de 2 mois pour les produits CF.

Les créances clients concernent.

- les produits CS pour 675 KDA (ventes de décembre) ;
- les produits CF pour 720 KDA (ventes de novembre et de décembre).

Programme de production Produits CS (en volume)

	jan.	fév.	Mars	avril	mai	Juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
SI	500												
P°	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700		7 700
SF	800	1100	1400	1500	1600	1700	1300	900	500	700	900	400	

Programme de production Produits CF (en volume)

	jan.	fév.	Mars	avril	mai	Juin	juil.	août	sep.	oct.	nov.	déc.	Total
SI	200												
P°	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		1 650
SF	250	300	350	380	410	440	390	340	290	290	290	140	

- Coût de production
 - Pour un produit CS

Matières premières (MP) : 500 DA HT, payées avec un crédit de 1 mois

Matières consommables (MC) : 200 DA HT, payées au comptant.

Dotations aux amortissements : 100 DA.

Main-d'œuvre directe : 70 000 DA par mois.

Charges sociales : 50% de 70 000 DA par mois, payées le mois suivant.

Les stocks sont valorisés à 950 DA l'unité.

- Pour un produit CF

Matières premières (MP) : 800 DA HT, payées avec un crédit de 1 mois.

Matières consommables (MC) : 100 DA HT

Dotations aux amortissements : 200 DA.

Main-d'œuvre directe : 150 000 DA.

Charges sociales : 50% de 150 000 DA, payées le mois suivant.

Les stocks sont valorisés à 2 600 DA l'unité.

- Mode d'approvisionnement

Les matières premières sont achetées au rythme de la production avec un décalage d'un mois.

Les achats de janvier doivent donc correspondre à la production de février.

N'ayant pas d'information précise sur la production du mois de janvier N+1, on prendra les données de l'année N. On fera donc en sorte que les stocks de matière première au 31/12/N soient égaux à ceux du 01/01/N.

Les matières consommables sont achetées au fur et à mesure des besoins immédiats de production.

Les dettes fournisseurs et les dettes sociales des organismes sociaux seront réglées en janvier.

Autres opérations de la période

Une annuité d'emprunt de 400 KDA sera payée en juin.

Elle se décompose en :

- 300 KDA de remboursement ;
- 100 KDA de charge financière.

- TVA

Le taux de 19%.

On considère que la TVA est due au moment de l'enregistrement des achats et des ventes. Elle sera payée en tenant compte du décalage habituel d'un mois.

TAF

Présenter pour les 12 mois à venir :

- un budget des ventes HT et TTC ;
- un budget des achats HT et TTC ;
- un budget de TVA ;
- un budget des frais de main-d'œuvre ;
- un budget de trésorerie ;
- les états de synthèse prévisionnels.

Corrigé

Budget des ventes encaissées en KDA

Mois	CS CA HT	CF CA HT	Total HT	CS CA TTC	CF CA TTC	TVA collectée	ventes encaissées
J	1200	150	1350	1440	180	270	1035
F	1200	150	1350	1440	180	270	1800
M	1200	150	1350	1440	180	270	1620
A	1800	180	1980	2160	216	396	1620
M	1800	180	1980	2160	216	396	2 340
J	1800	180	1980	2160	216	396	2 376
J	3300	300	3 600	3960	360	720	2 376
A	3300	300	3 600	3 960	360	720	4176
S	3 300	300	3 600	3 960	360	720	4320
O	1500	225	1725	1800	270	345	4320
N	1500	225	1725	1800	270	345	2160
D	1500	225	1725	1800	270	345	2 070
Totaux	23 400	2 565	25 965	28 080	3078		

En ce qui concerne les ventes encaissées, il faut tenir compte :

- du décalage de deux mois pour les produits CF et d'un mois pour les produits CS ;
- du montant des créances clients figurant au bilan d'ouverture. Le montant doit être encaissé en tenant compte des délais de paiement accordés sur chacun des produits.

Fin décembre, il reste à encaisser les ventes :

- du mois de novembre et décembre de produits CF pour 540 KDA ;
- du mois de décembre de produits CS pour 1 800 KDA.

Au total : 2 340 KDA. Cette somme devra figurer au bilan prévisionnel (créances clients).

Budget des ventes encaissées en KDA

	CS achats MP	CF achats MP	Autres achats MC	Total HT Achats	Total TTC MP	Total TTC MC	Total TTC Achats	TVA déductible	Décaissements
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
F	350	120	155	625	564	163	727	102	727
M	350	120	155	625	564	163	727	102	727
A	350	120	155	625	564	163	727	102	727
M	350	120	155	625	564	163	727	102	727
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
J	350	120	155	625	564	163	727	102	727
A	350	120	155	625	564	163	727	102	727
S	350	120	155	625	564	163	727	102	727
O	350	120	155	625	564	163	727	102	727
N	0	0	155	155	0	163	163	8	727
D	350	120	0	470	564	0	564	94	0
Totaux	3 850	1320	1705	6 875					

Pour établir le budget des achats, il faut tenir compte du mode et de la cadence de la production :

- les achats de matières premières se font au rythme de la production avec un décalage d'un mois. Cela signifie que les achats de matières premières du mois de janvier tiennent compte du montant de la production du mois de février ;
- les stocks finaux de matières premières doivent être égaux aux stocks initiaux. On reprend donc, au mois de décembre, les montants figurant au bilan d'ouverture ;
- les achats de matières consommables se font au fur et à mesure de la production donc pas de décalage.

En ce qui concerne les décaissements, il faut tenir compte des conditions de règlement aux fournisseurs :

- les matières premières sont payées avec un décalage d'un mois,
- les matières consommables sont payées immédiatement.
- Au mois de janvier :
 - On doit décaisser le montant correspondant aux achats de matières consommable du mois de janvier pour 163 KDA.
 - On tient également compte du montant des dettes fournisseurs au bile' d'ouverture de 564 KDA.

Au total : 727 KDA.

- Au mois de février :
 - On doit décaisser le montant correspondant aux achats de matières consommât du mois de février pour 163 KDA.
 - On doit également décaisser le montant des achats de matières premières effectués en janvier pour 564 KDA.

Au total : 727 KDA.

Fin décembre, il reste à décaisser les achats de matières premières du mois de décembre pour 564 DA. Ce montant va figurer au bilan prévisionnel (dettes fournisseurs).

Budget de TVA en KDA

Mois	TVA collectée	TVA déductible	TVA à payer	TVA décaissée
J	270	102	168	113
F	270	102	168	168
M	270	102	168	168
A	396	102	294	168
M	396	102	294	294
J	396	102	294	294
J	720	102	618	294
A	720	102	618	618
S	720	102	618	618
O	345	102	243	618
N	345	8	337	243
D	345	94	251	337

Au mois de janvier, la TVA décaissée correspond au montant figurant au bilan : ouverture. Il faut tenir compte du décalage d'un mois, concernant son décaissement.

Fin décembre, il reste à décaisser la TVA à payer du mois de décembre, soit 251 KDA. Cette somme va figurer dans le bilan prévisionnel (TVA à payer).

Budget de main-d'œuvre en KDA

	Salaires produits CS	Salaires produits CF	Salaires totaux	Décaissements salaires	Charges sociales	Décaissements charges sociales
J	70	150	220	220	110	110
F	70	150	220	220	110	110
M	70	150	220	220	110	110
A	70	150	220	220	110	110
M	70	150	220	220	110	110
J	70	150	220	220	110	110
J	70	150	220	220	110	110
A	70	150	220	220	110	110
S	70	150	220	220	110	110
O	70	150	220	220	110	110
N	70	150	220	220	110	110
D	70	150	220	220	110	110
Totaux	840	1800			1320	

Les salaires sont payés chaque fin de mois.

Les charges sociales correspondent à 50% des salaires. Elles sont payées avec un décalage d'un mois.

Au mois de janvier on décaisse le montant des charges sociales figurant au bilan d'ouverture.

Fin décembre, il reste à décaisser les charges sociales du mois de décembre soit 110 KDA. Cette somme devra figurer au bilan prévisionnel (dette envers les organismes sociaux).

Budget de trésorerie en KDA (1^{er} semestre)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements						
Ventes	1035	1800	1620	1620	2 340	2 376
Totaux	1035	1800	1620	1620	2 340	2 376
Décaissements						
Achats	727	727	727	727	727	727
Salaires	220	220	220	220	220	220
Charges sociales	110	110	110	110	110	110
Emprunts						400
TVA	113	168	168	168	294	294
Totaux	1170	1225	1225	1225	1351	1751
Trésorerie initiale	-223	-358	217	612	1007	1996
Trésorerie finale	-358	217	612	1007	1996	2 621

Budget de trésorerie en KDA (2^e semestre)

	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Encaissements						
Ventes	2 376	4176	4320	4320	2160	2 070
Totaux	2 376	4176	4320	4320	2160	2 070
Décaissements						
Achats	727	727	727	727	727	727
Salaires	220	220	220	220	220	220
Charges sociales	110	110	110	110	110	110
Emprunts						400
TVA	294	618	618	618	243	337
Totaux	1351	1675	1675	1675	1300	667
Trésorerie initiale	2621	3 646	6147	8 792	11437	12 297
Trésorerie finale	3 646	6147	8 792	11437	12297	13 700

Il suffit de reprendre les montants figurant dans les budgets précédents :

- budget des ventes : colonne «ventes encaissées»;
- budgets des achats : colonne «achats décaissés» ;
- budget de TVA : colonne «TVA décaissée» ;
- budget des frais de main-d'œuvre : colonne «salaires décaissés» ;
- budget des frais de main-d'œuvre : colonne «charges sociales décaissées».

On ajoute également les décaissements hors exploitation liés aux emprunts.

La trésorerie initiale du mois de janvier correspond au solde figurant sur la ligne banque et «solde créditeur des banques».

La trésorerie finale s'obtient par la formule :

$$\text{Trésorerie initiale} + \text{total encaissements} - \text{décaissements} = \text{trésorerie finale.}$$

Fin décembre, la trésorerie finale s'élève à 13 700 KDA. Cette somme devra figurer au prévisionnel (banque).

Compte de résultat prévisionnel en KDA

Produits		Charges	
Chiffre d'affaires	25 965	Achats	6 960
Production stockée CS	-95	Variation de stocks de MP	0
Production stockée CF	-156	Charges de personnel ¹	3 960
		Dotations aux amortissements	1 100
		Charges financières	100
Total	25 714	Total	25 714
		Résultat	13 679

¹(salaires + charges sociales)

Calcul de la variation de stock de produits finis (production stockée)

On la calcule tout d'abord en volume :

	Production stockée en volume (stock final - stock initial)	Stock final en volume	Stock initial en volume
Produits CS	-100	400	500
Produits CF	- 60	140	200

On la valorise ensuite à :

- 950 DA l'unité pour les produits CS (cf. énoncé) ;
- 2 600 DA l'unité pour les produits CF (cf. énoncé).

On obtient la production stockée en valeur (KDA).

	Production stockée en valeur (stock final - stock initial)	Stock final en valeur	Stock initial en valeur
Produits CS	-95	380	475
Produits CF	-156	364	520

- Calcul de la variation de stocks de matières premières

Comme le stock initial de matières premières est égal au stock final de matières premières, la variation de stock est nulle.

- Calcul de la dotation aux amortissements de la période

On considère, ici, que les machines s'usent au fur et à mesure de la production.

La dotation aux amortissements est donc proportionnelle au volume produit.

	Dotation aux amortissements par unité (en DA)	Production totale	Total (en DA)
Produits CS	100	7 700 unités	770
Produits CF	200	1 650 unités	330
			1100

Bilan prévisionnel en KDA

Actif		Passif	
Immobilisations brutes	22 500	Capitaux propres	10500
Amortissements	9100	Résultat	13679
Immobilisations nettes	12 400	Emprunt	4550
Stocks matières premières	470	Fournisseurs	564
Stocks CS	380	Organismes sociaux	110
Stocks CF	364	TVA à payer	251
Clients	2 340		
Banque	13 700		
Total	29 654	Total	29 654

Il suffit de reprendre les soldes déjà mis en évidence dans les autres calculs.

Les amortissements correspondent aux amortissements cumulés (montant au bilan d'ouverture + dotation de la période).

Le montant de l'emprunt doit tenir compte du remboursement de la période.

- Ajustement de la trésorerie

Si on cherchait à optimiser la trésorerie, il faudrait placer les excédents et payer des charges financières sur les découverts.

On fera l'hypothèse que les agios sont calculés sur le découvert moyen multiplié par le nombre théorique de jours de découvert en considérant que l'activité est régulière : au long de l'année (12 mois de 30 jours).

Ces frais seront prélevés le mois suivant celui où se produit le découvert. Le taux mensuel du découvert est de 1,20% (on fera abstraction de frais fixes de découvert).

Même base de calcul pour les excédents qui seront rémunérés sur la base d'un taux mensuel de 0,70%.

Au mois de janvier, le calcul ne pose pas de problème particulier puisque la trésorerie initiale (-223 KDA) et la trésorerie finale (-358 KDA) sont toutes deux négatives.

Le découvert moyen au mois de janvier est de : $(223 + 358)/2 = 290,5$ KDA.

Les charges financières sont de : $290,5 \times 1,2\% = 3,486$ KDA.

Au mois de février, la trésorerie finale avant ajustement s'élevait à 217 KDA.

Compte tenu du paiement des frais financiers relatifs au découvert du mois précédent, la trésorerie finale s'élève à : $217 - 3,486 = 213,514$ KDA.

La trésorerie passe de -350 KDA à + 213,514 KDA. Le mois de février se partage donc en une période de découvert, sur laquelle il faudra payer des agios, et une période d'excédents, qui rapporteront des produits financiers s'ils sont placés.

Il s'agit alors de calculer le nombre de jours de découvert au mois de février, c'est-à-dire de déterminer la date à laquelle la trésorerie redevient positive.

Sur 30 jours elle passe de -350 KDA à + 213,514 KDA, soit en valeur absolue :

$$|350 + 213,514|$$

Le nombre de jours de découvert correspond à un montant de : 13501 KDA.

Il est donc égal à $30 \times 350 / (350 + 213,514) = 18,633$ arrondi à 19 jours.

Les charges financières s'appliquent à 19 jours de découvert :

$$(350/2) \times 1,2\% \times (19/30) = 1,33 \text{ KDA}$$

Les produits financiers rémunèrent 30-19, soit 11 jours d'excédents :

$$(213,514/2) \times 0,7\% \times (11/30) = 0,27 \text{ KDA.}$$

Ces charges et produits pèseront sur le montant de la trésorerie du mois de mars, dont la trésorerie finale devra donc être recalculée et ainsi de suite.

Bibliographie

- Alazard C, Sépari S., (1996), Contrôle de gestion : corrigés du manuel, coll. Gestion Sup, 3^e éd, DECF, épreuve n° 7, Dunod, Paris.
- Alazard C, Sépari S., (2004), Contrôle de gestion : manuel et applications, DECF 7, 6^e éd, Dunod, Paris.
- Assié S., (1999), Le Diagnostic des systèmes d'information in le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.
- Auriac J M & al., (1995), Economie d'entreprise : stratégie de l'entreprise et éthique, t. 2, Techniplus, Paris.
- Autissier D., (2007), Mesurer la performance du contrôle de gestion, coll. Les baromètres de la performance, les éditions d'Organisation, Paris.
- Baranger P, Renard P., 1987, management et techniques de gestion, coll. Administration des entreprises, Sirey, Paris.
- Ben Letaïef M., (1998), L'État et les entreprises publiques en Tunisie : les mutations du contrôle, Coll. Logiques juridiques, L'Harmattan, Paris.
- Blay O-T., (2004), Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, 2^e éd, coll. Entreprise, Economica, Paris.
- Blondel F., (2007), Management : manuel et applications, Nathan, Paris.
- Bollecker M., (2003), Les Contrôleurs de gestion : l'histoire et les conditions d'exercice de la profession, coll. Dynamiques d'Entreprises, l'Harmattan, Paris.
- Bollecker M., (2004), Les Mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information in revue Finance Contrôle Stratégie, décembre, vol 7, n° 4, pp, 59 - 85.
- Bonnefous B, Le Cocq P & Le Goavec Y., (2008), Management, Hachette livre, Paris.
- Bouquin H., 1997, contrôle in Simon Y et Joffre P (sous la direction de) Encyclopédie de gestion, 2^e éd, Economica, paris, pp, 667 - 686.
- Bouquin H., (2008), Le contrôle de gestion, 8^e éd, Presses Universitaires de France.
- Brennemann R et Sépari S., (2001), économie d'entreprise, coll. Tertiaire Sup, Dunod, Paris.
- Brulhart F., (2009), Les 7 points clés du diagnostic stratégiques, coll. «avec la méthode des cas», Eyrolles, Paris.

- Burlaud A., (2000), Contrôle et gestion in Colasse B (sous la direction de) Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica.
- Charpentier P., (1997), Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan.
- Charron J-L et Sépari S., (2007), Management : manuel et applications, DCG 7, coll. Expert Sup, Dunod, Paris.
- Conso P et Hémici F., (2001), L'Entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement, 2^e éd, coll. Gestion plus, Dunod.
- Cuyaubère T. & Muller J., (1996), Contrôle de gestion, tome 1, la comptabilité analytique, 3^e éd, coll. La villeguérin «université», les publications fiduciaires.
- Caillat A & al., (1999), Economie d'entreprise, BTS 2, Hachette Livre, Paris.
- Dayan A (coordonnateur général)., (1999), Manuel de gestion, vol 1, Ellipses éditions, Paris.
- De Kerviler (I et L)., (2000), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, 3^e éd, coll. Audit-Gestion-Fiscalité, Economica, Paris.
- De Kerviler (I et L)., (2006), Le Contrôle de gestion à la portée de tous !, 4^e éd, Economica, Paris.
- De Montmorillon B, Pitol-Belin J-P., (1995), organisation et gestion de l'entreprise, coll. Expertise Comptable, DECF, épreuve n° 3, Litec, Paris.
- De Crescenzo J C., (2005), Introduction in changement dans les organisations : stratégies, processus et performances, t. 1, coll. Conception et dynamique des organisations, L'Harmattan.
- Derray A, Lusseau A., (2001), L'Analyse stratégique, coll. Droit - Eco - Gestion, ellipses, Paris.
- De Rongé Y., (1998), Comptabilité de gestion, De Boeck.
- De Rongé Y., (2008), Comptabilité de gestion, 2^e éd, coll. Finance, contrôle et comptabilité, De Boeck.
- Doriath B., (2005), Contrôle de gestion, 4^e éd, coll. Express, Dunod.
- Desreumaux A., (1993), stratégie, coll. Précis de gestion, Dalloz, Paris.
- Desreumaux A, Lecocq X & Warnier V., (2006), Stratégie, coll. Synthex, Pearson éducation France.
- Fabre P, Dubost N & Solle G., (2000), Synthèse économie et comptabilité : manuel et applications, DESCF, épreuve n° 2, 2^e éd, coll. Expert Sup, Dunod, Paris.

- Faure G., (1991), structure, organisation et efficacité de l'entreprise, Dunod, Paris.
- Frydlander J-Christophe., (2005), Outils de contrôle de gestion, information imparfaite et ergonomie cognitive : une mise en œuvre de la logique floue pour la représentation des projets, Thèse de Doctorat, Université de Caen Basse-Normandie.
- Gervais M., (1990), Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Paris, Economica.
- Gervais M., (1995), Stratégie de l'entreprise, 4^e éd, coll. Gestion, Economica, Paris.
- Gervais M., 2000, contrôle de gestion, 7^e éd, coll. Gestion, Economica, Paris.
- Giraud F & al., (2008), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3^e éd, coll. Business, Gualino éditeur, Paris.
- Guillouzo R et Amintas A., (2003), Comptabilité de gestion, Hachette.
- Guedj N., (1995), De L'analyse comptable à gestion financière, les éditions d'Organisation.
- Guedj N., (2004), La Stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonné), le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, 3^e éd, coll. Les références, les éditions d'Organisation, Paris.
- Hamadouche A., (1997), méthode et outils d'analyse stratégique, coll. Les indispensables de la gestion, éditions Chihab, Batna.
- Hatch M-J., (2000), Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, de Boeck université.
- Hénot C et Hémici F., (2007), Contrôle de gestion, coll. Lexi fac économie et gestion, éditions Bréal.
- Jaulent P. & Quarès M-A., (2004), Méthodes de gestion : comment les intégrer, les éditions d'Organisation.
- Johnson G & al., (2008), Stratégique, 8e éd, Pearson Education.
- Jougleux M. & Livian Y.F., (2007), Management et contrôle de gestion : manuel et applications, DSCG 3, coll. LMD expertise comptable, Foucher.
- Kaplan R-S, Norton D., (1998), Le Tableau de bord prospectif : pilotage stratégique «les 4 axes du succès», les éditions d'Organisation, Paris.
- Langlois G et Bonnier C., (1996), Contrôle de gestion, Foucher, Paris.
- Langlois G., Bonnier C & Bringer M., (2007), Contrôle de gestion : manuel et application, coll. LMD Expertise comptable, Foucher.

- Lauchard J., (1998), La Gestion budgétaire : outil de pilotage des managers, les éditions d'Organisation.
- Lauzel P et Teller R., (1992), Contrôle de gestion et budgets, 6^e éd, coll. Administration des entreprises, Sirey, Paris.
- Leroy M., (1998), Le Tableau de bord au service de l'entreprise, les éditions d'Organisation.
- Le Roy F. & Sanou F-H., (2014), Stratégie de compétition et performance de marché : une étude empirique, revue management international, vol 18-n°2, pp, 124-137.
- Livian Y.F., (2005), Organisation : théories et pratiques, 3^e éd, coll. Gestion Sup, Dunod.
- Löning H & al., (2003), Le Contrôle de gestion: organisation et mise en œuvre, 2^e éd, Dunod, Paris.
- Lorino P., (1995), Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'Organisation.
- Malo J.L. & Mathé J-C., (2002), L'Essentiel du contrôle de gestion, 2^e éd, 2^e tirage, coll. Les indispensables de la gestion, les éditions d'Organisation.
- Molho D et Poisson D-F., (2003), La Performance globale de l'entreprise, coll. DFCG, les éditions d'organisation, Paris.
- Mallard J-C et Margerin J., (1990), Analyse financière, coll. Pédagogique multimédia, SEDIFOR, les d'éditions d'Organisation.
- Mathé J-C., (1987), Politique de l'entreprise : analyse et management stratégique, coll. Techniques de gestion, Economica, Paris.
- Marion A., (1999), Le référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.
- Marion A, (1999), Le Référentiel d'une démarche de diagnostic global : aspects méthodologiques in Marion A, le diagnostic d'entreprise : méthodes et processus, coll. Gestion, Economica.
- Naas A et Bouri C, (2019), Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique in revue LAROS, n°18, pp, 367-386.
- Paucher P., (1993), Mesure de la performance financière de l'entreprise, L'Economie plus, OPU.

- Plauchu V., (2012), Mesurer et améliorer des performances industrielles, les éditions Campus ouvert.
- Robbins S, De Cenzo D., (2004), Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education France.
- Soutenain J F, Forcet P & Messonnet O., (2008), Management : manuel et applications, Foucher, Paris.
- Spitezki H., (1995), La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, coll. Rapports et synthèses, Economica, Paris.
- Thibierge C., (2019), Comprendre la finance d'entreprise : L'essentiel de la finance d'entreprise pour tous, 4^e éd, Vuibert.
- Thomas P., (2011), Analyse financière : approche internationale-CAF, coll. Master, éditions Revue banque.