الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان
École Supérieure de Management Tlemcen
قسم الطور الثاني
Département du second cycle

Projet de Fin d'Étude « Master »
Dans le cadre de l'arrêté ministériel n°008 modifiant et complétant l'arrêté n°1275 fixant les modalités d'élaboration d'un projet de fin d'études en vue de l'obtention d'un
« diplôme universitaire - diplôme Startup »
Filière : Sciences commerciales
Spécialité : Marketing agroalimentaire

Les pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires et leur impact sur la politique de prix etude de cas projet 1275 ClearPath

présenté par : BARHOUM Djihene

Date de soutenance :04 / 07/ 2025

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	Etablissement	Qualité
Dr MOUSSAOUI Rafika	MCA	ESM Tlemcen	Président
Dr BENAISSA Kamel	MCA	ESM Tlemcen	Examinateur
Dr OTMANI habib.	MCA	ESM Tlemcen	Encadrant 1 (e)
Dr HAID Zahia	MCA	ESM Tlemcen	Co-Encadrant (e)
Pr ZENANSI Soumia	professeur	ESM Tlemcen	Représentant de l'incubateur
BELLAHRECHE Rachid	Expert comptable et expert judiciaire agrée par l état	Cabinet d' expertise comptable commissariat compte conseil fiscal et juridique	Partenaire socioéconomique

Année universitaire : 2024/2025

FICHE D'INFORMATIONS :

A propos de l'équipe d'encadrement et l'équipe de travail

1. Equipe d'encadrement :

Equipe d'encadrement	
Encadrante	Dr OTMANI habib
Co-encadrant	Dr HAID Zahia

2. Equipe de travail :

Equipe de travail	**Spécialité**	**Etablissement**
BARHOUM Djihene	Marketing agroalimentaire	ESMT
OTMANI habib	Management stratégique et intelligence économique	ESMT
Dr HAID Zahia	finance internationale	ESMT

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Je remercie tout particulièrement ***Monsieur Otmani Habib****, mon encadrant, pour son accompagnement, ses conseils pertinents et sa disponibilité constante tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique et son sens de l'écoute ont été d'une grande valeur pour l'élaboration de ce mémoire.*

Mes remerciements s'adressent également à ***Madame Haid Zahia****, co-encadrante de ce projet, pour ses remarques constructives, son soutien et son suivi bienveillant.*

Je souhaite également remercier ***l'ensemble du corps professoral*** *de* ***l'École Supérieure de Management de Tlemcen****, pour la qualité de l'enseignement reçu durant ces cinq années de formation, ainsi que pour les compétences académiques et professionnelles transmises.*

Ma reconnaissance va aussi à ***l'équipe de l'incubateur universitaire****, pour l'encadrement offert lors de la mise en œuvre de mon projet innovant* ***Clear Path****, et pour l'aide précieuse dans l'élaboration du diagnostic stratégique et du plan d'action.*

Je n'oublie pas ***les professionnels du secteur agroalimentaire****, notamment les distributeurs, qui ont pris le temps de répondre à mes questionnaires et entretiens, contribuant ainsi à enrichir considérablement ce travail.*

Je remercie du fond du cœur ***ma famille****, et en particulier mes parents, pour leur soutien moral indéfectible, leur patience et leur encouragement constant tout au long de mon parcours.*

djihene

Dédicaces

Il y a des chemins que l'on ne parcourt jamais seule. Ce mémoire, bien plus qu'un travail académique, est le reflet d'un voyage fait de doutes, de luttes, de rêves et d'espoirs. Je le dédie, du plus profond de mon cœur, à toutes les âmes qui ont marché à mes côtés, avec amour, patience et bienveillance.

À ma mère,
ma lumière dans l'obscurité, ma force silencieuse, mon refuge dans l'incertitude.
Chaque mot écrit ici a été guidé par tes prières, chaque pas par ton amour.
Tu es la définition même du mot courage.

À mon père,
pour ton regard toujours fier, ta présence discrète mais rassurante, ton soutien dans les silences.
Tu m'as appris que la vraie force se transmet souvent sans bruit, mais se ressent dans chaque geste.

À ma sœur Imen,
mon double, mon alliée, mon amie.
Dans tes mots simples j'ai trouvé du réconfort, dans ton rire j'ai trouvé de l'espoir. Merci d'être là, toujours.

À Mimi et Aya,
vos sourires m'ont redonné de l'élan lorsque tout semblait s'arrêter. Vous êtes mes rayons de soleil.

À mes frères Mahdi et Fadi,
merci pour votre affection maladroite mais sincère, pour votre humour qui allège tout fardeau.

À ma grand-mère Fetouha,
ta tendresse, ta foi et ton amour m'accompagnent chaque jour comme une bénédiction précieuse.

À mes oncles et tantes,
pour vos encouragements, vos mots d'affection, vos gestes pleins d'amour. Même à distance, vous étiez là.

À mes amies Aya et Ikram,

vous êtes cette présence fidèle dans le tumulte de la vie, les âmes qui comprennent sans expliquer. Merci d'être les sœurs que j'ai choisies.

Aux magnifiques âmes rencontrées à Tlemcen :
Nassima, Imen, Soumia, Souad, Safa et Wafa,

vous avez coloré cette dernière étape de mon parcours par vos sourires, vos partages, votre bienveillance. Je n'oublierai jamais ces instants.

À mes camarades de la filière Marketing Agroalimentaire,

nous avons ri, travaillé, douté, espéré... ensemble. Merci pour ces souvenirs tissés de complicité et d'efforts partagés.

Et enfin, à toute ma famille,

vous êtes ma maison, mes racines, ma vérité.
Ce mémoire est une petite victoire, mais c'est surtout la vôtre, car sans vous, rien n'aurait été possibl

Sommaire

Remerciements 1
Dédicaces 2
Liste des tableaux 7
Liste des figures 9
Liste des annexes 12
Liste des abréviations 13
Introduction générale 16

Partie 1:Cadre theorique

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires

Introduction du chapitre.....22

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion 23
Section 2 : Outils et techniques du contrôle de gestion 40
Section 3 : Enjeux du contrôle de gestion dans un contexte agroalimentaire 68

Conclusion du chapitre 88

Chapitre 2 : La politique de prix et son lien avec le contrôle de gestion

Introduction du chapitre 90
Section 1 : La politique de prix : concepts et approches 91
Section 2 : Méthodes et facteurs de fixation des prix 106
Section 3 : Articulation entre politique de prix et contrôle de gestion 124
Section 4 : Introduction à ClearPath : pilotage prix-coûts 135

Conclusion du chapitre 140

Partie2:cadre pratique

Chapitre 1 : Présentation générale et stratégie du projet ClearPath

Introduction du chapitre 142
Section 1 : Présentation générale et aspects innovants du projet 143
Section 2 : Aspects innovants et planification du projet 155
Section 3 : Analyse stratégique et organisation de la servuction 172

Conclusion du chapitre 201

Chapitre 2 : Organisation opérationnelle et validation du projet ClearPath

Introduction du chapitre 203
Section 1 : Organisation de la servuction 204
Section 2 : Plan financier du projet 211
Section 3 : Validation terrain du prototype 217
Section 4 : Aspect juridique du projet ClearPath 234

Conclusion du chapitre 235

Conclusion Générale 237
Annexes 236

Bibliographie 241
Résumé 244

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : la méthode SMART …… 151

Tableau 02 : objectifs à court terme…….. 152

Tableau 03 : objectifs à moyen terme…… 153

Tableau 04: objectifs à long terme ……154

Tableau 05 : Calendrier détaillé ……..157

Tableau 06 : Gestion des risques…….158

Tableau 07 : métriques de suivi ……..159

Tableau 08 : Analyse SWOT ……..175

Tableau 09 : Analyse comparative……. 179

Tableau 10 : les Objectifs et KPI associés…….. 200

LISTE DES FIGURES

Figure 01:Mesure de la performance financière ……..34

Figure 02: leviers d'amélioration continue ……...36

Figure 03: Processus de planification budgétaire……..40

Figure 04: Types de budgets et leur utilité…….42

Figure05 : Facteurs influençant la politique de prix ……..92

Figure 06 : Méthodes de calcul du coût de revient ……..105

Figure 07 : Enjeux spécifiques liés au contexte régional ……134

Figure08:logo de clearpath ……146

Figure 09:la palette des couleurs…….147

Figure 10: diagramme de gantt……164

Figure 11: Matrice d'innovation …….166

Figure 12: Le plan marketing ClearPath …….170

Figure 13:Analyse pestel …….173

Figure14 :chiffre d'affaire annuelle ……212

Figure 15 :progression des performances commerciales …… ...213

Figure16 :Compte de résultat prévisionnel …….215

Figure 17 : bilan comptable prévisionnel (actif) …….216

Figure 18 : bilan comptable prévisionnel (passif) ……217

LISTE DES ANNEXES

Annexe 01 :le BMC

Annexe 02 : l'attestation d'incubation

Annexe 03:code d'activite de registre commerce

Annexe 04 : le questionnaire

LISTE DES ABBREVIATION

Abréviation	Signification
ERP	Enterprise Resource Planning (Système de planification des ressources de l'entreprise)
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
BSC	Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif)
ABC	Activity-Based Costing (Méthode de calcul des coûts par activité)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise)
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analyse FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal (analyse macro-environnementale)
BMC	Business Model Canvas
ANPT	Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques
ESG	Environnement, Social, Gouvernance
IoT	Internet of Things (Internet des objets)

Introduction Générale

Le secteur agroalimentaire en Algérie occupe une place centrale dans l'économie nationale, tant par sa contribution à la sécurité alimentaire que par son rôle dans la création d'emplois et la stimulation de la croissance. Toutefois, ce secteur fait face à une série de défis structurels et conjoncturels : instabilité des prix des matières premières, pression réglementaire croissante, évolution des attentes des consommateurs, ainsi que les exigences croissantes en matière de traçabilité, de durabilité et de qualité. À cela s'ajoute une faible digitalisation des pratiques de gestion, notamment au sein des petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent l'épine dorsale du tissu agroalimentaire algérien.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion apparaît comme un levier stratégique majeur. Il permet non seulement d'aligner les ressources et les processus sur les objectifs organisationnels, mais également de soutenir la performance globale à travers le suivi d'indicateurs clés et la rationalisation des coûts. Parallèlement, la politique de prix joue un rôle crucial dans la compétitivité des entreprises, en leur permettant de s'adapter aux dynamiques de marché tout en assurant leur rentabilité. L'interaction entre ces deux dimensions, le contrôle de gestion et la tarification, devient ainsi essentielle pour garantir la viabilité et la pérennité des entreprises agroalimentaires.

Selon un rapport **d'Algérie Eco (2023)**, 65 % des PME agroalimentaires algériennes peinent à intégrer des outils numériques modernes, ce qui freine leur capacité à se moderniser et à répondre aux exigences actuelles du marché. C'est dans cette optique que des solutions innovantes, comme la plateforme numérique ClearPath, prennent tout leur sens. Cette startup algérienne vise à démocratiser l'accès aux outils de gestion avancés (ERP, tableaux de bord, indicateurs de performance, audits numériques, etc.), facilitant ainsi la prise de décision stratégique, la conformité aux normes internationales (HACCP, ISO 22000) et l'amélioration de la performance globale.

Études antérieures

Plusieurs travaux de recherche ont exploré les thématiques du contrôle de gestion et de la politique de prix dans divers contextes. **Chenhall (2003)** a développé une approche contingente du contrôle de gestion, soulignant la nécessité d'adapter les

systèmes de contrôle aux spécificités sectorielles. S**imons (1995)** a étudié les systèmes de contrôle interactifs et leur rôle dans l'alignement stratégique, tandis que **Otley (1999)** a proposé des cadres de performance intégrant des indicateurs financiers et extra-financiers, notamment ceux liés à la durabilité. Cependant, ces études restent peu contextualisées au secteur agroalimentaire algérien, et encore moins en lien avec la digitalisation des pratiques de gestion.

Sur le plan national, certaines recherches ont porté sur les mécanismes de fixation des prix dans l'industrie agroalimentaire, mettant en évidence le manque d'outils de pilotage efficaces. Toutefois, peu d'études ont intégré dans une même réflexion les dimensions du contrôle de gestion, de la politique de prix et de la transformation numérique dans le contexte spécifique des PME agroalimentaires algériennes. Ce mémoire entend combler cette lacune en proposant une approche intégrée autour de la plateforme ClearPath.

Problématique

Face aux défis de compétitivité, de conformité et de durabilité, la question centrale qui se pose est la suivante :

> Comment le contrôle de gestion et les stratégies de tarification, appuyés par des plateformes numériques comme ClearPath, peuvent-ils améliorer la compétitivité des PME agroalimentaires algériennes ?

De cette problématique découlent plusieurs sous-questions :

> Comment le contrôle de gestion soutient-il la conformité réglementaire, la performance et la durabilité dans les entreprises agroalimentaires ?
>
> En quoi les politiques de prix permettent-elles d'optimiser la rentabilité dans un marché concurrentiel ?
>
> Quel est le rôle des outils numériques, en particulier la plateforme ClearPath, dans la transformation des pratiques de gestion au sein des PME du secteur agroalimentaire ?

Objectifs de l'étude

Ce mémoire poursuit les objectifs suivants

Analyser les fondements théoriques et pratiques du contrôle de gestion dans le secteur agroalimentaire algérien.

Étudier le rôle de la politique de prix dans la rentabilité et la compétitivité des PME agroalimentaires.

Explorer les apports de la digitalisation et des plateformes comme ClearPath dans l'amélioration des pratiques de gestion.

Proposer des recommandations pour une meilleure intégration des outils de pilotage numérique dans les PME du secteur.

Importance de l'étude

L'importance de cette étude réside dans sa capacité à proposer une réflexion intégrée, à la fois théorique et pratique, sur les mécanismes de pilotage de la performance dans un secteur stratégique pour l'Algérie. En abordant conjointement les dimensions du contrôle de gestion, de la tarification et de la digitalisation, ce travail met en lumière les leviers concrets susceptibles d'accompagner la modernisation des PME agroalimentaires. Il s'agit aussi de répondre à un besoin pressant de transformation organisationnelle à l'ère du numérique, afin d'augmenter la compétitivité, la résilience et la durabilité des entreprises locales. L'analyse du cas ClearPath constitue ainsi une contribution originale à la compréhension des dynamiques de gestion innovantes dans le contexte algérien.

Démarche méthodologique

Pour répondre à ces objectifs, l'étude adopte une approche mixte combinant :

Une revue théorique approfondie sur les concepts de contrôle de gestion, de tarification et de digitalisation.

Une étude de cas appliquée à la plateforme ClearPath, analysant son impact potentiel sur la performance et la gestion des PME agroalimentaires.

Des données secondaires issues de rapports sectoriels, d'articles scientifiques, de thèses, et d'entretiens exploratoires avec des acteurs du secteur.

Structure du mémoire

Ce travail s'articule en deux parties :

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires

Chapitre 2 : La politique de prix et son lien avec le contrôle de gestion

Partie II : cadre pratique

Chapitre 1 : Présentation générale et stratégie du projet ClearPath

Chapitre 2 : Organisation opérationnelle et validation du projet ClearPath

À travers cette double approche, ce mémoire propose une réflexion à la fois théorique et pragmatique sur la modernisation des pratiques de gestion dans un secteur stratégique pour l'Algérie.

partie I:

Cadre théorique

Chapitre I

Le contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires

Introduction du chapitre I

Le secteur agroalimentaire joue un rôle stratégique dans l'économie algérienne, contribuant à la sécurité alimentaire et à l'emploi, tout en faisant face à des défis complexes tels que la saisonnalité, la périssabilité, et la dépendance aux importations. Les entreprises de ce secteur doivent élaborer des politiques de prix efficaces pour rester compétitives dans un marché marqué par une concurrence intense et des consommateurs sensibles aux prix.

La politique de prix, en tant que levier stratégique, influence non seulement la rentabilité, mais aussi la part de marché et la perception de la valeur des produits. Soutenue par le contrôle de gestion, elle s'appuie sur des outils comme les ERP et des indicateurs de performance KPI pour aligner les tarifs sur les objectifs financiers et commerciaux.

Ce chapitre explore le contexte du secteur agroalimentaire algérien, les fondements théoriques du contrôle de gestion, les outils mobilisés, ainsi que les spécificités de leur application dans ce secteur. Il est structuré en trois sections : le cadre général de l'agroalimentaire en Algérie, les principes de base du contrôle de gestion, et les outils de pilotage utilisés pour améliorer la performance et soutenir la prise de décision.

Section 1.1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion

1.1 Définition et évolution du contrôle de gestion

1.1.1 Origines et définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une discipline clé dans la gestion des organisations, visant à aligner les activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques. Historiquement, il trouve ses origines dans les pratiques comptables du XIXe siècle, avec l'émergence des grandes entreprises industrielles. **Selon Anthony (1965)**, il s'agit du « processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées efficacement et efficacement dans la réalisation des objectifs de l'organisation » **(p. 17)**. Cette définition met l'accent sur l'aspect instrumental du contrôle, qui repose sur des outils comme les budgets, les tableaux de bord et les indicateurs de performance.

D'autres auteurs ont enrichi cette conception. **Bouquin (2006),** par exemple, adopte une vision plus dynamique, décrivant le contrôle de gestion comme un ensemble de mécanismes permettant de coordonner les actions, d'anticiper les dérives et de favoriser l'apprentissage organisationnel. Cette approche met en évidence le rôle du contrôle non seulement comme outil de surveillance, mais aussi comme levier de pilotage stratégique. Dans les entreprises agroalimentaires, le contrôle de gestion prend une dimension particulière en raison de la saisonnalité des productions, de la variabilité des matières premières et des exigences réglementaires strictes.

1.1.2 Évolution historique et conceptuelle

L'évolution du contrôle de gestion est étroitement liée aux mutations économiques et technologiques. À ses débuts, au début du XXe siècle, il était principalement centré sur la comptabilité de gestion, avec des outils comme le calcul des coûts standards, développés par des pionniers du management scientifique tels que Taylor et Fayol. Ces outils visaient à optimiser les processus industriels en mesurant les écarts entre coûts prévus et coûts réels.

Dans les années 1960, avec l'essor des approches systémiques, **Anthony (1965)** a redéfini le contrôle de gestion comme le lien entre la planification stratégique et le

contrôle opérationnel, marquant une rupture avec les approches purement comptables. Dans les années **1980 et 1990, Kaplan et Norton (1992)** ont introduit le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), qui combine des indicateurs financiers et non financiers pour offrir une vision globale de la performance.

Au XXIe siècle, le contrôle de gestion s'est transformé pour répondre aux défis de la mondialisation, de la digitalisation et du développement durable. Les entreprises doivent désormais intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs dispositifs de pilotage, complexifiant les pratiques traditionnelles. Dans le secteur agroalimentaire, cette transformation est d'autant plus marquée que les entreprises sont tenues de satisfaire des exigences croissantes en matière de traçabilité, de sécurité sanitaire et de durabilité.

1.1.3 Approches contemporaines du contrôle de gestion

Les approches contemporaines du contrôle de gestion se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter aux contextes spécifiques des organisations. On distingue plusieurs paradigmes principaux :

L'approche instrumentale, fondée sur l'utilisation d'outils quantitatifs tels que les budgets, les analyses de variance et les systèmes ERP . Ces instruments permettent de mesurer la performance, de suivre les coûts en temps réel et d'identifier les écarts entre les résultats prévus et réalisés.

L'approche comportementale, développée notamment par **Simons (1995)**, met l'accent sur le rôle des systèmes de contrôle dans l'influence des comportements des collaborateurs. Selon cette approche, les leviers de contrôle — diagnostic, interactif, croyances et limites — visent à aligner les actions individuelles sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

L'approche contingente, selon laquelle il n'existe pas de système de contrôle universel. **Chenhall (2003)** soutient que les pratiques de contrôle doivent être adaptées aux caractéristiques spécifiques de chaque organisation, telles que sa taille, sa structure, son environnement ou encore son secteur d'activité. Cette perspective est particulièrement pertinente dans le secteur agroalimentaire, qui

regroupe des structures très variées, allant des coopératives rurales aux multinationales.

Par ailleurs, les innovations numériques — notamment l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT) et l'analyse des données massives (big data) — transforment en profondeur les pratiques actuelles. Les systèmes d'information intégrés offrent un suivi en temps réel des indicateurs de performance, ce qui est essentiel dans les entreprises agroalimentaires confrontées à des contraintes de périssabilité et de distribution rapide.

1.1.4 Spécificités du contrôle de gestion dans le secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire présente des caractéristiques propres qui influencent fortement les pratiques de contrôle de gestion. L'une des spécificités majeures réside dans la saisonnalité des productions agricoles, qui impose une planification rigoureuse des ressources, des achats et de la main-d'œuvre. Les entreprises doivent anticiper les variations de prix des matières premières, souvent soumises à des aléas climatiques ou géopolitiques.

Par ailleurs, les exigences réglementaires strictes — en particulier en matière de sécurité alimentaire et de traçabilité — nécessitent des dispositifs de contrôle solides. Des normes comme HACCP et ISO 22000 imposent la mise en place de processus documentés et vérifiables, intégrés aux tableaux de bord du contrôle de gestion.

Le secteur agroalimentaire est également confronté à une forte intensité concurrentielle, avec des marges souvent faibles. Cela accentue la nécessité d'un pilotage rigoureux des coûts, notamment à travers des outils comme l'analyse par activité (ABC) ou les ERP. En outre, la montée en puissance des attentes sociétales impose d'intégrer des indicateurs extra-financiers, liés à la durabilité, à la traçabilité, ou encore à l'empreinte carbone.

À titre d'exemple, une entreprise agroalimentaire souhaitant obtenir une certification bio devra intégrer dans son système de contrôle les coûts liés à la conversion des cultures, à la logistique séparée, et à la communication responsable. Ces éléments influencent la structure des coûts et donc la stratégie tarifaire.

En conclusion, le contrôle de gestion dans l'agroalimentaire ne peut se réduire à une logique comptable ou financière. Il doit s'adapter aux réalités opérationnelles, aux contraintes réglementaires, et aux enjeux environnementaux et sociaux, tout en assurant la résilience et la performance globale des organisations.

1.2 Objectifs fondamentaux du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un processus central dans la gouvernance des organisations, agissant comme un levier stratégique pour aligner les activités opérationnelles avec les objectifs de long terme, optimiser l'allocation des ressources et améliorer la performance globale. Dans le secteur agroalimentaire, confronté à des défis spécifiques tels que la volatilité des prix des matières premières, la forte régulation et les attentes croissantes en matière de durabilité, ces objectifs prennent une importance particulière.

Les finalités du contrôle de gestion peuvent être regroupées autour de quatre axes majeurs : l'alignement stratégique et opérationnel, l'optimisation de l'utilisation des ressources, l'amélioration de la performance organisationnelle, et le soutien à la prise de décision managériale. Ces axes sont explorés ci-dessous avec des illustrations issues du secteur agroalimentaire.

1.2.1 Alignement stratégique et opérationnel

L'un des premiers objectifs du contrôle de gestion est de garantir l'alignement entre les orientations stratégiques de l'entreprise et ses opérations quotidiennes. Anthony et **Govindarajan (2007)** soulignent que le contrôle de gestion constitue un mécanisme de coordination permettant de relier la planification stratégique à l'action opérationnelle.

Dans les entreprises agroalimentaires, cet alignement est indispensable pour répondre à des enjeux complexes tels que la traçabilité, la qualité des matières premières, ou encore la certification biologique. Par exemple, une coopérative laitière souhaitant développer une gamme de yaourts bio doit coordonner l'approvisionnement, la production, le marketing et la distribution. Le contrôle de gestion intervient à travers des outils tels que les budgets prévisionnels, les indicateurs de suivi de performance,

ou encore le Balanced Scorecard **(Kaplan & Norton, 1996)**, qui intègre des indicateurs financiers, opérationnels, clients et d'innovation.

De plus, cet alignement prend en compte les pressions externes, telles que les politiques publiques. La stratégie « From Farm to Fork » de l'Union européenne incite, par exemple, les acteurs du secteur à intégrer dans leurs systèmes de gestion des objectifs environnementaux, comme la réduction de l'empreinte carbone ou l'évaluation de l'impact social des activités.

1.2.2 Optimisation de l'utilisation des ressources

L'optimisation des ressources constitue un objectif prioritaire du contrôle de gestion, en particulier dans un contexte où les marges sont faibles et les coûts volatils. **Bouquin (2011)** définit cet objectif comme la capacité à utiliser efficacement les moyens humains, matériels et financiers disponibles, tout en réduisant les gaspillages.

Dans l'agroalimentaire, cette optimisation est particulièrement cruciale du fait de la saisonnalité, de la périssabilité des produits et des contraintes de stockage. Par exemple, une entreprise de transformation de fruits utilise des outils comme l'Activity-Based Costing (ABC) pour identifier les postes de coûts les plus critiques, comme la chaîne de froid ou l'emballage, afin de rationaliser ses processus.

Les systèmes ERP facilitent également le suivi des stocks, des commandes et des coûts en temps réel, permettant d'adapter la planification à la demande. L'optimisation ne concerne pas seulement les coûts de production mais aussi les aspects environnementaux, tels que la consommation d'énergie ou d'eau, en ligne avec les objectifs du Pacte Vert européen.

1.2.3 Amélioration de la performance organisationnelle

Le contrôle de gestion contribue également à l'amélioration continue de la performance globale de l'organisation. Selon **Simons (2000)**, les systèmes de contrôle interactifs favorisent l'apprentissage organisationnel en stimulant l'analyse des résultats et la révision des processus internes.

Dans le secteur agroalimentaire, la performance ne se limite pas aux indicateurs financiers. Elle englobe également des dimensions qualitatives (respect des normes HACCP), environnementales (empreinte écologique) et sociales (conditions de travail, impact local). Par exemple, une entreprise de transformation de viande peut intégrer dans ses tableaux de bord des indicateurs tels que le taux de non-conformité sanitaire, la satisfaction client, ou encore le taux d'incidents liés à la sécurité.

Les KPI environnementaux, comme le taux de recyclage des emballages ou la réduction des pertes alimentaires, sont de plus en plus intégrés dans les systèmes de pilotage. Une entreprise céréalière, par exemple, peut utiliser l'analyse des écarts pour réduire les pertes lors de la mouture, tout en mettant en œuvre des solutions innovantes pour limiter son impact environnemental.

1.2.4 Soutien à la prise de décision managériale

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans le processus de prise de décision managériale, en fournissant des informations fiables, pertinentes et actualisées. Il constitue un outil d'aide à la décision, tant à court qu'à long terme. Selon Anthony et **Govindarajan (2007)**, les systèmes de contrôle permettent d'appuyer les décisions à l'aide de données quantitatives (comme les marges ou les coûts unitaires) et qualitatives (telles que les retours clients ou les évaluations des risques).

Dans le secteur agroalimentaire, cette fonction est d'autant plus critique que les produits sont périssables et que le marché est soumis à des fluctuations rapides. Par exemple, un responsable d'une entreprise de transformation de fruits peut utiliser des rapports d'analyse pour arbitrer entre l'investissement dans une nouvelle ligne de production automatisée ou le maintien de la sous-traitance, en se basant sur une analyse coûts-avantages détaillée. De même, les prévisions de ventes, fondées sur des séries historiques, permettent d'anticiper les volumes de production nécessaires selon les saisons.

Les outils numériques, tels que les modèles prédictifs ou les systèmes d'intelligence artificielle intégrés dans les ERP, renforcent cette capacité décisionnelle. Ils permettent notamment d'anticiper les variations de prix des matières premières,

d’optimiser les stocks ou de simuler différents scénarios économiques. Le contrôle de gestion oriente également les décisions stratégiques de long terme, comme l’adoption de nouveaux types d’emballage (biodégradables, recyclables), en s’appuyant sur une analyse coût-bénéfice complète.

Enfin, le contrôle de gestion facilite la communication entre les différents niveaux hiérarchiques. En assurant une transparence des données, il permet d’harmoniser les décisions opérationnelles avec les orientations stratégiques. Dans une coopérative agroalimentaire, par exemple, il contribue à équilibrer les intérêts des producteurs membres avec les contraintes économiques du marché, garantissant ainsi la pérennité du modèle coopératif.

1.3 Le rôle du contrôle de gestion dans la gouvernance organisationnelle

1.3.1 Contribution à la transparence et à la reddition des comptes

Le contrôle de gestion contribue fortement à la transparence organisationnelle et à la reddition des comptes en produisant des rapports structurés et fondés sur des données vérifiables. D’après **Bouquin (2011)**, le contrôle de gestion génère des informations permettant aux parties prenantes — internes (managers, dirigeants) ou externes (actionnaires, régulateurs, clients) — d’évaluer comment les ressources sont utilisées et si les objectifs sont atteints.

Dans le secteur agroalimentaire, où les exigences réglementaires sont élevées et les consommateurs très attentifs à la qualité et à l’éthique des produits, cette transparence est cruciale. Les normes HACCP et ISO 22000 exigent une traçabilité complète tout au long de la chaîne d’approvisionnement. Le contrôle de gestion appuie ce processus en intégrant des indicateurs de conformité dans les tableaux de bord, tels que le taux de produits conformes, le niveau de traçabilité, ou le nombre de non-conformités identifiées.

Par exemple, une entreprise de transformation de fruits et légumes peut publier des rapports sur sa performance en matière de qualité et de durabilité, notamment le pourcentage de matières premières issues de l’agriculture biologique ou le résultat de

ses audits HACCP. Cette communication contribue à renforcer la confiance auprès des distributeurs, des consommateurs, mais aussi des autorités sanitaires.

La transparence soutenue par le contrôle de gestion répond également aux attentes sociétales liées à la durabilité. Des entreprises qui partagent leurs efforts en matière de réduction de l'empreinte carbone, d'utilisation d'emballages recyclables, ou encore de production locale renforcent leur image de marque et leur légitimité économique et sociale. Ainsi, une coopérative laitière peut publier, dans un souci de responsabilité, des indicateurs relatifs à la proportion de lait provenant de fermes respectueuses de normes environnementales, consolidant ainsi la relation de confiance avec ses parties prenantes.

1.3.2 Renforcement des mécanismes de contrôle interne

Les mécanismes de contrôle interne jouent un rôle fondamental dans l'assurance de l'efficacité des opérations, la maîtrise des risques et la conformité aux normes réglementaires. D'après **Simons (2000)**, le contrôle de gestion vient renforcer ces mécanismes en instaurant des systèmes de suivi, de vérification et d'évaluation qui permettent de limiter les erreurs, les fraudes et les inefficacités. Ces dispositifs comprennent notamment les audits internes, les analyses d'écarts budgétaires ainsi que les procédures de validation des processus, assurant ainsi l'alignement des opérations avec les règles internes et les exigences externes.

Dans le secteur agroalimentaire, les enjeux de sécurité sanitaire, de qualité des produits et de respect des normes réglementaires sont particulièrement critiques. Le contrôle de gestion y joue un rôle déterminant en intégrant des outils numériques tels que les systèmes ERP, qui permettent de suivre en temps réel des données clés comme la température des chambres froides, les délais de transformation ou encore les niveaux de stock. À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans les produits de la mer surgelés peut s'appuyer sur un ERP pour surveiller la chaîne du froid, garantissant ainsi la conformité aux standards HACCP et réduisant les risques de non-conformité.

Par ailleurs, le contrôle de gestion prend en compte les indicateurs liés aux critères ESG, devenus essentiels dans les pratiques agroalimentaires responsables. Par exemple, un indicateur mesurant la consommation énergétique par unité produite peut révéler des gisements d'inefficacité, amenant l'entreprise à installer des équipements à faible consommation. Ces dispositifs de contrôle interne contribuent à limiter les risques opérationnels, tout en renforçant la gouvernance de l'entreprise à travers un alignement accru avec les attentes des parties prenantes. Par exemple, une unité de transformation carnée peut mettre en place des audits périodiques pour s'assurer du respect des normes de bien-être animal, illustrant ainsi sa responsabilité sociétale et sa rigueur réglementaire.

Un autre point essentiel concerne la capacité du contrôle de gestion à anticiper les risques émergents, tels que les variations imprévues des coûts des matières premières. Grâce à des outils d'analyse de scénarios, les entreprises agroalimentaires sont en mesure de simuler les effets de ces fluctuations sur leurs marges et d'ajuster leurs processus en conséquence, renforçant ainsi la solidité de leurs dispositifs de contrôle interne.

1.3.3 Participation à la définition des orientations stratégiques

Le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction opérationnelle ; il assume également un rôle stratégique en fournissant des informations essentielles pour orienter les décisions à long terme. D'après **Anthony et Govindarajan (2007)**, le contrôle de gestion fait le lien entre la planification stratégique et la mise en œuvre opérationnelle, permettant aux dirigeants de concevoir des stratégies fondées sur des données fiables, pertinentes et actualisées. Ce rôle est particulièrement crucial dans le secteur agroalimentaire, où les entreprises doivent faire face à des évolutions rapides, telles que les changements dans les préférences des consommateurs, les nouvelles exigences réglementaires ou la pression croissante en faveur de la durabilité.

À titre d'exemple, une entreprise agroalimentaire souhaitant se positionner sur le marché du bio peut s'appuyer sur les analyses de rentabilité et de coûts fournies par le contrôle de gestion afin d'évaluer la faisabilité de cette orientation stratégique. Des outils comme le tableau de bord prospectif BSC développé par **Kaplan et Norton**

(1996) permettent d'intégrer à la fois des KPI financiers (tels que le retour sur investissement, ou ROI) et non financiers (comme la satisfaction des clients ou l'empreinte environnementale) dans le processus décisionnel. Dans ce contexte, des indicateurs comme la part de marché des produits biologiques ou le coût lié à la certification peuvent orienter les investissements à réaliser, qu'il s'agisse de l'acquisition de nouvelles machines ou de la formation du personnel.

Le contrôle de gestion participe également à la dynamique d'innovation stratégique. Par exemple, dans un contexte de transition écologique, une entreprise soucieuse de réduire son empreinte carbone peut s'appuyer sur des analyses coûts-avantages pour évaluer l'intérêt d'adopter des emballages biodégradables ou de recourir à des sources d'énergie renouvelables. Ces analyses permettent de définir des orientations stratégiques équilibrant les impératifs de rentabilité avec les objectifs environnementaux, en cohérence avec des initiatives telles que la stratégie « Farm to Fork » de l'Union européenne, qui promeut un système alimentaire plus durable. Un exemple concret serait celui d'une entreprise produisant du jus de fruits, qui utiliserait les données issues du contrôle de gestion pour évaluer l'intérêt d'investir dans une nouvelle ligne de production automatisée, améliorant la qualité des produits tout en réduisant les coûts.

1.3.4 Interaction avec les parties prenantes internes et externes

Le contrôle de gestion favorise l'interaction avec les parties prenantes internes (salariés, managers, actionnaires) et externes (fournisseurs, clients, autorités de régulation, ONG) en fournissant des informations claires, fiables et bien structurées. D'après **Simons (2000)**, les systèmes de contrôle de gestion, notamment à travers les leviers interactifs, stimulent le dialogue et l'implication en intégrant les parties prenantes dans l'analyse et l'amélioration des performances. Cette collaboration est essentielle pour harmoniser les intérêts parfois divergents et renforcer la cohésion organisationnelle, surtout dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par une grande diversité d'acteurs.

En interne, le contrôle de gestion soutient la communication à tous les niveaux hiérarchiques. À titre d'exemple, dans une coopérative agroalimentaire, les rapports

de contrôle de gestion peuvent informer les agriculteurs membres sur les résultats économiques de la structure, comme la rentabilité des ventes ou les coûts de production. Ces données renforcent leur implication en leur montrant concrètement comment leurs efforts individuels participent à la réussite collective. De plus, les tableaux de bord intégrant des KPI financiers et opérationnels aident les managers à partager une vision commune des priorités, facilitant ainsi la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise.

En externe, le contrôle de gestion joue un rôle stratégique dans les relations avec des acteurs comme les autorités, les partenaires commerciaux ou les consommateurs. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de poisson peut fournir des rapports prouvant sa conformité aux normes ISO 22000 pour rassurer les autorités sur la sécurité de ses produits. De la même manière, des indicateurs ESG, comme la réduction des émissions de CO2 ou le recours à des matières premières durables, peuvent être communiqués aux clients et ONG, renforçant ainsi la transparence et la crédibilité de l'entreprise. Cette transparence est particulièrement cruciale dans un secteur où les attentes en matière d'information sur l'origine et l'impact des produits sont en constante augmentation.

Un exemple concret est celui d'une entreprise agroalimentaire spécialisée dans les céréales biologiques. En exploitant des tableaux de bord pour présenter des KPI sur la qualité (ex. : taux de certification biologique), les coûts de production et l'impact environnemental (ex. : consommation d'eau par tonne), elle peut renforcer le dialogue avec ses fournisseurs en optimisant les achats, fidéliser ses clients, et rassurer les régulateurs sur sa conformité. Ce dialogue construit une gouvernance participative, dans laquelle chaque partie prenante contribue activement à la réalisation des objectifs stratégiques.

En outre, le contrôle de gestion peut jouer un rôle de médiateur dans les conflits d'intérêts entre parties prenantes. Dans une coopérative, par exemple, les agriculteurs peuvent souhaiter des prix d'achat élevés pour leurs récoltes, tandis que les gestionnaires cherchent à contenir les coûts pour maintenir la compétitivité. En fournissant des données objectives comme des analyses complètes de coûts, le

contrôle de gestion permet de concilier ces objectifs divergents, en renforçant ainsi l'équilibre et l'efficacité de la gouvernance.

En résumé, le contrôle de gestion contribue de façon stratégique à la gouvernance des entreprises agroalimentaires : il renforce la transparence et la responsabilité, soutient les mécanismes internes de contrôle, participe à la définition des orientations stratégiques, et facilite les échanges avec l'ensemble des parties prenantes. Grâce à des outils comme les KPI, les ERP, les tableaux de bord prospectifs et les indicateurs ESG, il permet aux entreprises de s'adapter à un environnement complexe, de répondre aux enjeux de performance durable et de renforcer leur avantage concurrentiel dans le secteur agroalimentaire.

1.4 Contribution à la performance globale de l'entreprise agroalimentaire

Le contrôle de gestion occupe une place stratégique dans l'amélioration de la performance globale des entreprises agroalimentaires, en combinant les dimensions financières, opérationnelles et extra-financières, telles que la qualité, la productivité et le respect des critères de durabilité. Dans un environnement marqué par des enjeux complexes — notamment la forte volatilité des prix des intrants, les normes réglementaires rigoureuses (telles que HACCP Point et ISO 22000), et les exigences croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale et environnementale — le contrôle de gestion offre des outils et des données clés pour piloter la performance et maintenir la compétitivité. Cette section développe de manière approfondie les quatre axes essentiels : la mesure et l'évaluation des performances financières, le suivi des indicateurs de qualité et de productivité, l'identification des leviers d'amélioration continue, ainsi que l'impact du contrôle de gestion sur la durabilité et la compétitivité des entreprises opérant dans le domaine

1.4.1 Mesure et évaluation de la performance financière

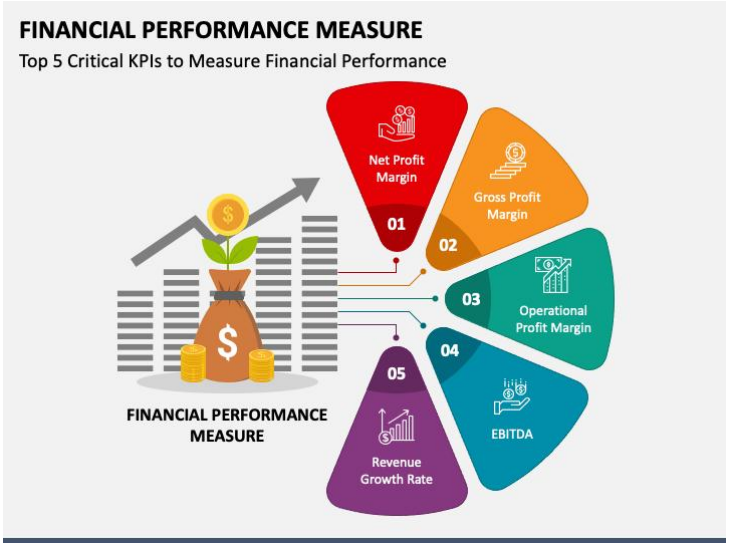
La mesure et l'évaluation de la performance financière constituent des fonctions essentielles du contrôle de gestion, permettant d'assurer la pérennité économique de l'entreprise. D'après **Horngren et al. (2015)**, le contrôle de gestion s'appuie sur des

outils tels que les budgets, les analyses de coûts et les indicateurs financiers — notamment le retour sur investissement ROI ou la marge brute — pour analyser la rentabilité et la situation financière de l'organisation. Ces outils permettent aux gestionnaires de comparer les résultats effectifs aux prévisions, et d'identifier les écarts afin de procéder à des ajustements.

Dans le secteur agroalimentaire, où les marges sont souvent faibles en raison d'une concurrence accrue et de coûts variables élevés (comme ceux des matières premières agricoles), évaluer précisément la performance financière revêt une importance capitale. Par exemple, une entreprise de transformation laitière peut recourir à une analyse des coûts complets pour déterminer la rentabilité de ses différentes gammes de produits, tels que les yaourts ou les fromages, en intégrant les fluctuations du prix du lait. Les systèmes ERP jouent ici un rôle clé en permettant la collecte en temps réel des données relatives aux coûts de production, aux ventes et aux marges, facilitant ainsi une évaluation rigoureuse de la performance financière.

Un cas concret est celui d'une coopérative agricole spécialisée dans la production de céréales. Grâce à des KPI financiers tels que le coût de production par tonne ou le ROI des investissements dans de nouveaux équipements, elle peut repérer les segments les plus rentables et réorienter sa stratégie, par exemple en misant sur les céréales biologiques à haute valeur ajoutée. En outre, cette évaluation financière permet de répondre aux attentes des parties prenantes actionnaires ou institutions financières en démontrant une gestion saine des ressources. Une telle transparence renforce la crédibilité de l'entreprise et facilite l'accès à des financements pour des projets d'envergure, comme l'agrandissement de ses capacités de production.

Figure 01:Mesure de la performance financière



Source :**https://www.sketchbubble.com/en/presentation-financial-performance-measure.html**

1.4.2 Suivi des indicateurs de productivité et de qualité

Le suivi des indicateurs de productivité et de qualité constitue une dimension fondamentale du contrôle de gestion, car il permet d'optimiser les processus internes tout en assurant le respect des normes sectorielles. **Selon Kaplan et Norton (1996)**, les tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard, BSC) permettent d'intégrer des KPI opérationnels, tels que le taux de rendement ou le taux de défauts, afin d'évaluer la performance des processus. Dans le domaine agroalimentaire, ces indicateurs sont cruciaux pour garantir la qualité et la sécurité des produits, tout en maintenant une productivité élevée malgré des contraintes spécifiques comme la saisonnalité ou la périssabilité des matières premières.

Par exemple, dans une usine de transformation de fruits, un indicateur tel que le rendement de production (quantité de jus extrait par kilogramme de fruits) peut être utilisé pour détecter les pertes résultant d'un pressage inefficace. De même, des KPI de qualité, comme le taux de conformité aux normes HACCP ou le pourcentage de

réclamations clients, permettent de mesurer le respect des standards attendus par le marché. Ces données sont souvent intégrées dans des systèmes ERP, qui assurent un suivi en temps réel des performances, rendant possibles des ajustements rapides en cas de dérive ou d'anomalie.

Un exemple concret est celui d'une entreprise spécialisée dans la production de viande. En suivant des KPI comme le temps de cycle de production (période allant de l'abattage à l'emballage) ou le taux de produits non conformes, elle peut repérer les points de blocage dans la chaîne de valeur et mettre en place des actions correctives, comme la maintenance préventive ou la formation continue du personnel. Dans ce secteur, où les défaillances de qualité peuvent entraîner des conséquences graves telles que des rappels massifs de produits ou la perte de confiance des consommateurs, un suivi rigoureux des indicateurs devient vital. En intégrant ces éléments dans ses outils de pilotage, l'entreprise renforce non seulement la qualité de ses produits, mais également sa compétitivité sur le marché.

1.4.3 Identification des leviers d'amélioration continue

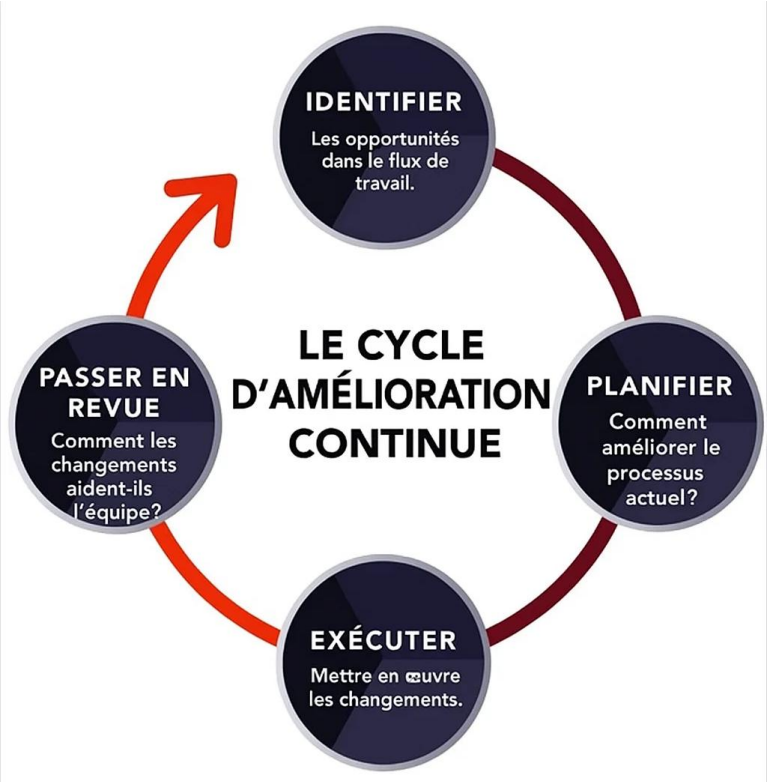
Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans l'identification des leviers d'amélioration continue, contribuant à renforcer la performance globale de l'entreprise en optimisant ses processus et en l'aidant à s'adapter à un environnement en constante évolution. Selon **Simons (2000)**, les systèmes de contrôle interactifs, reposant sur l'analyse régulière des écarts et les mécanismes de retour d'information, stimulent l'apprentissage organisationnel en encourageant les managers à adapter leurs pratiques en fonction des résultats obtenus. Ces leviers peuvent porter sur la réorganisation des processus, la maîtrise des coûts ou encore l'intégration de technologies innovantes.

Dans le secteur agroalimentaire, où les entreprises doivent répondre à des exigences accrues en matière de compétitivité et de durabilité, l'amélioration continue est une nécessité stratégique. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de légumes peut, à l'aide d'une analyse des écarts, repérer une consommation excessive d'eau au cours des phases de lavage. En recourant à des approches telles que l'analyse par activité (méthode ABC), elle peut cibler les postes les plus onéreux

et orienter ses investissements vers des technologies plus performantes, comme les dispositifs de récupération et de recyclage de l'eau, réduisant ainsi à la fois les coûts et l'impact environnemental.

Un autre exemple est celui d'une boulangerie industrielle confrontée à une hausse inattendue de ses coûts de production en raison d'une surconsommation de farine. Une étude approfondie menée dans le cadre du contrôle de gestion peut mettre en lumière une défaillance au niveau du calibrage des équipements ou une variabilité dans la qualité des matières premières. Les actions correctives peuvent alors inclure la modernisation des machines, le renforcement des compétences du personnel, ou encore la renégociation des conditions d'achat pour garantir une meilleure homogénéité des intrants. Par ailleurs, l'intégration de critères ESG, comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre, permet d'identifier des pistes d'amélioration alignées sur les enjeux environnementaux et sociaux, contribuant ainsi à renforcer durablement la performance de l'entreprise.

Figure 02: leviers d'amélioration continue



Source : Élaborée par nous même

1.4.4 Impact sur la compétitivité et la durabilité de l'entreprise

Le contrôle de gestion exerce une influence directe sur la compétitivité et la durabilité des entreprises agroalimentaires, en leur fournissant les moyens de répondre efficacement aux attentes du marché tout en rationalisant l'utilisation de leurs ressources. Comme le souligne **Bouquin (2011)**, cet outil managérial renforce la compétitivité en apportant des informations stratégiques permettant de maîtriser les coûts, d'améliorer la qualité des produits et de valoriser l'offre par la différenciation. Parallèlement, il contribue aux objectifs de durabilité en intégrant des indicateurs relatifs aux impacts environnementaux et sociaux, en cohérence avec des cadres de référence comme le Pacte Vert pour l'Europe ou l'approche « Farm to Fork ».

Sur le plan de la compétitivité, le contrôle de gestion permet aux entreprises agroalimentaires de s'orienter vers des segments à forte valeur ajoutée, notamment les produits locaux ou issus de l'agriculture biologique. Par exemple, une entreprise viticole peut s'appuyer sur des analyses de coûts pour fixer les prix de vente de ses vins biologiques, tout en suivant des indicateurs comme la satisfaction client ou les parts de marché. Ces données aident à affiner le positionnement stratégique face à une concurrence croissante. En outre, l'intégration de technologies numériques, comme les capteurs connectés (IoT) pour surveiller en continu les conditions de conservation, permet d'optimiser les processus internes, d'abaisser les coûts d'exploitation, et de consolider l'avantage concurrentiel.

En ce qui concerne la durabilité, le contrôle de gestion joue un rôle central en mobilisant des indicateurs liés aux critères ESG. Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut suivre des données telles que la consommation énergétique par unité produite ou la proportion d'emballages recyclables utilisés, en vue de diminuer son empreinte environnementale. Ces démarches répondent aux exigences des régulateurs et aux aspirations des consommateurs pour une production plus responsable. Un exemple illustratif est celui d'une société de transformation de produits de la mer qui choisit d'investir dans des équipements à haute efficacité

énergétique afin de réduire à la fois ses coûts et son impact écologique. Grâce au suivi régulier des KPI environnementaux, l'entreprise peut démontrer son engagement en faveur du développement durable, consolidant ainsi sa réputation et sa compétitivité sur le long terme.

En somme, le contrôle de gestion joue un rôle décisif dans l'amélioration de la performance globale des entreprises agroalimentaires. Il permet d'évaluer les résultats financiers, de piloter les indicateurs de productivité et de qualité, d'activer des leviers d'optimisation continue, tout en assurant une orientation stratégique tournée vers la durabilité et la performance. En mobilisant des outils comme les KPI, les ERP, les tableaux de bord BSC et les référentiels ESG, les entreprises sont en mesure de s'adapter à un environnement complexe et exigeant, tout en pérennisant leur position concurrentielle dans le secteur agroalimentaire.

Section 1.2 : Outils et techniques du contrôle de gestion

2.1 La budgétisation : cadre prévisionnel et allocation des ressources

La budgétisation constitue un pilier central du contrôle de gestion, en tant qu'outil prévisionnel permettant de planifier les activités et de répartir efficacement les ressources disponibles. Dans le contexte spécifique du secteur agroalimentaire, où les entreprises font face à des défis tels que la saisonnalité des productions, la volatilité des coûts des matières premières, et la rigueur des réglementations (notamment celles imposées par des normes comme le HACCP , la budgétisation joue un rôle essentiel dans l'articulation entre les objectifs stratégiques et les opérations courantes.

En effet, elle ne se limite pas à une estimation des recettes et des charges ; elle permet également d'anticiper les aléas du marché, d'évaluer les besoins en ressources, et d'optimiser leur allocation. La budgétisation offre ainsi aux décideurs un cadre structuré pour piloter l'activité, ajuster les priorités en fonction des contraintes externes, et assurer la cohérence entre les choix financiers et les enjeux de performance globale. Cette section se propose d'examiner en profondeur les différentes étapes du processus de planification budgétaire, les divers types de budgets et leurs fonctions respectives, les méthodes employées pour leur élaboration, ainsi que

les mécanismes de suivi et d'ajustement en cours d'exercice. Un accent particulier sera mis sur les pratiques budgétaires appliquées dans le secteur agroalimentaire.

2.1.1 Processus de planification budgétaire

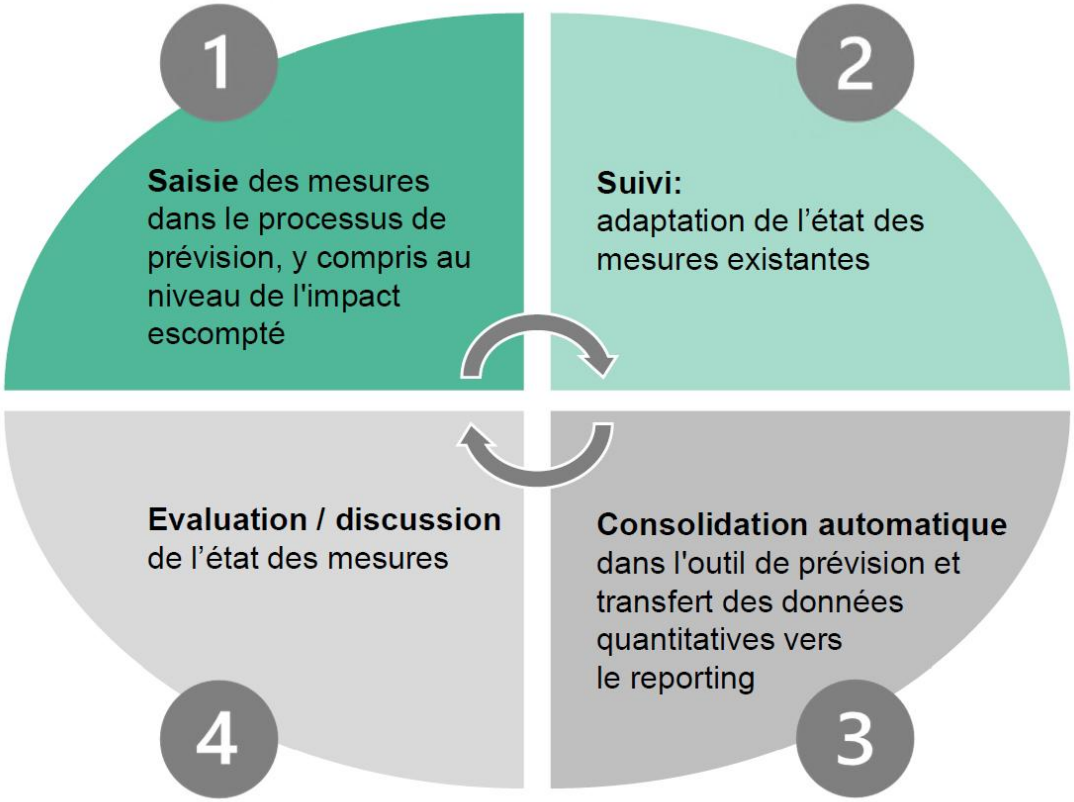
Le processus de planification budgétaire correspond à une démarche méthodique permettant d'élaborer des prévisions financières et opérationnelles destinées à orienter les actions de l'entreprise sur une période déterminée, généralement annuelle. D'après **Horngren et al. (2015)**, ce processus repose sur la collecte des données historiques, l'analyse des évolutions passées, et la définition d'objectifs cohérents avec la stratégie globale de l'organisation. Il implique une coordination interfonctionnelle entre les services clés — tels que la production, les ventes et les finances — afin d'assurer l'harmonisation des priorités et des ressources mobilisées.

Dans le secteur agroalimentaire, ce processus est rendu plus délicat par l'instabilité des conditions climatiques et la volatilité des prix des intrants agricoles. À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de fruits devra intégrer dans son budget des estimations sur les quantités à transformer, tributaires des rendements agricoles, ainsi que sur les coûts d'approvisionnement, susceptibles de varier selon les conditions météorologiques. La démarche budgétaire débute donc par la fixation des orientations stratégiques — comme l'augmentation de la part de marché des produits biologiques — avant de procéder à l'estimation des besoins en ressources (matières premières, main-d'œuvre, énergie) et à l'évaluation des charges afférentes.

Un cas illustratif est celui d'une coopérative laitière qui élabore son budget annuel en mobilisant des étapes telles que l'étude des données de vente antérieures, la prévision des prix du lait en fonction des tendances du marché, ou encore la concertation avec les agriculteurs membres afin d'estimer les volumes de production. Les systèmes ERP jouent ici un rôle déterminant, en fournissant des données actualisées sur les performances économiques et les coûts, ce qui permet d'ajuster finement les prévisions. En outre, ce processus prend désormais en compte des paramètres extra-financiers, notamment les critères ESG, à travers l'intégration d'objectifs comme la réduction de la consommation d'eau ou la promotion de sources d'énergie

renouvelables, répondant ainsi aux exigences croissantes en matière de développement durable.

Figure 03: Processus de planification budgétaire



Source : https://www.weka.ch/themes/finances-tva/controle-de-gestion/budget/article/planification-budgetaire-comment-mettre-en-place-un-processus-budgetaire-rapide/

2.1.2 Types de budgets et leur utilité

Le contrôle de gestion s'appuie sur différents types de budgets, chacun remplissant une fonction particulière au sein du pilotage de l'entreprise. Selon Anthony et **Govindarajan (2007)**, les formes les plus courantes sont le budget opérationnel, le budget d'investissement et le budget de trésorerie. Dans le secteur agroalimentaire, ces outils sont ajustés aux spécificités du domaine, notamment la gestion de la saisonnalité des productions et le respect des normes de sécurité sanitaire.

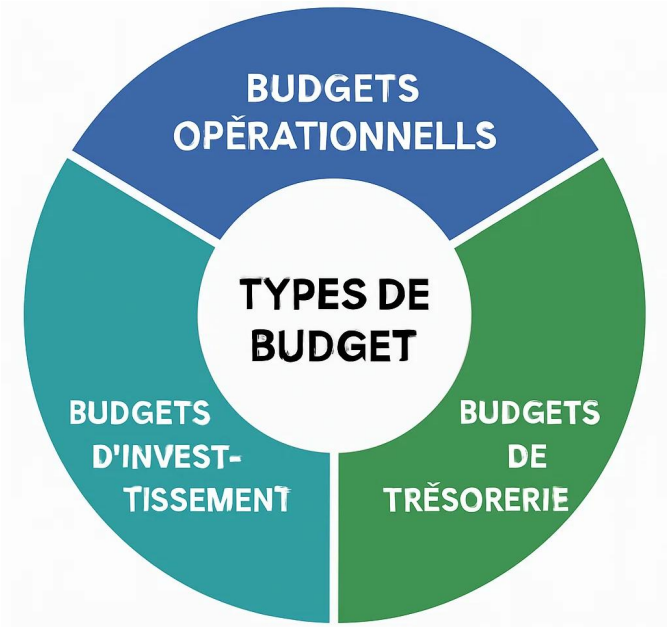
Budgets opérationnels : Ces budgets concernent les activités courantes de l'entreprise, telles que les dépenses de production, les coûts salariaux et les frais de commercialisation. À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de poisson peut établir un budget opérationnel incluant les coûts liés à l'achat du poisson, des matériaux d'emballage, ainsi que les charges énergétiques nécessaires à la réfrigération. Ce budget joue un rôle clé dans le contrôle des dépenses et dans le maintien de marges bénéficiaires, particulièrement dans un secteur marqué par des contraintes économiques fortes.

Budgets d'investissement : Ils couvrent les engagements financiers à long terme, comme l'acquisition de nouveaux équipements ou l'extension des infrastructures. Une entreprise agroalimentaire peut recourir à ce type de budget pour planifier l'achat de machines économes en énergie, permettant à la fois une réduction des coûts d'exploitation et une limitation de l'empreinte environnementale.

Budgets de trésorerie : Ils visent à gérer les flux de liquidité, un enjeu crucial dans un contexte où les encaissements peuvent être différés, en raison des rythmes spécifiques de distribution et de commercialisation. Par exemple, une coopérative céréalière peut utiliser ce budget pour anticiper les besoins de financement durant les phases creuses de l'activité.

Chaque type de budget joue donc un rôle précis dans l'optimisation des performances de l'entreprise agroalimentaire. Ainsi, le budget opérationnel peut intégrer des indicateurs de performance comme le coût de production par unité afin de mesurer l'efficience, tandis que le budget d'investissement peut comporter des KPI alignés sur les critères ESG, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, contribuant ainsi à l'orientation durable de la stratégie de l'entreprise.

Figure 04: Types de budgets et leur utilité



Source : Élaborée pour nous même

2.1.3 Méthodes d'élaboration des budgets

Les approches adoptées pour l'élaboration des budgets varient selon la nature de l'entreprise, ses objectifs et son environnement. D'après **Bouquin (2011)**, les principales méthodes sont la budgétisation traditionnelle, la budgétisation à base zéro (ZBB) et la budgétisation par activité (ABB). Chaque méthode présente des bénéfices et des contraintes, et leur choix dépend du contexte stratégique et sectoriel dans lequel évolue l'entreprise.

Budgétisation traditionnelle : Cette méthode repose sur les données historiques, ajustées pour anticiper les évolutions futures. Elle est particulièrement appréciée dans le secteur agroalimentaire pour sa simplicité de mise en œuvre. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de légumes peut établir son budget en se basant sur les coûts de l'exercice précédent, en y intégrant les effets prévisibles de l'inflation ou les fluctuations attendues des prix des matières premières.

Budgétisation à base zéro (ZBB) : Cette technique consiste à justifier chaque poste de dépense à partir d'un niveau nul, indépendamment des budgets passés. Elle permet une remise en question approfondie des pratiques de dépenses et favorise une gestion plus efficiente, notamment dans un secteur à faibles marges comme l'agroalimentaire. Ainsi, une entreprise vinicole peut adopter la méthode ZBB pour revoir de manière détaillée les coûts associés à chaque phase de production et supprimer les dépenses superflues.

Budgétisation par activité (ABB) : Cette approche affecte les ressources selon les activités nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. Dans le cas d'une usine laitière, l'ABB permet d'attribuer des budgets aux processus essentiels, comme la pasteurisation ou l'emballage, proportionnellement à leur contribution à la création de valeur ajoutée.

Dans le secteur agroalimentaire, le choix méthodologique doit s'adapter aux spécificités du domaine, notamment la saisonnalité des productions et l'instabilité des approvisionnements. Par exemple, une entreprise spécialisée dans les fruits secs peut combiner plusieurs approches : utiliser la budgétisation traditionnelle pour ses charges fixes, telles que les salaires ou les loyers, tout en recourant à l'ABB pour planifier les dépenses variables liées aux matières premières ou à l'énergie. Cette combinaison permet une meilleure maîtrise des ressources en intégrant à la fois les contraintes internes et les prévisions liées aux cycles agricoles.

2.1.4 Suivi et ajustement des budgets en cours d'exercice

Le suivi et l'ajustement des budgets au fil de l'exercice constituent une étape cruciale pour préserver leur pertinence face aux aléas internes et aux évolutions de l'environnement externe. D'après **Horngren et al. (2015)**, cette démarche repose sur l'analyse des écarts entre les prévisions initiales et les résultats effectivement observés, suivie de mesures correctives visant soit à rectifier les déviations, soit à exploiter de nouvelles opportunités. Dans le secteur agroalimentaire, cette réactivité est d'autant plus essentielle que les variations imprévues des prix des matières premières ou les événements climatiques peuvent profondément impacter les prévisions établies.

La mise en œuvre de ce suivi s'appuie généralement sur des instruments tels que les tableaux de bord et les systèmes ERP, qui permettent d'obtenir une visualisation en temps réel des performances financières et opérationnelles. À titre d'illustration, une entreprise spécialisée dans la transformation de viande peut recourir à un tableau de bord pour suivre des indicateurs clés de performance (KPI) comme le coût de production par kilogramme ou le taux de conformité aux normes HACCP. En cas de dérive, par exemple une augmentation significative des dépenses énergétiques liée à une hausse des prix, l'entreprise peut ajuster son budget en rationalisant d'autres postes de dépenses ou en améliorant l'efficacité de ses processus.

Un cas concret est celui d'une entreprise produisant des jus de fruits, confrontée à une chute inattendue des rendements agricoles due à une période de sécheresse. Grâce à une analyse approfondie des écarts budgétaires, l'entreprise peut identifier une élévation des coûts d'approvisionnement et procéder à des ajustements, tels que la renégociation des contrats fournisseurs ou la réduction temporaire des volumes de production. En outre, ce processus de suivi permet d'intégrer des objectifs de durabilité dans la gestion budgétaire : par exemple, en réallouant les ressources pour soutenir des initiatives comme la réduction de la consommation d'eau ou l'adoption de pratiques agricoles responsables.

En définitive, la budgétisation, pour être pleinement efficace, ne doit pas être perçue comme un cadre figé, mais comme un processus dynamique et évolutif. En mobilisant des outils de suivi performants, en combinant différents types et méthodes de budgétisation, et en adaptant continuellement les prévisions aux réalités du terrain, les entreprises agroalimentaires peuvent non seulement accroître leur performance financière et opérationnelle, mais également répondre aux exigences croissantes de durabilité et de compétitivité dans un environnement en mutation permanente.

2.2 Les tableaux de bord : suivi et pilotage de la performance

2.2.1 Concept et objectifs des tableaux de bord

Le tableau de bord constitue un instrument de pilotage incontournable dans le cadre du contrôle de gestion, en ce qu'il synthétise, sous une forme visuelle et accessible, un

ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) permettant d'apprécier l'état d'avancement des objectifs organisationnels. D'après **Kaplan et Norton (1996)**, les tableaux de bord notamment dans leur déclinaison du *Balanced Scorecard (BSC)* traduisent la stratégie de l'entreprise en indicateurs mesurables, structurés autour de quatre dimensions principales : les performances financières, les processus internes, la relation client, et l'apprentissage organisationnel. Ces outils remplissent plusieurs fonctions majeures : surveiller les résultats, détecter les écarts par rapport aux objectifs, et éclairer la prise de décision tant stratégique qu'opérationnelle.

Dans le contexte du secteur agroalimentaire, les tableaux de bord répondent à des enjeux spécifiques liés à la complexité du secteur. Celui-ci est marqué par la variabilité des matières premières, la saisonnalité des productions, la rigueur des normes sanitaires (telles que HACCP et ISO 22000), et une pression croissante en faveur du développement durable. Les tableaux de bord permettent ainsi un suivi simultané des dimensions financières, opérationnelles et environnementales. À titre d'exemple, une entreprise de transformation laitière peut utiliser un tableau de bord pour suivre des indicateurs comme le coût de production par litre, le taux de conformité aux standards HACCP, ou encore la consommation énergétique par unité fabriquée. Ce dispositif permet d'assurer la conformité réglementaire tout en identifiant les gisements d'optimisation.

Par ailleurs, les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans la communication interne et externe. Leur format visuel favorise la diffusion claire et partagée des données de performance à l'ensemble des parties prenantes. En interne, ils facilitent le dialogue entre les managers, les opérateurs et les différentes fonctions support. En externe, ils servent à informer les acteurs partenaires de l'entreprise — telles que les coopératives agricoles, les autorités de régulation ou les institutions de financement. Par exemple, une coopérative céréalière peut s'appuyer sur un tableau de bord pour présenter à ses adhérents les résultats économiques des campagnes agricoles et les progrès réalisés en matière de durabilité. Ce type de dispositif contribue ainsi à renforcer la transparence, la confiance et l'alignement stratégique entre les différentes parties prenantes de l'organisation.

2.2.2 Choix et définition des indicateurs clés

La sélection et la définition des indicateurs clés de performance (KPI) constituent une phase déterminante dans l'efficacité d'un tableau de bord. D'après **Parmenter (2015)**, ces indicateurs doivent respecter les critères SMART, à savoir être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Dans le secteur agroalimentaire, leur choix doit s'aligner sur les priorités stratégiques de l'entreprise et refléter les contraintes propres au secteur, telles que la qualité des produits, le respect des normes réglementaires et les engagements en matière de durabilité (ESG).

Les KPI peuvent être regroupés en plusieurs grandes catégories :

KPI financiers : Ils permettent de mesurer la rentabilité et la performance économique. Par exemple, une entreprise viticole peut analyser la marge brute par type de vin ou le coût de production par bouteille afin de piloter sa stratégie tarifaire.

KPI opérationnels : Utilisés pour évaluer l'efficacité des processus internes, ils incluent des mesures comme le rendement de production ou la durée du cycle de transformation. Une usine de transformation de légumes peut suivre le taux de pertes de matière première pour identifier les sources d'inefficacité.

KPI clients : Ces indicateurs concernent la relation client, comme le taux de satisfaction ou le respect des délais de livraison. Une entreprise spécialisée dans les produits laitiers peut, par exemple, suivre le pourcentage de réclamations pour garantir un niveau de qualité constant.

KPI de durabilité : De plus en plus stratégiques, ils permettent de mesurer l'impact environnemental et social de l'activité. Des indicateurs comme l'empreinte carbone par unité produite ou le pourcentage de matières premières issues de sources certifiées durables s'inscrivent dans les objectifs fixés par des initiatives telles que le Pacte Vert européen.

Le processus de sélection des KPI doit être participatif et impliquer les principaux services concernés production, marketing, finances afin de garantir la pertinence et l'adhésion autour des indicateurs choisis. Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut organiser des ateliers de travail collaboratif pour identifier les indicateurs les plus

représentatifs de sa performance globale, comme le taux de conformité aux exigences de la norme ISO 22000 en matière de sécurité alimentaire ou la réduction de la consommation d'eau dans les processus industriels. L'utilisation d'outils technologiques, notamment les systèmes ERP, facilite ce travail en fournissant une base de données centralisée et fiable pour alimenter les KPI en temps réel.

2.2.3 Conception et mise en œuvre des tableaux de bord

La conception et la mise en œuvre des tableaux de bord exigent une démarche méthodique afin d'en assurer la pertinence, la lisibilité et l'efficacité. Selon **Bouquin (2011)**, un tableau de bord performant doit être à la fois clair, visuellement attractif et orienté vers les priorités stratégiques de l'organisation. Sa conception passe par plusieurs étapes essentielles : la sélection rigoureuse des KPI, le choix des formats de visualisation adaptés (graphiques, tableaux de bord, jauges), ainsi que leur intégration dans des systèmes d'information comme les ERP ou les outils de business intelligence.

Dans le secteur agroalimentaire, ces tableaux doivent refléter les spécificités de la filière, notamment la nécessité de surveiller en temps réel certains paramètres critiques. Par exemple, une entreprise de transformation de poisson pourra élaborer un tableau de bord intégrant des graphiques dynamiques sur la température des chambres froides (en lien avec la conformité HACCP), les quantités produites, et les dépenses énergétiques. L'usage de technologies connectées, telles que les capteurs IoT, permet une remontée continue des données, rendant les tableaux de bord interactifs, réactifs et ancrés dans l'instantanéité.

La réussite de la mise en œuvre repose également sur l'appropriation de l'outil par ses utilisateurs. Une formation ciblée est donc nécessaire pour garantir une utilisation optimale. À titre d'illustration, une usine de jus de fruits peut organiser des sessions de formation à destination des responsables de production afin qu'ils sachent analyser les indicateurs tels que le rendement par kilo de fruits, le taux de produits non conformes, ou la consommation énergétique. Par ailleurs, l'adaptation des tableaux de bord aux différents niveaux hiérarchiques constitue un facteur clé de succès : les dirigeants auront besoin d'une vision globale intégrant des indicateurs stratégiques (rentabilité, empreinte carbone), tandis que les superviseurs opérationnels se

focaliseront sur des métriques plus techniques, telles que les délais de production ou les taux de rendement.

2.2.4 Utilisation des tableaux de bord pour la prise de décision

Les tableaux de bord constituent des instruments essentiels d'aide à la décision, en fournissant aux décideurs des informations synthétiques, pertinentes et actualisées leur permettant de réagir avec rapidité et efficacité. Selon **Simons (2000)**, les tableaux de bord interactifs favorisent l'apprentissage organisationnel en incitant les managers à ajuster leurs pratiques et leurs choix stratégiques en fonction des résultats observés. Dans le secteur agroalimentaire, où les décisions doivent souvent être prises dans l'urgence en raison de la nature périssable des produits, cet outil s'avère particulièrement stratégique.

À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de viande peut s'appuyer sur un tableau de bord pour détecter une baisse soudaine du taux de conformité aux normes HACCP, signalant une défaillance potentielle dans le processus de production. Grâce à cette alerte, les responsables peuvent décider immédiatement d'intensifier les contrôles qualité ou de procéder à la maintenance d'un équipement défectueux. De même, une coopérative céréalière peut adapter ses prévisions de récolte ou de transformation en fonction des données sur les variations des prix des matières premières, réduisant ainsi les coûts et maximisant l'efficacité.

Les tableaux de bord jouent également un rôle clé dans l'orientation des choix stratégiques à moyen et long terme. Une entreprise agroalimentaire souhaitant développer une gamme de produits biologiques peut s'appuyer sur un tableau de bord intégré comportant des indicateurs tels que la part de marché des produits bio, les coûts de certification ou encore l'empreinte environnementale. Ces informations permettent d'orienter les investissements vers les segments les plus prometteurs, tout en assurant la conformité aux attentes sociétales et réglementaires, notamment celles portées par la stratégie européenne « Farm to Fork ».

Un cas concret est celui d'une entreprise productrice de confitures qui, grâce à un tableau de bord incluant des KPI comme le coût de production par pot, le taux de

satisfaction client et la consommation d'eau par unité produite, peut identifier les postes de surcoût liés à l'augmentation du prix des fruits. Ces données permettent aux dirigeants de renégocier les contrats fournisseurs ou d'optimiser les processus de cuisson et de conditionnement, renforçant à la fois la compétitivité économique et l'engagement environnemental.

En somme, les tableaux de bord sont des leviers puissants de pilotage stratégique et opérationnel dans les entreprises agroalimentaires. En s'appuyant sur des indicateurs clés bien choisis, des outils de visualisation clairs et une exploitation efficace des données en temps réel, ils permettent aux organisations de prendre des décisions éclairées, de s'adapter aux aléas de leur environnement, et de répondre aux exigences croissantes en matière de performance durable.

2.3 Indicateurs clés de performance (KPI) : conception et interprétation

2.3.1 Définition et typologie des KPI

Les indicateurs clés de performance, ou KPI , sont des outils incontournables du contrôle de gestion, permettant de mesurer de manière objective l'atteinte des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels d'une organisation. Dans un environnement agroalimentaire complexe, caractérisé par la variabilité des prix des intrants, des contraintes sanitaires strictes et une pression croissante pour des pratiques durables, les KPI jouent un rôle décisif dans l'évaluation et l'optimisation des performances. Selon **Kaplan et Norton (1996)**, les KPI permettent de décliner la stratégie en indicateurs mesurables, facilitant ainsi le pilotage global de l'entreprise.

Ces indicateurs peuvent être classés selon leur finalité, leur périmètre d'application et leur temporalité. On distingue principalement quatre grandes catégories de KPI, chacun contribuant à une lecture complémentaire de la performance :

> **KPI financiers :** Ils visent à évaluer la rentabilité et la viabilité économique. Parmi les plus couramment utilisés dans les entreprises agroalimentaires figurent la marge brute, le retour sur investissement (ROI), ou encore le coût unitaire de production. Par exemple, une laiterie peut surveiller le coût de revient par litre de lait transformé afin de contrôler ses marges.

KPI opérationnels : Ces indicateurs mesurent l'efficacité des processus internes. Ils peuvent porter sur la productivité, les taux de rendement, ou les délais de traitement. Ainsi, une usine de transformation agroalimentaire peut suivre le taux de conformité aux normes HACCP, garantissant le respect des standards de sécurité alimentaire.

KPI clients : Ils traduisent la perception et la fidélité de la clientèle, par des mesures telles que le taux de satisfaction, le nombre de réclamations ou la part de marché. Une entreprise spécialisée dans les produits biologiques peut, par exemple, suivre le pourcentage de produits certifiés vendus comme indicateur de son positionnement client.

KPI de durabilité : De plus en plus intégrés dans les stratégies de gouvernance, ils permettent de suivre les impacts environnementaux et sociaux des activités. Il peut s'agir de l'empreinte carbone par unité produite, du taux de recyclabilité des emballages, ou du pourcentage de matières premières issues de filières responsables, en lien avec les critères ESG.

Dans le contexte spécifique du secteur agroalimentaire, les KPI doivent être sélectionnés en tenant compte des réalités propres à ce domaine : saisonnalité de la production, fragilité des denrées, exigences de traçabilité, et conformité aux normes telles que ISO 22000. À titre illustratif, une coopérative agricole pourra adopter un indicateur mesurant le taux de conformité à cette norme afin de garantir la sécurité et la qualité sanitaire de ses produits, tout en assurant la transparence envers ses partenaires et consommateurs.

2.3.2 Méthodologie de sélection des KPI pertinents

La sélection rigoureuse d'indicateurs clés de performance constitue une condition essentielle pour assurer la pertinence et l'efficacité des tableaux de bord dans le pilotage stratégique et opérationnel. Un KPI mal choisi peut induire des décisions erronées ou détourner les efforts des objectifs prioritaires. Selon **Parmenter (2015)**, les KPI efficaces doivent répondre aux critères SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Cette démarche méthodologique

garantit que les indicateurs retenus soient à la fois compréhensibles, actionnables et en adéquation avec les ambitions de l'organisation.

Dans le secteur agroalimentaire, cette sélection nécessite une approche contextualisée, tenant compte des contraintes sectorielles et des dynamiques propres à chaque entreprise. Quatre critères fondamentaux orientent ce processus :

Alignement stratégique : Les KPI doivent refléter les axes stratégiques définis par la direction. Ainsi, une entreprise agroalimentaire qui ambitionne de se positionner comme acteur majeur du développement durable pourra définir un indicateur mesurant la réduction des émissions de gaz à effet de serre, par exemple -10 % en cinq ans, comme preuve de son engagement environnemental.

Pertinence sectorielle : Les indicateurs doivent s'inscrire dans les réalités du terrain. Par exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de fruits frais pourra opter pour un KPI évaluant le taux de perte de matière première durant le conditionnement, en raison de la sensibilité des produits à la dégradation.

Fiabilité et disponibilité des données : Les KPI sélectionnés doivent s'appuyer sur des données accessibles, précises et mises à jour régulièrement. Les systèmes d'information intégrés (ERP) jouent ici un rôle central, en fournissant en temps réel des données telles que les coûts de production, les volumes de stocks ou les taux de rendement.

Implication des parties prenantes : Pour garantir l'appropriation et la légitimité des KPI, il est indispensable d'impliquer les différents acteurs de l'organisation dans leur définition. Dans une coopérative agricole, par exemple, les agriculteurs membres peuvent être associés à la sélection d'indicateurs relatifs à la qualité ou à la traçabilité des matières premières.

Un exemple représentatif est celui d'une entreprise viticole souhaitant structurer son système de pilotage. Celle-ci peut organiser des ateliers réunissant les services de production, de marketing et de finance afin d'identifier collectivement des indicateurs

clés : rendement à l'hectare (indicateur opérationnel), part de marché des vins biologiques (indicateur client) et marge nette par bouteille (indicateur financier). Une telle approche collaborative renforce la pertinence des indicateurs tout en favorisant leur appropriation par les équipes concernées.

2.3.3 Analyse et interprétation des résultats

L'analyse et l'interprétation des indicateurs clés de performance (KPI) sont des étapes cruciales pour convertir des données quantitatives en leviers décisionnels. Comme le souligne **Bouquin (2011)**, cette démarche ne se limite pas à la lecture des résultats, mais requiert une compréhension fine du contexte organisationnel et sectoriel, ainsi qu'une capacité à détecter les écarts significatifs et à en identifier les causes. Dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par une forte dépendance aux conditions climatiques, aux fluctuations des prix des matières premières et à des exigences réglementaires strictes, cette analyse prend une dimension stratégique.

L'interprétation efficace des KPI repose sur une méthodologie rigoureuse articulée autour de plusieurs étapes :

Collecte et fiabilisation des données : La première étape consiste à garantir l'exactitude, la cohérence et la mise à jour des données. À cet égard, l'utilisation de technologies telles que les capteurs IoT permet de collecter en temps réel des informations précises, comme les températures des chambres froides, assurant la validité des indicateurs liés à la sécurité et à la qualité des produits.

Comparaison aux objectifs de référence : L'analyse des résultats implique leur confrontation avec les seuils, cibles ou benchmarks préalablement définis. Par exemple, un taux de défaut de production supérieur à l'objectif fixé (ex. 3 % contre une cible de 2 %) signale un écart de performance nécessitant un diagnostic approfondi et des mesures correctives.

Identification des causes racines : Cette étape consiste à aller au-delà de la simple constatation d'un écart pour en comprendre l'origine. Un KPI indiquant une hausse des coûts de production peut, par exemple, révéler une

inefficacité logistique, une sous-utilisation des capacités de production ou une hausse des coûts d'approvisionnement. L'utilisation d'outils d'analyse comme le diagramme d'Ishikawa ou la méthode des « 5 pourquoi » peut s'avérer pertinente.

Communication et diffusion des résultats : Les conclusions de l'analyse doivent être restituées sous une forme claire et compréhensible pour l'ensemble des parties prenantes. Les tableaux de bord visuels, intégrant des représentations graphiques simples et dynamiques, facilitent l'appropriation des données et leur exploitation à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le secteur agroalimentaire, cette analyse doit impérativement tenir compte des spécificités de la filière, notamment la saisonnalité des productions et les contraintes de périssabilité. Par exemple, une baisse du rendement de production observée en hiver dans une entreprise de transformation de légumes peut résulter d'une moindre disponibilité des matières premières ou d'un allongement des délais d'approvisionnement. L'interprétation devra donc distinguer les effets exogènes (conditions climatiques, contexte économique) des causes endogènes (inefficacité opérationnelle, défaut de maintenance). De même, les indicateurs environnementaux, tels que la consommation d'eau par unité produite ou les émissions de CO_2, doivent être interprétés à la lumière des normes en vigueur, comme celles définies par le Pacte Vert européen, afin de guider l'entreprise vers une performance durable et conforme aux attentes sociétales.

2.3.4 Intégration des KPI dans le pilotage stratégique

L'intégration des indicateurs clés de performance (KPI) dans le pilotage stratégique constitue une composante essentielle du contrôle de gestion moderne, permettant de relier les orientations de long terme aux actions opérationnelles quotidiennes. Comme l'indique **Simons (2000)**, les KPI, lorsqu'ils sont utilisés comme leviers de contrôle interactifs, incitent les managers à ajuster les stratégies et à engager un dialogue permanent autour de la performance. Dans le secteur agroalimentaire, cette intégration est particulièrement pertinente face aux défis croissants en matière de compétitivité, de conformité réglementaire, de durabilité environnementale et de satisfaction client.

L’intégration des KPI dans le pilotage stratégique s’opère à travers plusieurs leviers interdépendants :

Utilisation de tableaux de bord stratégiques : Inspirés du modèle du Balanced Scorecard **(Kaplan & Norton, 1996)**, les tableaux de bord permettent une visualisation structurée des indicateurs selon plusieurs axes : financier, opérationnel, client et développement durable. Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut suivre le retour sur investissement (ROI) lié à l’acquisition de technologies écoénergétiques, le taux de conformité aux normes ISO 22000, ou encore la part de marché des produits certifiés biologiques, offrant ainsi une vue d’ensemble intégrée de sa performance globale.

Suivi en temps réel et réactivité décisionnelle : L’intégration de solutions numériques, telles que les systèmes ERP ou les plateformes d’analyse en ligne, permet un accès immédiat aux données de performance. Ce suivi en temps réel favorise une prise de décision agile et fondée sur des faits. Par exemple, une entreprise de transformation de poisson peut surveiller en continu les délais de livraison afin de garantir la fraîcheur des produits et ajuster son processus logistique en cas de retard ou de non-conformité.

Alignement organisationnel et communication avec les parties prenantes : L’intégration stratégique des KPI repose également sur leur diffusion auprès des différents acteurs de l’écosystème de l’entreprise. En interne, les KPI orientent les équipes vers des objectifs partagés et mesurables ; en externe, ils renforcent la transparence et la crédibilité de l’entreprise auprès des clients, fournisseurs, régulateurs et investisseurs. Par exemple, une coopérative agroalimentaire peut publier des indicateurs relatifs à la traçabilité des produits ou à l’origine des matières premières, répondant ainsi aux attentes de consommation responsable.

Capacité d’adaptation et révision des indicateurs : Dans un environnement en constante évolution, les KPI ne doivent pas être figés. Ils doivent évoluer en fonction des ajustements stratégiques, des innovations technologiques ou des

nouvelles réglementations. Par exemple, une entreprise confrontée à l'interdiction progressive des plastiques à usage unique peut intégrer un nouveau KPI mesurant le pourcentage d'emballages recyclables ou biodégradables utilisés dans ses lignes de production.

Un exemple concret est celui d'une entreprise de production de jus de fruits souhaitant aligner son pilotage stratégique sur des critères de performance globale. Elle peut concevoir un tableau de bord incluant des indicateurs financiers (coût de production par litre), opérationnels (temps de cycle de production), clients (taux de satisfaction ou nombre de réclamations), et environnementaux (consommation d'énergie ou taux de recyclabilité des emballages). Ce dispositif permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées visant à réduire les coûts, améliorer la qualité des produits et répondre aux attentes sociétales en matière de développement durable.

En conclusion, l'intégration des KPI dans le pilotage stratégique constitue un levier central de la performance durable des entreprises agroalimentaires. À condition d'être bien sélectionnés, alignés et contextualisés, ces indicateurs permettent de transformer les données en décisions cohérentes avec les ambitions de l'organisation, renforçant ainsi la compétitivité, la résilience et la responsabilité sociale de l'entreprise.

2.4 L'analyse des écarts : outil de diagnostic et d'ajustement stratégique

L'analyse des écarts est un pilier fondamental du contrôle de gestion, permettant d'identifier les différences entre les performances prévues et réalisées, d'en analyser les causes, de mettre en place des actions correctives et de suivre leur efficacité. Dans le secteur agroalimentaire, où les entreprises doivent composer avec des contraintes telles que la volatilité des prix des matières premières, la saisonnalité des productions et les exigences réglementaires strictes, l'analyse des écarts joue un rôle crucial dans le diagnostic des problèmes et l'ajustement des stratégies. Cette section explore en détail l'identification des écarts budgétaires et opérationnels, l'analyse de leurs causes, la mise en place de plans d'action correctifs et le suivi de l'efficacité des mesures prises, en mettant en lumière leur application dans le contexte agroalimentaire.

1.4.1 Identification des écarts budgétaires et opérationnels

L'identification des écarts constitue la première étape de l'analyse des écarts, consistant à confronter les résultats réels aux objectifs préalablement établis dans les budgets ou les plans opérationnels. Comme le soulignent **Horngren et al. (2015)**, un écart se définit comme la différence entre une performance prévue — souvent mesurée à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) — et une performance effectivement réalisée. Ces écarts peuvent être de nature financière, comme un dépassement des coûts prévus, ou opérationnelle, telle qu'une diminution du rendement de production.

Dans le secteur agroalimentaire, l'identification de ces écarts revêt une importance stratégique en raison des nombreuses incertitudes inhérentes à l'approvisionnement en matières premières et à la transformation des produits. Ainsi, les écarts budgétaires peuvent résulter d'une hausse imprévisible des prix des intrants agricoles (blé, lait, sucre, etc.) ou d'une augmentation des coûts énergétiques. Les écarts opérationnels, quant à eux, peuvent être liés à des pertes de matières premières causées par une gestion inefficiente des stocks, ou encore à des non-conformités aux exigences réglementaires, telles que les normes sanitaires définies par le système HACCP.

Pour détecter ces écarts avec précision, les entreprises agroalimentaires recourent à des outils tels que les budgets flexibles et les systèmes d'information intégrés (ERP), qui permettent de collecter et d'analyser en temps réel les données relatives aux coûts, aux volumes de production, et aux performances opérationnelles. À titre d'exemple, une entreprise spécialisée dans la transformation de fruits peut mettre en évidence un écart budgétaire lorsque le coût réel de production d'un litre de jus excède le coût prévu, en raison d'une flambée des prix des fruits. De même, un écart opérationnel peut être observé si le taux de défauts de production — tel que des bouteilles mal scellées — dépasse les seuils tolérés définis dans les procédures qualité.

L'identification précoce de ces écarts est essentielle dans un secteur où les produits sont périssables et les marges souvent étroites. Elle permet une réactivité accrue dans la mise en œuvre de mesures correctives, contribuant ainsi à la maîtrise des coûts, à l'optimisation des processus et à la sécurisation de la performance globale.

1.4.2 Analyse des causes des écarts

Une fois les écarts budgétaires ou opérationnels identifiés, la phase suivante consiste à en analyser les causes profondes afin de comprendre les facteurs explicatifs. Selon **Bouquin (2011)**, une analyse rigoureuse des écarts repose sur une démarche structurée qui distingue les causes internes, dites contrôlables, des causes externes, échappant à la maîtrise directe de l'entreprise, telles que les aléas climatiques ou les fluctuations du marché. Pour ce faire, des outils méthodologiques tels que l'analyse par activité (ABC) permettent de ventiler les coûts selon les processus, afin de localiser avec précision les sources d'inefficacité ou de surcoûts.

Dans le secteur agroalimentaire, les causes d'écarts sont souvent multiples, interconnectées et spécifiques à la nature périssable des produits. Par exemple, un écart budgétaire constaté dans une laiterie peut résulter, d'un côté, d'une hausse imprévue du prix du lait causée par une sécheresse affectant la production laitière (facteur externe), et de l'autre, d'une surconsommation d'électricité lors des étapes de pasteurisation (facteur interne). De même, un écart opérationnel, comme une augmentation des pertes lors de la transformation de légumes, peut être attribué à une combinaison de facteurs : équipements défectueux, manque de formation des opérateurs, ou encore une mauvaise coordination logistique dans l'approvisionnement.

Pour approfondir cette analyse, les entreprises agroalimentaires ont recours à des outils de diagnostic comme les diagrammes de Pareto — permettant de hiérarchiser les causes selon leur impact — ou l'analyse des causes racines (Root Cause Analysis), qui vise à remonter jusqu'à l'origine réelle du problème. Par exemple, une entreprise de panification identifiant une baisse du rendement de production (quantité de pain obtenue par kilogramme de farine) pourra, grâce à une analyse des causes, découvrir qu'une variation dans la granulométrie de la farine ou un dysfonctionnement dans le réglage des fours sont à l'origine de cet écart.

L'intérêt d'une telle démarche est double : d'une part, elle permet de distinguer les causes structurelles (équipements vétustes, organisation inefficace) des causes conjoncturelles (rupture d'approvisionnement, conditions climatiques extrêmes), et d'autre part, elle oriente les actions correctives vers les leviers les plus pertinents.

Ainsi, l'analyse des causes des écarts constitue un outil essentiel pour une gestion proactive et une amélioration continue dans un environnement agroalimentaire marqué par une forte volatilité.

1.4.3 Mise en place de plans d'action correctifs

L'analyse des écarts n'a de réelle valeur que si elle débouche sur la mise en œuvre de plans d'action correctifs visant à corriger les dysfonctionnements identifiés. Selon **Simons (2000)**, les systèmes de contrôle de gestion doivent être interactifs, c'est-à-dire conçus pour favoriser la réactivité managériale face aux écarts constatés, en ajustant les processus en temps réel. Ces plans d'action doivent être à la fois spécifiques, mesurables, et alignés avec les orientations stratégiques de l'entreprise, afin d'assurer leur efficacité à court et à long terme.

Dans le secteur agroalimentaire, la mise en place de ces actions correctives doit intégrer les contraintes inhérentes à l'activité : sensibilité des produits à la température, impératifs sanitaires, normes de traçabilité ou encore délais de transformation serrés. Par exemple, si une entreprise de transformation de poisson observe un écart opérationnel lié à un taux élevé de produits non conformes aux normes HACCP, elle pourra élaborer un plan d'action reposant sur plusieurs leviers : formation renforcée du personnel aux protocoles sanitaires, révision des procédures de nettoyage des équipements, ou encore intégration de contrôles intermédiaires en cours de production.

Face à un écart budgétaire causé par une augmentation imprévue des coûts énergétiques, une autre entreprise agroalimentaire pourra opter pour des solutions telles que l'acquisition de machines à faible consommation, la modernisation de ses installations de froid, ou la renégociation de ses contrats d'électricité. Ces choix s'inscrivent souvent dans une double logique de réduction des coûts et d'engagement environnemental.

Un exemple illustratif peut être celui d'une coopérative agricole spécialisée dans la culture de tomates. Si un écart est détecté entre la consommation d'eau prévue et la consommation réelle, largement supérieure, le plan d'action pourrait prévoir l'installation de systèmes d'irrigation goutte-à-goutte, l'automatisation de la gestion

de l'arrosage selon les besoins hydriques, ou encore la sensibilisation des agriculteurs à des pratiques plus efficientes. Ce type de réponse corrective a l'avantage de concilier amélioration des performances économiques et respect des objectifs de durabilité.

Enfin, pour garantir l'efficacité des plans d'action, il est crucial d'impliquer les parties prenantes concernées — des équipes techniques aux responsables de production, en passant par les fournisseurs ou les agriculteurs membres. Cette approche collaborative permet non seulement d'assurer la faisabilité des mesures, mais aussi d'obtenir l'adhésion des acteurs clés, condition essentielle à leur mise en œuvre et à leur succès.

1.4.4 Suivi de l'efficacité des mesures prises

Le suivi de l'efficacité des mesures correctives constitue une étape déterminante pour évaluer l'impact réel des actions entreprises et assurer un processus d'amélioration continue. Selon **Horngren et al. (2015)**, ce suivi s'appuie sur la mise à jour régulière des indicateurs de performance clés (KPI) et la comparaison des résultats obtenus avant et après la mise en œuvre des mesures. Les tableaux de bord stratégiques, tels que le Balanced Scorecard (BSC) proposé par **Kaplan et Norton (1996)**, représentent des outils efficaces pour suivre ces évolutions dans différentes dimensions — qu'elles soient financières, opérationnelles, environnementales ou liées à la satisfaction client.

Dans le secteur agroalimentaire, ce suivi doit être effectué avec une réactivité adaptée à la nature dynamique du secteur. Les variations saisonnières, les fluctuations des matières premières ou encore les exigences réglementaires nécessitent une évaluation régulière des effets des actions correctives. Par exemple, une entreprise de transformation de viande ayant mis en œuvre un plan visant à réduire les défauts de production pourra suivre un KPI tel que le taux de conformité aux normes sanitaires sur plusieurs cycles de production. Une amélioration significative de cet indicateur atteste de l'efficacité de la mesure ; dans le cas contraire, une réévaluation des causes sous-jacentes s'impose.

Les technologies numériques jouent un rôle crucial dans cette démarche. Les systèmes ERP et les dispositifs connectés (IoT) permettent un suivi en temps réel des

indicateurs, offrant ainsi une vision précise de l'évolution des performances. Par exemple, une entreprise de production de jus de fruits ayant investi dans des équipements plus économes en énergie peut, grâce à des capteurs intelligents, mesurer la baisse effective de sa consommation électrique. Cela permet de valider l'hypothèse selon laquelle la mesure corrective contribue bien à réduire l'écart budgétaire initialement constaté.

En outre, les KPI liés à la durabilité doivent être intégrés dans ce processus de suivi. Les entreprises du secteur agroalimentaire sont de plus en plus tenues de rendre compte de leur impact environnemental. Par conséquent, des indicateurs comme la réduction de l'empreinte carbone, l'utilisation de matériaux recyclables ou la diminution de la consommation d'eau prennent une place croissante dans l'évaluation des plans d'action. Par exemple, une entreprise ayant adopté de nouveaux emballages biodégradables pourra suivre l'évolution du pourcentage de matériaux recyclés utilisés dans sa chaîne logistique.

Un exemple concret peut illustrer l'importance de ce suivi : une entreprise agroalimentaire ayant constaté un taux élevé de retards de livraison met en place un nouveau système de gestion logistique. Pour évaluer l'impact de cette mesure, elle suit un indicateur tel que le pourcentage de livraisons respectant les délais convenus. En comparant les données avant et après la mise en œuvre, l'entreprise peut déterminer si la mesure a porté ses fruits et, si nécessaire, ajuster davantage ses processus.

En définitive, le suivi des mesures correctives permet de boucler la boucle du contrôle de gestion en transformant les constats initiaux en opportunités d'amélioration durable. Grâce à l'usage combiné de KPI pertinents, de technologies de suivi avancées et d'outils décisionnels comme les tableaux de bord, les entreprises agroalimentaires renforcent leur capacité à ajuster leurs stratégies, améliorer leur performance et répondre aux exigences croissantes de durabilité, de qualité et de compétitivité.

2.5 Adaptation des outils au secteur agroalimentaire

2.5.1 Particularités de la production agroalimentaire

La production agroalimentaire présente des caractéristiques propres qui la distinguent des autres secteurs industriels, en raison de la diversité des matières premières, de la complexité des processus de transformation, et des impératifs en matière de qualité, de sécurité et de traçabilité. Selon **Horngren et al. (2015)**, les entreprises de ce secteur doivent coordonner des chaînes d'approvisionnement étendues, allant de la production agricole à la distribution finale, tout en respectant des délais serrés imposés par la périssabilité des produits et des normes sanitaires strictes.

L'environnement opérationnel est ainsi marqué par une forte variabilité des volumes, une saisonnalité importante, et une exigence de réactivité accrue. Par exemple, une entreprise industrielle produisant des biscuits, des conserves ou d'autres denrées alimentaires peut recourir à des systèmes ERP pour assurer un suivi précis des approvisionnements en matières premières (telles que le sucre ou la farine), tout en optimisant les coûts de transformation. Ces outils intègrent des indicateurs clés de performance (KPI) tels que le rendement par unité produite, le coût de revient par lot ou encore l'efficacité logistique, permettant une gestion rigoureuse des ressources dans un contexte concurrentiel et fortement normé.

Les petites et moyennes entreprises (PME) agroalimentaires, souvent positionnées sur des marchés de niche ou des produits régionaux comme les pâtes artisanales, les olives ou les conserves de fruits locaux, doivent elles aussi composer avec ces contraintes. Bien qu'elles ne disposent pas toujours des mêmes capacités technologiques que les grandes entreprises, elles peuvent adapter des outils de contrôle de gestion à leur échelle. À titre d'exemple, un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) peut être simplifié pour intégrer des indicateurs tels que le coût de production par kilogramme, le taux de pertes en cours de production, ou encore la rentabilité par produit fini. Ce type d'outil leur permet de piloter leurs activités en cohérence avec leurs objectifs stratégiques, tout en s'adaptant à leurs moyens humains et financiers limités.

Dans un secteur où la réactivité, la conformité réglementaire et la maîtrise des coûts sont des enjeux cruciaux, l'adaptation des outils de contrôle de gestion à la réalité de la production agroalimentaire constitue un levier indispensable pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises, quelle que soit leur taille.

2.5.2 Contraintes liées à la saisonnalité et à la périssabilité

La saisonnalité des productions agricoles et la périssabilité des matières premières représentent deux contraintes majeures dans la gestion des opérations des entreprises agroalimentaires. Comme le souligne **Bouquin (2011)**, la saisonnalité oblige les organisations à anticiper les fluctuations d'approvisionnement, tandis que la nature périssable des produits impose une maîtrise rigoureuse de la chaîne logistique afin de limiter les pertes et d'assurer la qualité sanitaire des aliments.

Par exemple, la production d'agrumes, concentrée sur une période restreinte de l'année, entraîne des pics d'activité nécessitant une planification budgétaire spécifique. Les entreprises doivent alors mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières accrues, notamment pour le stockage, la transformation et l'acheminement des produits dans des délais très courts. Des outils de budgétisation saisonnière, fondés sur des données historiques de rendement et des prévisions climatiques, permettent d'adapter les charges d'exploitation aux cycles agricoles.

Dans ce contexte, l'intégration de logiciels spécialisés, tels que les systèmes de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), constitue un levier stratégique pour planifier les opérations critiques (nettoyages en place, maintenance préventive, contrôles sanitaires) et garantir la continuité de la chaîne du froid. Par ailleurs, les tableaux de bord de gestion intègrent des indicateurs comme le taux de rotation des stocks, le taux de rupture ou le taux de perte sur produits périssables, facilitant la réactivité et l'optimisation logistique.

Prenons l'exemple d'une PME spécialisée dans la transformation d'agrumes : confrontée à une baisse des récoltes causée par une sécheresse, elle peut recourir à des analyses de scénarios pour ajuster ses prévisions budgétaires et investir dans des technologies de conservation avancées, telles que le conditionnement sous atmosphère modifiée. Une telle adaptation permet de réduire les pertes tout en préservant la qualité des produits. Dans un environnement où les infrastructures de stockage et de distribution sont parfois insuffisantes, cette capacité d'anticipation et de réactivité constitue un facteur déterminant de compétitivité et de résilience.

2.5.3 Intégration des normes sanitaires et réglementaires

Dans le secteur agroalimentaire, l'intégration des normes sanitaires et réglementaires constitue un impératif stratégique, tant pour assurer la sécurité des consommateurs que pour accéder à des marchés de plus en plus exigeants. Des référentiels tels que le système HACCP et la norme ISO 22000 s'imposent comme des standards incontournables pour garantir la maîtrise des risques sanitaires. Comme l'indiquent **Belhachemi et Boudjamâa (2020)**, la mise en œuvre de ces normes en Algérie se heurte encore à plusieurs obstacles, notamment le manque de personnel qualifié et l'insuffisance des infrastructures.

Le cadre législatif, notamment le décret exécutif 10-90 du 10 mars 2010, impose l'obligation d'application du système HACCP pour les produits d'origine animale. Ce dispositif implique une traçabilité totale, une documentation rigoureuse et une surveillance continue des points critiques. Dans ce cadre, les outils de contrôle de gestion jouent un rôle central. Les systèmes ERP permettent de suivre l'ensemble des processus, depuis la réception des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis, en intégrant les exigences de conformité réglementaire à chaque étape de la chaîne de valeur.

Un tableau de bord bien conçu peut inclure des indicateurs tels que le taux de conformité aux normes HACCP, le nombre d'incidents sanitaires, ou encore le délai moyen de traitement des non-conformités. Ces KPI permettent d'assurer une gestion proactive de la sécurité alimentaire et d'identifier rapidement les axes d'amélioration.

Pour les PME, qui disposent souvent de ressources limitées, des solutions de gestion simplifiées, incluant des modules de suivi des contrôles qualité et d'archivage des documents de conformité, permettent de répondre efficacement aux obligations réglementaires tout en allégeant la charge administrative.

Enfin, l'évolution des attentes sociétales pousse les entreprises à intégrer des critères ESG dans leurs outils de pilotage. Par exemple, une entreprise de transformation de pâtes peut enrichir son tableau de bord d'indicateurs mesurant la consommation d'eau, la part d'emballages recyclables ou l'usage d'énergies renouvelables. Cette démarche,

en plus d'améliorer la performance environnementale, renforce la compétitivité à l'export, où les standards internationaux en matière de durabilité deviennent de véritables barrières à l'entrée.

2.5.4 Exemples d'adaptation des outils de gestion dans le secteur agroalimentaire

De nombreuses entreprises du secteur agroalimentaire ont su adapter leurs outils de contrôle de gestion afin de répondre efficacement aux contraintes structurelles et opérationnelles spécifiques à leur environnement. Ces adaptations prennent en compte la saisonnalité des productions, la périssabilité des produits, les exigences réglementaires et les ressources souvent limitées, en particulier dans les PME. Quelques exemples représentatifs permettent d'illustrer la diversité des pratiques observées :

Entreprises industrielles de transformation : Certaines grandes unités de production spécialisées dans les biscuits, les conserves ou les produits laitiers ont recours à des systèmes ERP pour piloter l'ensemble de leur chaîne de valeur. Ces outils permettent de suivre les flux d'intrants (comme la farine, le sucre ou le lait), de contrôler les coûts de production et d'assurer la conformité aux normes ISO 22000. Ils intègrent des indicateurs de performance tels que le rendement de transformation, le coût logistique ou encore le respect des délais de livraison. Dans un contexte marqué par la dépendance aux importations, ces systèmes permettent une optimisation continue et un pilotage précis de la performance.

Fabricants d'arômes et d'additifs alimentaires : Les entreprises opérant dans ce segment, souvent très réglementé, mettent en œuvre des solutions de gestion simplifiées adaptées à leurs volumes de production. L'accent est mis sur le suivi de la traçabilité, la maîtrise des coûts par lot et la conformité aux normes sanitaires, en particulier le HACCP. Des tableaux de bord spécifiques permettent d'évaluer le taux de conformité ou les délais de production, garantissant ainsi une gestion rigoureuse et adaptée à des cycles de production courts et à forte valeur ajoutée.

Coopératives agricoles : Les structures coopératives produisant des olives, des fruits ou des légumes utilisent fréquemment des budgets saisonniers pour anticiper les

besoins en ressources humaines et matérielles selon les cycles climatiques. Les tableaux de bord qu'elles mettent en place intègrent des KPI comme le taux de perte dû à la périssabilité, les coûts de stockage ou encore les rendements par parcelle. De nombreuses coopératives s'appuient sur des logiciels de gestion open-source ou peu coûteux, adaptés à leurs capacités technologiques, afin d'optimiser leurs flux avec une visibilité accrue sur leurs performances.

Innovations technologiques issues des salons professionnels : Lors de manifestations spécialisées (salons agroalimentaires, forums d'innovation), plusieurs entreprises présentent des solutions technologiques avancées, telles que l'intégration de capteurs IoT pour suivre en temps réel les conditions de stockage ou de production. Ces innovations permettent de réduire les pertes, d'automatiser la collecte des données et de calculer des KPI environnementaux (comme l'empreinte carbone, la consommation énergétique ou le taux de recyclage des emballages). Elles participent à l'adoption progressive de pratiques plus durables et à la transformation numérique du secteur.

En définitive, l'adaptation des outils de contrôle de gestion au secteur agroalimentaire repose sur une compréhension fine de ses spécificités : cycles de production irréguliers, forte sensibilité aux aléas climatiques, exigences réglementaires strictes, et impératifs de qualité et de traçabilité. Qu'il s'agisse d'entreprises industrielles, de structures coopératives ou de PME innovantes, toutes ont su mettre en œuvre des solutions, allant des ERP sophistiqués aux tableaux de bord simplifiés, pour répondre à leurs besoins opérationnels et stratégiques.

L'intégration progressive des technologies numériques et des critères de durabilité dans les dispositifs de gestion traduit une évolution vers une gouvernance plus responsable, plus agile et plus orientée vers la performance globale. Ces pratiques illustrent la capacité d'adaptation du secteur face aux défis contemporains, tout en ouvrant la voie à des perspectives d'amélioration continue, d'innovation organisationnelle et de compétitivité renforcée sur les marchés nationaux et internationaux.

Section 1.3 : Enjeux du contrôle de gestion dans un contexte agroalimentaire

3.1 Contraintes sectorielles : saisonnalité, périssabilité, normes et réglementation

Le secteur agroalimentaire est confronté à des contraintes sectorielles spécifiques qui influencent de manière significative les pratiques de contrôle de gestion. En Algérie, ces contraintes incluent la saisonnalité des productions agricoles, la périssabilité des produits, les exigences strictes en matière de normes sanitaires et de qualité, ainsi que les évolutions réglementaires nationales.

Ces facteurs imposent une adaptation rigoureuse des outils de gestion pour assurer la performance économique, la conformité réglementaire et la durabilité des activités. Cette section explore l'impact de la saisonnalité sur la planification, la gestion des produits périssables et des stocks, la conformité aux normes de sécurité alimentaire, ainsi que l'ajustement aux changements réglementaires, en mettant en lumière leur application dans le contexte agroalimentaire algérien.

3.1.1 Impact de la saisonnalité sur la planification

La saisonnalité, caractéristique majeure du secteur agricole, engendre des fluctuations cycliques de la disponibilité des matières premières, influençant directement la planification financière et opérationnelle des entreprises agroalimentaires. Selon **Bouquin (2011)**, cette contrainte impose une anticipation rigoureuse des variations d'approvisionnement, des prix d'achat, et des volumes de transformation, en particulier dans les pays à forte dépendance climatique comme l'Algérie.

Par exemple, la filière des agrumes connaît des pics de production durant l'hiver, obligeant les entreprises de transformation de jus à concentrer leurs activités sur des périodes restreintes. Dans ce cadre, les budgets saisonniers et les prévisions dynamiques deviennent des outils incontournables. Ils permettent d'adapter les ressources humaines, matérielles et financières en fonction des cycles de production.

Les systèmes de planification intégrée, tels que les ERP , sont mobilisés pour exploiter des données historiques et météorologiques, facilitant la prévision des

rendements et l'ajustement des budgets. Ainsi, une entreprise de jus de fruits pourra renforcer ses capacités de production et ses stocks de matières premières durant la haute saison, tout en optimisant les dépenses en période creuse.

En outre, la saisonnalité a un impact direct sur la gestion de la main-d'œuvre. Les entreprises doivent souvent recruter temporairement durant les périodes de récolte ou de transformation intense, ce qui nécessite une planification agile. L'utilisation de KPI, tels que le coût de la main-d'œuvre par unité produite ou le taux de productivité horaire, permet d'évaluer l'efficacité de ces ressources et d'optimiser les charges salariales.

Dans un contexte où les infrastructures logistiques peuvent limiter la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement, cette planification rigoureuse devient un levier essentiel pour assurer la rentabilité et la réactivité des entreprises agroalimentaires.

3.1.2 Gestion des produits périssables et des stocks

La périssabilité élevée des produits agroalimentaires impose des exigences strictes en matière de gestion des stocks et de planification logistique. Comme le soulignent **Horngren et al. (2015)**, la maîtrise du temps de stockage et des conditions de conservation est cruciale pour limiter les pertes et garantir la qualité sanitaire des produits finis.

En Algérie, la faiblesse des infrastructures de conservation, notamment dans la chaîne du froid, amplifie cette contrainte. Par exemple, les olives, une fois récoltées, doivent être rapidement transformées pour éviter leur détérioration. Une gestion efficace des flux devient alors impérative. Les entreprises les plus structurées s'appuient sur des outils de contrôle de gestion — notamment des tableaux de bord — pour surveiller des indicateurs comme le taux de rotation des stocks, le taux de pertes, ou encore la durée moyenne de conservation.

Une PME opérant dans la transformation de produits frais peut par exemple investir dans des équipements de conservation avancés (emballages sous atmosphère modifiée, chambres froides), couplés à des logiciels de gestion pour optimiser les délais entre réception des matières premières et distribution des produits finis.

L’apport des technologies numériques est également significatif. Les capteurs connectés (IoT) permettent de mesurer en temps réel des paramètres critiques comme la température ou l’humidité dans les entrepôts. Ces données sont intégrées aux ERP et analysées en continu, assurant ainsi une traçabilité précise et une réactivité accrue en cas d’anomalie. Cette approche est particulièrement pertinente dans les régions où les infrastructures logistiques sont limitées, renforçant la compétitivité des entreprises innovantes qui y recourent.

3.1.3 Conformité aux normes sanitaires et de qualité

La conformité aux normes sanitaires et de qualité constitue un enjeu central pour les entreprises agroalimentaires, notamment dans le contexte algérien où les exigences réglementaires se sont renforcées au cours des dernières décennies. Des dispositifs comme le système HACCP ou la norme ISO 22000 sont devenus incontournables pour garantir la sécurité alimentaire, assurer la traçabilité et répondre aux attentes croissantes des consommateurs, des partenaires commerciaux et des régulateurs.

Selon **Belhachemi et Boudjamâa (2020)**, l’application de ces normes en Algérie demeure cependant complexe, en raison de plusieurs obstacles structurels, dont le manque de formation spécialisée, l’insuffisance des infrastructures sanitaires et la disparité dans l’application réglementaire entre les régions. Le décret exécutif n°10-90 du 10 mars 2010, qui rend obligatoire la mise en œuvre du système HACCP pour les produits d’origine animale, impose aux entreprises de documenter chaque étape de leur processus de production afin de garantir une maîtrise totale des risques.

Dans ce cadre, les outils de contrôle de gestion jouent un rôle déterminant pour accompagner les entreprises dans leur mise en conformité. Les systèmes ERP permettent de centraliser les données liées aux matières premières, aux conditions de production, et aux contrôles qualité. Par exemple, un tableau de bord de gestion peut intégrer des KPI tels que le taux de conformité aux normes HACCP, le nombre d’incidents sanitaires recensés, ou encore le délai moyen de traitement des non-conformités. Ces indicateurs facilitent les audits internes et externes, tout en soutenant une démarche proactive d’amélioration continue.

Pour les petites et moyennes entreprises (PME), souvent confrontées à des ressources limitées, des solutions de gestion simplifiées peuvent être mises en place. Une entreprise artisanale spécialisée dans la fabrication de produits laitiers ou de conserves peut, par exemple, recourir à des logiciels légers pour assurer le suivi documentaire des contrôles critiques (températures, nettoyages, traçabilité des lots), répondant ainsi aux obligations réglementaires sans engendrer de lourdeurs administratives.

Par ailleurs, l'évolution des attentes sociétales et la pression des marchés favorisent une intégration progressive des critères ESG dans les systèmes de gestion. Des indicateurs tels que la réduction des déchets alimentaires, la consommation d'énergie par unité produite, ou le pourcentage d'intrants issus de l'agriculture durable, sont de plus en plus intégrés aux tableaux de bord stratégiques. Cette orientation permet aux entreprises agroalimentaires non seulement de renforcer leur conformité réglementaire, mais également de se positionner favorablement face aux enjeux de durabilité, de responsabilité sociale et de compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

3.1.4 Adaptation aux évolutions réglementaires locales

Les évolutions réglementaires constituent un facteur déterminant dans la structuration et la transformation des pratiques de gestion au sein des entreprises agroalimentaires algériennes. Face à un environnement législatif en constante mutation, ces entreprises doivent faire preuve d'agilité afin de rester en conformité tout en conservant leur compétitivité. Des politiques publiques récentes, comme le Plan d'Action du Gouvernement 2021–2024, orientées vers la souveraineté alimentaire, le développement des filières locales et l'encouragement des exportations, imposent de nouveaux standards en matière de qualité, de traçabilité et de durabilité.

L'un des exemples marquants de cette évolution est le renforcement des exigences en matière d'étiquetage alimentaire, qui impose désormais une information plus complète sur la composition des produits, leur origine, la présence d'allergènes, ou encore la valeur nutritionnelle. Dans ce contexte, les outils de contrôle de gestion jouent un rôle clé. Les systèmes ERP, notamment, permettent une traçabilité fine des flux de production et facilitent la mise à jour des informations réglementaires sur les emballages. Un tableau de bord dédié peut intégrer des KPI tels que le taux de

conformité des étiquettes, le nombre de non-conformités détectées lors des audits internes, ou encore le délai moyen de mise en conformité après modification de la législation.

Par ailleurs, certaines mesures incitatives, telles que les avantages fiscaux accordés aux investissements durables, encouragent les entreprises à aligner leur gestion sur les critères ESG . Par exemple, une coopérative agricole peut intégrer ces nouvelles exigences en adaptant ses budgets d'investissement afin de financer des projets écoresponsables, tels que l'installation de systèmes d'irrigation économes en eau ou de panneaux photovoltaïques. Des indicateurs comme la consommation d'eau par hectare, le coût énergétique par tonne produite, ou le taux de réduction des émissions de CO_2 peuvent être utilisés pour suivre l'impact réel de ces investissements.

Dans le secteur des ingrédients et additifs alimentaires, certaines entreprises ont également adapté leurs systèmes de gestion afin de répondre aux exigences accrues en matière de sécurité sanitaire, traçabilité et étiquetage. Grâce à des logiciels de gestion allégés, elles peuvent documenter efficacement leur conformité aux normes HACCP et ISO 22000, tout en assurant une optimisation continue de leurs processus internes.

En somme, l'adaptation aux évolutions réglementaires locales ne relève plus d'une simple mise en conformité administrative, mais devient un levier stratégique pour améliorer la réactivité, renforcer la compétitivité et garantir la durabilité des entreprises agroalimentaires. En mobilisant des outils tels que les ERP, les tableaux de bord dynamiques, ou encore les budgets flexibles, ces entreprises sont en mesure d'anticiper les changements, de réagir rapidement aux nouvelles exigences, et de transformer les contraintes réglementaires en opportunités d'amélioration continue.

3.2 Complexité des coûts de production dans l'agroalimentaire

La gestion des coûts de production dans le secteur agroalimentaire est marquée par une complexité inhérente à la nature des processus, à la variabilité des intrants, et à l'influence de facteurs externes. En Algérie, cette complexité est exacerbée par plusieurs défis tels que la dépendance aux importations de matières premières, les

fluctuations climatiques, ainsi que les exigences réglementaires strictes, comme celles du système HACCP.

Le contrôle de gestion joue un rôle fondamental dans l'identification, l'analyse et la maîtrise de ces coûts, en vue de renforcer la compétitivité et la durabilité des entreprises. Cette section explore l'identification des composantes du coût de production, la variabilité des coûts des matières premières, l'impact des facteurs externes, ainsi que les méthodes utilisées pour calculer et suivre les coûts dans le secteur agroalimentaire.

3.2.1 Identification des composantes du coût de production

L'identification précise des composantes du coût de production constitue une étape fondamentale du contrôle de gestion, en particulier dans le secteur agroalimentaire, où la rentabilité dépend étroitement de la maîtrise des charges tout au long du processus de transformation. Selon **Horngren, Datar et Rajan (2015)**, le coût de production peut être structuré autour de trois grandes catégories : les coûts directs (liés directement à la fabrication du produit), les coûts indirects (difficilement imputables à un produit en particulier), et la distinction entre coûts fixes et coûts variables, selon leur comportement face au volume d'activité.

Dans les entreprises agroalimentaires, cette classification prend une dimension particulière en raison de la diversité des produits, des techniques de transformation, et des normes sanitaires à respecter. Par exemple, dans une unité de production de biscuits ou de jus de fruits, les coûts directs incluent les matières premières essentielles (farine, fruits, sucre, emballages) ainsi que la main-d'œuvre affectée aux lignes de production. À l'inverse, les coûts indirects regroupent des charges telles que l'énergie nécessaire au fonctionnement des fours ou des chambres froides, la maintenance des équipements, les amortissements du matériel, ou encore les dépenses liées à la conformité aux normes HACCP et ISO 22000.

L'utilisation de systèmes intégrés de gestion (ERP) permet de ventiler les coûts selon les étapes de production ou les types de produits finis. Cette ventilation favorise une analyse fine des centres de coûts, facilitant ainsi l'identification des leviers

d’optimisation. Des outils complémentaires, comme les tableaux de bord de gestion, intègrent des KPI pertinents tels que le coût unitaire de production, le pourcentage des coûts indirects dans le coût total, ou encore le rendement matière.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans des segments artisanaux ou locaux , à l’instar d’une entreprise spécialisée dans la transformation de figues séchées ou d’olives, la structure de coûts peut être plus simple, mais tout aussi critique à surveiller. Ces structures peuvent recourir à des logiciels de gestion open source pour assurer le suivi budgétaire, en mettant l’accent sur des postes sensibles comme l’achat des matières premières locales, le coût de l’emballage ou la consommation énergétique. Par ailleurs, l’identification des coûts peut inclure des indicateurs environnementaux, comme les volumes de déchets organiques générés ou la consommation d’eau, en cohérence avec les objectifs de durabilité et de traçabilité imposés par les attentes des consommateurs et les normes nationales.

Ainsi, la bonne connaissance des composantes du coût de production constitue un levier stratégique pour renforcer la compétitivité, améliorer la performance économique, et garantir la conformité réglementaire, tout en s’adaptant aux spécificités des structures agroalimentaires, qu’elles soient industrielles ou artisanales.

3.2.2 Variabilité des coûts des matières premières

La variabilité des coûts des matières premières constitue une contrainte structurelle pour les entreprises agroalimentaires, affectant directement la rentabilité et la stabilité financière. Cette variabilité, liée à des facteurs exogènes tels que les aléas climatiques, les fluctuations des marchés mondiaux, les politiques commerciales et les tensions géopolitiques, impose une forte réactivité des systèmes de gestion. Comme le souligne **Bouquin (2011)**, le contrôle de gestion doit s’appuyer sur des outils souples et dynamiques afin de permettre l’ajustement rapide des prévisions budgétaires et des stratégies d’approvisionnement.

En Algérie, cette problématique est amplifiée par la forte dépendance du secteur agroalimentaire aux importations, notamment pour des matières premières clés comme le blé, le sucre, l’huile ou le lait en poudre. Par exemple, dans une entreprise

spécialisée dans la fabrication de pâtes alimentaires, les variations du cours international du blé dur — matière première stratégique — influencent directement les coûts de production. En cas de baisse des récoltes locales ou de tensions sur les marchés mondiaux, les prix peuvent s'envoler, entraînant une pression sur les marges.

L'usage de systèmes intégrés comme les ERP permet de suivre en temps réel les prix d'achat, de calculer les écarts par rapport aux prévisions, et d'adapter les budgets en conséquence. Des KPI comme le coût moyen des matières premières par tonne produite, le taux de dépendance aux importations, ou encore le niveau de couverture des achats à terme, offrent une vision claire de l'exposition au risque matière.

Dans une logique préventive, certaines entreprises mettent en place des stratégies de sécurisation des approvisionnements, comme la diversification des fournisseurs, la constitution de stocks stratégiques, ou la négociation de contrats à prix fixes pour atténuer les effets de la volatilité. Par ailleurs, le contrôle de gestion peut intégrer des analyses de scénarios afin d'anticiper les impacts financiers de hausses ou de baisses de prix sur les marges et la structure de coûts.

Concernant les productions locales, telles que les olives, les dattes ou les tomates, la variabilité des coûts est souvent liée aux conditions climatiques (sécheresse, gel, précipitations irrégulières), qui influencent les rendements agricoles et la disponibilité des intrants. Par exemple, une coopérative oléicole peut intégrer dans son tableau de bord des indicateurs de suivi climatique et agricole (pluviométrie, indice de sécheresse), couplés à des données économiques pour anticiper les coûts de production par campagne.

Ainsi, la maîtrise de la variabilité des coûts des matières premières, à travers une gestion proactive et des outils d'aide à la décision performants, est essentielle pour stabiliser les marges, garantir la compétitivité, et assurer la pérennité économique des entreprises agroalimentaires, dans un contexte de plus en plus incertain.

3.2.3 Influence des facteurs externes sur les coûts

Dans le secteur agroalimentaire, les coûts de production ne dépendent pas uniquement de facteurs internes. Ils sont également influencés par une série de facteurs externes

sur lesquels l'entreprise n'a qu'un contrôle limité. Ces facteurs incluent notamment les aléas climatiques, les politiques économiques et commerciales, les fluctuations des coûts de l'énergie, ainsi que les évolutions réglementaires. **Selon Simons (2017)**, ces variables externes nécessitent une surveillance proactive et l'intégration d'outils de pilotage réactifs pour ajuster rapidement les décisions stratégiques et opérationnelles.

L'impact des aléas climatiques est particulièrement sensible dans le cas des matières premières agricoles. Par exemple, une sécheresse prolongée peut entraîner une baisse des rendements de cultures comme la tomate, provoquant une hausse des prix d'achat pour les entreprises de transformation. Cette hausse affecte directement le coût unitaire de production. L'utilisation de tableaux de bord dynamiques, intégrant des KPI tels que le coût moyen d'approvisionnement par kilogramme ou le taux de perte de matières premières, permet aux gestionnaires d'anticiper ces variations et de réagir rapidement (ajustement des commandes, révision des prix de vente, ou recherche de fournisseurs alternatifs).

Les coûts énergétiques, fortement variables, représentent une autre composante externe majeure, surtout dans les activités nécessitant du froid industriel, de la cuisson, ou de la pasteurisation. Leur évolution est souvent liée aux politiques publiques (subventions, taxes, tarifs réglementés). Une entreprise de transformation agroalimentaire peut, par exemple, recourir à un système ERP pour suivre en temps réel sa consommation d'électricité par ligne de production, optimiser les périodes de fonctionnement (en privilégiant les heures creuses) ou envisager des investissements dans des équipements à haute efficacité énergétique. Ces actions visent à stabiliser les coûts indirects tout en améliorant la performance environnementale.

Les exigences réglementaires ont également un impact significatif, notamment celles liées à la sécurité alimentaire (système HACCP), à l'étiquetage, ou aux normes environnementales. Ces obligations peuvent générer des coûts additionnels pour les entreprises, tels que les frais de certification, la formation du personnel, ou l'acquisition d'équipements de conformité. Pour en maîtriser les effets, le contrôle de gestion intègre des KPI spécifiques, comme le coût de conformité par unité produite ou le nombre d'incidents de non-conformité enregistrés, permettant d'assurer une traçabilité et une réactivité accrue.

Par exemple, une entreprise spécialisée dans les produits surgelés peut anticiper l'impact d'une nouvelle réglementation sur l'étiquetage environnemental en ajustant ses emballages et en intégrant les coûts de mise en conformité dans son budget prévisionnel. De telles adaptations permettent de conserver sa compétitivité, tout en assurant le respect des obligations légales et la satisfaction des attentes sociétales en matière de durabilité.

En résumé, les facteurs externes, bien que difficilement maîtrisables, peuvent être intégrés dans les outils de contrôle de gestion à travers une veille stratégique, des scénarios d'anticipation, et une réévaluation régulière des coûts. Cette capacité d'adaptation constitue un levier clé de résilience dans un secteur exposé à des mutations fréquentes.

3.2.4 Méthodes de calcul et de contrôle des coûts

La maîtrise des coûts constitue un enjeu stratégique dans le secteur agroalimentaire, où les marges sont souvent contraintes par la volatilité des matières premières, la complexité des processus de transformation, et les exigences réglementaires. Pour y répondre, plusieurs méthodes de calcul et de contrôle des coûts peuvent être mobilisées. Selon **Horngren et al. (2015)**, les approches les plus couramment utilisées incluent le coût complet, l'analyse par activité (ABC) et le coût variable. En Algérie, ces méthodes sont généralement adaptées au contexte économique et aux ressources disponibles des entreprises du secteur.

Le coût complet est l'une des méthodes les plus répandues. Elle consiste à imputer l'ensemble des coûts – directs et indirects – à chaque produit ou service. Par exemple, une entreprise de transformation céréalière peut appliquer cette méthode pour déterminer le coût de revient de la farine, en tenant compte des intrants (blé, additifs), de l'énergie nécessaire au fonctionnement des moulins, des salaires des opérateurs, ainsi que des coûts d'amortissement et de distribution. Bien que cette méthode offre une vue d'ensemble accessible, elle présente certaines limites dans des environnements où les processus de production sont très variés, pouvant conduire à des distorsions dans l'évaluation des performances de chaque activité.

L’analyse par activité ABC permet une approche plus fine, en identifiant et en répartissant les coûts selon les activités réelles qui les génèrent. Cette méthode est particulièrement adaptée aux entreprises agroalimentaires diversifiées, comme celles produisant des fruits secs, où certaines étapes (nettoyage, tri, séchage, conditionnement) peuvent engendrer des coûts significatifs. En affectant les charges indirectes en fonction de leur consommation réelle de ressources, l’ABC permet de détecter les centres de coûts les plus lourds, d’éliminer les gaspillages et d’optimiser l’allocation des ressources. Elle constitue un outil efficace pour améliorer la rentabilité et la qualité.

Le coût variable, ou direct costing, se focalise uniquement sur les coûts qui varient en fonction du volume d’activité, tels que les matières premières, l’énergie ou les emballages. Cette méthode est utile pour les prises de décision à court terme, notamment en cas de fluctuation de la demande ou de hausse soudaine des coûts d’approvisionnement. Par exemple, une entreprise laitière peut adapter ses volumes de production en fonction des prix du lait en utilisant cette méthode, tout en maintenant ses marges bénéficiaires.

Les outils numériques tels que les tableaux de bord interactifs et les systèmes ERP facilitent aujourd’hui le suivi en temps réel de ces différentes composantes. Une coopérative agricole peut ainsi visualiser des KPI comme le coût énergétique par kilogramme produit, le coût de maintenance par équipement, ou le taux de pertes en cours de transformation. Ces données permettent de déclencher rapidement des actions correctives et d’ajuster les prévisions budgétaires.

De plus, des solutions innovantes, intégrant la méthode ABC dans des logiciels de gestion simplifiés, sont progressivement adoptées par les PME agroalimentaires algériennes. Ces outils, souvent open source ou personnalisés localement, permettent aux entreprises de bénéficier d’une approche plus stratégique du contrôle des coûts, tout en respectant leurs contraintes de ressources humaines et technologiques.

En conclusion, face à la complexité croissante des coûts de production, les entreprises agroalimentaires doivent adopter des méthodes de calcul adaptées à leur structure, à leur niveau de maturité technologique et à la nature de leurs produits. La combinaison

d’une analyse fine des composantes de coût, d’un pilotage dynamique via les outils numériques, et de méthodes avancées comme l’ABC permet de renforcer la compétitivité, d’améliorer la rentabilité et de soutenir la durabilité dans un environnement agroalimentaire en constante mutation.

3.3 Le contrôle de gestion comme soutien à la décision managériale

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans l’aide à la décision au sein des entreprises agroalimentaires. Il ne se limite pas à une fonction de suivi comptable, mais constitue un véritable outil stratégique permettant d’orienter les choix managériaux, d’optimiser les ressources et de renforcer la performance globale. Selon **Anthony et Govindarajan (2007)**, le contrôle de gestion agit comme un système d’information et d’apprentissage organisationnel, reliant la stratégie à l’action.

Dans le contexte algérien, marqué par la volatilité des prix des matières premières, la saisonnalité des récoltes, la périssabilité des produits, et les contraintes réglementaires croissantes (HACCP, ISO 22000), le contrôle de gestion offre un cadre structuré pour guider les décideurs face à l’incertitude. Il intervient à quatre niveaux complémentaires : la fourniture d’informations fiables, l’appui à la planification, l’évaluation des performances, et l’amélioration continue.

3.3.1 Fourniture d’informations fiables pour la prise de décision

L’un des apports fondamentaux du contrôle de gestion réside dans sa capacité à fournir des informations précises, pertinentes et actualisées aux managers. Ces données permettent de comparer les résultats réels aux objectifs prévisionnels, d’identifier les écarts, et de prendre des décisions éclairées. Par exemple, une entreprise de transformation de jus peut s’appuyer sur des indicateurs comme le coût de revient par litre, le taux de pertes matières ou le rendement des machines, pour ajuster ses volumes de production ou négocier ses contrats fournisseurs.

L’intégration d’un système ERP permet de centraliser les données issues des différentes fonctions de l’entreprise (production, achats, ventes, finances) pour produire des tableaux de bord interactifs, offrant une vision synthétique et dynamique

de la performance. Ces outils facilitent la prise de décision rapide, indispensable dans un secteur soumis à des changements fréquents.

3.3.2 Appui à la planification stratégique et opérationnelle

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans la planification stratégique des entreprises agroalimentaires, en fournissant les outils nécessaires pour anticiper l'avenir et prendre des décisions fondées sur des données concrètes. Il permet à la direction de définir les orientations à moyen et long terme, tout en alignant les objectifs stratégiques avec les moyens opérationnels disponibles. Selon Anthony et **Govindarajan (2007)**, le contrôle de gestion sert de pont entre la stratégie et l'action, en traduisant les choix stratégiques en plans opérationnels mesurables.

Par exemple, une coopérative céréalière désireuse de se positionner sur le marché des produits biologiques peut mobiliser le contrôle de gestion pour simuler divers scénarios d'investissement, analyser leur rentabilité prévisionnelle, et évaluer les besoins en ressources (matérielles, humaines, financières). Cette démarche favorise une planification rationnelle, fondée sur des données objectives plutôt que sur des intuitions.

Sur le plan opérationnel, la budgétisation constitue un outil central pour prévoir les dépenses, anticiper les besoins en financement, et répartir les ressources selon les priorités organisationnelles. Elle permet également d'intégrer une marge de flexibilité pour faire face aux imprévus tels que les aléas climatiques, les hausses imprévues des prix des matières premières ou les perturbations logistiques. Cette capacité d'ajustement est particulièrement cruciale dans un environnement agroalimentaire soumis à de fortes incertitudes.

3.3.3 Évaluation des performances et contrôle des écarts

Le contrôle de gestion contribue également à l'évaluation des performances organisationnelles, en s'appuyant sur des indicateurs de performance clés (KPI) qui couvrent les dimensions financières, opérationnelles, commerciales et environnementales. Cette évaluation permet de suivre les progrès réalisés par rapport

aux objectifs fixés, de responsabiliser les équipes, et de réorienter les efforts en cas d'écart significatif.

Par exemple, une entreprise de transformation de poisson peut surveiller le taux de conformité aux normes HACCP, la consommation énergétique par tonne produite, ou encore le taux de retour client pour identifier les domaines à améliorer. Ces indicateurs permettent une prise de décision fondée et ciblée.

L'analyse des écarts budgétaires et opérationnels constitue un volet fondamental de cette démarche. En comparant les résultats réels aux prévisions, les managers peuvent détecter les déviations, en identifier les causes (qu'elles soient internes ou externes), et mettre en place des plans d'action correctifs. Cette approche structurée favorise la rigueur managériale, la réactivité, et l'agilité organisationnelle.

3.3.4 Contribution à l'amélioration continue

Le contrôle de gestion ne se limite pas à la surveillance des écarts : il agit également comme un levier d'amélioration continue en stimulant l'apprentissage organisationnel. À travers une analyse régulière des résultats et des processus, il incite les entreprises à remettre en question leurs pratiques, à innover, et à rechercher en permanence des gains d'efficacité.

L'utilisation d'outils comme l'analyse par activité ABC permet d'identifier les activités les plus coûteuses et les moins génératrices de valeur, afin de réallouer les ressources vers les opérations à fort impact. Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut découvrir, grâce à l'ABC, qu'une étape de conditionnement consomme trop d'énergie ou de main-d'œuvre par rapport à la valeur produite, et décider d'investir dans des équipements plus performants.

L'intégration croissante des critères ESG renforce également cette dynamique. Les tableaux de bord de gestion incluent de plus en plus souvent des KPI tels que l'empreinte carbone par unité produite, le pourcentage de déchets recyclés, ou encore la consommation d'eau par processus. Ces indicateurs permettent non seulement de réduire les coûts environnementaux, mais aussi de répondre aux attentes des

consommateurs, des régulateurs et des partenaires commerciaux en matière de durabilité.

3.4 Intégration du contrôle de gestion dans la réalité locale du secteur agroalimentaire

L'intégration du contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires algériennes se heurte à des réalités locales spécifiques. Le secteur, bien qu'en croissance, est confronté à des contraintes structurelles, à une modernisation inégale des outils de gestion, et à une adoption encore limitée des pratiques innovantes. Pour répondre aux exigences de saisonnalité, de périssabilité, de conformité aux normes sanitaires (notamment le HACCP), et de performance économique, les entreprises doivent adapter leurs systèmes de pilotage et leurs outils décisionnels.

3.4.1 Contraintes structurelles et organisationnelles rencontrées localement

Les entreprises agroalimentaires algériennes rencontrent plusieurs freins structurels qui affectent l'efficacité du contrôle de gestion et limitent leur capacité d'adaptation.

Infrastructures logistiques limitées : Le manque d'infrastructures modernes de transport et de chaîne du froid augmente les pertes post-récolte et rend difficile le respect des délais de livraison. Cela affecte directement la qualité des produits, leur valorisation commerciale, et la planification logistique.

Dépendance aux importations : Les matières premières clés (blé, sucre, lait en poudre) sont souvent importées, ce qui expose les entreprises aux variations de prix sur les marchés mondiaux, aux délais de livraison, et aux régulations douanières. Ces facteurs rendent les prévisions budgétaires instables et nécessitent des ajustements constants.

Organisation informelle des PME : De nombreuses PME agroalimentaires, à gestion familiale, fonctionnent sans procédures normalisées, sans budget prévisionnel structuré, ni outils de contrôle automatisés. Par exemple, certaines unités de transformation fonctionnent encore avec des carnets

manuels pour suivre les entrées-sorties ou les dépenses, ce qui compromet la fiabilité des données.

Manque de compétences spécialisées : Le déficit de personnel formé aux outils modernes de gestion (ERP, tableaux de bord, ABC) constitue un obstacle majeur à la mise en place de systèmes performants. Selon **Belhachemi et Boudjamâa (2020)**, l'absence de formations adaptées freine la digitalisation des pratiques et limite l'adoption d'une culture de pilotage par les indicateurs.

Ces contraintes appellent des réponses ciblées : développement de formations en contrôle de gestion, digitalisation progressive, adoption d'outils simplifiés et adaptés aux réalités des PME, et accompagnement technique au niveau local.

3.4.2 Degré d'adoption des outils modernes de gestion

Le niveau d'adoption des outils modernes de gestion reste hétérogène dans le secteur agroalimentaire algérien. Il dépend de plusieurs facteurs : la taille de l'entreprise, ses capacités financières, l'accès à la formation, et l'environnement technologique.

Grandes entreprises : Certaines grandes entreprises utilisent des ERP simplifiés pour assurer la traçabilité, suivre les coûts et gérer les stocks. Ces outils intègrent souvent des tableaux de bord avec des KPI comme le coût de production par lot, le rendement de transformation, ou le taux de conformité aux normes HACCP. Toutefois, l'exploitation des modules avancés reste limitée, souvent en raison du coût élevé d'implémentation et d'un déficit de formation interne.

PME : Les petites entreprises recourent le plus souvent à des solutions rudimentaires, comme les tableurs Excel ou des logiciels de gestion gratuits. Bien que pratiques, ces outils ne permettent pas une analyse approfondie, ni une visualisation en temps réel des écarts de performance. Par exemple, une entreprise de confiture peut suivre manuellement les taux de perte lors du conditionnement, sans pouvoir relier ces données à d'autres postes de coûts.

Technologies émergentes : Quelques entreprises innovantes, en particulier dans les filières à forte valeur ajoutée (produits bio, exportation), commencent à intégrer des capteurs IoT pour surveiller les températures, l'humidité, ou la durée de stockage. Ces technologies permettent d'alimenter les tableaux de bord en données en temps réel, mais leur adoption reste limitée par les coûts initiaux et le manque d'assistance technique.

Globalement, la modernisation des outils de gestion progresse, mais à un rythme lent et inégal. Pour accélérer cette transformation, des actions de sensibilisation, de formation continue, et de soutien à l'investissement technologique sont nécessaires, notamment pour les PME.

3.4.3 Pratiques innovantes observées dans le secteur

Malgré les nombreuses contraintes structurelles et organisationnelles rencontrées, certaines entreprises agroalimentaires algériennes développent des pratiques innovantes qui témoignent d'une dynamique de modernisation progressive et adaptée aux réalités locales.

Budgets saisonniers dynamiques : Des coopératives agricoles ont mis en place des modèles budgétaires flexibles, ajustés en fonction des saisons agricoles. Ces budgets s'appuient sur des données historiques, des prévisions météorologiques et des cycles de récolte, permettant une allocation rationnelle des ressources durant les périodes de forte activité. Ils intègrent également des KPI comme le coût de stockage, le taux de perte des produits périssables ou le rendement par hectare, offrant une meilleure visibilité sur la rentabilité des campagnes agricoles.

Tableaux de bord simplifiés : Plusieurs PME agroalimentaires ont développé des outils internes de suivi, principalement à l'aide de tableurs Excel, pour mesurer leurs performances. Bien que rudimentaires, ces tableaux de bord permettent de suivre efficacement des indicateurs comme le coût énergétique par unité produite, le rendement de transformation, ou encore le taux de

conformité aux normes sanitaires. Leur simplicité constitue un atout pour les structures disposant de peu de moyens ou de compétences techniques limitées.

Utilisation de l'IoT pour la traçabilité : Certaines entreprises innovantes, notamment dans les segments orientés vers l'export ou les produits à haute valeur ajoutée, intègrent des capteurs IoT dans leurs entrepôts ou chaînes de production. Ces capteurs mesurent en temps réel des variables critiques telles que la température, l'humidité ou les vibrations, renforçant ainsi le contrôle qualité et la traçabilité. Les données recueillies sont analysées à l'aide de logiciels de supervision ou de plateformes de gestion intégrées.

Approches collaboratives et mutualisation des ressources : Face au manque de ressources individuelles, certaines coopératives et PME adoptent des logiques de mutualisation. Des plateformes numériques partagées sont utilisées pour gérer la traçabilité, les achats groupés ou encore le suivi des indicateurs ESG. Cette approche permet de réduire les coûts d'investissement technologique tout en renforçant la transparence et l'efficacité collective.

Ces initiatives, bien que limitées à certaines régions ou types d'entreprises, traduisent une volonté d'innovation locale et une adaptation pragmatique aux défis du secteur. Accompagnées par des politiques de soutien appropriées, elles pourraient constituer un levier significatif pour accélérer la transformation numérique du secteur agroalimentaire algérien.

3.4.4 Recommandations pour un pilotage local performant

À partir des constats empiriques et des pratiques innovantes observées, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour favoriser une meilleure intégration du contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires algériennes, en particulier les PME et les coopératives :

Renforcer la formation et la sensibilisation : Il est essentiel que les institutions académiques, les centres de formation professionnelle, et les chambres de commerce développent des modules pratiques sur le contrôle de gestion, les ERP, la méthode ABC , ou les tableaux de bord prospectifs (BSC).

Une attention particulière devrait être portée aux normes sanitaires (HACCP, ISO 22000), avec des formations courtes ciblées sur les besoins des PME et les contextes locaux.

Subventionner l'accès aux technologies numériques : Les pouvoirs publics, en partenariat avec des agences de développement ou des salons professionnels, pourraient proposer des incitations financières pour soutenir l'adoption de technologies adaptées. Cela inclurait le financement partiel de logiciels ERP simplifiés, de capteurs IoT pour la chaîne du froid, ou de plateformes de traçabilité conformes aux standards internationaux. De tels soutiens contribueraient à lever les freins financiers à la digitalisation.

Améliorer les infrastructures logistiques et numériques : Le développement de chaînes logistiques efficaces (transport, entreposage, chaîne du froid) et d'infrastructures numériques (réseaux internet fiables, équipements connectés) est fondamental pour moderniser le pilotage. Ces infrastructures conditionnent la mise en œuvre d'un contrôle de gestion fiable et la réduction des pertes liées à la périssabilité.

Promouvoir les pratiques collaboratives : Il est recommandé de favoriser des modèles de mutualisation entre entreprises d'une même région ou filière (groupements d'exportateurs, coopératives interprofessionnelles), en partageant des outils comme les tableaux de bord ESG, les plateformes de gestion de la traçabilité ou les bases de données de coûts standards. Ce partage permet d'accéder à des outils avancés à moindre coût, tout en renforçant l'intelligence collective.

Intégrer systématiquement les critères ESG : Dans un contexte où les marchés internationaux accordent une attention croissante aux dimensions environnementales et sociales, il est stratégique pour les entreprises agroalimentaires de structurer leur système de contrôle autour d'indicateurs ESG. Le suivi de la consommation d'eau, de l'empreinte carbone, ou de l'origine durable des intrants peut améliorer leur positionnement commercial,

attirer des partenaires internationaux, et ouvrir l'accès à des avantages réglementaires ou fiscaux.

Face aux contraintes structurelles et au faible taux d'adoption des outils modernes, les entreprises agroalimentaires algériennes montrent néanmoins une capacité d'adaptation par le biais de pratiques innovantes et collaboratives. En soutenant ces dynamiques par des mesures de formation, d'équipement technologique, et d'accompagnement institutionnel, il est possible de renforcer l'ancrage du contrôle de gestion comme outil stratégique, au service d'une performance durable, compétitive et responsable du secteur agroalimentaire.

Conclusion du chapitre I

Ce chapitre a posé les bases théoriques et contextuelles de la politique de prix dans le secteur agroalimentaire algérien. L'analyse du cadre général a mis en évidence l'importance stratégique de ce secteur pour l'économie nationale, tout en soulignant les défis spécifiques auxquels il est confronté, tels que la saisonnalité des productions, les exigences des normes sanitaires comme le système HACCP , et l'intensité de la concurrence.

Les principaux concepts de tarification, notamment la valeur perçue et l'élasticité-prix, ont été abordés pour montrer leur rôle dans la quête de rentabilité et de compétitivité des entreprises. Enfin, l'examen de certaines dynamiques régionales a permis d'illustrer comment les entreprises adaptent leurs politiques de prix en fonction des contraintes locales, avec le soutien d'outils de contrôle de gestion appropriés.

Ces éléments constituent une base essentielle pour l'analyse approfondie des approches pratiques et des outils de tarification, qui seront développés dans le chapitre suivant, en mettant en lumière leur interaction avec les dispositifs de contrôle de gestion.

Chapitre II

La politique de prix et son lien avec le contrôle de gestion

Introduction du chapitre II

La politique de prix est un levier stratégique pour les entreprises agroalimentaires, permettant d'atteindre des objectifs de rentabilité, de compétitivité, et de satisfaction client dans un secteur soumis à des contraintes complexes. En Algérie, les entreprises doivent fixer des prix qui tiennent compte des coûts, de la concurrence, et des attentes des consommateurs, tout en respectant des normes sanitaires strictes telles que le système HACCP .

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans ce processus, en fournissant des outils tels que les ERP , les tableaux de bord, ainsi que des méthodes analytiques comme le (ABC) pour analyser les coûts, évaluer la rentabilité et optimiser les décisions tarifaires.

Ce chapitre examine les concepts fondamentaux et les approches de la politique de prix, les différentes méthodes de fixation tarifaire, ainsi que l'articulation entre tarification et contrôle de gestion. Il est structuré en trois sections : les concepts et approches de la tarification, les méthodes et facteurs de fixation des prix, et l'intégration du contrôle de gestion dans les décisions tarifaires.

Section 2.1 : La politique de prix : concepts et approches

1.1 Définition et composantes de la politique de prix

La politique de prix constitue un levier stratégique central dans le contrôle de gestion et le marketing, influençant directement la compétitivité et la rentabilité des entreprises agroalimentaires. En Algérie, cette politique doit être soigneusement élaborée pour répondre aux défis spécifiques du secteur, tels que la saisonnalité, la périssabilité, les normes sanitaires rigoureuses comme HACCP, et la sensibilité des consommateurs aux variations de prix. Le contrôle de gestion soutient cette politique en fournissant des outils d'analyse des coûts, des indicateurs de performance, et des données de marché, permettant des décisions tarifaires éclairées.

Cette section explore la définition de la politique de prix, ses éléments constitutifs, les facteurs qui l'influencent, et son importance dans le mix marketing, avec des exemples concrets dans le contexte agroalimentaire algérien.

1.1.1 Définition de la politique de prix

La politique de prix englobe l'ensemble des décisions stratégiques prises par une entreprise pour déterminer les prix de ses produits ou services, en fonction de ses objectifs financiers, commerciaux, et concurrentiels. Selon K**otler et Keller (2016)**, elle vise à équilibrer la valeur perçue par les consommateurs, la rentabilité de l'entreprise, et son positionnement sur le marché. Dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par des marges souvent faibles et une forte concurrence, la politique de prix est indissociable du contrôle de gestion, qui fournit des analyses pour optimiser les coûts et les marges.

Par exemple, une entreprise de transformation de produits laitiers, produisant du fromage frais, peut fixer ses prix en tenant compte des coûts d'importation du lait en poudre, des exigences sanitaires (comme la norme ISO 22000), et des attentes des consommateurs pour des produits de qualité à des prix abordables. Le contrôle de gestion utilise des systèmes ERP pour calculer le coût unitaire de production et suivre des KPI comme la marge brute par kilogramme, ce qui permet de définir des prix compétitifs tout en assurant la viabilité économique.

Dans le cas d'une PME spécialisée dans les pâtes alimentaires, la politique de prix

peut viser une stratégie de pénétration du marché avec des prix bas, adaptés au pouvoir d'achat de la population locale, tout en prenant en compte les contraintes de rentabilité.

1.1.2 Éléments constitutifs de la politique tarifaire

La politique tarifaire repose sur plusieurs éléments qui structurent la fixation des prix, adaptés aux particularités du secteur agroalimentaire. Selon **Perreault et al. (2017)**, ces éléments incluent le prix de base, les rabais et promotions, les conditions de paiement, et les ajustements saisonniers ou géographiques. Ces composantes doivent être alignées avec les contraintes de production, les comportements des consommateurs et les dynamiques du marché, tout en étant soutenues par le contrôle de gestion.

Prix de base : Il s'agit du prix initial fixé pour un produit, généralement basé sur le coût de revient et la valeur perçue par le consommateur. Par exemple, une coopérative de production de figues séchées peut établir le prix de vente de ses produits biologiques en prenant en compte les coûts de récolte, de séchage, et d'emballage, surveillés à l'aide d'un système ERP .

Rabais et promotions : Ces dispositifs sont souvent utilisés pour stimuler la demande, en particulier pour les produits saisonniers ou proches de la date limite de consommation. Une entreprise de transformation de tomates peut ainsi offrir des réductions sur ses sauces en fin de saison pour écouler ses stocks, tout en suivant des KPI comme le taux de rotation des stocks ou le volume de ventes par canal.

Conditions de paiement : Dans certains contextes où les délais de paiement pratiqués par les distributeurs sont longs, les entreprises agroalimentaires ajustent leurs conditions de règlement pour préserver leur trésorerie. Par exemple, une PME de production de semoule ou de couscous peut proposer des facilités de paiement à ses revendeurs tout en surveillant les encours clients via des outils de gestion.

Ajustements saisonniers : Les fluctuations de l'offre en fonction des saisons ont un impact direct sur les prix. Une minoterie peut être amenée à augmenter le prix de la farine en période de faible récolte de blé, notamment lorsque les coûts d'importation ou d'approvisionnement local sont en hausse.

Le contrôle de gestion intervient en fournissant des tableaux de bord analytiques permettant de suivre ces éléments en temps réel. Des indicateurs comme le coût variable par unité, la marge nette ou le volume de ventes par segment permettent d'ajuster rapidement la politique tarifaire selon les conditions du marché.

1.1.3 Facteurs influençant la politique de prix

La politique de prix est influencée par une combinaison de facteurs internes et externes qui déterminent les marges de manœuvre tarifaires. **Selon Kotler et Keller (2016)**, ces facteurs incluent les coûts de production, la demande du marché, la concurrence, les réglementations, et les objectifs stratégiques. Dans le secteur agroalimentaire algérien, ces facteurs prennent une importance particulière en raison de la dépendance aux importations, de la sensibilité des consommateurs aux prix, et des exigences réglementaires strictes.

Coûts de production : Les variations des prix des matières premières, comme le lait ou les dattes, influencent directement la fixation des prix. Une laiterie peut ajuster ses prix en fonction des fluctuations du coût du lait en poudre importé, surveillées via des systèmes ERP, afin de préserver la rentabilité.

Demande du marché : Les consommateurs, dans de nombreuses régions, sont sensibles aux prix et privilégient les produits abordables. Une PME de production de confitures artisanales peut ainsi adopter une politique de prix compétitive, en s'appuyant sur des analyses de marché fournies par le contrôle de gestion.

Concurrence : La coexistence de grandes entreprises et de petites structures crée une pression concurrentielle forte. Une coopérative de production d'huile d'olive peut être amenée à aligner ses prix sur ceux de ses concurrents tout en mettant en avant la qualité artisanale de ses produits.

Réglementations : Les normes sanitaires (comme HACCP) et les obligations en matière d'étiquetage imposent des coûts supplémentaires. Une entreprise de transformation de dattes intégrant ces exigences dans ses prix s'assure ainsi de répondre aux conditions d'exportation, tout en maintenant la conformité.

Objectifs stratégiques : Les entreprises peuvent opter pour des stratégies de pénétration (prix bas) ou de différenciation (prix élevés). Une usine de biscuits peut adopter une tarification agressive pour conquérir le marché, tandis qu'un producteur de figues biologiques peut viser un positionnement haut de gamme avec des prix premium.

Le contrôle de gestion mobilise des outils comme l'analyse par activité (Activity-Based Costing, ABC) pour évaluer ces facteurs de manière précise, assurant ainsi une politique de prix cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure05 : Facteurs influençant la politique de prix



Source : Élaborée par nous même

1.1.4 Importance de la politique de prix dans le mix marketing

La politique de prix est un élément central du mix marketing (produit, prix, distribution, promotion), car elle influence à la fois la perception de la valeur, la demande, et la position concurrentielle de l'entreprise. Selon Perreault, Cannon et **McCarthy (2017)**, le prix traduit le positionnement du produit et contribue à sa rentabilité, à condition qu'il soit intégré de manière cohérente avec les autres dimensions du marketing.

Dans le secteur agroalimentaire, le prix doit refléter la stratégie de marque, la qualité perçue et le modèle de distribution. Par exemple, une coopérative de production de pâtes alimentaires peut positionner ses produits comme des alternatives locales de qualité, avec un prix compétitif soutenu par une distribution dans les marchés de proximité et des campagnes promotionnelles ciblées. Le contrôle de gestion, à travers des outils comme le Balanced Scorecard (BSC), permet de suivre des indicateurs financiers (marge brute) et clients (taux de satisfaction), assurant la cohérence globale de la stratégie.

Une PME de production de yaourts peut, quant à elle, proposer des prix bas appuyés par une distribution élargie et des promotions saisonnières, tout en surveillant des KPI comme le volume de ventes ou le coût d'acquisition client.

La politique tarifaire contribue également à la durabilité, un enjeu croissant dans le marketing moderne. En intégrant des critères ESG (Environmental, Social, Governance), tels que l'utilisation d'emballages recyclables ou la réduction de l'empreinte carbone, une entreprise peut justifier un prix légèrement plus élevé tout en valorisant son engagement environnemental. Le contrôle de gestion suit alors des KPI spécifiques, comme le coût environnemental par unité, permettant de concilier durabilité et rentabilité.

En conclusion, la politique de prix représente un levier stratégique majeur dans le secteur agroalimentaire, appuyé par les outils du contrôle de gestion pour garantir des décisions tarifaires alignées sur les coûts, le marché, et les objectifs de l'entreprise. En définissant des prix adaptés aux composantes tarifaires, aux facteurs influents, et aux

exigences du mix marketing, les entreprises agroalimentaires optimisent leur compétitivité tout en répondant aux attentes des consommateurs et aux défis spécifiques du secteur.

la compétitivité des entreprises

La tarification est un levier stratégique essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises agroalimentaires. Elle influence leur positionnement, leur part de marché, et leur capacité à s'adapter aux dynamiques concurrentielles. En Algérie, les entreprises doivent élaborer des stratégies de prix prenant en compte les contraintes sectorielles, telles que la saisonnalité, la périssabilité, les normes sanitaires strictes comme le système HACCP , ainsi que la sensibilité accrue des consommateurs aux variations de prix.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans cette démarche en fournissant des analyses de coûts détaillées, des indicateurs de performance, et des données de marché actualisées, permettant d'optimiser les décisions tarifaires. Cette section examine la tarification comme levier de compétitivité, son impact sur la part de marché, les stratégies adoptées face à la concurrence, et l'ajustement des prix selon les segments de marché.

1.2 Le rôle stratégique de la tarification dans la compétitivité des entreprises

1.2.1 Tarification comme levier de compétitivité

La tarification représente un outil stratégique permettant aux entreprises de se différencier et de consolider leur position concurrentielle. Selon Kotler et al. (2016), une politique tarifaire bien pensée attire de nouveaux clients, fidélise les consommateurs existants, et contribue à la rentabilité globale de l'entreprise en reflétant la valeur perçue du produit.

Dans le secteur agroalimentaire, caractérisé par des marges souvent limitées en raison de la volatilité des coûts de production, la tarification devient un facteur déterminant. Le contrôle de gestion soutient cette fonction en assurant l'alignement des prix avec

les objectifs stratégiques de l'entreprise, à l'aide d'outils comme les ERP et les tableaux de bord intégrant des KPI .

Par exemple, une coopérative de production de pâtes alimentaires peut utiliser la tarification pour concurrencer à la fois les marques nationales et les produits importés. Grâce à l'analyse des coûts de transformation du blé, elle fixe des prix compétitifs tout en surveillant des indicateurs comme la marge brute par kilogramme. Cette approche permet de proposer des produits de qualité à des prix accessibles, renforçant ainsi sa compétitivité sur le marché.

De même, une PME spécialisée dans la production de miel artisanal peut adopter une stratégie de différenciation. En positionnant son miel de fleurs sauvages à un prix légèrement supérieur — tout en proposant des offres saisonnières —, elle cible une clientèle sensible à l'authenticité et à la qualité. Des outils simplifiés de contrôle de gestion, comme des tableaux de bord Excel, permettent de suivre des indicateurs tels que le coût unitaire de production, facilitant les ajustements tarifaires pour préserver la rentabilité sans compromettre l'attractivité.

1.2.2 Impact des prix sur la part de marché

Les prix influencent directement la part de marché en affectant les décisions d'achat des consommateurs et leur perception de la valeur. Selon **Perreault et al. (2017)**, des prix bas peuvent accroître la part de marché en attirant une clientèle plus large, tandis que des prix plus élevés permettent de cibler des segments premium, limitant le volume mais augmentant la rentabilité.

Dans le secteur agroalimentaire, où la concurrence est souvent intense entre grandes entreprises et petites structures, la politique de prix représente un facteur déterminant pour le positionnement sur le marché.

Par exemple, une entreprise de transformation de produits laitiers adoptant une stratégie de prix bas peut chercher à pénétrer un marché local dominé par des marques bien établies. Grâce à des analyses de coûts issues du contrôle de gestion (comme le coût variable par litre de lait), elle peut proposer des prix attractifs, augmentant ainsi sa part de marché, en particulier auprès des ménages à revenu modeste. L'usage d'un

BSC permet de suivre des indicateurs tels que le volume des ventes et la satisfaction client, évaluant l'efficacité de la stratégie tarifaire.

À l'inverse, une coopérative spécialisée dans les figues séchées biologiques peut opter pour une stratégie de différenciation par les prix, en s'adressant à un segment de niche : consommateurs à fort pouvoir d'achat ou marchés d'exportation. Des outils de contrôle de gestion permettent alors de suivre des KPI comme la marge par unité ou le taux de pénétration sur les marchés internationaux. Cette approche limite la part de marché en volume mais maximise la valeur captée, illustrant comment une politique tarifaire bien maîtrisée, appuyée par le contrôle de gestion, permet d'optimiser la performance selon les objectifs stratégiques.

1.2.3 Stratégies de prix face à la concurrence

Les stratégies de prix permettent aux entreprises agroalimentaires de se positionner efficacement face à la concurrence. Selon **Kotler et al. (2016)**, les principales stratégies incluent :

La tarification de pénétration : fixation de prix bas pour gagner des parts de marché.

La tarification d'écrémage : prix élevés pour maximiser la marge sur des produits différenciés.

La tarification compétitive : alignement sur les prix des concurrents pour rester attractif.

Dans un environnement marqué par une forte concurrence entre marques locales, nationales et importées, le choix de la stratégie tarifaire doit tenir compte de la structure des coûts, du positionnement produit et de la sensibilité des consommateurs.

Par exemple, une PME de production de couscous artisanal peut opter pour une stratégie de pénétration en pratiquant des prix compétitifs. Grâce à l'analyse par activité ABC, elle identifie les leviers d'optimisation des coûts, suivis par des KPI

comme le coût de production par kilogramme. Cette stratégie lui permet d'attirer des clients sensibles au prix et de renforcer sa présence sur le marché local.

À l'opposé, une entreprise spécialisée dans la transformation de tomates peut adopter une stratégie d'écrémage en fixant des prix élevés pour ses sauces différenciées par la qualité des ingrédients et l'emballage écologique. Les outils ERP permettent d'analyser les marges et d'ajuster les prix en fonction de la rentabilité visée.

Enfin, une minoterie peut opter pour une stratégie compétitive en alignant ses prix sur ceux du marché tout en proposant des promotions ponctuelles pour fidéliser sa clientèle. Le contrôle de gestion suit alors des KPI tels que la satisfaction client et le taux de retour produit.

1.2.4 Adaptation des prix aux segments de marché

L'adaptation des prix selon les segments de marché permet aux entreprises agroalimentaires de maximiser la valeur perçue par des clientèles hétérogènes. Selon **Perreault et al. (2017)**, cette segmentation peut se faire par type de produit, par zone géographique, ou par profil client (ménages, professionnels, export).

Par exemple, une coopérative productrice d'huile d'olive peut proposer une gamme standard à prix réduit pour la consommation courante, et une gamme extra-vierge biologique à un tarif plus élevé destinée aux professionnels de la restauration ou à l'exportation. Le contrôle de gestion analyse les performances de chaque segment via des ERP, avec des KPI comme le coût logistique par litre ou le taux de conformité aux normes sanitaires.

De même, une entreprise de transformation de dattes peut ajuster ses prix selon le conditionnement : des dattes en vrac à bas prix pour le marché local et des dattes emballées sous vide à prix premium pour les marchés internationaux. Les tableaux de bord permettent de suivre des indicateurs tels que la marge par segment ou le taux de retour. L'intégration de critères ESG comme l'usage d'emballages recyclables ou la réduction de l'empreinte carbone peut aussi justifier des prix plus élevés pour des consommateurs sensibles à la durabilité.

En conclusion, la tarification constitue un levier stratégique fondamental dans le secteur agroalimentaire, permettant d'accroître la part de marché, de faire face à la concurrence, et d'ajuster l'offre aux différents segments de clientèle. Soutenue par le contrôle de gestion à travers des outils comme les ERP, les tableaux de bord, et les méthodes comme l'ABC, la tarification permet aux entreprises agroalimentairesdes coopératives de transformation aux PME artisanales de renforcer leur positionnement tout en répondant aux défis sectoriels et aux attentes des consommateurs.

1.3 Les objectifs de tarification selon le positionnement de l'entreprise

La tarification est un outil stratégique qui reflète le positionnement d'une entreprise et ses ambitions dans un marché concurrentiel. Dans le secteur agroalimentaire algérien, les objectifs de tarification doivent s'adapter aux défis propres au contexte local : saisonnalité, périssabilité, conformité à des normes sanitaires strictes (comme le système HACCP), et forte sensibilité des consommateurs aux variations de prix.

Le contrôle de gestion soutient ces objectifs en fournissant des analyses de coûts, des indicateurs de performance et des données de marché, permettant d'aligner les prix sur les priorités stratégiques de l'entreprise. Cette section explore les objectifs financiers de la tarification, les objectifs marketing et commerciaux, la tarification en fonction du cycle de vie du produit, et l'influence du positionnement stratégique sur les prix.

1.3 Les objectifs de tarification selon le positionnement de l'entreprise

1.3.1 Objectifs financiers de la tarification

Les objectifs financiers visent à garantir la rentabilité, couvrir les coûts, et optimiser les flux de trésorerie. Selon **Horngren et al. (2015)**, ces objectifs comprennent la couverture des charges, la maximisation des profits, et le financement des investissements. Dans le secteur agroalimentaire, où les charges fixes et variables peuvent être significatives, ces objectifs sont centraux.

Par exemple, une entreprise meunière peut adopter une politique tarifaire visant à couvrir les coûts d'importation des matières premières (comme le blé) et les dépenses

énergétiques. En s'appuyant sur un système ERP, elle peut suivre des KPI tels que le coût unitaire de production ou la marge par tonne, afin d'établir des prix qui assurent la viabilité économique.

De même, une petite unité de production de sauces tomates peut viser à dégager des excédents pour financer l'acquisition d'équipements conformes aux normes HACCP. En intégrant une marge cible dans sa tarification suivie via des indicateurs tels que la marge par pot ou le seuil de rentabilité , l'entreprise aligne ses prix sur ses priorités d'investissement à long terme.

1.3.2 Objectifs marketing et commerciaux

Les objectifs marketing et commerciaux visent à renforcer la présence de l'entreprise sur le marché, attirer de nouveaux clients et fidéliser les existants. **Selon Kotler et al. (2016)**, ces objectifs peuvent inclure l'augmentation de la part de marché, la différenciation par la valeur ajoutée, ou encore la stimulation de la demande.

Par exemple, une entreprise artisanale de production de couscous peut adopter une stratégie de pénétration en proposant des prix abordables pour concurrencer les marques industrielles. Grâce à l'analyse par activité (ABC), elle peut identifier les sources de coûts et ajuster les prix en conséquence. Des promotions saisonnières peuvent être mises en place, notamment durant les périodes de forte consommation, afin d'accroître la demande.

À l'inverse, une entreprise spécialisée dans les dattes conditionnées sous vide peut viser un positionnement haut de gamme, en fixant des prix plus élevés justifiés par la qualité du produit et le soin apporté à l'emballage. Le contrôle de gestion suit alors des KPI comme la rentabilité par segment ou le taux de satisfaction client, permettant de valider l'efficacité de la stratégie de différenciation.

1.3.3 Tarification en fonction du cycle de vie du produit

La tarification doit être adaptée aux différentes phases du cycle de vie du produit — introduction, croissance, maturité, et déclin — pour maximiser les résultats à chaque

étape. Selon **Perreault et al. (2017)**, chaque phase appelle une approche tarifaire spécifique.

Par exemple, lors du lancement d'un nouveau produit comme un miel biologique artisanal, une entreprise peut adopter une stratégie d'écrémage avec des prix élevés pour capter les premiers acheteurs sensibles à la qualité. Le contrôle de gestion suit ici des indicateurs comme la marge initiale ou le retour sur investissement.

En phase de croissance, une légère baisse de prix peut favoriser l'élargissement de la clientèle, tandis que la phase de maturité exige souvent le maintien de prix compétitifs et l'optimisation des coûts via des outils comme l'ABC. En phase de déclin — notamment pour des produits saisonniers comme le concentré de tomate —, des remises peuvent être mises en place pour écouler les stocks, tout en surveillant des KPI comme le taux de rotation ou la perte sur invendu.

1.3.4 Influence du positionnement stratégique sur les prix

Le positionnement stratégique, qu'il soit fondé sur une stratégie de coût, de différenciation, ou de niche, influence directement les décisions tarifaires. Selon **Porter (1985)**, le positionnement oriente la façon dont les prix traduisent la proposition de valeur et les objectifs de l'entreprise.

Par exemple, une entreprise agroalimentaire positionnée sur une stratégie de faible coût adoptera une tarification compétitive, alignée sur les prix du marché. Le contrôle de gestion appuie ce positionnement en utilisant des outils comme les ERP (Enterprise Resource Planning) pour optimiser les coûts (matières premières, logistique) et suivre des KPI tels que le coût unitaire, facilitant l'offre de prix attractifs tout en préservant les marges.

À l'inverse, une structure positionnée sur la différenciation par la qualité ou la durabilité peut justifier des prix premium. En intégrant des critères ESG (Environmental, Social, Governance), comme l'utilisation d'emballages recyclables ou la certification biologique, l'entreprise renforce sa valeur perçue. Les décisions tarifaires sont alors soutenues par des tableaux de bord intégrant des indicateurs comme la marge nette par produit, la satisfaction client, ou le taux de fidélisation.

Dans le cas d'un positionnement sur une niche (produits artisanaux, circuits courts, aliments fonctionnels), les prix sont souvent plus élevés, en cohérence avec l'unicité du produit. Le contrôle de gestion, à travers des outils comme le BSC , permet de suivre à la fois les résultats financiers et les retours clients, assurant que la tarification reste alignée sur le positionnement stratégique.

1.4 Typologies de stratégies de prix en agroalimentaire

Les stratégies de prix permettent aux entreprises agroalimentaires de s'adapter à la demande, à la concurrence, et à leurs objectifs de rentabilité. Ces stratégies doivent également tenir compte des spécificités du secteur : saisonnalité, contraintes logistiques, normes sanitaires strictes, et forte sensibilité des consommateurs aux prix. Le contrôle de gestion, à travers ses outils analytiques, accompagne ces stratégies pour assurer leur viabilité économique.

1.4.1 Stratégie d'écrémage

La stratégie d'écrémage consiste à fixer un prix élevé lors du lancement d'un produit, ciblant des segments prêts à payer plus pour la nouveauté ou la qualité. Selon **Kotler et al. (2016)**, elle est souvent utilisée pour des produits à forte valeur ajoutée ou innovants.

Par exemple, une entreprise agroalimentaire lançant un produit biologique ou artisanal peut adopter une telle stratégie pour maximiser ses marges initiales. Le contrôle de gestion permet alors d'évaluer précisément les coûts de développement, de certification, et de conditionnement, en suivant des KPI comme la marge brute, le taux de retour client, ou encore la rentabilité par segment.

Cette stratégie est particulièrement efficace lorsqu'elle s'inscrit dans une logique de différenciation, permettant également de financer les investissements liés à la mise en conformité aux normes sanitaires (comme HACCP).

1.4.2 Stratégie de pénétration

La stratégie de pénétration vise à fixer des prix bas pour entrer rapidement sur un marché ou accroître sa part de marché. Elle est adaptée aux produits de grande consommation et aux marchés sensibles au prix.

Une entreprise agroalimentaire adoptant cette approche devra veiller à optimiser ses coûts à tous les niveaux de la chaîne de valeur. L'analyse par activité (ABC) permet d'identifier les postes de coûts les plus impactants, et de prendre des décisions ciblées (réduction des pertes, automatisation, économies d'échelle).

Grâce à des tableaux de bord intégrant des KPI tels que le volume des ventes, le coût variable par unité produite ou le point mort, l'entreprise peut ajuster ses prix tout en maintenant une rentabilité minimale. Cette stratégie est pertinente dans des environnements très concurrentiels ou pour des produits de base comme les farines, les produits laitiers ou les conserves.

1.4.3 Tarification basée sur la valeur perçue

La tarification basée sur la valeur perçue repose sur l'évaluation subjective du consommateur quant à la qualité et à l'utilité d'un produit, indépendamment de son coût réel. Selon **Kotler et al. (2016),** cette stratégie permet de fixer des prix en fonction de la valeur que le client accorde au produit, plutôt qu'en se limitant à une approche centrée sur les coûts. Elle est particulièrement pertinente pour les produits différenciés, valorisés pour leur authenticité, leur qualité ou leur impact environnemental.

Une coopérative spécialisée dans la production de figues séchées certifiées bio peut adopter cette stratégie en mettant en avant la traçabilité, la durabilité et l'origine locale de ses produits. Le prix est fixé selon la perception du consommateur final, notamment sur les marchés d'exportation ou les circuits spécialisés. Le contrôle de gestion appuie cette approche en utilisant des ERP pour analyser les coûts de certification, les dépenses d'emballage écologique et les marges unitaires, suivies via des KPI tels que la rentabilité nette par segment ou le taux de fidélité client.

De même, une PME produisant des sauces artisanales à partir de tomates locales peut adopter une stratégie centrée sur la valeur perçue, en insistant sur la naturalité des ingrédients, l'absence de conservateurs et la recette traditionnelle. Grâce aux outils de gestion intégrés, elle peut suivre des indicateurs tels que le taux de satisfaction client, le coût de revient par pot, et le positionnement par rapport aux marques concurrentes, assurant une cohérence entre prix, image de marque et rentabilité.

1.4.4 Tarification dynamique et promotions

La tarification dynamique et les promotions permettent d'ajuster les prix en fonction des conditions du marché, de la saison, ou du niveau des stocks. Selon **Perreault et al. (2017)**, cette stratégie est efficace dans les secteurs où la demande varie fortement dans le temps ou selon les événements, comme c'est le cas dans l'agroalimentaire, marqué par la périssabilité des produits et les pics saisonniers de consommation.

Une entreprise de production de couscous, confrontée à une variation des prix des matières premières comme le blé dur, peut adapter ses prix de vente en fonction des cours du marché et de la saison. Pendant les périodes de forte demande, telles que le Ramadan, elle applique des promotions ciblées pour accroître les ventes tout en maintenant une marge grâce à l'optimisation des volumes. Le contrôle de gestion utilise des tableaux de bord intégrés pour suivre des KPI tels que la rentabilité par période, la variation des stocks et le coût unitaire en période promotionnelle.

Une autre illustration concerne une entreprise de transformation de tomates, qui propose des remises importantes en fin de saison pour éviter les pertes liées à la péremption. Grâce aux ERP et à l'analyse par activité (ABC), elle peut calculer l'impact de ces promotions sur la rentabilité globale, en suivant des indicateurs comme le taux de rotation des stocks, le coût de stockage évité, et le retour sur investissement des campagnes promotionnelles. Ce type de stratégie favorise une meilleure gestion des ressources tout en répondant aux attentes des consommateurs sensibles aux prix.

Section 2.2 : Méthodes et facteurs de fixation des prix

2.1 Le calcul du coût de revient comme base tarifaire

Le calcul du coût de revient constitue une méthode essentielle pour établir les prix dans le secteur agroalimentaire, permettant aux entreprises de couvrir leurs coûts tout en poursuivant des objectifs de rentabilité. En Algérie, ce secteur est confronté à des défis spécifiques, tels que la saisonnalité, la périssabilité des produits, la volatilité des matières premières, la dépendance aux importations, et le respect des normes sanitaires strictes telles que HACCP et ISO 22000. Le contrôle de gestion soutient cette méthode en fournissant des analyses de coûts, des indicateurs de performance, et des données pour optimiser les décisions tarifaires. Cette section explore les méthodes de calcul du coût de revient, ses composantes spécifiques au secteur agroalimentaire, l'influence des coûts fixes et variables sur les prix, et les limites de la tarification basée sur le coût, à travers des exemples concrets issus du contexte algérien.

2.1.1 Méthodes de calcul du coût de revient

Le coût de revient représente le coût total engagé pour produire et commercialiser un produit, servant de base pour fixer les prix. Selon Horngren et al. (2015), plusieurs méthodes de calcul sont utilisées dans le secteur agroalimentaire, notamment le coût complet, l'analyse par activité (Activity-Based Costing, ABC), et le coût variable. Chaque méthode répond à des besoins spécifiques, soutenue par le contrôle de gestion pour garantir une tarification fiable et réaliste.

Coût complet : Cette méthode attribue l'ensemble des coûts directs et indirects (fixes et variables) à chaque produit. Par exemple, une entreprise de transformation de produits laitiers calcule le coût de revient d'un yaourt en prenant en compte le coût du lait en poudre importé, de l'énergie, de la main-d'œuvre, et de l'emballage. Ces données sont souvent centralisées dans des systèmes ERP et suivies par des KPI comme le coût unitaire de production.

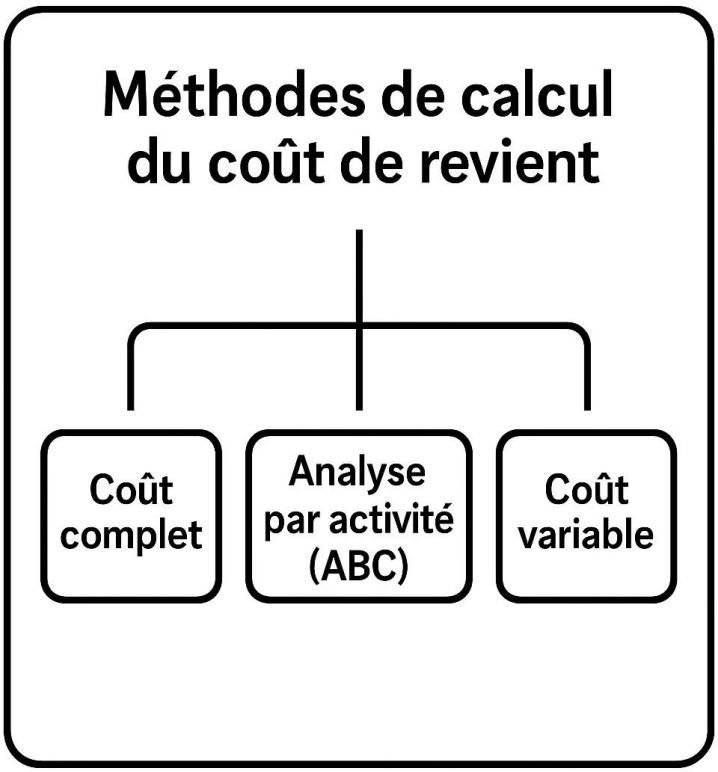
Analyse par activité (ABC) : Cette méthode attribue les coûts aux activités spécifiques (réception, transformation, conditionnement, expédition). Une coopérative

spécialisée dans la production de figues séchées utilise l'ABC pour identifier les activités les plus coûteuses, telles que le séchage naturel et l'emballage bio, ce qui lui permet d'optimiser ses coûts. Le tableau de bord prospectif BSC permet ici de surveiller des KPI comme le coût par activité.

Coût variable : Cette méthode se concentre uniquement sur les coûts directement liés à la production. Une PME produisant du couscous, par exemple, utilise cette méthode pour estimer le coût par kilogramme en fonction du prix du blé, de l'eau et de l'emballage. Ce modèle facilite l'ajustement des prix selon les volumes produits et est souvent accompagné d'indicateurs comme le coût variable unitaire.

Grâce à ces méthodes, appuyées par les outils du contrôle de gestion comme les ERP, les entreprises agroalimentaires algériennes adaptent leur politique tarifaire aux réalités du terrain, en particulier aux fluctuations des coûts liées aux saisons et aux marchés internationaux.

Figure 06 : Méthodes de calcul du coût de revient



Source : Élaborée par nous même

2.1.2 Composantes du coût de revient en agroalimentaire

Le coût de revient dans l'agroalimentaire est composé d'éléments spécifiques qui reflètent la complexité des processus de production, de transformation et de distribution. Selon **Bouquin (2011)**, il se décompose en coûts directs (matières premières, main-d'œuvre directe), coûts indirects (charges de structure, énergie, maintenance), ainsi qu'en coûts fixes et variables. En Algérie, ces composantes sont influencées par la géographie, l'environnement réglementaire et les contraintes logistiques.

Coûts directs : Ils comprennent principalement les matières premières (blé, lait, dattes, tomates, etc.) et la main-d'œuvre directement affectée à la production. Une entreprise agroalimentaire intégrera par exemple le coût d'achat des légumes frais et les salaires des opérateurs dans cette catégorie.

Coûts indirects : Ils regroupent les charges telles que l'énergie, la maintenance des machines, les coûts de stockage, et les dépenses liées à la conformité réglementaire (HACCP, ISO). Une entreprise d'emballage alimentaire peut intégrer dans ses coûts indirects les tests de contrôle qualité, l'entretien des lignes de production, ou encore les frais liés aux audits d'hygiène.

Coûts fixes et variables : Les coûts fixes incluent les amortissements, les loyers, et les assurances, tandis que les coûts variables varient en fonction du volume de production (matières premières, emballages, transport). Par exemple, une coopérative de transformation de céréales inclura les machines et équipements comme coûts fixes, et l'achat du blé et des sacs comme coûts variables.

Le contrôle de gestion utilise des outils comme l'ABC et des logiciels de gestion pour décomposer ces éléments, fournir des indicateurs comme le coût complet par unité, et ajuster les prix en intégrant à la fois les impératifs économiques et les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

2.1.3 Influence des coûts fixes et variables sur le prix

Les coûts fixes et variables influencent directement la stratégie de fixation des prix. Selon **Horngren et al. (2015)**, les coûts fixes doivent être absorbés par un volume suffisant de ventes pour atteindre la rentabilité, tandis que les coûts variables offrent plus de souplesse pour ajuster les prix selon la demande ou l'évolution du marché. Cette distinction est d'autant plus importante dans le contexte agroalimentaire algérien, marqué par une forte instabilité des prix des matières premières.

Prenons l'exemple d'une entreprise produisant du miel : les coûts fixes incluent l'amortissement des centrifugeuses et des locaux de stockage, tandis que les coûts variables, comme le prix du sucre ou des bocaux, varient selon la saison et la disponibilité sur le marché. Une hausse du prix du sucre entraînera une révision immédiate des prix de vente pour préserver les marges.

Une autre entreprise, spécialisée dans la production de sauces, adaptera sa tarification en fonction des volumes vendus. En période de récolte abondante de tomates, le coût variable baisse, permettant de proposer des promotions sans compromettre la couverture des coûts fixes. Le contrôle de gestion surveille des indicateurs comme le seuil de rentabilité, la contribution aux coûts fixes, ou le taux de marge brute.

Grâce à l'analyse conjointe des coûts et des volumes, les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire peuvent élaborer des politiques de prix réalistes, dynamiques, et adaptées aux défis structurels et conjoncturels du marché local.

2.1.4 Limites de la tarification basée sur le coût

Bien que largement répandue dans le secteur agroalimentaire, la tarification fondée sur le coût de revient présente plusieurs limites, notamment dans un environnement concurrentiel. Selon **Kotler et al. (2016)**, cette méthode tend à négliger la valeur perçue par les consommateurs, les évolutions du marché, ainsi que les stratégies tarifaires des concurrents, ce qui peut compromettre la compétitivité des entreprises.

- **Sous-estimation de la valeur perçue** : Une laiterie fixant le prix de son yaourt uniquement en fonction du coût de production peut passer à côté d'un

positionnement haut de gamme, perdant ainsi l'opportunité de pratiquer une tarification premium. Le contrôle de gestion peut compenser cette faiblesse en intégrant des indicateurs comme la satisfaction client dans les tableaux de bord.

Déconnexion avec le marché : Une PME produisant du couscous selon une logique de coût complet risque de fixer des prix trop élevés par rapport aux standards du marché, entraînant une perte de compétitivité. Si l'analyse par activité (ABC) permet d'identifier les gisements d'économies, elle ne prend pas en compte la sensibilité prix du consommateur.

Rigidité face aux fluctuations : La méthode peut manquer de réactivité face aux variations saisonnières. Une coopérative commercialisant des figues séchées peut conserver un prix élevé en période d'abondance, alors qu'un ajustement tarifaire serait nécessaire pour éviter une perte de volume. Bien que les ERP facilitent des ajustements dynamiques, une analyse du contexte concurrentiel reste indispensable.

Pour pallier ces limites, les entreprises combinent de plus en plus cette approche avec des stratégies orientées marché. Par exemple, un producteur de miel biologique peut ajuster ses prix en fonction des tendances du marché, surveillées via des KPI comme le prix moyen des concurrents, tout en conservant le coût de revient comme référence de base.

En résumé, si le calcul des coûts reste une pierre angulaire dans l'établissement des prix dans l'agroalimentaire, il doit être intégré à une logique plus globale, qui tient compte de la valeur perçue, de la demande, et de la concurrence. Les exemples d'entreprises locales démontrent l'intérêt d'une approche tarifaire hybride, appuyée par le contrôle de gestion à travers des outils comme les ERP, les tableaux de bord, et les méthodes de calcul des coûts.

2.2 Prise en compte de la marge bénéficiaire et des objectifs financiers

La prise en compte de la marge bénéficiaire et des objectifs financiers constitue un pilier fondamental de la stratégie de tarification dans le secteur agroalimentaire, où la rentabilité doit être assurée sans compromettre la compétitivité. En Algérie, ces

enjeux sont amplifiés par des contraintes structurelles telles que la saisonnalité, la périssabilité, les normes sanitaires rigoureuses (comme HACCP), et la dépendance vis-à-vis des intrants importés. Dans ce contexte, le contrôle de gestion fournit des outils analytiques indispensables pour évaluer les coûts, mesurer la performance et aligner les prix sur les priorités financières. Cette section examine la fixation de la marge cible, l'arbitrage entre profit et compétitivité, l'impact des objectifs financiers sur les prix, et l'analyse de la rentabilité par produit, à travers des cas concrets issus du tissu agroalimentaire local.

2.2.1 Détermination de la marge bénéficiaire cible

La marge bénéficiaire cible désigne le taux de profit souhaité après couverture des charges directes et indirectes. D'après **Horngren et al. (2015)**, sa détermination repose sur les objectifs économiques de l'entreprise, ses structures de coûts, et la tolérance du marché aux niveaux de prix. Dans l'agroalimentaire, où les marges sont souvent réduites en raison de coûts variables élevés, l'intervention du contrôle de gestion est cruciale pour garantir une rentabilité viable.

Une coopérative de fabrication de pâtes alimentaires fixe une marge cible de 12 %, prenant en compte les coûts de transformation du blé et les obligations liées à la conformité sanitaire. À l'aide d'un système ERP, elle décompose le coût de revient par kilogramme et suit des KPI tels que la marge brute ou le seuil de rentabilité. Ainsi, le prix final intègre une majoration correspondant à la marge souhaitée, tout en restant compétitif par rapport aux alternatives industrielles.

Dans un autre cas, une PME spécialisée dans la production de miel artisanal établit une marge de 20 % pour son miel de fleurs sauvages, valorisant la qualité locale et le procédé de production naturel. Grâce à des tableaux de bord simplifiés, l'entreprise suit des indicateurs comme le coût unitaire par pot et la marge nette, assurant une cohérence entre tarification, image de marque, et objectifs financiers. Ce modèle est d'autant plus pertinent pour les petites structures qui doivent autofinancer leur croissance tout en répondant à un marché sensible au rapport qualité-prix.

2.2.2 Équilibre entre rentabilité et compétitivité

Maintenir un équilibre entre rentabilité et compétitivité représente un défi central pour les entreprises agroalimentaires, où des prix trop élevés peuvent freiner la demande, tandis que des prix trop bas risquent de compromettre la viabilité économique. Selon **Kotler et al. (2016)**, cet équilibre repose sur une analyse fine des coûts, de la concurrence, et de la sensibilité des consommateurs. Le contrôle de gestion y joue un rôle crucial en optimisant les marges à travers des outils d'aide à la décision.

une entreprise de transformation de tomates illustrant cette problématique propose des concentrés à prix compétitifs face aux produits importés. Pour conserver sa rentabilité, elle s'appuie sur l'analyse par activité (ABC) pour réduire ses coûts de transformation, mesurés par des KPI tels que le coût variable par pot. Elle opte pour une marge bénéficiaire modérée de 10 %, tout en couvrant ses charges fixes (salaires, amortissements). L'utilisation de tableaux de bord prospectifs (BSC) permet de suivre des indicateurs comme le volume des ventes et la satisfaction client, assurant une vision globale de la performance.

Une coopérative de production de figues séchées adopte une approche différente, visant une marge plus élevée (18 %) en ciblant un segment premium. Grâce à l'intégration de critères ESG (emballages recyclables, agriculture durable), elle justifie un positionnement tarifaire supérieur, tout en ajustant sa stratégie pour rester compétitive face aux produits standards. Le contrôle de gestion, via ERP et indicateurs comme la marge par kilogramme, permet d'assurer la viabilité du modèle, tant au niveau local qu'international.

2.2.3 Impact des objectifs financiers sur la fixation des prix

Les objectifs financiers orientent directement la politique tarifaire des entreprises. Qu'il s'agisse de maximiser les profits, d'assurer la pérennité, ou de financer des investissements, ces objectifs nécessitent une tarification adaptée, appuyée par le contrôle de gestion. Selon **Bouquin (2011)**, l'alignement entre stratégie tarifaire et contraintes de production est essentiel pour maintenir la cohérence économique de l'entreprise.

Une PME de fabrication de couscous, participante au salon Agrest-Expo 2023, vise à financer l'expansion de sa capacité de production. Pour cela, elle fixe une marge cible de 15 %, tout en gardant des prix compétitifs. Les ERP permettent d'analyser précisément les coûts de transformation, et les tableaux de bord suivent des KPI comme la marge nette par kilogramme, facilitant la prise de décision en fonction des ressources et de la demande.

En revanche, une laiterie confrontée à des coûts élevés d'importation de lait en poudre adopte une politique tarifaire axée sur la survie. Elle maintient une faible marge (7 %), en utilisant les outils de contrôle de gestion pour suivre le seuil de rentabilité. Les ajustements tarifaires sont réalisés à l'aide d'un tableau de bord dynamique, réagissant aux fluctuations des prix des intrants. Cette gestion prudente lui permet de rester présente sur le marché tout en limitant les risques financiers.

2.2.4 Analyse de la rentabilité par produit

L'analyse de la rentabilité par produit est une démarche stratégique essentielle pour optimiser les décisions tarifaires et la structure du portefeuille. Selon **Horngren et al. (2015)**, elle permet d'identifier les produits les plus rentables, en tenant compte à la fois des coûts directs et indirects. les entreprises développent souvent des gammes diversifiées, cette approche est particulièrement pertinente.

Une coopérative de production de dattes distingue entre deux catégories : les dattes classiques et celles conditionnées sous vide. À l'aide de l'ABC et d'un ERP, elle observe que les dattes conditionnées offrent une marge de 22 %, contre 10 % pour les produits standards, en dépit de volumes moindres. En se basant sur des KPI comme la contribution unitaire à la marge, la coopérative réoriente sa stratégie vers les produits à plus forte valeur ajoutée.

De même, une PME spécialisée dans les sauces tomates mène une comparaison entre ses gammes artisanales et industrielles. Les tableaux de bord révèlent que les sauces artisanales, bien que plus coûteuses à produire, génèrent une marge supérieure (20 %) comparée aux concentrés standards (12 %). Cette analyse conduit à une tarification différenciée, permettant de renforcer la rentabilité globale tout en valorisant les

produits locaux et artisanaux, comme souligné lors **d'Agrest-Expo 2023 (Algerie Eco, 2023)**.

2.3 Influence de la concurrence et de la sensibilité de la demande

La concurrence et la sensibilité de la demande jouent un rôle déterminant dans la fixation des prix dans le secteur agroalimentaire, où les entreprises doivent composer avec des pressions concurrentielles intenses et des attentes de plus en plus diversifiées des consommateurs. En Algérie, ces facteurs sont amplifiés par des réalités telles que la saisonnalité des produits, leur périssabilité, l'instabilité des coûts de production, les normes sanitaires strictes (notamment HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point), ainsi que la forte sensibilité des consommateurs aux prix. Le contrôle de gestion intervient en soutien aux décisions tarifaires à travers des analyses de marché, la veille concurrentielle, et des indicateurs clés de performance (KPI), permettant une adaptation continue des prix face à un environnement mouvant. Cette section explore l'analyse des prix concurrents, l'élasticité-prix de la demande, les réactions comportementales des consommateurs et les stratégies de différenciation tarifaire dans le contexte agroalimentaire algérien.

2.3.1 Analyse des prix concurrents

L'analyse des prix pratiqués par les concurrents est une étape essentielle pour positionner efficacement un produit sur le marché tout en assurant sa rentabilité. Comme le soulignent **Kotler et al. (2016)**, cette analyse permet de comprendre la structure des prix dans le secteur, d'identifier les écarts de valeur perçue, et d'orienter les décisions tarifaires en fonction du positionnement souhaité. Dans le secteur agroalimentaire en Algérie, les entreprises, notamment les PME, sont confrontées à une forte concurrence à la fois locale, nationale et parfois internationale, rendant cette démarche stratégique incontournable.

Par exemple, une entreprise laitière algérienne qui produit du lait pasteurisé effectue régulièrement des comparaisons de prix avec les grandes marques locales telles que Soummam ou Trèfle, mais aussi avec des produits importés. À l'aide de solutions de type ERP , elle collecte et analyse les données de prix dans les points de vente pour

évaluer sa position sur le marché. Des indicateurs tels que le prix moyen du segment, la variation des parts de marché, ou encore le taux de conversion en rayon sont suivis afin de réagir rapidement aux ajustements de la concurrence.

De même, une entreprise artisanale productrice de semoule ou de couscous en Algérie peut adopter une stratégie basée sur la qualité perçue, tout en surveillant les tarifs des industriels. Grâce à des tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard), l'entreprise suit des KPI tels que l'écart de prix moyen avec les concurrents, la perception de la valeur ajoutée (produit bio, local, sans additifs), ou encore la fidélité client. En période de promotions agressives des grandes surfaces, cette veille permet d'adopter des réponses ciblées comme des offres combinées ou des remises ponctuelles, tout en maintenant une image de marque forte.

Ainsi, dans un marché où la pression sur les marges est constante, l'analyse des prix concurrents permet aux acteurs du secteur agroalimentaire en Algérie de construire une stratégie tarifaire réaliste, dynamique et adaptée aux réalités du terrain, sans sacrifier la rentabilité ni la qualité perçue de leurs produits.

2.3.2 Élasticité-prix de la demande

L'élasticité-prix de la demande mesure la sensibilité des consommateurs face aux variations tarifaires, et constitue un facteur central dans l'élaboration des stratégies de tarification. D'après **Perreault et al. (2017)**, une demande est dite élastique lorsque les variations de prix entraînent des changements significatifs dans la quantité demandée, tandis qu'une demande inélastique traduit une faible réactivité à ces variations. Dans le secteur agroalimentaire, cette élasticité dépend largement du type de produit, de son positionnement sur le marché, et des habitudes de consommation locales, nécessitant une analyse approfondie via le contrôle de gestion.

les produits de première nécessité comme la farine présentent généralement une demande élastique. En effet, une hausse, même modérée, du prix peut provoquer une diminution marquée de la demande. Une minoterie de la région a constaté que l'augmentation de 10 % du prix de la farine entraîne une baisse immédiate des ventes dans les marchés populaires. Grâce à un système ERP , le service de contrôle de

gestion suit des KPI tels que le pourcentage de variation des ventes en fonction des hausses tarifaires, ce qui permet de maintenir un équilibre entre rentabilité et accessibilité pour les consommateurs locaux.

À l'inverse, certains produits de niche, comme l'huile d'olive bio produite par une coopérative , bénéficient d'une demande plus inélastique. La clientèle ciblée, souvent plus aisée ou issue du marché de l'exportation, reste peu sensible aux variations de prix modérées. Ainsi, des prix plus élevés peuvent être appliqués sans impact négatif majeur sur les ventes. Les indicateurs de performance suivis par le contrôle de gestion incluent la marge par litre et le taux de fidélisation client, permettant d'adopter une tarification premium tout en assurant la viabilité économique de l'activité.

2.3.3 Réactions des consommateurs aux variations de prix

Les réactions des consommateurs aux modifications des prix fournissent des informations cruciales pour ajuster les stratégies tarifaires. Selon **Kotler et al. (2016)**, une hausse des prix peut être perçue négativement et entraîner une baisse de la demande, surtout si le produit est perçu comme non essentiel. Inversement, une baisse trop marquée peut susciter des doutes sur la qualité. la sensibilité des consommateurs aux prix est particulièrement prononcée, ce qui pousse les entreprises à observer attentivement leurs comportements.

Une PME de confitures artisanales, spécialisée dans les produits à base de figues, a observé que l'augmentation du prix de ses pots réduit la demande dans les circuits de détail locaux. En revanche, les restaurants gastronomiques et les exportateurs acceptent des hausses de prix modérées, valorisant l'aspect artisanal et la qualité du produit. Le contrôle de gestion s'appuie sur des enquêtes de satisfaction client et des KPI tels que le taux de retour client et l'évolution du chiffre d'affaires par segment, afin d'adapter les prix aux différents profils de consommateurs.

De son côté, une coopérative de pâtes alimentaires met en place des promotions saisonnières. Les ventes augmentent significativement pendant ces périodes, mais une fréquence excessive de réductions affecte la perception de qualité des consommateurs. À travers des tableaux de bord simplifiés, l'entreprise suit des indicateurs comme le

volume des ventes promotionnelles, la marge nette, et la perception client, permettant ainsi d'adopter une politique de prix équilibrée qui stimule la demande sans nuire à l'image de marque.

2.3.4 Stratégies de différenciation tarifaire

La différenciation tarifaire permet aux entreprises d'ajuster les prix selon les segments de marché, les caractéristiques des produits, ou les périodes de l'année. D'après **Perreault et al. (2017),** cette approche améliore la captation de valeur tout en répondant aux attentes diversifiées des clients. Dans un environnement , où coexistent consommateurs à revenus modestes et segments plus aisés, cette stratégie s'avère particulièrement pertinente et efficace.

Une entreprise de transformation de dattes de la région, présente au salon Agrest-Expo 2023, illustre cette approche. Elle applique une différenciation selon les segments : des dattes classiques vendues à bas prix pour le marché intérieur, et des dattes bio sous vide à prix plus élevés destinées à l'exportation. Le contrôle de gestion utilise des systèmes ERP pour ventiler les coûts logistiques, de certification et d'emballage par ligne de produit. Des KPI comme le coût de revient par segment, la rentabilité nette, ou encore le taux de satisfaction à l'exportation permettent d'affiner la stratégie tarifaire.

Une autre illustration vient d'une coopérative de production de figues séchées qui adapte ses prix en fonction des saisons. En période d'abondance, les prix sont abaissés pour écouler les stocks rapidement ; en période de pénurie, ils sont réévalués à la hausse. Le contrôle de gestion suit des KPI tels que le taux de rotation des stocks, la marge unitaire et la rentabilité par cycle. Par ailleurs, la coopérative introduit une différenciation par la durabilité : en utilisant des emballages écologiques, elle cible un segment de clientèle sensible aux enjeux ESG, justifiant ainsi un positionnement premium.

L'analyse de la concurrence et de la sensibilité de la demande constitue un pilier fondamental de la politique de prix dans le secteur agroalimentaire . En mesurant l'élasticité-prix, en surveillant les réactions des consommateurs, et en adoptant des

stratégies de différenciation tarifaire, les entreprises parviennent à adapter leurs offres aux réalités du marché. Le rôle du contrôle de gestion est central dans ce processus, en fournissant les données, les outils d'analyse, et les indicateurs clés qui permettent de prendre des décisions tarifaires éclairées. Grâce à cette synergie entre gestion stratégique et analyse opérationnelle, les entreprises améliorent leur compétitivité, tout en répondant aux attentes des consommateurs et aux exigences économiques et réglementaires locales.

2.4 La notion de valeur perçue par le consommateur

La valeur perçue par le consommateur est un facteur clé dans la fixation des prix dans le secteur agroalimentaire, car elle influence directement les décisions d'achat et la compétitivité des entreprises. En Algérie, la perception de la valeur est façonnée par des défis structurels tels que la saisonnalité, la périssabilité, les normes sanitaires strictes comme HACCP , et les attentes des consommateurs pour des produits de qualité à des prix accessibles. Le contrôle de gestion soutient les stratégies tarifaires en fournissant des analyses de la perception des consommateurs, des indicateurs de performance, et des outils pour aligner les prix sur la valeur perçue. Cette section explore la définition de la valeur perçue, les facteurs influençant sa perception, l'alignement du prix sur cette valeur, et la communication de la valeur au consommateur.

2.4.1 Définition de la valeur perçue

La valeur perçue est la perception qu'ont les consommateurs de l'utilité et des bénéfices d'un produit par rapport à son prix, intégrant des aspects tangibles (qualité, fonctionnalité) et intangibles (image de marque, origine). Selon Kotler et al. (2016), la valeur perçue ne se limite pas au coût de production, mais reflète ce que les consommateurs sont prêts à payer en fonction de leurs attentes. Dans l'agroalimentaire, où les produits varient de commodités à des offres premium, cette notion est cruciale, soutenue par le contrôle de gestion pour évaluer les perceptions du marché.

Par exemple, une coopérative de production d'huile d'olive bio peut valoriser l'origine locale et la certification ISO 22000 pour renforcer la valeur perçue. Le contrôle de gestion mobilise des enquêtes de satisfaction et des KPI comme le taux de fidélisation client pour quantifier cette valeur. Une PME de production de confitures artisanales peut également renforcer la valeur perçue par l'utilisation de fruits frais locaux et un savoir-faire traditionnel.

2.4.2 Facteurs influençant la perception de la valeur

La perception de la valeur est influencée par plusieurs facteurs : la qualité du produit, l'image de marque, l'origine, la durabilité, et les tendances du marché. Selon **Perreault et al. (2017**), ces facteurs varient selon les segments de consommateurs et nécessitent une analyse fine, soutenue par le contrôle de gestion.

Qualité du produit : Une laiterie produisant du fromage frais conforme aux normes HACCP bénéficie d'une forte perception de qualité, suivie par des KPI tels que la satisfaction client.

Image de marque et origine : Une coopérative de dattes bio valorise son origine régionale, appuyée par les ERP pour suivre les coûts de certification et des KPI comme la reconnaissance de marque **(Algerie Eco, 2023).**

Durabilité : Une entreprise de couscous utilisant des emballages recyclables peut séduire les consommateurs sensibles à l'environnement, renforçant la valeur perçue.

Tendances du marché : La demande croissante pour les produits bio pousse les entreprises à adapter leurs offres afin d'augmenter la valeur perçue.

Le contrôle de gestion utilise des méthodes comme l'ABC pour mesurer les coûts associés à ces facteurs, facilitant l'ajustement des prix.

2.4.3 Alignement du prix sur la valeur perçue

Aligner le prix sur la valeur perçue consiste à fixer des prix qui reflètent les bénéfices reconnus par les consommateurs. Selon **Kotler et al. (2016)**, cette approche permet

d’augmenter la satisfaction client tout en assurant la rentabilité. En Algérie, où la clientèle est hétérogène, cette stratégie est essentielle.

Par exemple, une entreprise de transformation de tomates peut positionner ses sauces artisanales à un prix supérieur grâce à leur qualité et fraîcheur, appuyée par des ERP et des KPI comme la marge par unité. Une coopérative de production de miel bio peut également adopter une tarification premium, ciblant des segments aisés, et suivre des KPI comme le taux de fidélisation et le différentiel de prix avec la concurrence.

2.4.4 Communication de la valeur au consommateur

La communication de la valeur est essentielle pour justifier le prix et renforcer la fidélité. Selon **Perreault et al. (2017)**, cela passe par l’étiquetage, la publicité, les réseaux sociaux, ou la participation à des salons professionnels, avec un suivi des résultats via le contrôle de gestion.

Par exemple, une entreprise agroalimentaire peut mettre en avant la traçabilité, le respect des normes sanitaires et les certifications sur ses étiquettes. Les campagnes promotionnelles peuvent être évaluées à travers des KPI comme le taux de conversion, la notoriété de marque, et les ventes post-campagne. Une PME utilisant les réseaux sociaux pour valoriser ses pratiques durables peut également justifier un positionnement tarifaire plus élevé.

La valeur perçue est un levier stratégique dans la fixation des prix. En la définissant clairement, en identifiant ses déterminants, en alignant le prix sur les attentes du marché, et en communiquant efficacement, les entreprises algériennes optimisent leurs stratégies tarifaires. Le contrôle de gestion, à travers des outils comme les ERP, les tableaux de bord et l’ABC, joue un rôle crucial dans cette démarche.

2.5 Intégration des outils de contrôle de gestion dans la tarification

L’intégration des outils de contrôle de gestion dans la tarification est essentielle pour optimiser les prix dans le secteur agroalimentaire algérien, caractérisé par des

contraintes multiples : saisonnalité, périssabilité des produits, volatilité des coûts des matières premières, normes sanitaires strictes (telles que HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point), et forte sensibilité des consommateurs au prix. Dans ce contexte, le contrôle de gestion permet aux entreprises de suivre leurs performances, d'analyser les écarts et d'ajuster leurs stratégies tarifaires en s'appuyant sur des outils analytiques comme les tableaux de bord, l'analyse des écarts, et les indicateurs clés de performance (KPI). Cette section explore l'usage de ces outils dans le pilotage des prix à travers quatre sous-dimensions opérationnelles.

2.5.1 Utilisation des tableaux de bord pour le suivi des prix

Les tableaux de bord sont des instruments visuels stratégiques permettant une supervision continue des indicateurs de performance liés à la tarification. Selon **Bouquin (2011)**, ils facilitent la prise de décision en intégrant des données clés telles que le prix moyen, les marges, les volumes de ventes et la rotation des stocks. Dans l'agroalimentaire algérien, où les coûts d'importation, les fluctuations saisonnières et les effets des promotions modifient rapidement l'équilibre économique, leur rôle est crucial.

Par exemple, une entreprise d'huile d'olive suit ses performances tarifaires via un tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard – BSC) incluant des KPI tels que le prix moyen par litre, la marge brute, ou la part de marché par région. En période de hausse des prix internationaux, le système signale les opportunités de révision tarifaire tout en respectant les normes HACCP.

Une PME de confitures artisanales suit ses écarts de prix et volumes vendus via des outils ERP, adaptant sa politique tarifaire selon la saisonnalité des fruits. Grâce à un tableau de bord simplifié, elle détecte rapidement les baisses de rotation de stock et ajuste ses offres (packs, réductions ciblées), maximisant la conversion des invendus.

2.5.2 Analyse des écarts entre prix planifiés et réalisés

L'analyse des écarts tarifaires consiste à comparer les prix budgétés avec ceux réellement appliqués sur le terrain, afin d'identifier les causes des divergences. **Horngren et al. (2015)** soulignent que cette méthode permet d'optimiser les marges

tout en restant compétitif. En Algérie, les écarts peuvent résulter d'une variation inattendue des prix des matières premières, d'une campagne promotionnelle concurrente, ou encore d'un changement de comportement du consommateur.

Une entreprise laitière analyse régulièrement les écarts entre ses prix projetés et ceux réalisés en période de forte promotion. Grâce à l'Activity-Based Costing (ABC), elle identifie les charges impactées par les surcoûts d'importation et réajuste ses prix plancher pour préserver sa marge cible de 10 %, en s'appuyant sur un ERP.

De son côté, une société productrice de semoule ajuste ses prix après analyse des écarts entre les ventes prévisionnelles et les ventes effectives. Des KPI comme le prix moyen réalisé au kilo, le volume écoulé et les retours clients permettent d'adapter sa stratégie promotionnelle, tout en garantissant la rentabilité.

2.5.3 Rôle des indicateurs de performance dans la tarification

Les indicateurs de performance (KPI) sont essentiels pour évaluer l'efficacité des politiques tarifaires et assurer leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon **Kaplan & Norton (1996)**, les KPI peuvent être financiers (marge brute, seuil de rentabilité) ou non financiers (satisfaction client, taux de fidélité, parts de marché). Dans le contexte agroalimentaire algérien, ils guident les décisions dans un marché à forte concurrence et à marge parfois limitée.

Par exemple, une minoterie suit des KPI comme la marge brute par tonne, le taux de retour client, et la fluctuation des prix du blé sur le marché international. Ces données, intégrées dans un tableau de bord, permettent d'adapter les prix en fonction des coûts amont, tout en conservant l'attractivité pour les distributeurs.

Une entreprise exportatrice de dattes biologiques suit des KPI comme le taux de conformité aux normes ISO 22000, la marge nette par segment de client (local ou international), et l'élasticité prix. L'analyse de ces indicateurs montre que le positionnement haut de gamme est accepté sur certains marchés, justifiant une politique de différenciation tarifaire soutenue par une communication sur la qualité.

2.5.4 Contribution du contrôle de gestion à l'ajustement des prix

Le contrôle de gestion permet aux entreprises d'agir avec réactivité en proposant des ajustements tarifaires basés sur des données objectives. **Bouquin (2011)** insiste sur l'importance de cette fonction dans l'aide à la décision stratégique, notamment par la construction de scénarios tarifaires, l'optimisation des coûts et l'anticipation des effets des variations de marché.

Une entreprise transformant des fruits secs adapte ses prix en fonction de la disponibilité saisonnière. En période de forte récolte, elle utilise les données collectées pour proposer des remises ciblées tout en assurant un taux de rotation satisfaisant. Un tableau de bord hebdomadaire permet d'identifier en temps réel les opportunités de baisse ou de hausse.

Une entreprise de production de sauces ajuste ses prix face à la volatilité des prix de la tomate. Le contrôle de gestion, à l'aide de l'ABC, identifie les postes de coût en hausse (conditionnement, transport), permettant d'anticiper une revalorisation tarifaire modérée accompagnée de nouvelles actions de valorisation produit (packaging écoresponsable, recettes locales).

L'intégration des outils de contrôle de gestion dans la tarification constitue un levier puissant pour les entreprises agroalimentaires algériennes. En s'appuyant sur des tableaux de bord dynamiques, l'analyse des écarts, des KPI pertinents, et des scénarios d'ajustement tarifaire, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur compétitivité mais aussi garantir une rentabilité durable face aux incertitudes du marché. Le pilotage tarifaire devient ainsi un acte stratégique piloté par la donnée.

Section 2.3 : Articulation entre politique de prix et contrôle de gestion

3.1 Comment le contrôle de gestion oriente les décisions tarifaires

3.1.1 Collecte et analyse des données financières

La collecte et l'analyse des données financières constituent la base du contrôle de gestion pour orienter les décisions tarifaires. Selon **Horngren et al. (2015)**, ces données incluent les coûts de production, les marges, les volumes de ventes, et les tendances du marché, consolidées via des outils comme les ERP , où les coûts des matières premières fluctuent, cette étape est cruciale pour une tarification précise.

Une laiterie , produisant du yaourt, utilise un ERP pour collecter des données sur les coûts d'importation du lait en poudre, les frais d'énergie, et les salaires. Ces données sont analysées pour calculer le coût de revient par litre, suivi par des KPI comme la marge brute et le coût variable unitaire. Par exemple, une hausse des coûts d'importation détectée via l'ERP conduit à une analyse des marges, permettant de décider si une augmentation de prix est viable sans compromettre la compétitivité.

Une coopérative de production de dattes, exposant à Agrest-Expo 2023, collecte des données financières sur les coûts de récolte, de conditionnement, et de certification bio. Les tableaux de bord prospectifs , BSC consolident ces données, avec des KPI comme le coût logistique par kilogramme, orientant la tarification des dattes bio pour l'exportation. Cette analyse, soutenue par le contrôle de gestion, permet de fixer des prix alignés sur les normes ISO 22000 tout en répondant aux attentes du marché **(Algerie Eco, 2023)**.

3.1.2 Évaluation de la rentabilité des produits

L'évaluation de la rentabilité des produits permet d'identifier les contributions de chaque produit au résultat global, influençant les décisions tarifaires. Selon **Bouquin (2011)**, des méthodes comme l'analyse par activité ABC et les tableaux de bord décomposent les coûts et les marges par produit, orientant les ajustements de prix , où les entreprises proposent des gammes diversifiées, cette évaluation est essentielle.

Une PME de production de sauces tomates utilise l'ABC pour évaluer la rentabilité de ses sauces artisanales et de ses concentrés standards. Les ERP révèlent que les sauces artisanales génèrent une marge de 18 % grâce à des ingrédients locaux, contre 10 % pour les concentrés à cause des coûts d'emballage. Des KPI comme la contribution à la marge par pot guident la décision de fixer des prix premium pour les

sauces, maximisant la rentabilité. Les tableaux de bord surveillent ces performances, permettant des ajustements tarifaires dynamiques.

Une minoterie évalue la rentabilité de ses farines standards et spéciales (pour pâtisserie). Les BSC montrent que les farines spéciales, bien que moins vendues, offrent une marge de 15 % contre 8 % pour les standards. Le contrôle de gestion recommande une tarification différenciée, avec des prix plus élevés pour les farines spéciales, renforçant la rentabilité globale tout en répondant à la demande locale.

3.1.3 Identification des leviers d'optimisation des prix

L'identification des leviers d'optimisation des prix constitue un axe stratégique essentiel permettant aux entreprises d'ajuster leurs tarifs de manière à maximiser la rentabilité tout en maintenant leur compétitivité sur le marché. Selon **Kotler et al. (2016)**, ces leviers incluent notamment la réduction des coûts, la segmentation tarifaire, ainsi que l'adaptation aux tendances de consommation, autant d'éléments appuyés par les outils et analyses du contrôle de gestion.

Une coopérative de production de figues séchées en Algérie illustre bien l'usage du levier de réduction des coûts. En adoptant la méthode d'analyse par activité (ABC), l'entreprise a évalué les coûts de conditionnement de ses produits biologiques et opté pour des emballages recyclables, moins onéreux, tout en respectant les critères ESG (Environmental, Social, Governance). Des indicateurs de performance (KPI) tels que le coût d'emballage par kilogramme ont permis de réduire les prix des produits standards, ce qui a stimulé la demande locale sans compromettre la marge bénéficiaire.

De son côté, une PME spécialisée dans la production de couscous applique une stratégie de segmentation tarifaire. Elle propose des prix accessibles pour les ménages, tout en fixant des tarifs premium destinés au secteur de la restauration. L'utilisation d'un système ERP permet d'analyser les coûts spécifiques à chaque segment de clientèle, tandis que des KPI comme la marge par client guident la stratégie tarifaire. Cette approche, présentée lors de l'Agrest-Expo 2023, démontre l'efficacité des leviers tarifaires identifiés et mis en œuvre par le contrôle de gestion dans le contexte agroalimentaire algérien (Algérie Eco, 2023).

3.1.4 Appui à la stratégie tarifaire de l'entreprise

Le contrôle de gestion soutient la stratégie tarifaire en alignant les prix sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, qu'il s'agisse de pénétration, de différenciation, ou de maximisation des profits. Selon **Bouquin (2011)**, cet appui implique des analyses prospectives, des scénarios tarifaires, et des évaluations continues des performances. où les entreprises agroalimentaires opèrent dans un environnement volatile, cet appui est indispensable.

Une entreprise de transformation de pâtes alimentaires adopte une stratégie de pénétration avec des prix bas pour concurrencer les marques nationales. Le contrôle de gestion utilise des ERP pour analyser les coûts de transformation et des KPI comme le volume des ventes et le seuil de rentabilité, proposant des scénarios tarifaires pour maximiser la part de marché. Les tableaux de bord surveillent l'impact de cette stratégie, permettant des ajustements si la rentabilité est compromise.

Une coopérative de production de miel soutient une stratégie de différenciation avec des prix premium pour son miel bio. Le contrôle de gestion utilise l'ABC pour justifier les coûts de certification et des KPI comme la satisfaction client pour valider les prix élevés. En intégrant des critères ESG, comme une communication sur la durabilité, la coopérative renforce sa stratégie tarifaire, attirant les segments premium et les exportateurs. Cette approche, valorisée à Agrest-Expo, illustre le rôle du contrôle de gestion dans le succès tarifaire **(Algerie Eco, 2023)**.

En conclusion, le contrôle de gestion oriente les décisions tarifaires dans le secteur agroalimentaireen collectant et analysant des données financières, en évaluant la rentabilité des produits, en identifiant des leviers d'optimisation, et en soutenant la stratégie tarifaire de l'entreprise. À travers des outils comme les ERP, les tableaux de bord, et les méthodes comme l'ABC, les entreprises, telles que les laiteries, les producteurs de sauces, et les coopératives de dattes, optimisent leurs prix pour renforcer leur compétitivité tout en répondant aux défis du secteur et aux attentes des consommateurs.

3.2 Problématiques rencontrées dans la mise en œuvre de la politique de prix

La mise en œuvre d'une politique de prix dans le secteur agroalimentaire en Algérie se heurte à plusieurs problématiques complexes, rendant la fixation et l'ajustement des tarifs particulièrement délicats. Ces défis incluent notamment les contraintes réglementaires, les fluctuations des coûts des matières premières, la pression concurrentielle exercée par les acteurs nationaux et internationaux, ainsi que l'évolution constante des attentes des consommateurs. Le contrôle de gestion joue un rôle central dans la résolution de ces difficultés, en mobilisant des outils tels que les ERP , des analyses de coûts détaillées, et des indicateurs de performance pertinents pour éclairer les décisions tarifaires. Cette section se propose d'analyser ces problématiques majeures, à travers des exemples concrets issus du contexte agroalimentaire algérien, afin d'illustrer comment les entreprises peuvent adapter leur stratégie de prix de manière optimale.

3.2.1 Contraintes réglementaires et légales

Les contraintes réglementaires et légales imposent des limites strictes à la flexibilité tarifaire des entreprises agroalimentaires, en raison des normes sanitaires, des taxes et des contrôles de prix. Selon **Bouquin (2011)**, ces réglementations visent à protéger les consommateurs, mais peuvent compliquer la rentabilité. Dans certaines régions, où les normes telles que HACCP et ISO 22000 sont obligatoires, ces contraintes sont particulièrement marquantes.

Par exemple, une laiterie produisant du yaourt doit se conformer à des normes sanitaires rigoureuses, ce qui entraîne des coûts importants liés aux inspections et aux certifications. Ces coûts, surveillés à l'aide d'indicateurs clés de performance (KPI) tels que le coût de conformité par litre via un système ERP, limitent la capacité de l'entreprise à réduire ses prix face à la concurrence. En outre, les réglementations nationales relatives aux marges maximales sur certains produits laitiers imposent un plafonnement des prix, réduisant la flexibilité tarifaire et impactant la marge brute – un enjeu que le contrôle de gestion s'efforce d'anticiper et de gérer.

De même, une coopérative de production de dattes, ayant participé à un salon agroalimentaire national en 2023, fait face à des contraintes à l'exportation en raison des exigences douanières internationales. Les coûts de certification biologique, suivis

à l'aide de KPI comme le coût réglementaire par kilogramme, augmentent le coût de revient, rendant plus difficile une politique tarifaire compétitive à l'international. Le contrôle de gestion, à travers des tableaux de bord prospectifs (Balanced Scorecard, BSC), permet d'analyser l'impact de ces contraintes et de proposer des stratégies telles que la segmentation pour préserver la rentabilité **(Algérie Eco, 2023)**.

3.2.2 Fluctuations des coûts des matières premières

Les fluctuations des coûts des matières premières, dues à la saisonnalité et à la dépendance aux importations, représentent un défi majeur pour les entreprises agroalimentaires. Selon **Horngren et al. (2015)**, ces variations nécessitent des ajustements tarifaires réguliers, appuyés par le contrôle de gestion afin de maintenir l'équilibre financier. Dans plusieurs zones, les entreprises dépendent fortement des importations de blé ou de lait en poudre, ce qui rend ces fluctuations particulièrement critiques.

Ainsi, une minoterie transformant le blé en farine peut subir des hausses imprévisibles des prix du blé importé. Grâce à un ERP, ces variations sont analysées avec des KPI comme le coût variable par tonne, mettant en évidence une augmentation de 20 % sur une saison. Une hausse des prix peut alors être envisagée, bien que le contrôle de gestion privilégie une réduction des coûts via l'analyse par activité ABC pour limiter l'impact sur des consommateurs sensibles aux prix.

De même, une PME spécialisée dans la fabrication de sauces tomates est confrontée à des variations saisonnières du prix des tomates fraîches. Des tableaux de bord permettent le suivi d'indicateurs tels que le coût unitaire par pot et le seuil de rentabilité, ce qui aide à ajuster les prix lors des périodes de pénurie sans perdre de parts de marché. Le contrôle de gestion recommande alors la mise en place de contrats à terme avec les agriculteurs locaux, dans le but de stabiliser les coûts et de réduire la volatilité tarifaire.

3.2.3 Pressions concurrentielles sur les prix

En Algérie, les entreprises agroalimentaires subissent des pressions concurrentielles croissantes, exercées par les grandes marques nationales et les produits importés.

Selon **Kotler et al. (2016)**, ces pressions réduisent souvent les marges, nécessitant une analyse précise du marché à travers le contrôle de gestion.

Par exemple, une coopérative algérienne de production de pâtes alimentaires fait face à une forte concurrence de marques nationales bien établies. Les systèmes ERP permettent de collecter des données sur les prix pratiqués par les concurrents, suivies à l'aide de KPI comme le différentiel de prix et le volume des ventes. Ces données révèlent que des prix trop élevés entraînent une baisse de la demande. Le contrôle de gestion préconise alors une stratégie de pénétration basée sur des prix compétitifs, renforcée par des promotions saisonnières, pour préserver les parts de marché, comme observé lors d'événements tels qu'Agrest-Expo 2023 **(Algérie Eco, 2023)**.

De même, une PME algérienne produisant du miel artisanal subit la pression de miels importés à bas prix. Les tableaux de bord suivent des KPI tels que la satisfaction client et la marge par pot, permettant de justifier une politique de prix premium en mettant en avant l'origine locale et les critères ESG , comme l'emballage durable. Cette différenciation, soutenue par le contrôle de gestion, contribue à atténuer les effets de la concurrence tout en maintenant la rentabilité.

3.2.4 Difficultés d'adaptation aux attentes des consommateurs

Les attentes des consommateurs algériens, partagées entre des préoccupations liées aux prix, à la qualité et à la durabilité, rendent complexe l'élaboration des politiques de prix. Selon **Perreault et al. (2017)**, ces attentes nécessitent une segmentation précise du marché ainsi qu'une communication adaptée, appuyée par le contrôle de gestion afin d'aligner les prix sur la valeur perçue.

Une coopérative de production de figues séchées peine à satisfaire les demandes divergentes des ménages locaux, à la recherche de prix abordables, et des segments haut de gamme, intéressés par les figues biologiques. Grâce aux ERP, les coûts par segment sont analysés, et les KPI tels que la satisfaction client révèlent une forte sensibilité au prix. Le contrôle de gestion propose alors une stratégie de tarification différenciée : des prix modérés pour les figues standard, et plus élevés pour les

produits bio, afin d'optimiser les revenus tout en s'adaptant aux attentes des consommateurs.

De la même façon, une entreprise algérienne spécialisée dans les produits laitiers rencontre des difficultés à valoriser son fromage frais, jugé coûteux par certains clients. Les tableaux de bord suivent des KPI tels que le taux de fidélisation ou l'engagement sur les réseaux sociaux, ce qui permet d'ajuster les messages marketing en mettant en avant la qualité locale et la conformité aux normes sanitaires comme HACCP. Le contrôle de gestion évalue ensuite l'impact des campagnes de communication sur les ventes, pour soutenir une politique tarifaire alignée sur les attentes du marché.

La mise en œuvre de la politique de prix dans le secteur agroalimentaire algérien est confrontée à des problématiques complexes : contraintes réglementaires, volatilité des coûts, intensité concurrentielle et évolution des attentes des consommateurs. Le contrôle de gestion, via des outils tels que les ERP, les tableaux de bord ou les méthodes comme l'ABC, permet aux entreprises d'adapter leurs stratégies tarifaires. Les exemples de laiteries, minoteries ou coopératives agroalimentaires illustrent comment ces outils renforcent la compétitivité tout en tenant compte des réalités du marché algérien.

3.3 Cas spécifiques des entreprises agroalimentaires algériennes

Les entreprises agroalimentaires en Algérie évoluent dans un environnement régional marqué par des opportunités économiques et des contraintes structurelles qui influencent leurs politiques de prix. En tant que secteur stratégique, l'agroalimentaire algérien bénéficie d'un ancrage agricole traditionnel, tout en faisant face à des enjeux modernes tels que la saisonnalité, la périssabilité des produits, les normes sanitaires rigoureuses (HACCP, ISO 22000), et une concurrence croissante à l'échelle nationale et internationale. Le contrôle de gestion, à travers des outils tels que les ERP , les tableaux de bord, ou encore les méthodes comme l'ABC , permet aux entreprises du secteur d'optimiser leurs stratégies tarifaires. Cette section analyse les pratiques tarifaires courantes, présente deux études de cas illustratives, identifie les enjeux

spécifiques du marché local, et propose des recommandations concrètes à l'attention des entreprises agroalimentaires.

3.3.1 Analyse des pratiques tarifaires locales

Les pratiques tarifaires des entreprises agroalimentaires algériennes varient selon leur taille, leur positionnement stratégique et la nature des produits qu'elles proposent, allant de produits standards à des biens différenciés à forte valeur ajoutée. Selon **Kotler et al. (2016)**, les entreprises peuvent adopter des stratégies comme la pénétration, l'écrémage, ou encore la tarification fondée sur la valeur perçue, le tout accompagné par un système de contrôle de gestion apte à ajuster les prix en fonction des coûts et du contexte concurrentiel.

Les PME algériennes, notamment dans la production de denrées de base comme le couscous, optent généralement pour une stratégie de pénétration avec des prix abordables afin de concurrencer les grandes marques établies. Grâce aux ERP, elles centralisent les données relatives aux coûts, tandis que des indicateurs de performance tels que le coût variable par kilogramme orientent les décisions tarifaires, permettant de répondre à la sensibilité des consommateurs aux prix.

À l'opposé, les coopératives engagées dans la production de produits biologiques — tels que l'huile d'olive ou les figues séchées — misent sur une stratégie de différenciation fondée sur la valeur perçue. Ces structures appliquent des prix premium, justifiés par des certifications de qualité, des processus durables et des emballages conformes aux critères ESG . Les tableaux de bord prospectifs BSC y jouent un rôle essentiel en suivant des KPI comme la marge brute et la satisfaction client pour garantir la cohérence de la stratégie.

En outre, dans certaines régions, les entreprises agroalimentaires recourent à des promotions saisonnières, notamment pour les produits à forte périssabilité comme les sauces à base de tomates. Ces ajustements de prix en fin de saison permettent d'écouler les stocks et d'optimiser les revenus. Le taux de rotation des stocks, suivi par les tableaux de bord, reflète alors l'efficacité de cette tarification dynamique, soutenue par les analyses du contrôle de gestion.

3.3.2 Études de cas d'entreprises agroalimentaires

Pour illustrer les dynamiques tarifaires décrites, deux études de cas d'entreprises algériennes mettent en lumière les interactions entre politique de prix et contrôle de gestion.

Cas 1 : Coopérative de production d'huile d'olive

Cette coopérative produit une huile d'olive extra-vierge certifiée biologique, destinée aux segments premium du marché local et à l'export. Elle adopte une stratégie d'écrémage en fixant des prix élevés, justifiés par la qualité du produit, la certification ISO 22000, et l'utilisation d'emballages durables. Les ERP permettent d'analyser les coûts liés au pressage et à la certification, et des KPI comme la marge par litre (20 %) ou le taux de fidélisation client sont suivis en continu. Les tableaux de bord révèlent une faible élasticité-prix chez les clients premium, ce qui permet à la coopérative de maintenir une tarification stable malgré les hausses de coûts des matières premières. En parallèle, l'entreprise propose une gamme standard à prix modéré pour le marché local, et applique la méthode ABC pour identifier des pistes de réduction des coûts, illustrant ainsi une politique de prix segmentée, pilotée par le contrôle de gestion.

Cas 2 : PME de transformation de tomates

Cette PME produit à la fois des sauces artisanales et des concentrés standards, tout en faisant face à une forte concurrence, notamment de la part des produits importés. Elle met en œuvre une double stratégie tarifaire : une tarification fondée sur la valeur perçue pour les sauces de qualité supérieure, et une stratégie de pénétration avec des prix bas pour les concentrés. Les ERP permettent un suivi précis des coûts liés à l'approvisionnement en tomates fraîches et à la consommation d'énergie. Des KPI tels que le seuil de rentabilité ou le volume des ventes orientent les décisions tarifaires en continu. Les promotions saisonnières sont planifiées à l'aide de tableaux de bord BSC pour limiter les pertes dues à la périssabilité. Grâce au contrôle de gestion, cette PME a pu augmenter sa part de marché de 10 % en 2023, comme rapporté dans le cadre de l'événement Agrest-Expo (**Algérie Eco, 2023).**

3.3.3 Enjeux spécifiques liés au contexte régional

Le contexte régional en Algérie présente des enjeux spécifiques qui influencent les politiques de prix, nécessitant une gestion rigoureuse via le contrôle de gestion.

Saisonnalité et périssabilité : Les produits comme les figues ou les tomates subissent des variations saisonnières, obligeant les entreprises à ajuster les prix pour écouler les stocks. Les ERP surveillent des KPI comme le taux de perte des stocks, mais les délais courts compliquent la tarification dynamique.

Dépendance aux importations : Les coûts du blé ou du lait en poudre importés fluctuent, impactant les entreprises comme les minoteries. Les KPI comme le coût variable par unité révèlent des hausses de 15 % en 2022, obligeant à des ajustements tarifaires risquant de réduire la demande.

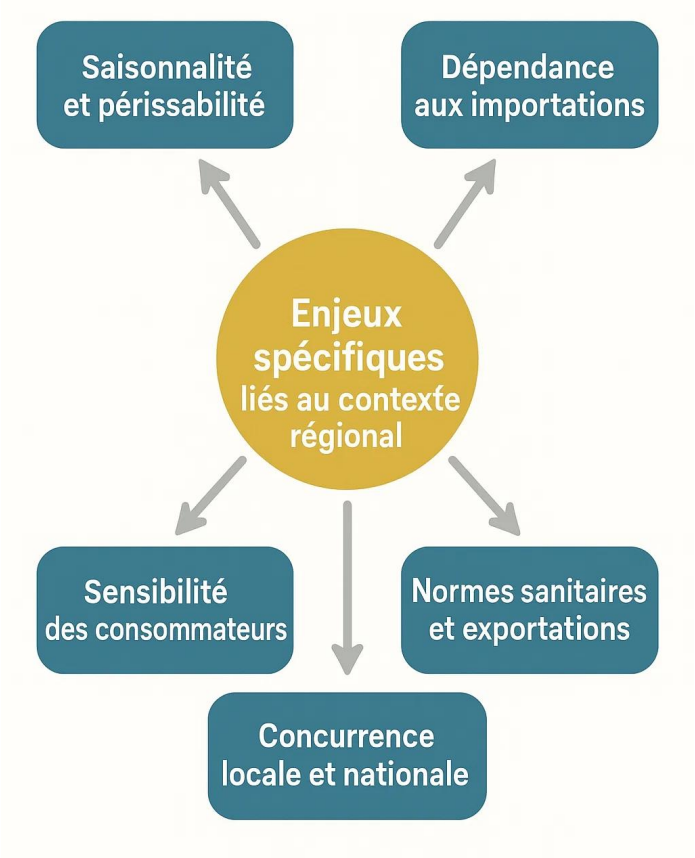
Concurrence locale et nationale : Les PME algériennes rivalisent avec des marques nationales établies, exerçant une pression sur les prix. Les tableaux de bord analysent les différentiels de prix, mais la nécessité de rester compétitif limite les marges.

Normes sanitaires et exportations : Les exigences HACCP et ISO 22000 augmentent les coûts, particulièrement pour les exportateurs comme les producteurs de dattes. Les KPI comme le coût de conformité par kilogramme, suivis via l'ABC, montrent une incidence de 10 % sur le prix de revient, un défi pour la compétitivité internationale.

Sensibilité des consommateurs : Les ménages locaux privilégient des prix bas, tandis que les segments premium valorisent la qualité. Cette dualité complique la segmentation tarifaire, nécessitant des analyses fines via des BSC.

Ces enjeux, identifiés par le contrôle de gestion, exigent des stratégies tarifaires flexibles pour équilibrer rentabilité et compétitivité.

Figure 07 : Enjeux spécifiques liés au contexte régional



Source : Élaborée par nous même

3.3.4 Leçons tirées et recommandations pour les entreprises locales

Les cas des entreprises agroalimentaires offrent des leçons précieuses et des recommandations pour optimiser les politiques de prix, soutenues par le contrôle de gestion.

Leçons tirées :

Flexibilité tarifaire : La coopérative d'huile d'olive montre qu'une tarification segmentée (premium et standard) permet de répondre à des marchés diversifiés, soutenue par des ERP et des KPI comme la marge par segment.

Importance des outils de gestion : La PME de sauces tomates illustre comment les tableaux de bord et l'ABC optimisent les coûts et les prix, augmentant la part de marché tout en gérant la périssabilité.

Adaptation au contexte local : Les entreprises qui intègrent les contraintes

régionales (saisonnalité, normes) via des KPI comme le taux de rotation des stocks réussissent à maintenir leur compétitivité.

Valorisation de la durabilité : Les critères ESG, comme les emballages recyclables, renforcent la valeur perçue, justifiant des prix premium, comme observé à Agrest-Expo **(Algerie Eco, 2023).**

Recommandations :

- Adopter des outils numériques : Investir dans des ERP pour collecter des données en temps réel sur les coûts et la demande, permettant des ajustements tarifaires dynamiques.
- Renforcer la segmentation : Développer des gammes à prix variés (bas prix pour les ménages, premium pour l'exportation), soutenues par des BSC pour suivre les performances par segment.
- Optimiser les coûts : Utiliser l'ABC pour identifier les activités coûteuses, comme le conditionnement, réduisant le prix de revient sans compromettre la qualité.
- Communiquer la valeur : Mettre en avant la qualité locale et les certifications via les réseaux sociaux et les foires comme Agrest-Expo, renforçant la perception de valeur pour justifier les prix.
- Anticiper les fluctuations : Établir des contrats à terme avec les fournisseurs pour stabiliser les coûts des matières premières, surveillés par des KPI comme le coût variable unitaire.

3.4 Introduction au rôle d'un système intégré comme ClearPath dans l'optimisation du pilotage prix-coûts

La maîtrise des prix et des coûts constitue un enjeu central pour la compétitivité des entreprises, en particulier dans un contexte économique instable et concurrentiel. Comme démontré dans les chapitres précédents, le **contrôle de gestion** assure un rôle de pilotage essentiel. Toutefois, son efficacité dépend fortement de la **qualité des données**, de la **réactivité des analyses** et de l'**intégration des fonctions clés de gestion**.

C’est dans cette logique qu’intervient **ClearPath**, un système intégré de gestion développé pour améliorer la performance des entreprises à travers une plateforme digitale centralisée. Cette section vise à mettre en lumière le rôle que peut jouer ClearPath dans l'**optimisation de la politique de prix et de gestion des coûts**, tout en facilitant la prise de décision stratégique.

3.4.1 Présentation du système ClearPath

ClearPath est une plateforme web professionnelle B2B développée pour offrir aux entreprises, tous secteurs confondus, une solution de gestion intégrée adaptée à leurs besoins réels. Elle intègre des modules avancés pour :

le contrôle des coûts,

l’audit interne,

l’analyse de données financières,

la stratégie marketing et tarifaire.

Conçue comme un **ERP modulaire et accessible**, ClearPath permet de **centraliser l’ensemble des informations clés de l’entreprise** dans un tableau de bord intelligent. Bien que fortement adaptée aux contraintes du secteur agroalimentaire (marges faibles, volatilité des coûts, périssabilité), **ClearPath est aussi utilisable dans d'autres secteurs comme la distribution, les services ou l’industrie**.

Grâce à sa structure souple, son interface intuitive et ses outils analytiques (dont certains basés sur l’intelligence artificielle), ClearPath permet aux dirigeants, comptables et contrôleurs de gestion de disposer d’une **vision claire, dynamique et exploitable de leurs coûts, marges et prix de vente.**

3.4.2 Fonctionnalités clés pour la gestion des prix et des coûts

ClearPath offre plusieurs **fonctionnalités interconnectées** pour accompagner les entreprises dans le pilotage de leur rentabilité :

Calcul automatique du coût de revient par produit, service ou activité.

Comparaison entre prix de revient et prix de vente, avec alerte en cas de perte.

Simulations tarifaires : variation de la marge selon hypothèse de coût ou de prix.

Analyse prédictive des charges futures (énergie, matières premières, logistique).

Tableaux de bord personnalisables selon les profils (direction, RH, finance).

Recommandations automatiques en cas de dérive des coûts ou baisse de la rentabilité.

Intégration comptable automatisée (journalisation des écritures liées aux coûts).

Import/export de données depuis Excel, CRM, ou logiciels de comptabilité.

Ces fonctionnalités permettent de transformer **les données comptables brutes en indicateurs de pilotage stratégique**.

3.4.3 Avantages de l'intégration d'un système ERP dans le contrôle de gestion

L'intégration d'un ERP tel que ClearPath dans une démarche de contrôle de gestion permet de dépasser le simple traitement comptable, pour évoluer vers **une logique proactive de pilotage de la performance** :

Centralisation de l'information : toutes les données financières, commerciales et RH sont disponibles dans une interface unique.

Gain de temps : automatisation des calculs, des rapports, et des alertes.

Meilleure prise de décision : grâce à des tableaux de bord en temps réel.

Réduction des erreurs humaines : saisie unique des données, synchronisation.

Adaptabilité : le système est modulable selon la taille et le secteur de l'entreprise.

Sécurité et traçabilité : contrôle des accès, enregistrement des modifications.

Ainsi, un système intégré comme ClearPath devient **un véritable levier d'optimisation du contrôle de gestion**, au service d'une politique de prix cohérente, alignée sur les coûts réels.

3.4.4 Perspectives d'application dans les entreprises agroalimentaires algériennes

Dans le contexte des entreprises agroalimentaires en Algérie, l'intégration d'un système tel que ClearPath présente des **perspectives d'adaptation et de valeur ajoutée importantes**, notamment :

Meilleure gestion de la saisonnalité et des variations de coûts d'approvisionnement (blé, lait, fruits, etc.).

Optimisation du pricing dynamique : ajustement des prix selon les périodes ou les zones géographiques.

Réduction des pertes en identifiant les produits à faible marge ou en déséquilibre.

Suivi rigoureux des coûts logistiques, souvent mal maîtrisés dans les circuits régionaux.

Soutien aux coopératives agricoles et PME pour structurer leur modèle économique à l'aide de données fiables.

ClearPath pourrait ainsi jouer un rôle crucial dans la **transformation digitale et la modernisation du pilotage financier des entreprises agroalimentaires algériennes**, notamment dans les régions en pleine structuration économique.

Conclusion du chapitre II :

Ce chapitre a exploré l'articulation entre la politique de prix et le contrôle de gestion dans le secteur agroalimentaire , mettant en lumière les dynamiques complexes qui façonnent les stratégies tarifaires. L'analyse des concepts de tarification a révélé l'importance de stratégies comme l'écrémage, la pénétration, et la tarification basée sur la valeur perçue pour répondre aux attentes des consommateurs et aux pressions concurrentielles. Les méthodes de fixation des prix, basées sur le coût de revient, la marge bénéficiaire, et la sensibilité de la demande, ont montré comment le contrôle de gestion, à travers des outils comme les ERP et les KPI, optimise les décisions tarifaires. Enfin, l'examen des cas spécifiques à Constantine a souligné les défis régionaux, tels que la saisonnalité et les normes ESG , ainsi que les solutions apportées par le contrôle de gestion. Ces conclusions jettent les bases pour une analyse plus approfondie des implications pratiques et des recommandations stratégiques, qui pourraient être abordées dans les chapitres suivants, notamment à travers des études de cas et des perspectives d'amélioration.

partie*II:*

Cadre pratique

Chapitre I

La Startup CLEARPATH

Introduction du Chapitre I

Dans un contexte où la digitalisation devient un levier essentiel de performance pour les PME, le projet ClearPath se positionne comme une solution innovante destinée à accompagner les entreprises dans l'optimisation de leur gestion interne. Ce chapitre présente les fondements conceptuels du projet, depuis l'émergence de l'idée jusqu'à la formalisation de ses objectifs stratégiques. Il met en lumière les valeurs portées par ClearPath, l'identité de son équipe fondatrice, ainsi que la planification prévue pour son développement. L'accent est également mis sur les aspects innovants du projet, tant sur le plan technologique que managérial, afin de démontrer la valeur ajoutée de cette solution pour les entreprises du secteur agroalimentaire. Enfin, une première analyse stratégique permet d'évaluer les opportunités et les menaces liées à son environnement d'implantation.

Section 3.1 : Présentation générale et aspects innovants du projet

3.1.1 L'idée du projet

Le projet **ClearPath** naît d'une observation approfondie des défis structurels auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME), les startups, et les professions libérales en Algérie. Ces acteurs économiques, qu'ils opèrent dans le commerce, les services, ou les technologies, rencontrent des obstacles majeurs pour accéder à des services spécialisés tels que l'audit financier, la comptabilité, et le marketing. Ces difficultés s'expliquent par plusieurs facteurs : une digitalisation limitée du marché algérien, des coûts prohibitifs pour engager des cabinets d'expertise traditionnels, et un manque de solutions intégrées adaptées aux besoins des petites structures. Dans ce contexte, ClearPath se positionne comme une réponse innovante en proposant une plateforme numérique centralisée, accessible via https://clearpath-pfe.netlify.app, conçue pour simplifier l'accès à ces services essentiels et renforcer la compétitivité des entreprises locales.

L'idée de ClearPath repose sur trois piliers fondamentaux. Premièrement, la plateforme agit comme un intermédiaire numérique, mettant en relation les utilisateurs (PME, startups, et indépendants) avec un réseau d'experts vérifiés spécialisés en audit, comptabilité, et marketing. Ce modèle d'intermédiation réduit les coûts et les délais d'accès à l'expertise, tout en garantissant la qualité des prestations grâce à un processus de sélection rigoureux des experts. Deuxièmement, ClearPath intègre un assistant basé sur l'intelligence artificielle (*ClearBot*), capable d'analyser les données saisies par les utilisateurs pour fournir des recommandations personnalisées, comme des rapports financiers simplifiés ou des suggestions de campagnes marketing. Cet outil rend la plateforme accessible même aux entrepreneurs ayant peu de compétences techniques. Troisièmement, la solution est conçue pour être flexible, avec une tarification modulable (mensuelle ou trimestrielle) adaptée aux budgets limités des PME algériennes.

Le choix de Constantine comme marché initial s'explique par son dynamisme économique et sa position stratégique en Algérie orientale. La région abrite un nombre croissant de PME et de professions libérales, mais souffre d'un accès restreint aux outils numériques modernes. ClearPath répond à ce besoin en offrant une interface intuitive, disponible en arabe et en français, qui permet aux utilisateurs de gérer leurs données financières, de suivre leurs performances via des tableaux de bord dynamiques, et d'optimiser leurs stratégies marketing. Le prototype minimum viable ذ MVP, déjà opérationnel, a été testé auprès d'un échantillon d'entrepreneurs locaux, démontrant un fort potentiel d'adoption.

L'idée de ClearPath s'inscrit également dans le cadre des initiatives gouvernementales algériennes, telles que le décret 1275, qui encourage l'entrepreneuriat et la création de startups innovantes pour lutter contre le chômage et stimuler le développement économique. En facilitant l'accès à des services spécialisés, ClearPath contribue à la modernisation de l'écosystème entrepreneurial algérien, tout en répondant à un besoin réel identifié à travers une étude de marché locale. Ce projet ambitionne de devenir un levier de transformation digitale, permettant aux entreprises et aux indépendants de surmonter les barrières traditionnelles et de se concentrer sur leur cœur de métier.

3.1.2 Les valeurs proposées

Les valeurs proposées par **ClearPath** constituent le socle de son positionnement stratégique et de son attractivité pour les petites et moyennes entreprises (PME), startups, et professions libérales en Algérie,. Ces valeurs, au-delà de guider les opérations de la plateforme, visent à établir une relation de confiance avec les utilisateurs et à répondre aux défis spécifiques du marché algérien, caractérisé par une digitalisation limitée et des contraintes financières. En s'appuyant sur une approche centrée sur l'utilisateur, ClearPath propose cinq valeurs clés qui différencient son offre et soutiennent son ambition de transformer l'écosystème entrepreneurial local.

Accessibilité : ClearPath rend les services d'audit financier, de comptabilité, et de marketing accessibles à des structures de petite taille qui, traditionnellement, peinent à engager des experts en raison des coûts élevés. La plateforme propose une tarification modulable, adaptée aux budgets des PME et des indépendants, avec des abonnements

mensuels ou trimestriels à partir de montants abordables. L'interface, disponible en français, est conçue pour être intuitive, permettant à des utilisateurs novices en technologie de naviguer facilement et d'accéder à des outils comme des tableaux de bord dynamiques.

Personnalisation : Grâce à l'assistant d'intelligence artificielle (*ClearBot*), ClearPath offre des solutions sur mesure. Par exemple, un commerçant peut recevoir des recommandations pour optimiser sa gestion comptable, tandis qu'une startup technologique peut obtenir des analyses marketing spécifiques. Cette personnalisation, soutenue par un système de gestion de la relation client CRM, garantit que chaque utilisateur bénéficie de services adaptés à ses besoins uniques, renforçant ainsi leur efficacité opérationnelle.

Efficacité : ClearPath optimise le temps et les ressources des utilisateurs en centralisant l'accès à des experts vérifiés et à des outils numériques. La plateforme réduit les délais de recherche de prestataires et automatise des tâches comme la génération de rapports financiers ou l'analyse de données marketing. Des indicateurs clés de performance KPI, suivis via un système de tableau de bord équilibré BSC, permettent aux utilisateurs de mesurer leurs progrès en temps réel, améliorant leur prise de décision.

Confiance : Dans un marché où la méfiance envers les solutions numériques peut freiner l'adoption, ClearPath mise sur la transparence et la sécurité. Les experts sont rigoureusement sélectionnés, et les données des utilisateurs sont protégées par des protocoles de cryptage avancés. Cette valeur est essentielle pour fidéliser les clients, notamment les professions libérales sensibles à la confidentialité de leurs informations financières.

Innovation : ClearPath introduit une approche novatrice en combinant technologie et expertise humaine dans un écosystème intégré. En exploitant l'intelligence artificielle et les bases de données pour offrir des services à la demande, la plateforme répond à un besoin non satisfait en Algérie, où les solutions numériques pour les PME restent rares. Cette valeur soutient l'ambition de ClearPath de devenir un catalyseur de la transformation digitale à Constantine et au-delà.

Ces valeurs, intégrées dans chaque aspect de la plateforme, de la conception du prototype à la gestion des interactions clients, positionnent ClearPath comme une solution durable et compétitive. Elles reflètent l'engagement du projet à répondre aux attentes des utilisateurs tout en contribuant à la modernisation de l'économie algérienne.

Signification du nom et identité visuelle du projet ClearPath

Figure08:logo de clearpath



Source:Élaborée par nous même

Le nom ***ClearPath***, signifiant chemin clair ou voie transparente, incarne la mission première du projet : guider les entreprises vers une gestion simplifiée, structurée et performante, en s'appuyant sur des outils numériques accessibles et des données fiables.

Cette appellation évoque :

La clarté : rendre les processus décisionnels plus lisibles, plus logiques.

La direction : fournir aux entreprises une orientation stratégique claire.

L'accessibilité : démocratiser des outils complexes comme les ERP, les KPI ou la data visualisation.

Le logo de ClearPath renforce visuellement cette mission grâce à une composition forte de sens :

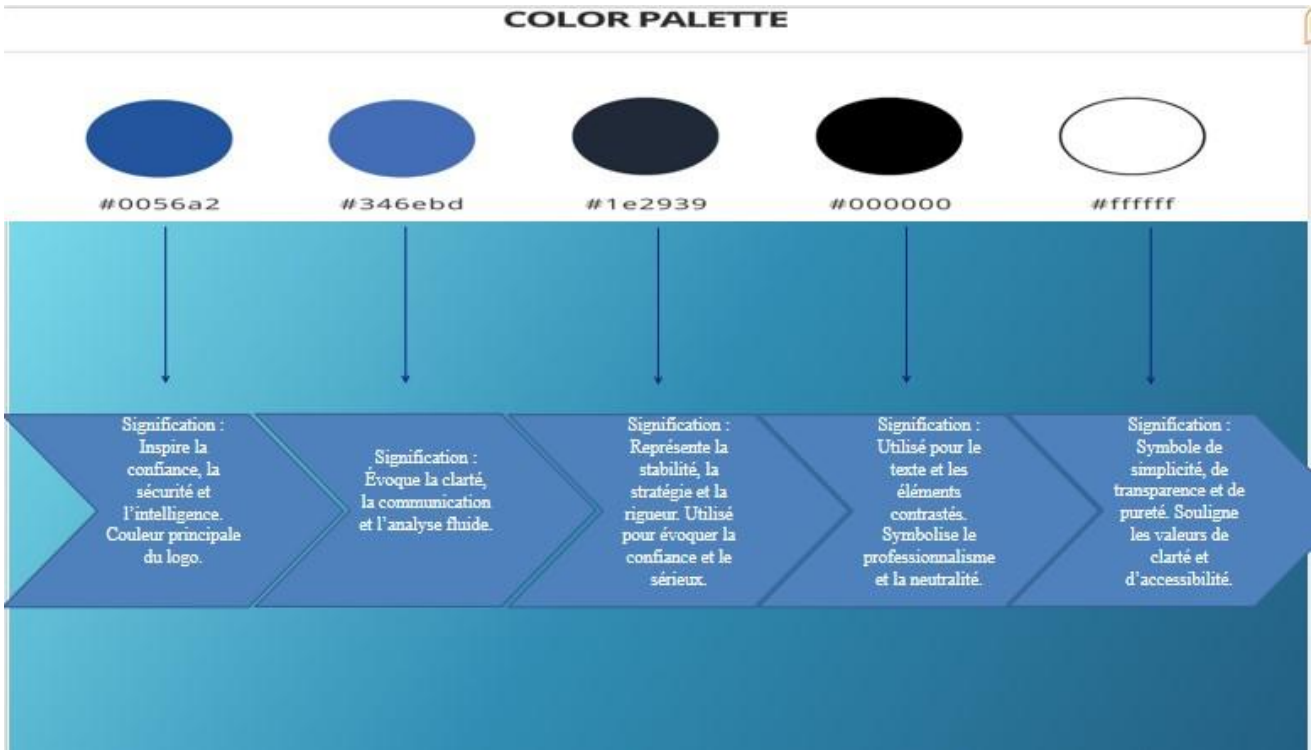
Les barres blanches montantes symbolisent la croissance progressive, la performance, et la transparence des résultats.

La flèche bleue ascendante en forme de boucle incarne l'analyse continue, l'adaptabilité et le pilotage stratégique. Elle évoque un chemin dynamique vers la réussite

Les teintes de bleu expriment la confiance, la stabilité, le sérieux et l'innovation numérique, en cohérence avec le positionnement B2B du projet.

Le slogan « Simplify – Analyze – Succeed » traduit l'essence du projet : simplifier les données, analyser les performances, réussir durablement.

Figure 09:la palette des couleurs



*Source:*Élaborée par nous même

Ensemble, ces éléments construisent une identité visuelle cohérente et moderne, en harmonie avec les ambitions du projet **ClearPath** : accompagner les PME vers une transformation numérique efficace, tout en restant centrée sur la clarté, la simplicité et l'impact mesurable.

3.1.3 L'équipe fondatrice

La réussite du projet ClearPath repose sur une équipe fondatrice interdisciplinaire, combinant l'énergie entrepreneuriale, l'expertise stratégique et la rigueur académique. Cette complémentarité assure une vision globale et cohérente du projet, à la fois sur le plan pratique et scientifique.

Barhoum Djihene – Fondatrice du projet

Diplômée en marketing agroalimentaire de l'École Supérieure de Management de Tlemcen, elle est à l'origine de l'idée ClearPath. Son parcours est renforcé par des formations en marketing digital, analyse de données (Power BI, Excel, SQL), diagnostic stratégique (PESTEL, SWOT), ainsi que par des stages en entreprise dans les départements RH et marketing.
Polyglotte et rigoureuse, elle pilote le développement du projet avec une forte capacité d'analyse, d'organisation et de communication.

Rôle dans ClearPath :

Coordination du projet

Élaboration de l’offre de services

Développement de la stratégie commerciale

Lien avec les partenaires et les institutions

Dr. Zahia Haid – Encadrante technique et stratégique

Docteure en sciences économiques et enseignante à l’ESM Tlemcen, Dr. Haid est spécialisée en finance, stratégie d’entreprise et innovation entrepreneuriale. Forte d'une expérience concrète dans le suivi de projets innovants (Label Start-up – Décret 1275), elle joue un rôle clé dans l’orientation stratégique et l’adaptation du projet aux exigences du marché algérien.
Elle apporte une expertise technique sur les aspects de structuration, viabilité économique et adaptation au contexte local.

Rôle dans ClearPath :

Suivi technique et stratégique du projet

Orientation business model et veille concurrentielle

Conseil sur le déploiement opérationnel et le positionnement marché

Dr. Habib Otmani – Encadrant académique

Maitre de conférences et chef de département à l’École Supérieure de Management de Tlemcen, Dr. Otmani est docteur en management stratégique et intelligence économique. Son parcours combine à la fois expertise scientifique et ancrage institutionnel, avec de nombreuses publications en lien avec l’innovation, l’agroalimentaire et la performance organisationnelle.
Il assure l’encadrement académique du projet dans le cadre du mémoire de fin d’études.

Rôle dans ClearPath :

Encadrement scientifique et méthodologique

Suivi de la cohérence académique du mémoire

Contribution à l'analyse théorique et sectorielle du projet

3.1.4 Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques du projet **ClearPath** définissent les résultats visés pour établir une plateforme numérique dédiée aux petites et moyennes entreprises (PME), startups, et professions libérales en Algérie. Ces objectifs, formulés selon la méthode SMART (*Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel*), permettent de structurer les actions, de suivre les performances via des indicateurs clés de performance KPI, et d'assurer une progression vers la vision à long terme. Ils s'alignent sur la stratégie globale de transformation digitale et sont soutenus par des outils comme les systèmes de planification des ressources d'entreprise ERP et les

tableaux de bord équilibrés BSC

Tableau 01 : la méthode SMART

	S	M	A	R	T
Objectif	Spécifique	Mesurable	Atteignable	Réalisable	Temporel
Développer et déployer une stratégie de lancement complète, axée sur l'élaboration d'un plan marketing solide et l'accroissement du nombre de partenariats, sur une période de trois mois.	Nous visons à élaborer une stratégie de lancement solide pour notre service, en mettant l'accent sur la mise en place d'un plan marketing efficace sur une période de trois mois	Nous suivrons les résultats de notre plan marketing afin de déterminer si nos objectifs ont été atteints, en utilisant des outils d'analyse pour mesurer son efficacité et ajuster la stratégie en conséquence	Oui, nous disposons des ressources nécessaires pour élaborer une stratégie de lancement solide et nous concentrer efficacement sur le plan marketing	Nous avons réalisé des études de marché qui démontrent que notre service répond à un besoin spécifique identifié sur le marché	Nous avons fixé une durée de trois mois pour l'élaboration de notre stratégie de lancement ainsi que pour la mise en œuvre de notre plan marketing.

Source : Élaborer par nous même

Et voici les objectifs qu'on vise à les réaliser dans le court, le moyen et le long terme :

Tableau 02 : objectifs à court terme

Le terme	*L'objectif*	*KPI*
Les objectifs à court terme représentent les résultats que l'on cherche à atteindre dans un avenir proche, généralement sur une période allant de 2 à 12 mois. Ils jouent un rôle clé dans la gestion opérationnelle de l'entreprise, en permettant de structurer les actions immédiates. Ces objectifs contribuent directement à la réalisation des objectifs à moyen terme, en assurant une progression cohérente et mesurable vers la vision globale de l'organisation.	Obtenir un label de projet innovant auprès de l'Agence Nationale de Promotion des Startups dans 4 mois	Attribution officielle du label
	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de lancement complète, en mettant l'accent sur l'élaboration d'un plan marketing solide et le lancement effectif du service dans un délai de trois mois.	Existence d'un plan marketing finalisé et validé
	Lancer officiellement la plateforme ClearPath et acquérir 30 clients (PME et indépendants) dans 3 mois	Nombre de clients enregistrés sur la plateforme

	Mettre en place un système de cybersécurité (cryptage, authentification multi-facteurs, conformité réglementaire) dans 6 mois	Nombre de mesures mises en œuvre (cryptage, MFA, conformité)
	Former l'équipe fondatrice sur les services de la plateforme (audit, comptabilité, marketing) et les meilleures pratiques numériques dans 6 mois	Nombre de sessions de formation réalisées + taux de participation

Source: Élaborer par nous même

Tableau 03 : objectifs à moyen terme

Le terme	*L'objectif*	*KPI*
Les objectifs à moyen terme sont ceux que l'on prévoit d'atteindre sur une période allant de 1 à 3 ans. Ils sont généralement plus ambitieux que les objectifs à court terme et visent à consolider la croissance de l'entreprise. Pour une startup, ces objectifs permettent de renforcer la position concurrentielle sur le marché et de se préparer à saisir de nouvelles opportunités stratégiques, qu'elles soient liées à l'expansion, à la diversification ou à l'innovation.	Atteindre la rentabilité dans un délai de deux ans après le lancement de la startup.	Marge bénéficiaire nette positive = (Gain de l'investissement - Coût de l'investissement) / Coût de l'investissement x 100
	Intégrer un système de cybersécurité avancé avec surveillance en temps réel, alertes d'intrusion, et sauvegardes automatiques dans 24 mois	Nombre d'incidents de sécurité (cible : 0) ; Temps moyen de réponse aux alertes (cible : <1 heure)

	Étendre la clientèle à 200 clients nationaux dans d'autres wilayas via des partenariats avec des chambres de commerce dans 36 mois	Nombre de clients acquis (cible : 200) ; Taux de conversion des prospects en clients (cible : 20 %) = (Nouveaux clients / Prospects) x 100
	Réaliser une étude de faisabilité pour adapter l'offre aux marchés voisins (Tunisie, Maroc) dans 36 mois	Nombre de rapports d'étude complétés (cible : 2) ; Nombre de partenariats établis (cible : 5)
	Atteindre un chiffre d'affaires de 20,16 millions DZD dans 24 mois en optimisant les services et les campagnes marketing	Chiffre d'affaires réalisé (cible : 20,16 millions DZD) ; Retour sur investissement (*Return on Investment*, ROI) = (Gain – Coût) / Coût x 100 (cible : 15 %)
	Réduire le temps de traitement des demandes clients de 33 % (de 72 h à 48 h) dans 24 mois en automatisant les processus via un système de gestion de la relation client CRM	Temps moyen de traitement (*TMT*) = Temps total de traitement / Nombre de demandes (cible : 48 h)

Source: Élaborer par nous même

Tableau 04: objectifs à long terme

Le terme	*L'objectif*	*KPI*
Long terme: Les objectifs à long terme sont des cibles à atteindre	Internationaliser ClearPath dans la région MENA, puis en Asie (Corée du Sud) et Europe, avec 5 164 services vendus en 5 ans	Part de marché dans la région MENA (cible : 10 %) = (Chiffre d'affaires MENA / Chiffre d'affaires total MENA) x 100 ; Nombre de services vendus (cible : 5 164)

sur une période prolongée, généralement de plusieurs années. Ils visent à transformer l'entreprise ou l'organisation de manière significative.		
	Développer une plateforme intelligente alimentée par l'intelligence artificielle (*ClearBot*) pour des diagnostics automatiques, prédictions, et recommandations personnalisées dans 60 mois	Taux d'utilisation des fonctionnalités IA (cible : 90 %) ; Nombre de diagnostics générés (cible : 10 000)
	Devenir un acteur de référence dans le conseil et l'accompagnement digital, combinant sécurité, performance, et innovation en 72 mois	Score de notoriété de marque (cible : 80 %, mesuré via sondages) ; Nombre de mentions sur les réseaux sociaux (cible : 5 000/an)
	Diversifier les services en proposant des modules de formation en ligne pour entrepreneurs et des outils d'analyse prédictive dans 72 mois	Nombre de nouveaux services lancés (cible : 3) ; Taux d'adoption des nouveaux services (cible : 70 %) = (Clients utilisant nouveaux services / Total clients) x 100
	Augmenter le taux de rétention des clients à 85 % en 60 mois via un support client exceptionnel et des offres personnalisées	Taux de rétention = [(Clients à la fin de la période – Nouveaux clients) / Clients au début de la période] x 100 (cible : 85 %)

Source : Élaborer par nous même

Section 3.2 : Aspects innovants et planification du projet

3.2.1 Le planning prévisionnel:

- **Vue d'ensemble du projet**

Le projet ClearPath est une plateforme numérique B2B innovante destinée aux entreprises algériennes, visant à regrouper plusieurs services stratégiques en un seul espace digital : audit financier, analyse de données, comptabilité, conseil, marketing et intelligence artificielle appliquée.

Son ambition est de digitaliser les fonctions support clés des PME et startups algériennes tout en démocratisant l'accès à des outils de gestion performants, généralement réservés aux grandes entreprises.

Pour garantir sa réussite, le projet suit un planning rigoureux et progressif, découpé en 5 grandes phases sur une durée de 12 mois, allant de l'analyse de marché jusqu'au déploiement final de la plateforme, avec tests utilisateurs et évolutions techniques. Chaque phase inclut des jalons spécifiques, des ressources allouées et des indicateurs de performance pour assurer le suivi du développement.

- **Phases du projet**

Le projet **ClearPath** est structuré en **5 grandes phases**, réparties sur **12 mois**, afin de garantir une progression logique, fonctionnelle et testée sur le terrain.

Phase 1 : Préparation (Mois 1-2)

- ✓ Analyse de marché et étude des besoins des entreprises algériennes
- ✓ Benchmark des plateformes B2B similaires au niveau national et international
- ✓ Diagnostic stratégique et validation du positionnement de ClearPath

Phase 2 : Conception (Mois 3-4)

- ✓ Rédaction du cahier des charges fonctionnel
- ✓ Conception des maquettes UI/UX des modules (Audit, Data, IA, Compta)
- ✓ Modélisation de la base de données et architecture backend

Phase 3 : Développement (Mois 5-8)

- ✓ Développement backend (API, base de données, sécurité)
- ✓ Développement frontend (interface client et interface expert)

- ✓ Intégration des modules IA, tableaux de bord, et fonctionnalités d'analyse de données

Phase 4 : Test terrain & validation (Mois 9-10)

- ✓ Tests techniques (unitaires, d'intégration, de charge)
- ✓ Tests utilisateurs avec des entreprises pilotes dans 3 à 5 wilayas
- ✓ Ajustements fonctionnels et UX selon les retours terrain

Phase 5 : Lancement & scalabilité (Mois 11-12)

- ✓ Préparation du lancement : communication, kit marketing, mise en ligne
- ✓ Lancement officiel de ClearPath au niveau national
- ✓ Suivi post-lancement, support client et développement de partenariats stratégiques

Tableau 05 : Calendrier détaillé

Phase	Tâche	Durée	Dépendances
Préparation	Analyse de marché et des besoins B2B	3 semaines	–
Préparation	Étude de faisabilité technique et économique	3 semaines	Analyse de marché
Conception	Rédaction du cahier des charges fonctionnel	2 semaines	Étude de faisabilité
Conception	Conception de l'architecture système	4 semaines	Cahier des charges
Conception	Maquettes UI/UX des interfaces client & expert	6 semaines	Architecture système
Développement	Développement base de données et backend sécurisé	8 semaines	Architecture système
Développement	Création de l'API de liaison modules / IA / tableaux	6 semaines	Backend
Développement	Développement de l'interface utilisateur	10 semaines	Maquettes UI/UX
Tests & intégration	Tests d'intégration + sécurité + performance	6 semaines	Développement complet
Tests & validation	Tests utilisateurs et validation terrain	4 semaines	Tests techniques
Lancement	Communication, pré-lancement, mise en production	4 semaines	Validation terrain

Source : Élaborer par nous même

- **Ressources nécessaires**

Ressources humaines :

- ✓ Chef de projet
- ✓ Développeur full-stack
- ✓ Designer UI/UX
- ✓ Expert en audit et comptabilité
- ✓ Spécialiste en intelligence artificielle / data analyst
- ✓ Testeurs QA
- ✓ Chargé(e) de communication & marketing digital

Ressources matérielles :

- ✓ Serveurs de développement
- ✓ Environnement de test (local + cloud)
- ✓ Appareils mobiles (Android et iOS) pour tests de compatibilité
- ✓ Licences logicielles (IDE, outils UI/UX, gestion de projet)
- ✓ Hébergement sécurisé (cloud) pour la plateforme ClearPath

- **Gestion des risques**

L'identification et l'anticipation des risques sont essentielles pour assurer la réussite du projet **ClearPath**. Le tableau suivant présente les principaux risques potentiels, leur niveau d'impact, leur probabilité de survenance et les actions de mitigation prévues :

Tableau 06 : Gestion des risques

Risque	Impact	Probabilité	Stratégie de mitigation
Retard dans le développement	Élevé	Moyen	Intégration d'un buffer de 20 % dans le planning global
Problèmes techniques liés à l'API ou base	Élevé	Faible	Tests d'intégration précoces, documentation technique rigoureuse

Risque	Impact	Probabilité	Stratégie de mitigation
Failles de sécurité ou fuites de données	Très élevé	Faible	Mise en œuvre d'un hébergement sécurisé, audit régulier, chiffrement des données
Incompatibilité de l'interface sur mobile/tablette	Moyen	Moyen	Tests multi-supports fréquents, développement responsive dès le départ
Sous-utilisation de certaines fonctionnalités	Moyen	Élevé	Phase de tests utilisateurs élargie + feedback en continu pour améliorer l'UX
Difficultés à mobiliser les partenaires B2B	Moyen	Moyen	Mise en place d'une stratégie de communication ciblée et d'un programme ambassadeur
Dépassement budgétaire	Élevé	Faible	Réserve de 10 % du budget prévue pour imprévus + suivi hebdomadaire des dépenses

Source : Elaborer par nous même

- **Jalons clés**

- ✓ Validation de l'architecture fonctionnelle et technique *(Mois 2)*
- ✓ Finalisation des maquettes UI/UX et du cahier des charges *(Mois 3)*
- ✓ Déploiement du prototype fonctionnel (MVP) *(Mois 5)*
- ✓ Intégration complète des modules IA et tableaux de bord *(Mois 7)*
- ✓ Version bêta testée avec utilisateurs réels (PME pilotes) *(Mois 9)*
- ✓ Validation finale post-tests utilisateurs *(Mois 10)*
- ✓ Lancement officiel de la plateforme ClearPath *(Mois 12)*

- **Métriques de suivi**

Tableau 07 : métriques de suivi

Métrique	Objectif	Fréquence de mesure
Vélocité de développement	85 % des tâches planifiées	Hebdomadaire
Taux de bugs critiques	< 5 %	Quotidienne
Précision des modules IA (scoring, analyse)	≥ 95 %	Hebdomadaire

Métrique	Objectif	Fréquence de mesure
Temps de réponse de l'API	< 200 ms	Quotidienne
Taux de satisfaction utilisateur (tests terrain)	≥ 80 %	Mensuelle
Taux d'utilisation des fonctionnalités clés	≥ 70 %	Bimensuelle
Disponibilité de la plateforme (uptime)	≥ 99,5 %	Continue

Source : Élaborer par nous même

- **Budget et ressources**

Répartition budgétaire (prévisionnelle) :

- ✓ **Développement** : 40 %
- ✓ **Infrastructure et hébergement cloud** : 20 %
- ✓ **Marketing et communication** : 15 %
- ✓ **Tests & assurance qualité (QA)** : 15 %
- ✓ **Contingence & imprévus** : 10 %

- **Plan de communication**

Communication interne :

- ✓ Réunions quotidiennes (stand-up de 15 min)
- ✓ Revues de sprint (bi-hebdomadaires)
- ✓ Rapports d'avancement hebdomadaires
- ✓ Réunions de pilotage (mensuelles)

Communication externe :

- ✓ Updates réguliers aux partenaires (mensuel)
- ✓ Newsletter sur l'avancement du projet (trimestrielle)
- ✓ Rapports synthétiques pour investisseurs / sponsors (trimestriel)

- **Plan de formation**

Formation de l'équipe technique :

- ✓ Adoption des nouvelles technologies (frameworks, API REST)
- ✓ Sécurité des données (chiffrement, RGPD)
- ✓ Bonnes pratiques de développement web & gestion de projet agile

Formation des utilisateurs finaux :

- ✓ Guides d'utilisation de la plateforme
- ✓ Vidéos tutorielles (scénarios d'usage)
- ✓ FAQ interactive intégrée dans l'application

- **Plan de déploiement**

Phases de déploiement prévues :

- ✓ **Alpha** : version interne pour l'équipe (tests fermés)
- ✓ **Beta fermée** : testeurs sélectionnés (PME pilotes, experts)
- ✓ **Beta ouverte** : public restreint et retours utilisateurs en conditions réelles
- ✓ **Lancement officiel** : diffusion grand public et ouverture totale

- **Maintenance et évolution**

Plan de maintenance :

- Mises à jour de sécurité régulières
- Corrections de bugs remontés par les utilisateurs
- Optimisation continue des performances techniques

Plan d'évolution :

- ✓ Développement de nouvelles fonctionnalités
- ✓ Amélioration des algorithmes IA (analyse, prévisions)
- ✓ Extension de la base de données clients et des modules experts

- **Documentation**

Documentation technique :

- ✓ Schéma d'architecture de la plateforme
- ✓ Documentation complète des API et services back-end
- ✓ Guide de développement (normes, branches, versions)

Documentation utilisateur :

- ✓ Manuel d'utilisation simplifié (B2B client)
- ✓ Guide d'intégration pour experts partenaires (audit, IA…)
- ✓ Politique de confidentialité et conditions générales d'utilisation

- **Diagramme de Gantt – Projet ClearPath (durée : 6 mois)**

Mois 1 – Étude & Préparation

Analyse du marché local (PME, experts-comptables, auditeurs, start-ups)

Identification des parties prenantes (clients B2B, partenaires, institutions

Définition des besoins fonctionnels de la plateforme

Étude des plateformes B2B concurrentes ou similaires

Validation de l'idée avec des retours terrain (questionnaires + entretiens avec experts)

Mois 2 – Conception & Prototypage

Élaboration du cahier des charges fonctionnel

Création des maquettes UI/UX (interfaces client & expert)

Définition de l'architecture technique (React, Node.js, MongoDB, API)

Réalisation d'un prototype interactif avec Figma / Adobe XD

Tests utilisateurs du prototype (feedback sur l'ergonomie)

Mois 3 – Développement Backend & Base de données

Mise en place du backend (API REST, sécurité, gestion comptes utilisateurs)

Conception et intégration de la base de données (clients, projets, factures, KPI…)

Intégration des modules d'analyse de données & tableaux de bord

Mise en place des fonctions IA (scoring, diagnostic)

Sécurisation des données (authentification, cryptage)

Mois 4 – Développement Frontend (Web responsive)

Développement de l'interface client : tableaux de bord, suivi financier, audit en ligne

Développement de l'interface expert : modules d'intervention, suivi de projet

Intégration complète avec backend/API

Tests fonctionnels (navigation, logique, UI)

Ajout de la documentation utilisateur intégrée

Mois 5 – Tests, Correction & Optimisation

Tests fonctionnels complets (interfaces + algorithmes IA)

Tests utilisateurs (version bêta avec partenaires pilotes)

Correction des bugs signalés

Optimisation des performances (temps de réponse, compatibilité navigateurs)

Validation finale de l'expérience utilisateur (UX)

Mois 6 – Communication & Lancement

Création des supports de communication (pitch deck, visuels, vidéos, mini-site)

Campagne de pré-lancement (LinkedIn, partenaires, incubateurs)

Lancement officiel de la plateforme ClearPath

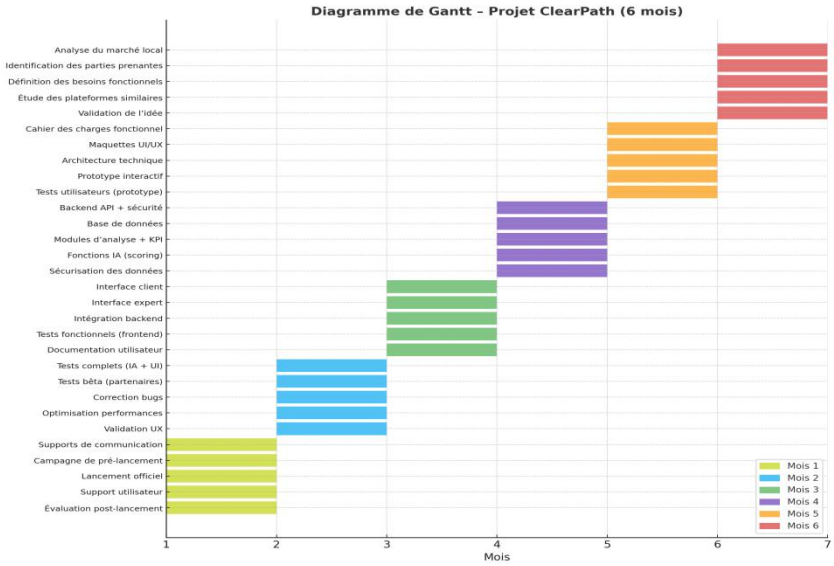
Mise en place du support utilisateur (chat, FAQ, tutoriels)

Évaluation post-lancement (feedback, statistiques d'usage)

Résultats attendus :

- ✓ Application fonctionnelle et sécurisée en ligne
- ✓ Premiers clients utilisateurs B2B actifs
- ✓ Réseau de partenaires professionnels opérationnels
- ✓ Première preuve de traction sur le marché

Figure 10: diagramme de gantt



Source : Élaborer par nous même

3.2.2 La nature de l'innovation

Les startups incarnent souvent l'innovation, car elles émergent dans le but d'apporter des solutions novatrices à des problématiques concrètes. ClearPath, plateforme numérique dédiée aux petites et moyennes entreprises (PME), aux startups et aux professions libérales en Algérie, illustre parfaitement cette dynamique. Son ambition est de démocratiser l'accès à des services numériques spécialisés, en combinant vision stratégique et planification structurée.

1. Les caractéristiques de l'innovation au sein de ClearPath

➢ Flexibilité organisationnelle et agilité stratégique :
ClearPath se distingue par sa capacité à s'adapter rapidement à un environnement changeant. Sa structure légère, portée par une équipe jeune et proactive, lui permet d'ajuster ses orientations et d'expérimenter continuellement de nouvelles approches. Cette agilité se reflète notamment dans le développement d'une interface intuitive, pensée pour répondre aux attentes concrètes des utilisateurs.

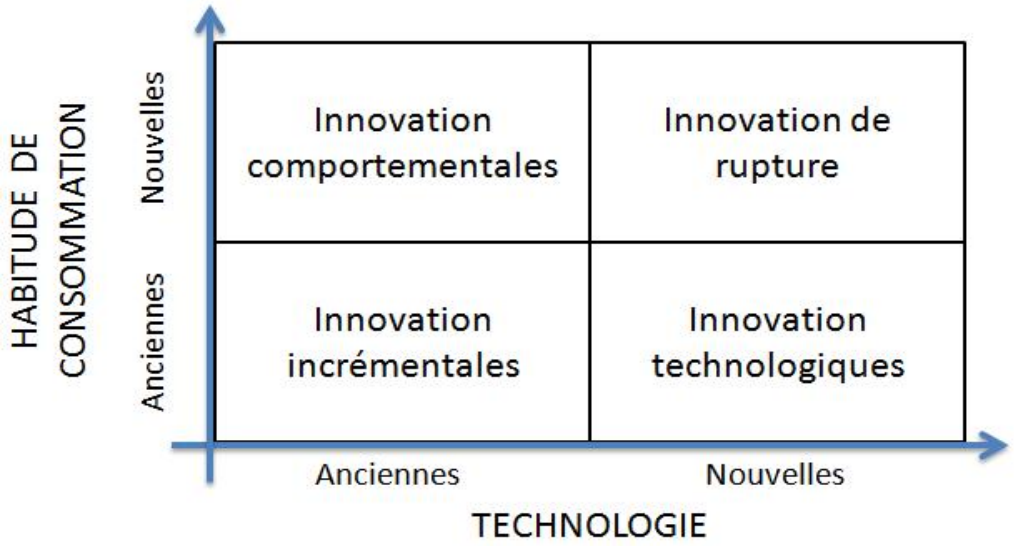
➢ Prise de risque assumée et modèle disruptif :
L'innovation chez ClearPath s'appuie sur une posture audacieuse. En proposant une alternative numérique aux cabinets de conseil traditionnels, la startup introduit un modèle économique disruptif. Ce positionnement est soutenu par des dispositifs d'accompagnement comme les agences nationales de soutien à l'entrepreneuriat innovant , qui encouragent l'émergence de solutions inédites adaptées aux spécificités locales.

➢ Orientation centrée sur l'utilisateur :
ClearPath place ses utilisateurs au cœur de son processus d'innovation. En mobilisant des outils comme le Design Thinking et en menant des études de marché ciblées , l'équipe identifie précisément les besoins des PME et conçoit des services réellement utiles. Cette proximité avec la clientèle garantit la pertinence de la plateforme et renforce son impact.

➢ Intégration des technologies de pointe :

L'innovation de ClearPath s'ancre aussi dans l'utilisation intelligente des technologies avancées. L'assistant virtuel ClearBot automatise des tâches telles que l'audit financier ou les recommandations marketing . Par ailleurs, un système de cybersécurité renforcé, intégrant le chiffrement et l'authentification multi-facteurs (MFA), assure la protection des données. L'ensemble est piloté via un CRM performant, positionnant la startup comme un acteur technologique crédible.

Figure 11: Matrice d'innovation



Source: https://simonpierremarion.blogspot.com/2014/07/la-classification-des-innovations.html

La matrice d'innovation permet de situer ClearPath dans la catégorie des innovations de rupture. Ce type d'innovation correspond à l'émergence d'un nouveau réseau de valeur à travers l'introduction d'un service inédit sur un marché encore peu structuré. Bien que la plateforme puisse paraître, dans un premier temps, moins performante que les services traditionnels, elle se différencie par sa vocation à démocratiser l'accès aux outils numériques pour les PME et les indépendants.

En facilitant la mise en relation entre utilisateurs et experts via une interface intuitive, renforcée par l'automatisation (ClearBot) et la sécurité MFA, ClearPath comble un

besoin insuffisamment couvert par les offres classiques. Cette approche novatrice permet à la startup de capter un segment de marché spécifique, tout en jetant les bases d'une transformation digitale durable. L'utilisation d'outils de pilotage stratégique, tels que le tableau de bord prospectif BSC, vient soutenir cette orientation en assurant un alignement entre les objectifs d'innovation et la performance globale.

3.2.3 Les domaines d'innovation

Les domaines d'innovation de *ClearPath*, plateforme numérique dédiée aux PME, startups et professions libérales en Algérie, traduisent la diversité des leviers par lesquels la startup déploie sa stratégie disruptive. En complément de la nature de son innovation , cette sous-section identifie les champs spécifiques où ClearPath reconfigure les pratiques traditionnelles, conformément à ses objectifs stratégiques et à son planning prévisionnel . Ces dynamiques sont pilotées à l'aide d'outils de suivi tels que le BSC, garantissant une cohérence entre l'innovation et la performance globale.

1. Nouvelles expériences

ClearPath redéfinit l'expérience utilisateur en offrant une plateforme intuitive, fluide et orientée service. Les PME et travailleurs indépendants peuvent accéder facilement à des services spécialisés (audit, comptabilité, marketing), interagir avec des experts vérifiés, et recevoir des recommandations personnalisées via l'assistant intelligent **ClearBot**. Cette approche simplifiée optimise la gestion des besoins professionnels tout en renforçant l'autonomie des utilisateurs. Du côté des experts, la plateforme offre une visibilité élargie, ouvrant l'accès à une clientèle plus large et plus diversifiée.

2. Nouvelles fonctionnalités

La plateforme se distingue par l'intégration de fonctionnalités avancées, notamment l'automatisation de l'audit financier et des conseils marketing via ClearBot. Une application mobile, inscrite dans les prévisions stratégiques, permettra l'utilisation en mobilité, avec une interface ergonomique. La sécurité des données est assurée par un chiffrement avancé et un système d'authentification multi-facteurs , garantissant une navigation fiable et sécurisée.

3. Nouveaux processus

ClearPath propose une refonte des processus opérationnels en centralisant les interactions via un système CRM. Cela permet une gestion fluide des échanges entre experts et utilisateurs, tout en réduisant les tâches administratives. L'inscription simplifiée des experts favorise l'extension rapide de l'écosystème de la plateforme et une allocation plus efficace des ressources.

4. Nouveaux segments

La startup cible un segment de marché négligé : les PME et indépendants algériens aux moyens technologiques limités. En proposant une plateforme abordable, ergonomique et centralisée, ClearPath répond à une demande non satisfaite par les services traditionnels, souvent coûteux ou morcelés. Cette orientation permet à la startup de se positionner comme un acteur inclusif, en cohérence avec les résultats de l'étude de marché initiale.

5. Nouvelles offres

ClearPath enrichit son catalogue par des offres inédites, comme des programmes de fidélisation offrant des avantages exclusifs aux utilisateurs réguliers. La mise à disposition d'espaces personnalisés pour les experts leur permet de promouvoir leurs services directement auprès des PME. Des services complémentaires, tels que les analyses automatisées via ClearBot, assurent une souplesse accrue dans la gestion des projets professionnels.

6. Nouveaux modèles

Enfin, ClearPath adopte un modèle économique disruptif, basé sur une logique de plateforme collaborative. En connectant directement les PME aux experts, la startup crée un écosystème de services à la demande. Le recours à des algorithmes intelligents pour les recommandations personnalisées, couplé à une gestion CRM optimisée, renforce la satisfaction utilisateur, tout en créant de la valeur à la fois pour les experts et pour l'entreprise elle-même.

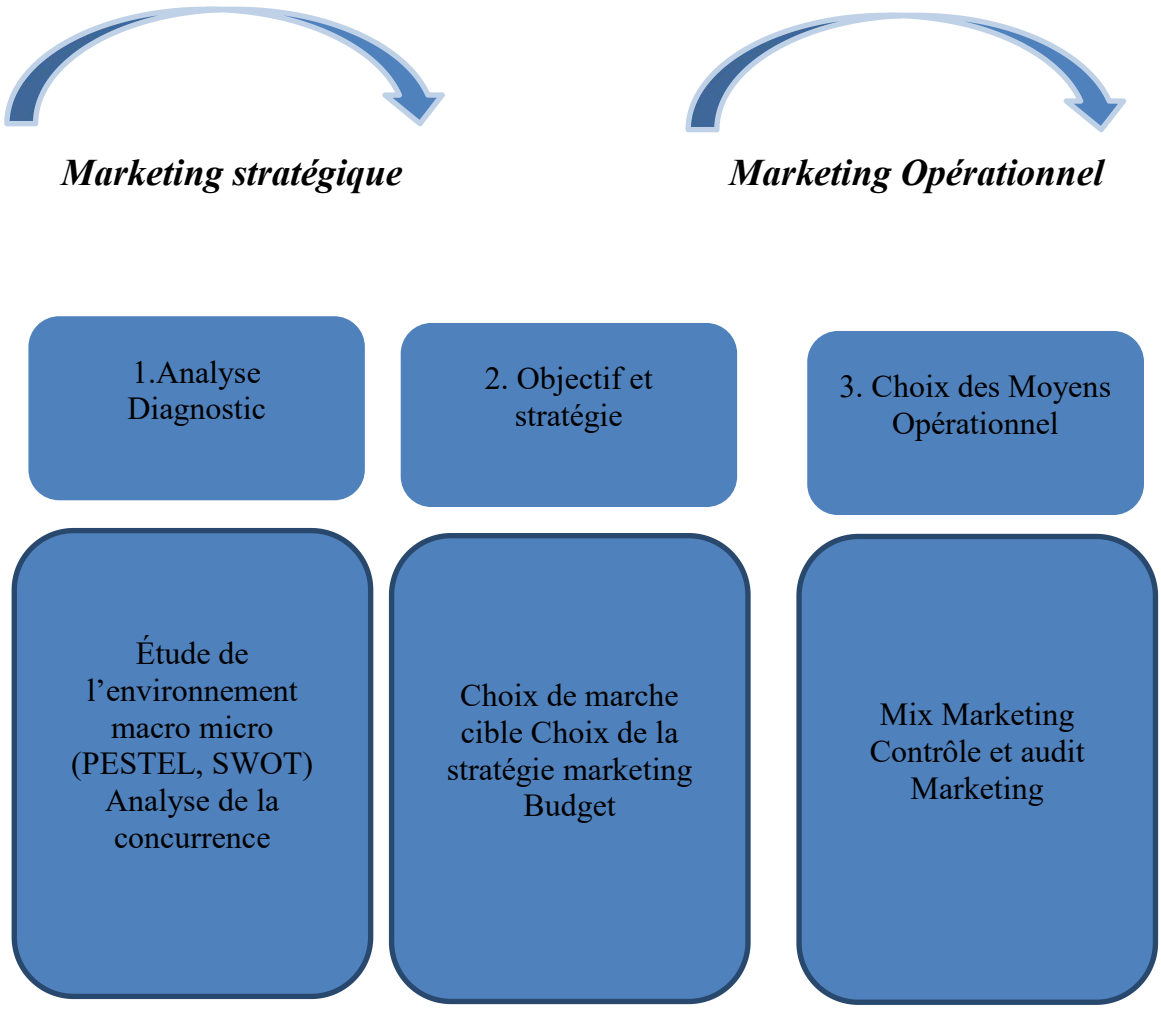
Section 3.3 : Analyse stratégique et organisation de la servuction

Selon le **Centre national du registre du commerce (2024)**, le nombre d'établissements économiques enregistrés en Algérie avait dépassé, en novembre 2024, 1 655 656 entités, incluant à la fois les personnes physiques et morales. Ces structures sont réparties sur l'ensemble du territoire national, avec une forte concentration dans des wilayas comme Alger, Oran, Sétif, Blida et Tizi Ouzou, qui regroupent à elles seules près de la moitié du tissu économique du pays.

Cette dynamique s'explique par une diversification continue des activités économiques, notamment dans les domaines du commerce de détail, des services, de la production de biens, ainsi qu'un intérêt croissant pour l'exportation, avec plus de 1 800 exportateurs permanents. Une telle évolution met en évidence l'importance pour toute nouvelle entreprise ou projet émergent de construire une approche stratégique solide et cohérente, allant de la conception de l'offre à sa mise sur le marché, en passant par la politique de prix, le choix des canaux de distribution, et une communication ciblée.

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, seule une stratégie marketing bien définie permet de capter l'attention des consommateurs, de se différencier durablement et d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est dans cette logique que nous avons élaboré notre stratégie, en nous appuyant sur des outils d'analyse stratégique et des choix adaptés aux réalités économiques locales.

Figure 12: Le plan marketing ClearPath



Source : Élaborer par nous

3.3.2 Analyse et diagnostic stratégique de ClearPath

L'analyse stratégique est cruciale pour positionner un projet innovant dans un marché concurrentiel tout en optimisant la servuction, processus d'interaction entre clients, prestataires, et infrastructure. **ClearPath**, une plateforme numérique connectant les petites et moyennes entreprises (PME), startups, et professions libérales à travers l'Algérie à des experts vérifiés en audit, comptabilité, et marketing, repose sur cette analyse pour aligner ses objectifs avec les besoins du marché. En s'appuyant sur le planning prévisionnel et les innovations , les outils PESTEL, SWOT, et une analyse concurrentielle permettent un diagnostic stratégique intégrant la servuction.

Analyse PESTEL de l'environnement externe

L'environnement dans lequel évolue ClearPath est en constante mutation. Pour cela, nous avons utilisé l'outil PESTEL, un cadre d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux susceptibles d'avoir un impact sur notre projet.

Cette analyse est essentielle, notamment dans un contexte algérien où l'économie numérique, les startups, et la digitalisation des services sont en plein essor, mais encore confrontés à des contraintes spécifiques.

Voici quelques questions clés que nous avons prises en compte dans cette analyse :

- ✧ **Comment ClearPath peut-elle s'assurer de respecter les lois comptables et fiscales en vigueur en Algérie, tout en respectant la législation sur la protection des données personnelles ?**
- ✧ **Comment les fluctuations économiques (taux d'inflation, coûts de la technologie, instabilité monétaire) peuvent-elles impacter les frais de développement et les revenus générés par la plateforme ?**

- ✧ **Quelles sont les perceptions des entreprises algériennes, notamment les PME et les professionnels libéraux, vis-à-vis des services d'audit, de comptabilité ou de marketing digital ?**
- ✧ **Comment ClearPath peut-elle tirer profit des nouvelles technologies (intelligence artificielle, cloud, automatisation des calculs d'amortissement) pour optimiser ses services ?**
- ✧ **Dans quelle mesure la digitalisation peut-elle contribuer à une réduction de l'impact environnemental (zéro papier, services en ligne, réduction des déplacements) ?**
- ✧ **Comment adapter les fonctionnalités de la plateforme pour qu'elles soient conformes aux attentes éthiques et aux normes juridiques en matière de transparence et de confidentialité des données clients ?**

Figure 13:Analyse pestel

P

- ✓ **Stabilité politique :** L'Algérie connaît une stabilité relative, bien que des changements gouvernementaux puissent influencer l'environnement des affaires.
- ✓ **Soutien aux startups :** L'État encourage les jeunes entrepreneurs à travers des programmes comme l'ANSEJ et le "Startup Act".
- ✓ **Lourdeur administrative :** La bureaucratie et la lenteur des procédures administratives peuvent constituer un frein au développement rapide du projet.

E

- ✓ **Contexte économique difficile :** Le ralentissement économique impacte les budgets des entreprises, les rendant plus sélectives dans le choix de services externes.
- ✓ **Croissance de la digitalisation :** De plus en plus d'entreprises cherchent à se moderniser, ce qui représente une opportunité pour les services numériques de ClearPath.

Dépréciation du dinar : Peut inciter les entreprises locales à opter pour des solutions nationales plus abordables, au lieu de faire appel à des cabinets internationa

- ✓ ux.

S

- ✓ **Émergence d'une culture entrepreneuriale :** Les jeunes générations s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat et aux services de conseil.
- ✓ **Manque de culture analytique dans certaines entreprises :** Nécessite des efforts de sensibilisation pour démontrer l'importance de l'analyse stratégique et financière.
- ✓ **Multilinguisme requis :** La maîtrise du français et de l'anglais est un atout majeur pour collaborer avec des entreprises mixtes ou étrangères.

T

- ✓ **Croissance rapide des technologies numériques et de l'IA :** ClearPath peut se positionner comme un acteur clé en matière d'analyse de données, d'automatisation et de marketing digital.
- ✓ **Accessibilité des outils comme Power BI et Google Ads :** Permet de proposer des solutions avancées à des coûts maîtrisés.
- ✓ **Hétérogénéité technologique du marché :** Certaines entreprises sont encore très dépendantes de méthodes traditionnelles.

E

- ✓ **Sensibilité environnementale encore limitée :** Bien que les préoccupations environnementales soient encore faibles dans certaines entreprises, une tendance vers des pratiques durables commence à émerger.
- ✓ **Faible pression réglementaire :** L'impact environnemental du projet est limité, mais cela pourrait évoluer avec de futures réglementations.

L

- ✓ **Amélioration du cadre juridique pour les startups :** L'introduction du label "Start-up" facilite certaines démarches administratives.
- ✓ **Règlementation sur les données :** L'Algérie pourrait adopter des lois similaires au RGPD européen, nécessitant une conformité à venir.
- ✓ **Vide juridique autour de l'intelligence artificielle :** Cela représente une opportunité pour ClearPath de se positionner comme pionnier dans ce domaine.

Source : Élaborer par nous

Analyse SWOT

Comme l'expliquent **Kotler et Keller (2016)**, l'analyse SWOT — ou FFOM en français — constitue un outil stratégique incontournable dans le processus de planification. Elle permet d'obtenir une vision globale de la situation d'une organisation, en croisant ses éléments internes (forces et faiblesses) avec les données de son environnement externe (opportunités et menaces). Grâce à cette approche, il devient possible d'identifier des axes stratégiques pertinents, en capitalisant sur les avantages concurrentiels, en corrigeant les fragilités, en saisissant les opportunités du marché, et en prévenant les risques potentiels.

Dans le cadre de notre projet, cette analyse a été menée dans le but de mieux cerner les leviers internes et les contraintes externes susceptibles d'influencer le succès de notre solution, qui vise à

connecter les consommateurs algériens avec les distributeurs afin de faciliter l'achat de produits invendus ou en fin de cycle.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 08 : Analyse SWOT

Forces:	Faiblesses:
❖ **Offre de services complète :** ClearPath propose des services variés : audit financier, comptabilité, marketing, gestion de campagnes, et analyse de données. ❖ **Approche orientée vers la performance :** Les services sont conçus pour aider les entreprises à mieux gérer, organiser et optimiser leurs ressources. ❖ **Présence d'un assistant virtuel basé sur l'IA :** Même si l'IA n'est pas encore utilisée dans les services principaux, la présence d'un chatbot intelligent améliore l'expérience utilisateur et reflète une vision tournée vers le digital. ❖ **Multilinguisme et proximité culturelle :** Capacité à interagir avec divers profils de clients grâce à la maîtrise de plusieurs langues (arabe, français, anglais).	❖ **Manque de notoriété :** En tant que jeune structure, ClearPath doit construire sa réputation et sa crédibilité sur le marché. ❖ **Ressources humaines limitées :** Petite équipe, ce qui peut limiter la capacité de prise en charge de plusieurs projets à la fois. ❖ **Dépendance au marché local :** L'activité est concentrée sur une zone géographique spécifique, ce qui limite l'expansion.
Opportunités	Menaces
❖ **Croissance de la demande en services de conseil :** Les entreprises cherchent à améliorer leur rentabilité et leur organisation, ce qui crée un besoin croissant en accompagnement stratégique. ❖ **Digitalisation du tissu économique :** Opportunité de proposer des services adaptés à la transition numérique des PME. ❖ **Encouragement étatique aux jeunes entreprises :** Programmes publics d'appui aux startups innovantes (ex. : Startup Act). ❖ **Faible concurrence spécialisée au niveau local :** Peu de structures offrent un accompagnement global alliant ❖ finances, marketing et gestion. ❖ **Évolution future vers des services basés sur l'IA :** Potentiel d'intégration de l'intelligence	❖ **Instabilité économique et inflation :** Réduction des budgets des entreprises pour les services non essentiels. ❖ **Méfiance envers les prestataires externes :** Certaines entreprises préfèrent gérer leurs fonctions clés en interne. ❖ **Évolution rapide des outils numériques :** Nécessité de former continuellement l'équipe pour rester compétitive. ❖ **Règlementations changeantes :** Surtout en matière de fiscalité, données et nouvelles technologies.

artificielle dans les services à moyen terme.	

Sources:Élaborer par nous

Analyse de la concurrence :

La présence d'acteurs concurrents constitue un aspect naturel de tout marché dynamique, et celui de la gestion des objets trouvés en Algérie ne fait pas exception. Cette concurrence, qu'elle soit directe — provenant d'entreprises proposant des services similaires — ou indirecte — issue de solutions alternatives comme les annonces sur les réseaux sociaux ou les plateformes généralistes — oblige les acteurs à se différencier. Elle les incite à innover, à améliorer continuellement la qualité de leurs prestations et à adopter une politique tarifaire attractive. Dans ce contexte, la satisfaction du client devient un levier stratégique essentiel pour se démarquer durablement sur le marché.

Concurrents directs :

Nom : KPMG International Limited

Siège : Londres, Royaume-Uni

Date de création : 1987

Activité principale :

Cabinet international de services professionnels, spécialisé dans :

l'audit financier

le conseil en gestion et stratégie

la fiscalité et le droit

les services comptables

la gestion des risques et la transformation numérique

Nom : DigiCom Algérie (aussi appelée Diginicom ou Digicom Agency)

Siège : Alger, Algérie

Date de création : Plus de 20 ans d'expérience sur le marché algérien

Activité principale :

Marketing digital et gestion de campagnes publicitaires (Social Ads)

Community management et e- réputation

Conception et développement de sites web et applications mobiles

SEO/SEA et optimisation de visibilité

Conseil en UX/UI, e- mailing, et veille digitale

Nom : Odoo S.A.

Siège : Louvain-la-Neuve, Belgique

Date de création : 2005

Activité principale :

Développement et commercialisation d'un **logiciel ERP open-source** destiné aux entreprises.

Odoo propose une suite d'applications intégrées couvrant la **comptabilité**, la **gestion des ventes**, les **achats**, le **marketing**, les **ressources humaines**, le **CRM**, et l'**analyse de données**. L'outil est conçu pour améliorer le pilotage des PME à travers une interface numérique personnalisable.

Concurrents indirects :

Nom : Cabinets comptables traditionnels

Siège : Répartis sur l'ensemble du territoire national (présents dans toutes les wilayas)

Date de création : Variable (la plupart sont actifs depuis plus de 10 ou 20 ans)

Activité principale :

Tenue de comptabilité

Déclarations fiscales et sociales

Élaboration de bilans et situations comptables

Conseil fiscal de base

Audit légal simplifié pour PME/TPE

Upwork

Nom : Upwork Inc.

Siège : San Francisco, Californie, États-Unis

Date de création : 2015 (fusion d'Elance et oDesk)



Activité principale :

Plateforme mondiale de freelancing : mise en relation entre clients et prestataires dans différents domaines (design, comptabilité, marketing...)

Fan Digital Marketing

Nom : Fan Digital Marketing

Siège : Alger, Algérie

Date de création : Inconnue (agence locale active depuis plusieurs années)

Activité principale :

Agence de marketing digital : community management, publicité sur réseaux sociaux, création de contenu visuel

Tableau 09 : Analyse comparative

Critère	ClearPath	KPMG Algérie	DigiCom Algérie	Cabinets comptables traditionnels
Type d'entreprise	Start-up innovante algérienne	Multinationale – membre du Big Four	Agence digitale locale	Éditeur de logiciel ERP open-source
Domaine principal	Audit, comptabilité, marketing, analyse de données	Audit, fiscalité, conseil financier	Marketing digital, développement web, SEO	Gestion intégrée (compta, CRM, ventes, RH, BI)
Clientèle	TPE, PME,	Grandes	PME, commerçants,	PME, grandes

ciblée	professions libérales	entreprises, multinationales	entreprises en ligne	entreprises, multinationales
Approche	Globale, intégrée et digitale	Conseil formel et segmenté	Créative, orientée performance marketing	Modulaire, personnalisable, intégrée
Innovation	Forte : IA, dashboards, marketing intégré	Faible sur le plan digital	Moyenne (UX, automation, outils publicitaires)	Très élevé : open-source, IA, BI, automatisation
Flexibilité tarifaire	Oui – offres adaptées et modulables	Non – tarifs élevés et rigides	Moyenne – selon la prestation	Variable : selon modules et configuration
Offre marketing	Oui – création, gestion de campagnes, conseil stratégique	Non	Oui – axe principal de l'agence	Présente via modules CRM, email marketing
Analyse de données	Oui – KPIs, visualisation, reporting interactif	Oui mais orientée grandes entreprises	Limité – outils simples (réseaux sociaux, analytics)	Avancée : Business Intelligence, reporting
Présence locale	Forte – implantée localement avec souplesse	Présence formelle (bureau principal à Alger)	Forte – ancrée dans le tissu local	Présente via intégrateurs locaux en Algérie

Source:Élaborer par nous

3.3.3 Objectifs stratégiques et positionnement concurrentiel

- **Objectifs et stratégies:**

Une fois le marché analysé, il devient indispensable d'identifier et de cibler précisément la clientèle ainsi que ses besoins.

Un même produit ou service peut en effet s'adresser à différents segments de consommateurs, chacun ayant des attentes et des comportements spécifiques. Le ciblage consiste alors à regrouper, au sein d'un même segment, les individus présentant des habitudes de consommation similaires. Cette étape stratégique permet d'adapter efficacement l'offre, la communication et la proposition de valeur, en fonction des besoins réels des clients potentiels.

- Le méthode SCP : Segmentation, Ciblage et Positionnement

1. PME et TPE

Caractéristiques :

Petites structures de moins de 20 salariés, en phase de développement ou de stabilisation, opérant dans divers secteurs (commerce, services, industrie légère).

Besoins :

Accès simplifié à des services d'audit, de comptabilité et de marketing sans devoir recruter en interne.

Plateforme centralisée pour éviter de gérer plusieurs prestataires.

Outils d'aide à la décision, tableaux de bord, et conseils personnalisés.

2. Startups et auto-entrepreneurs

Caractéristiques :

Jeunes entreprises souvent créées après 2020, évoluant dans les TIC, l'événementiel, ou l'e-commerce. Profils très digitaux et réactifs.

Besoins :

Suivi en temps réel de leurs finances, indicateurs de performance, rentabilité.

Accompagnement stratégique (campagnes marketing, analyse de marché).

Tarification souple et adaptée aux petits budgets.

3. Professionnels libéraux

Caractéristiques :

Médecins, avocats, architectes, consultants, exerçant en individuel ou au sein de petits cabinets. Faible structuration comptable ou marketing.

Besoins :

Outils simples pour gérer leur facturation, amortissements, charges.

Visibilité en ligne et accompagnement digital pour améliorer leur présence.

Conseils ponctuels, sans engagement long terme.

4. Experts-comptables, auditeurs et consultants indépendants

Caractéristiques :

Prestataires freelances cherchant à élargir leur clientèle et automatiser certaines tâches.

Besoins :

Plateforme leur permettant de recevoir des missions ciblées.

Outils collaboratifs pour interagir avec les clients via ClearPath.

Possibilité d'augmenter leur visibilité à travers un profil vérifié.

5. Institutions et partenaires stratégiques

Caractéristiques :

Incubateurs, écoles de commerce, associations de soutien aux jeunes entreprises.

Besoins :

Plateforme fiable pour orienter leurs porteurs de projets vers des services d'accompagnement.

Données de performance utiles pour le mentorat et le suivi.

Réseau structuré pour les partenariats professionnels.

- **Ciblage**

Après avoir segmenté le marché, nous ciblons les segments suivants:

1. Petites et moyennes entreprises (PME)

Ce segment constitue le **cœur de cible** de ClearPath. Il regroupe des structures de 1 à 50 salariés, actives dans le commerce, les services, l'artisanat ou la petite industrie. Ces entreprises sont souvent confrontées à un manque de ressources internes dans les domaines comptables, financiers ou marketing.

Pourquoi les cibler ?

Les PME sont en quête de solutions complètes, fiables et abordables. ClearPath répond à cette attente par une offre centralisée qui leur permet d'externaliser leurs fonctions support en toute sécurité, tout en gardant une vue d'ensemble sur leurs performances grâce à des outils de pilotage simples.

2. Startups et jeunes entreprises innovantes

Souvent en phase de lancement ou de croissance rapide, les startups ont des besoins multiples mais peu de temps ni de budget pour gérer leur comptabilité, leur stratégie marketing ou l'analyse de leurs données.

Pourquoi les cibler ?

ClearPath propose des services flexibles, modulables, adaptés aux contraintes budgétaires et

technologiques des startups. L'assistant intelligent et les dashboards personnalisés leur offrent un avantage pour piloter leur croissance de manière agile.

3. Professionnels libéraux (médecins, avocats, architectes, consultants)

Ce segment est composé d'indépendants souvent éloignés des services classiques de conseil ou de comptabilité. Ils souhaitent gagner du temps tout en sécurisant leur activité.

Pourquoi les cibler ?

ClearPath leur permet de gérer plus simplement leur facturation, leur fiscalité, et de bénéficier de conseils ciblés. Sa facilité d'utilisation et l'absence d'engagement long terme sont particulièrement attractives pour cette catégorie.

4. Experts-comptables, auditeurs et consultants indépendants

Ces professionnels peuvent également être clients ou partenaires de ClearPath. En rejoignant la plateforme, ils peuvent proposer leurs services, élargir leur portefeuille client et automatiser certaines tâches répétitives.

Pourquoi les cibler ?

Ils bénéficient d'un profil certifié sur la plateforme, d'une visibilité accrue, et de mises en relation automatiques avec des entreprises ayant des besoins spécifiques.

5. Distributeurs de services numériques / partenaires stratégiques

Incubateurs, centres de formation, réseaux d'affaires et institutions peuvent intégrer ClearPath comme outil d'accompagnement ou de suivi pour leurs bénéficiaires (startups, TPE...).

Pourquoi les cibler ?

En intégrant ClearPath dans leur offre, ces partenaires renforcent leur valeur ajoutée et facilitent le pilotage digital de leurs projets accompagnés

Positionnement

ClearPath se positionne comme une plateforme numérique innovante et inclusive, conçue pour répondre à deux besoins fondamentaux du marché B2B en Algérie :

L'accès simplifié à des services de gestion (audit, comptabilité, marketing, data) pour les structures n'ayant ni les moyens ni les compétences internes.

La centralisation et la digitalisation intelligente de ces services, dans un espace sécurisé, intuitif et adapté aux réalités locales.

Ce positionnement s'inscrit dans une démarche d'accompagnement numérique des PME, startups et professionnels, avec une promesse claire :

« Offrir à chaque petite entreprise les outils des grandes. »

❖ **Le segment du marché**

Le marché ciblé par ClearPath correspond à une catégorie spécifique d'acteurs économiques algériens partageant des caractéristiques et des besoins communs :

Professionnels libéraux souhaitant structurer leur activité de manière plus efficace.

Startups en quête d'un accompagnement stratégique et d'un pilotage agile.

PME cherchant à externaliser tout ou partie de leur gestion comptable et marketing.

Experts indépendants désireux d'étendre leur clientèle à travers une plateforme intelligente.

❖ **Marché potentiel**

Le marché potentiel de ClearPath s'avère prometteur. D'après les données publiées par le Centre national du registre du commerce **(CNRC, 2023)**, l'Algérie comptait en 2023 plus d'un million d'entreprises enregistrées, avec une prédominance des PME et des entrepreneurs individuels.

Une étude exploratoire réalisée dans le cadre de notre projet révèle que plus de 65 % des répondants se disent intéressés par une solution de gestion en ligne, à condition qu'elle réponde à trois critères :

une interface simple d'utilisation,

un coût inférieur à celui des cabinets traditionnels,

une adaptation aux besoins spécifiques de leurs structures.

Par ailleurs, comme le souligne **DataReportal (2024)**, le taux de pénétration d'Internet en Algérie atteint 76 %, et l'utilisation croissante des outils numériques professionnels, notamment en milieu urbain, confirme l'existence d'un terrain favorable à la digitalisation des services de gestion.

❖ **Marché cible**

Parmi ce potentiel, ClearPath cible en priorité :

Les PME et TPE (moins de 50 salariés), qui représentent plus de 90 % du tissu économique algérien.

Les startups technologiques, souvent incubées et orientées vers l'innovation, mais sans équipe de back-office.

Les professions libérales et freelances qui ont besoin de structuration sans complexité.

Les experts indépendants (auditeurs, comptables, marketeurs) qui cherchent à monétiser leur expertise via une plateforme fiable.

❖ **Motivations pour choisir ClearPath**

Les motivations des utilisateurs à adopter ClearPath sont multiples :

✓ **Réduction des coûts** : accès à des services à la demande, sans charges fixes ou recrutement.

✓ **Gain de temps** : automatisation comptable, gestion en ligne, recommandations par IA.

✓ **Simplicité** : interface intuitive, assistance guidée, tableaux de bord clairs.

✓ **Professionnalisation** : accès à des experts vérifiés, documents conformes, conseil structuré.

✓ **Image moderne et crédible** : les entreprises utilisant ClearPath bénéficient d'un cadre rigoureux et valorisant.

❖ **Justification du positionnement**

Le choix de positionner ClearPath comme une **solution digitale centralisée, professionnelle et abordable** repose sur plusieurs constats stratégiques :

Absence d'alternative locale intégrée réunissant audit, comptabilité, marketing et data dans un seul outil.

Faible digitalisation des PME et indépendants, malgré une demande latente croissante.

Méfiance envers les cabinets classiques ou les solutions trop complexes, coûteuses ou étrangères.

Opportunité de valoriser l'expertise locale, via un réseau structuré et certifié.

En combinant la **technologie**, la **proximité**, et une **offre multiservice sur mesure**, ClearPath se positionne comme un **acteur unique sur le marché algérien** de la transformation numérique B2B.

➢ **Choix de la Stratégie Marketing :**

Stratégie 1 : Partenariats Stratégiques avec les Experts et Cabinets

Objectifs

Recruter des experts partenaires (comptables, consultants, auditeurs, marketeurs).

Augmenter l'offre de services spécialisés sur la plateforme.

Créer un réseau fiable et de qualité pour les utilisateurs.

Actions

Cartographie des experts clés à Constantine, Alger, Oran et Annaba.

Organisation de webinaires et d'ateliers de présentation des avantages de ClearPath pour les experts (visibilité, gain de clients, automatisation).

Proposition d'un modèle de rémunération attractif (commissions, abonnements premium, visibilité prioritaire).

Mise en place d'un processus d'intégration rapide et sécurisé (profil vérifié, signature numérique de contrat, onboarding via tutoriels).

Justification

Dans un marché fragmenté, ClearPath valorise les compétences locales tout en digitalisant l'accès à l'expertise. L'effet réseau stimule l'offre et la demande simultanément.

Stratégie 2 : Marketing Digital – SEO, SEM, Réseaux Sociaux et Publicité Ciblée pour ClearPath

Objectifs

Accroître la visibilité digitale de ClearPath auprès de ses segments cibles : PME, startups, entrepreneurs, cabinets comptables, et investisseurs.

Générer un trafic qualifié vers la plateforme ClearPath et convertir les visiteurs en clients actifs.

Actions détaillées

SEO (Search Engine Optimization)

Audit SEO complet du site ClearPath (vitesse, structure, mots-clés liés à : “audit financier Algérie”, “conseil fiscal TPE PME”, “cabinet comptable digital”, “expert en data et reporting”, etc.).

Création de contenu régulier : articles, FAQ, études de cas, guides pratiques ("Comment choisir un expert-comptable", "Les KPI à suivre pour une PME", etc.).

Optimisation technique : balises, maillage interne, compatibilité mobile, etc.

SEM (Search Engine Marketing

Lancement de campagnes Google Ads ciblées, avec un budget initial (ex. 30 000 à 50 000 DZD/mois), orientées vers :

“Audit financier PME Algérie”

“Expert Excel ou Power BI freelance”

“Consultant en stratégie de prix”

Tests A/B sur les visuels et textes des annonces pour identifier les plus performants.

Publicité sur Réseaux Sociaux

Facebook, LinkedIn, Instagram Ads ciblés par région (ex : Alger, Oran, Constantine), par secteur (agroalimentaire, BTP, services), ou par centre d’intérêt (gestion, entrepreneuriat, digitalisation).

Création de contenus visuels engageants :

Vidéos explicatives : "Pourquoi digitaliser la gestion de votre entreprise ?"

Témoignages clients ou partenaires

Infographies : comparatif avant/après l’audit, les bénéfices d’un tableau de bord.

Ciblage comportemental et démographique

Exploiter les données de Facebook Business et Google Analytics pour segmenter :

Jeunes entrepreneurs (25-40 ans)

Dirigeants de PME

Freelancers dans le domaine de la finance ou de l'audit

Incubateurs et porteurs de projets

Justification

En Algérie, l'utilisation des smartphones et des réseaux sociaux est massive (plus de 74 % selon ARPT en 2024). Les entreprises cherchent de plus en plus des solutions digitales locales et accessibles. Une stratégie digitale permet à ClearPath de :

Se positionner comme un acteur moderne

Toucher un public national à faible coût

Mesurer en temps réel la performance des campagnes

Stratégie 3 : Création de Contenus Éducatifs et Communautaires

Objectifs

Informer et éduquer les utilisateurs potentiels sur les bénéfices des outils de gestion et d'audit.

Construire une communauté engagée autour de la plateforme.

Actions

Création d'un centre de ressources : vidéos tutoriels, mini-cours sur la fiscalité, gestion d'entreprise, data marketing.

Webinaires réguliers avec des experts partenaires.

Animation d'un blog multi-auteurs (ClearBlog) alimenté par les professionnels du réseau.

Collaboration avec des influenceurs professionnels (experts-comptables, coachs business) pour des interviews ou lives thématiques.

Justification

Dans un environnement où la digitalisation est encore en phase d'évangélisation, ClearPath se positionne en acteur pédagogique de confiance.

Stratégie 4 : Programmes de Parrainage et de Fidélisation

Objectifs

Stimuler la croissance organique.

Renforcer la rétention des utilisateurs.

Actions

Programme de parrainage : crédits de service offerts à l'utilisateur et au filleul.

Avantages fidélité pour les clients réguliers (remises, priorisation, accès à des services premium gratuits).

Système de points convertible en services ou consultations gratuites.

Enquêtes de satisfaction pour optimiser en continu l'expérience client.

Justification

Le bouche-à-oreille reste le levier de croissance n°1 pour les services numériques professionnels en Algérie.

Stratégie 5 : Présence Terrain et Partenariats Institutionnels

Objectifs

Accroître la notoriété et établir une légitimité locale.

Nouer des alliances avec des structures publiques ou parapubliques (chambres de commerce, pépinières, universités).

Actions

Participation à des salons professionnels, forums d'entrepreneuriat, événements B2B.

Présentation de ClearPath dans les incubateurs et espaces de coworking (pitch, test live).

Partenariat avec les centres de formation et écoles de commerce pour sensibiliser les jeunes entrepreneurs.

Justification

La proximité avec les utilisateurs cibles permet d'accélérer la confiance, l'adoption et l'implémentation du service.

Objectif marketing :

✔ **Constituer une base de 30 entreprises cibles (TPE/PME multisecteurs)** dans les wilayas d'Alger, Constantine, Oran et Annaba, dans un délai de 2 mois.

✔ **Conclure au moins 10 partenariats commerciaux** avec des entreprises clientes durant les 6 premiers mois suivant le lancement.

✔ **Augmenter la notoriété de la marque ClearPath** à travers une stratégie de marketing digital multicanal (SEO, réseaux sociaux, emailing), avec un objectif de +50 % de trafic sur la plateforme la première année.

✔ **Acquérir 500 utilisateurs professionnels** (entrepreneurs, consultants, experts-comptables, gestionnaires) inscrits sur la plateforme dans les 3 premières années.

✔ **Mettre en place un programme de fidélisation et de parrainage**, avec des réductions et services exclusifs, pour atteindre un taux de rétention supérieur à 75 %.

✔ **Élargir l'offre de services de ClearPath** avec de nouveaux outils digitaux : analyse automatisée, tableaux de bord interactifs, reporting en temps réel, d'ici la fin de la deuxième année.

✔ **Nouer au moins 5 partenariats stratégiques** avec des incubateurs, organismes publics ou privés, pour soutenir la crédibilité, l'acquisition client, et la visibilité de ClearPath.

Budget prévisionnel :

Actuellement, nous avons prévu d'allouer un budget prévisionnel de 200 000 DA pour l'ensemble de la première année d'activités marketing de la plateforme ClearPath. Cependant, à mesure que l'application évoluera et que notre présence sur le marché se renforcera, nous adopterons une approche progressive et structurée, basée sur une méthodologie « bottom-up », afin d'ajuster et d'optimiser nos prévisions.

Méthode « Bottom-up »

Cette méthode repose sur une analyse approfondie des composantes du **mix marketing**, et permet de bâtir un budget réaliste à partir des besoins concrets du terrain :

Le produit : ClearPath continuera à améliorer ses fonctionnalités, notamment :

L'enrichissement du tableau de bord interactif,

L'intégration de ClearBot (assistant IA) pour automatiser les diagnostics comptables et les recommandations marketing,

La sécurisation des échanges avec les clients via des outils de gestion (CRM, MFA, chiffrement).

Le prix : notre stratégie tarifaire sera basée uniquement sur un système de paiement à l'acte, c'est-à-dire des frais appliqués sur chaque opération ou consultation réalisée. Ce modèle sans abonnement fixe permet plus de flexibilité pour les PME et indépendants.

La promotion : Nos campagnes digitales seront ciblées selon les segments visés (startups, professions libérales, microentreprises). Nous produirons des contenus informatifs (infographies, vidéos explicatives, articles) diffusés via les réseaux sociaux, Google Ads et e-mailing automatisé.

La distribution :: nous améliorerons notre présence en ligne à travers **des partenariats avec des incubateurs, hubs technologiques, et réseaux de consultants**, tout en assurant l'accès direct via navigateur web, avec une version mobile prévue.

Actions prioritaires envisagées

Marketing digital : campagnes ciblées sur Facebook, LinkedIn, Google Ads, SEO/SEA, newsletters et automation.

Relations publiques & partenariats : participation à des salons tech/startups, collaborations avec experts-comptables, cabinets de formation, et influenceurs professionnels.

Supports promotionnels : conception de vidéos tutoriels, brochures téléchargeables, témoignages clients et cas d'usage.

Outils techniques : investissement dans des outils analytiques et CRM pour optimiser le tunnel de conversion et le suivi utilisateur.

✅ Pourquoi la méthode « bottom-up » est idéale pour ClearPath

- Elle repose sur **des données concrètes**, notamment les retours utilisateurs, les performances des campagnes, et les feedbacks des experts partenaires.
- Elle assure **flexibilité et agilité**, nécessaires pour adapter rapidement notre plan d'action aux résultats obtenus.
- Elle réduit les gaspillages financiers en **ciblant uniquement les leviers les plus efficaces**.

- Elle permet un **contrôle précis des dépenses** et une gestion plus rigoureuse, essentielle pour une startup en phase de lancement.

3.2.3 Choix des moyens opérationnels

Le marketing opérationnel représente la phase d'action concrète qui traduit la stratégie de **ClearPath** en tactiques efficaces. En tant que **plateforme numérique B2B**, dédiée aux PME, indépendants et professions libérales, **ClearPath** adopte le modèle des **7P du marketing**, afin d'optimiser l'expérience client, l'efficacité du service, et sa croissance sur le marché.

Pourquoi les 7P ?
Contrairement aux biens physiques, la commercialisation de services numériques B2B nécessite une prise en compte accrue de l'expérience client, de la qualité de service, et de la confiance. Les éléments comme le **personnel**, les **processus**, et les **preuves tangibles** jouent un rôle essentiel dans la satisfaction et la fidélisation client.

✓ Produit (Product)

Caractéristiques : Plateforme web responsive, intuitive, offrant des services professionnels à la demande dans les domaines de l'audit, comptabilité, data analysis, stratégie marketing, CRM et automatisation.

Fonctionnalités avancées :

ClearBot, assistant IA pour les diagnostics comptables et recommandations marketing.

Tableau de bord personnalisé pour chaque profil utilisateur (PME, startup, consultant).

Accès aux experts vérifiés par spécialité

Proposition de valeur :

Pour les PME : accès simple et abordable à des outils autrefois réservés aux grandes entreprises.

Pour les experts : visibilité, missions ciblées, paiement rapide.

Services associés : Chat d'assistance, documents téléchargeables, messagerie interne.

✓ Prix (Price)

Modèle tarifaire :

Paiement à l'acte : chaque service (audit, consultation, analyse) est facturé séparément, selon une grille tarifaire transparente.

Aucun abonnement mensuel ou annuel imposé.

Avantages :

Flexibilité maximale pour le client.

Tarifs proportionnels à la prestation demandée.

Réductions et avantages fidélité pour les clients réguliers ou les commandes groupées.

✓ Place (Distribution)

Canaux de distribution :

Plateforme web disponible 24h/24 sur ordinateur ou mobile.

Référencement sur des hubs professionnels (réseaux d'experts, plateformes B2B).

Diffusion via les incubateurs, espaces de coworking et réseaux d'entrepreneurs.

Zone géographique ciblée :

Lancement initial dans les grandes villes algériennes : **Alger, Oran, Constantine, Annaba**.

Extension future en Afrique francophone.

✅ **Promotion (Promotion)**

Stratégies de communication :

Marketing digital : campagnes SEO & SEA (Google Ads), publicités ciblées sur Facebook, Instagram, LinkedIn.

Contenu éducatif : articles de blog, vidéos explicatives, études de cas.

Webinaires et présentations live pour démonstration de ClearBot.

Outils promotionnels :

Témoignages clients, infographies, publications sponsorisées.

Partenariats avec écoles de commerce, centres de formation et incubateurs.

✅ **People (Personnel en contact)**

Équipe interne :

Experts en développement web, marketing digital, audit, comptabilité.

Service client professionnel disponible via chat, e-mail et appel.

Réseau d'experts partenaires :

Sélection selon des critères de qualité, certification, expérience.

Notation après chaque mission assurant un niveau de service élevé.

Formation continue :

Ateliers réguliers pour garantir un accompagnement de qualité.

✅ **Processus (Process)**

Simplicité du parcours utilisateur :

Inscription rapide, demande de service en quelques clics.

Matching automatique client-expert selon les besoins.

Fiabilité du service :

Paiement sécurisé.

Évaluation post-mission pour assurer la qualité.

Amélioration continue :

Collecte des feedbacks utilisateurs.

Mise à jour régulière de la plateforme.

✅ **Preuves physiques (Physical Evidence)**

Identité visuelle forte :

Interface professionnelle, claire, et moderne.

Présentation des profils experts, badges de vérification.

Supports promotionnels :

Brochures téléchargeables, vidéos de démonstration.

Présence dans les salons professionnels, évènements de l'innovation et tech.

Preuves digitales :

Avis clients, partages sur réseaux sociaux, articles publiés sur des blogs spécialisés.

Contrôle et audit marketing

Afin d'assurer le suivi de la performance marketing, ClearPath met en place un dispositif d'évaluation basé sur des **KPI (indicateurs clés de performance)**. Cette approche permet d'**ajuster les actions en temps réel**, d'**optimiser les investissements** et de **valider l'atteinte des objectifs marketing**.

➢ **Méthodologie de suivi :**

Utilisation d'une **approche bottom-up**.

Outils : Google Analytics, CRM intégré, sondages, rapports mensuels.

➢ **Tableau des Objectifs et KPI associés**

Tableau 10 : les Objectifs et KPI associés

Objectif marketing	KPI (Indicateurs de performance)
Constituer une base de 30 partenaires commerciaux potentiels dans les wilayas ciblées (Alger, Constantine, Oran, Annaba) dans un délai de 2 mois	- Nombre de partenaires contactés - Taux de conversion en inscriptions sur la plateforme - Nombre de visites sur la page

Objectif marketing	KPI (Indicateurs de performance)
	"Inscription Partenaire"
Augmenter de 50 % le nombre d’utilisateurs en 3 ans	- Nombre d'inscriptions mensuelles - Taux de rétention à 3 mois - Nombre de connexions actives
Renforcer la notoriété et la crédibilité de la marque ClearPath	- Nombre de mentions sur les réseaux sociaux et dans la presse - Volume de trafic sur le site web - Note moyenne des utilisateurs
Diversifier l’offre de services (nouveaux modules IA, formations, analyse avancée)	- Nombre de services lancés - Taux d’usage des nouveaux modules - Feedback qualitatif des utilisateurs
Améliorer le taux de rétention (objectif ≥ 80 %)	- Taux de rétention à 6 mois - Taux de satisfaction (enquêtes) - Nombre de réabonnements
Étendre le marché à d’autres segments professionnels (experts-comptables, avocats, freelances, etc.)	- Nombre de nouveaux segments activés - Nombre d’inscriptions par segment - Taux d’engagement des nouveaux segments

Source:Elaborer par nous

Conclusion du chapitre 1 :

Ce chapitre a permis de poser les bases conceptuelles et stratégiques du projet ClearPath. De l'origine de l'idée à l'identification des domaines d'innovation, en passant par les valeurs portées et les objectifs visés, il ressort que ClearPath se veut une solution complète, adaptable et orientée vers la performance durable. L'analyse stratégique amorcée à travers le diagnostic interne et externe permet de mieux cerner les enjeux auxquels devra répondre le projet. La suite du travail s'attachera à détailler les modalités concrètes de mise en œuvre du projet, ses ressources mobilisées et sa viabilité sur le terrain

Chapitre II:

Organisation opérationnelle et validation du projet ClearPath

Introduction du chapitre II :

Après avoir défini la vision stratégique et les caractéristiques innovantes de ClearPath, ce chapitre se concentre sur les aspects opérationnels de sa mise en œuvre. Il décrit l'organisation de la servuction, les choix logistiques et humains, ainsi que les partenariats stratégiques mobilisés. Un volet financier détaillé présente ensuite les prévisions budgétaires, les hypothèses de chiffre d'affaires et le compte de résultat prévisionnel. Enfin, une validation terrain est conduite à travers un prototype fonctionnel et des questionnaires administrés à la cible client et aux professionnels partenaires, permettant d'évaluer l'adéquation entre l'offre proposée et les attentes du marché.

Section 4.1 : Organisation de la servuction

4.1.1 Définition du processus de servuction

1. Processus de prestation de services

ClearPath repose sur un processus de prestation de services structuré et digitalisé, conçu pour offrir aux utilisateurs (PME, indépendants, professions libérales) un accès rapide, fiable et sécurisé à des services d'audit, de comptabilité, de conseil stratégique, de data analysis, et d'automatisation. La plateforme agit comme un intermédiaire intelligent entre les clients et les experts métiers, tout en assurant une gestion fluide de la demande, du diagnostic à la livraison.

1.1 Objectifs du Processus de Prestation de Services :

✓ Simplifier l'accès des entreprises à des services professionnels de qualité.

✓ Permettre un diagnostic personnalisé via l'assistant ClearBot.

✓ Garantir une exécution rapide, sécurisée et traçable des prestations

✓ Offrir une expérience utilisateur claire, fluide et intuitive.

✓ Assurer un suivi post-prestation et favoriser la fidélisation par la transparence.

1.2 Étapes du Processus de Prestation de Services :

1. Inscription et profilage du client
L'utilisateur crée un compte sur la plateforme et renseigne son profil : secteur d'activité, taille de l'entreprise, besoins prioritaires (comptabilité, stratégie, automatisation...).

2. Définition du besoin via ClearBot
L'assistant virtuel intelligent guide l'utilisateur pour définir son besoin précis et suggère le service adéquat.

3. Mise en relation avec un expert

En fonction du besoin exprimé, ClearPath propose des experts certifiés disponibles, avec des tarifs visibles. Le client choisit l'expert souhaité.

4. Paiement et validation

Le client procède au paiement par opération ou consultation unique, via un module sécurisé. La prestation est ensuite lancée.

5. Réalisation de la prestation

L'expert effectue la mission à distance (analyse, audit, conseil) en collaborant via l'interface dédiée (messagerie, envoi de fichiers, tableau de bord partagé...).

6. Livraison et feedback

Le rapport ou le livrable est mis à disposition du client. Ce dernier peut évaluer la qualité du service et laisser une note à l'expert.

7. Support et archivage

Tous les échanges et livrables sont archivés. Le support technique reste disponible pour toute question ou recours.

1.3 Technologies et Outils Utilisés :

- ✧ ClearBot : assistant IA pour la formulation du besoin et l'orientation client.
- ✧ Tableau de bord interactif : visualisation en temps réel des prestations, livrables, factures.
- ✧ Module de paiement sécurisé avec chiffrement et authentification.
- ✧ Moteur de matching intelligent : sélection automatique des experts adaptés.
- ✧ Espace collaboratif numérique : partage de documents, historique, messagerie interne.
- ✧ Système de feedback client : pour la notation, les commentaires et l'amélioration continue.

4.1.2 Approvisionnement et logistique numérique

Dans le cadre de ClearPath, l'approvisionnement ne concerne pas des biens matériels, mais des ressources immatérielles essentielles au bon fonctionnement de la plateforme : les données métier fiables, les experts qualifiés, et les technologies digitales. Il s'agit donc d'un approvisionnement

en savoir, expertise et infrastructure numérique, garantissant la qualité, la disponibilité et la personnalisation des services proposés aux utilisateurs (PME, indépendants, professions libérales…).

2.1 Objectifs de l'approvisionnement :

✓ Garantir la disponibilité d'un réseau d'experts certifiés (audit, comptabilité, stratégie, data, automatisation).

✓ Maintenir une base de données de référence actualisée (textes réglementaires, indicateurs sectoriels, modèles analytiques).

✓ Assurer l'intégration fluide de solutions technologiques (ClearBot, CRM, IA, outils d'automatisation…).

✓ Sécuriser les flux d'informations et les échanges entre clients et experts.

✓ Offrir une infrastructure stable, scalable et performante.

Ressources clés mobilisées :

Experts métiers

Partenariat avec des professionnels indépendants certifiés dans les domaines ciblés (experts-comptables, auditeurs, analystes, consultants…).

Données et référentiels

Intégration de sources fiables : législation fiscale et sociale, normes comptables, benchmarks sectoriels, modèles d'analyse financière ou stratégique.

Technologies logicielles

Plateformes d'IA (pour ClearBot), CRM, bases de données cloud, API externes (outil de facturation, modules bancaires, reconnaissance de documents…).

Infrastructure technique

Hébergement sécurisé (serveurs cloud conformes RGPD), protocoles de chiffrement, authentification multifacteur (MFA), architecture responsive.

Stratégie de gestion des approvisionnements :

- **Partenariats dynamiques** avec des experts et prestataires techniques, contractualisés sur des durées flexibles avec indicateurs de performance.
- **Veille technologique continue** pour intégrer les outils les plus pertinents selon l'évolution des besoins clients.
- **Charte qualité fournisseurs** pour encadrer la sélection et la collaboration avec les experts et prestataires (niveau de service, confidentialité, réactivité).
- **Mise à jour régulière des données** : textes réglementaires, algorithmes d'analyse, indicateurs sectoriels mis à jour tous les trimestres.
- **Modularité de l'approvisionnement** : intégration progressive des solutions en fonction de la croissance de la plateforme (scalabilité).

4.1.3 Organisation du travail et gestion des ressources humaines

La main-d'œuvre

La main-d'œuvre constitue un pilier stratégique pour assurer le bon fonctionnement, la croissance durable et la qualité des prestations de **ClearPath**, une plateforme B2B innovante dédiée à l'audit, la data analysis, la comptabilité et le marketing pour les PME, indépendants et professions libérales. Chaque membre de l'équipe joue un rôle clé dans l'exécution du projet et dans la satisfaction client.

Structure de l'équipe initiale

L'équipe actuelle de ClearPath est organisée autour de trois fonctions principales :

Direction et gestion stratégique

Développement technologique

Rôles et responsabilités

✅ **Gérante / Cheffe de projet**

Supervise la stratégie globale du projet.

Gère les relations avec les partenaires, experts et institutions.

Valide les orientations fonctionnelles et les choix technologiques.

Pilote le plan d'action, le budget et le planning de développement.

✅ **Développeur Full-Stack**

Conçoit, développe et maintient la plateforme web ClearPath.

Intègre les modules comme ClearBot (IA), les tableaux de bord dynamiques, et les interfaces utilisateur.

Assure l'optimisation des performances, la sécurité des données et la compatibilité multilingue.

✅ **Assistante administrative et support client**

Gère la communication avec les clients et les utilisateurs.

S'occupe de l'organisation des documents internes (devis, factures, contrats).

Répond aux demandes des utilisateurs via chat ou email, et assure le suivi des missions réalisées sur la plateforme.

Compétences clés requises

Gestion stratégique et coordination

Leadership, organisation, capacité à prendre des décisions.

Compétences en gestion financière, RH et pilotage de projet.

Développement web et numérique

Maîtrise des langages modernes (HTML, CSS, JavaScript, React, Node.js…).

Sécurité des applications et intégration d'outils intelligents (automatisation, IA, CRM).

Support client et gestion administrative

Sens de la communication, rigueur dans les tâches administratives.

Bonne connaissance des outils bureautiques et des plateformes collaboratives.

4.1.4 Partenaires stratégiques et réseau professionnel

Dans le cadre du développement de la plateforme **ClearPath**, les partenariats stratégiques jouent un rôle déterminant pour renforcer notre crédibilité, élargir notre portée commerciale et améliorer la qualité des services proposés. Voici les principaux types de partenaires identifiés ainsi que leur contribution dans notre écosystème :

1. Espaces de coworking et incubateurs

Rôle : Offrir un accès direct à notre clientèle cible (PME, indépendants, professions libérales) en nous connectant à des communautés entrepreneuriales dynamiques. Ces partenaires facilitent également l'organisation d'ateliers, de démonstrations en direct, et de programmes pilotes.
Exemples : *IncubMe*, *Leancubator*, *The Spot*, *Sylabs*, *TechVerse*, etc.

2. Experts métiers et freelances certifiés

Rôle : Collaborer avec des experts spécialisés dans les domaines de l'audit, de la comptabilité, du marketing, de l'analyse financière ou de la transformation digitale. Ils assurent la réalisation des prestations proposées sur la plateforme.
Forme de partenariat : Convention de collaboration avec des freelances, rémunérés à la mission avec une commission prélevée par ClearPath.

3. Entreprises technologiques partenaires

Rôle : Fournir des outils numériques intégrés (CRM, ERP, outils d'automatisation, tableaux de bord, cybersécurité, hébergement cloud). Ces partenariats sont essentiels pour garantir la performance technique de la plateforme.
Exemples : Partenariats envisagés avec *Algérie Télécom Business*, *Amazon Web Services (AWS)*, ou encore des start-up tech locales.

4. Chambres de commerce et réseaux d'affaires

Rôle : Soutenir notre déploiement à travers l'accès à un réseau d'entreprises locales, la mise à disposition de formations et la participation à des événements de réseautage.
Exemples : *Chambre de Commerce et d'Industrie d'Alger (CCIA)*, *CCI de Constantine*, *BNI Algérie*, *Algerian Startups Initiative (ASI)*.

5. Partenaires juridiques et réglementaires

Rôle : Accompagner ClearPath dans la conformité légale (fiscalité, RGPD, droit des affaires) et garantir la sécurité des transactions contractuelles.
Forme de partenariat : Collaboration avec des avocats d'affaires, notaires ou cabinets spécialisés.

6. Banques et institutions de paiement

Rôle : Faciliter les paiements sécurisés sur la plateforme, proposer des moyens de règlement adaptés aux professionnels et éventuellement appuyer les solutions de micro-financement.
Exemples : *CPA*, *BEA*, *BaridiMob*, *Edahabia*, et des solutions fintech locales.

7. Réseaux et associations entrepreneuriales

Rôle : Promouvoir notre projet auprès des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, participer à des appels à projets, forums d'innovation et initiatives en lien avec la digitalisation des services aux entreprises.

Exemples : *ANSEJ*, *Startup Algeria*, *Digital African Summit*, *Association Algérienne des Freelancers*.

Section 4.2 : Plan financier du projet

4.2.1 Structure des coûts et charges prévisionnels

Le lancement de la plateforme ClearPath nécessite un investissement initial structuré autour des principaux postes suivants :

Le développement de la plateforme 100 000DA

L'achat de matériel 575 000DA

La communication de lancement et les démarches administratives. 100 000 DA

Les salaires de l'équipe 1560000DA/annuelles

Le loyer d'un espace de coworking 42 000DA

Les dépenses liées au marketing digital. 960 000DA

Les autres charges :1500 970

4.2.2 Prévisions de chiffre d'affaires et performance commerciale

Le chiffre d'affaires prévisionnel constitue un levier central dans la structuration et le pilotage stratégique de ClearPath. Fondé sur notre modèle économique orienté B2B, reposant principalement sur le paiement par prestation (audit, comptabilité, analyse de données, automatisation marketing, etc.), il reflète nos objectifs de croissance durable et de rentabilité.

Issu d'une analyse approfondie des besoins des PME, startups et professions libérales en Algérie, il permet d'estimer notre potentiel de marché, d'anticiper les revenus liés aux missions réalisées via notre plateforme, et de structurer nos ressources en conséquence.

Ce chiffre d'affaires projeté servira ainsi de repère pour évaluer la performance de notre activité, ajuster nos choix stratégiques et rassurer nos partenaires et investisseurs quant à la viabilité et au développement à long terme de ClearPath.

Figure14 :chiffre d'affaire annuelle

		PREVISION				
Produit A destiné Client	**N**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**	**N+5**
Quantité sérvice A	30	45	90	225	338	506
Prix HTsérvice A	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0
Quantité sérvice B	30	45	90	225	338	506
Prix HTsérvice B	80000,0	80000,0	80000,0	80000,0	80000,0	80000,0
Quantité sérvice C	96	144	288	720	1080	1620
Prix HTsérviceC	40000,0	40000,0	40000,0	40000,0	40000,0	40000,0
Quantité sérvice D	120	180	360	900	1350	2025
Prix HTsérvice D	30000,0	30000,0	30000,0	30000,0	30000,0	30000,0
Quantité sérvice E	30	45	90	225	338	506
Prix HTsérviceE	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0
Ventes sérvice A+B+C+D+E+F	306	459	918	2295	3443	5164
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	13.440.000,00	20.160.000,00	40.320.000,00	100.800.000,00	151.200.000,00	226.800.000,00

Source : Elaborer par nous même

chiffre d'affaires prévisionnel de ClearPath repose sur cinq grandes catégories de services professionnels, codifiées de A à E dans notre tableau d'estimation :

A – Comptabilité : services de tenue comptable, établissement des bilans, déclarations fiscales et sociales.

B – Audit : missions ponctuelles d'audit financier, organisationnel ou stratégique selon les normes en vigueur.

C – Consulting : accompagnement sur mesure en stratégie, transformation digitale ou optimisation organisationnelle.

D – Marketing : prestations liées au marketing digital et stratégique, incluant l'élaboration de plans de communication, la gestion de réseaux sociaux et les études de marché.

E – Analyse de données : création de tableaux de bord, visualisation de données, reporting automatisé via Excel, Power BI ou SQL.

Ces services, proposés à la carte, forment la base de notre modèle économique. Chaque prestation donne lieu à une facturation directe, sans formule d'abonnement, selon une logique de **paiement à l'acte**. Cette approche nous permet d'adapter notre offre aux besoins spécifiques de chaque client tout en garantissant une source de revenus stable et évolutive.

Figure 15 :progression des performances commerciales



Source : Élaborer par nous

Ce graphique présente les prévisions de croissance de ClearPath, fondées sur notre stratégie de développement et l'évolution attendue du marché.

Deux indicateurs sont représentés :

Le chiffre d'affaires global prévisionnel (barres bleues),

Les ventes prévisionnelles des services A+B+C+D+E+F (courbe grise).

Les données montrent une progression régulière et ambitieuse sur les prochaines périodes, traduisant nos objectifs en matière de pénétration du marché, de fidélisation client et de montée en gamme de nos prestations.

Cette projection repose sur :

Une demande croissante pour nos services de consulting, data et audit,

Une expansion progressive de notre base client,

Et une amélioration continue de notre offre à forte valeur ajoutée.

Ces résultats anticipés témoignent du potentiel de croissance solide de ClearPath et de notre capacité à devenir un acteur de référence dans notre secteur.

4.2.3 Compte de résultat prévisionnel

*Figure16 :*Compte de résultat prévisionnel

		PREVISION				
En milliers DZD	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Vente et produits annexes	13440000	20160000	40320000	100800000	151200000	226800000

	PREVISION					
En milliers DZD	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Vente et produits annexes	13440000	20160000	40320000	100800000	151200000	226800000
Variation des stocks produits finis et encours						
Production immobilisée						
Subvention d'exploitation						
Production de l'exercice	**13440000**	**20160000**	**40320000**	**100800000**	**151200000**	**226800000**
Achats consommés	864000	950400	1045440	1149984	1264982	1391481
Services Extérieurs et autres consommations	1638970	1802867	1983154	2181469	2399616	2639578
Consommation de l'exercice	**2502970**	**2753267**	**3028594**	**3331453**	**3664598**	**4031058**
Valeur ajoutée d'exploitation	**10937030**	**17406733**	**37291406**	**97468547**	**147535402**	**222768942**
Charges de personnel	1560000	1716000	1887600	2076360	2283996	2512396
Impôts et taxes et versement assimilés						
Excédent Brut d'Exploitation	**9377030**	**15690733**	**35403806**	**95392187**	**145251406**	**220256546**
Autres produits opérationnels						
Autres charges opérationnelles						
Dotations aux amortissements, Provisions	67500	67500	67500	67500	67500	67500
Reprise sur pertes de valeurs et provisions						
Résultat opérationnel	**9309530**	**15623233**	**35336306**	**95324687**	**145183906**	**220189046**
Produits Financiers						
Charges financières						
Résultat financier						
Résultat Ordinaire avant impôt	**9309530**	**15623233**	**35336306**	**95324687**	**145183906**	**220189046**
Impôt exigible sur résultat ordinaire						
Impôt différé sur résultat ordinaire						
Total des produits des activités ordinaires						
Total des charges des activités ordinaires						
Résultat net des activités ordinaires	**9309530**	**15623233**	**35336306**	**95324687**	**145183906**	**220189046**
Eléments extraordinaire (produits)						
Eléments extraordinaire (produits)						
Eléments extraordinaire (charges)						
Résultat extraordinaire						
RESULTAT NET DE L'EXCERCICE	**9.309.530,00**	**15.623.233,00**	**35.336.306,30**	**95.324.686,93**	**145.183.905,62**	**220.189.046,19**

Source : données traitées par le logiciel Excel

3. Le bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel est un **document financier clé** qui offre une vision synthétique de la **situation patrimoniale** d'une entreprise à une date donnée, généralement à la clôture d'un exercice comptable. Il se structure autour de **deux grandes composantes** :

L'actif, qui regroupe l'ensemble des biens et droits détenus par l'entreprise ;

Le passif, qui comprend les dettes ainsi que les fonds propres.

Comme l'explique **Koskas (2013)**, cet outil permet aux **décideurs, investisseurs et partenaires** d'analyser les sources de financement mobilisées par l'entreprise, ainsi que leur affectation, en vue de générer des résultats économiques viables.

Dans le cadre de notre projet, un **bilan prévisionnel** a été établi sur une période de **six ans**, à partir de la date de mise en œuvre, afin d'anticiper les équilibres financiers à long terme.

Figure 17 : bilan comptable prévisionnel (actif)

ACTIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Immobilisation Incorporelles								
Cite web			100000	100000	100000	100000	100000	100000
Immobilisation Corporelles				0	0	0	0	0
Terrain								
Bâtiment								
Équipement de transport								
Autres Immobilisations Corporelles			575000	575000	575000	575000	575000	575000
Immobilisations en concession								
Immobilisation en cours								
Immobilisations Financières								
Titres mis en équivalence								
Autres participations et créances rattachées								
Autres Titres immobilisés								
Prêts et autres titres financiers non courants								
Impôts différés actif								
ACTIF NON COURANT			675000	675000	675000	675000	675000	675000
Stocks et encours				0	0	0	0	0
Créances et emplois assimilés								
Clients								
Autres débiteurs								
Impôts et assimilés								
Autres créances et emplois assimilés								
Disponibilités et assimilés								
Placements et autres actifs financiers courants								
Trésorerie			100000	100000	100000	100000	100000	100000
ACTIF COURANT			100000	100000	100000	100000	100000	100000
TOTAL ACTIF			775000	775000	775000	775000	775000	775000

Source : données traitées par le logiciel Excel

Bilan prévisionnel, côté passif, pour les cinq années suivant le lancement :

Figure 17 : bilan comptable prévisionnel (passif)

PASSIF								
	REALISATION			PREVISION				
En milliers DZD	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
CAPITAUX PROPRES								
Capital émis			775000	775000	775000	775000	775000	775000
Capital non appelé								
Ecart de réévaluation								
Primes et réserves- Réserves Consolidées								
Résultat net- RN part du groupe								
Résultat net- RN part du groupe								
Autres capitaux propres- report à nouveau								
Part de la société consolidante (1)								
CAPITAUX PROPRES			775000	775000	775000	775000	775000	775000
PASSIFS NON-COURANTS								
Emprunts et dettes financières								
Impôt différé passif								
Autres dettes non courantes								
Provisions et produits constatés d'avance								
PASSIFS NON-COURANTS			0	0	0	0	0	0
PASSIFS COURNATS								
Fournisseurs et comptes rattachés								
Impôts								
Autres dettes								
Trésorerie passif								
PASSIFS COURANTS			0	0	0	0	0	0
TOTAL PASSIF			775000	775000	775000	775000	775000	775000
Vérification de l'équilibre Actif/Passif			0	0	0	0	0	0

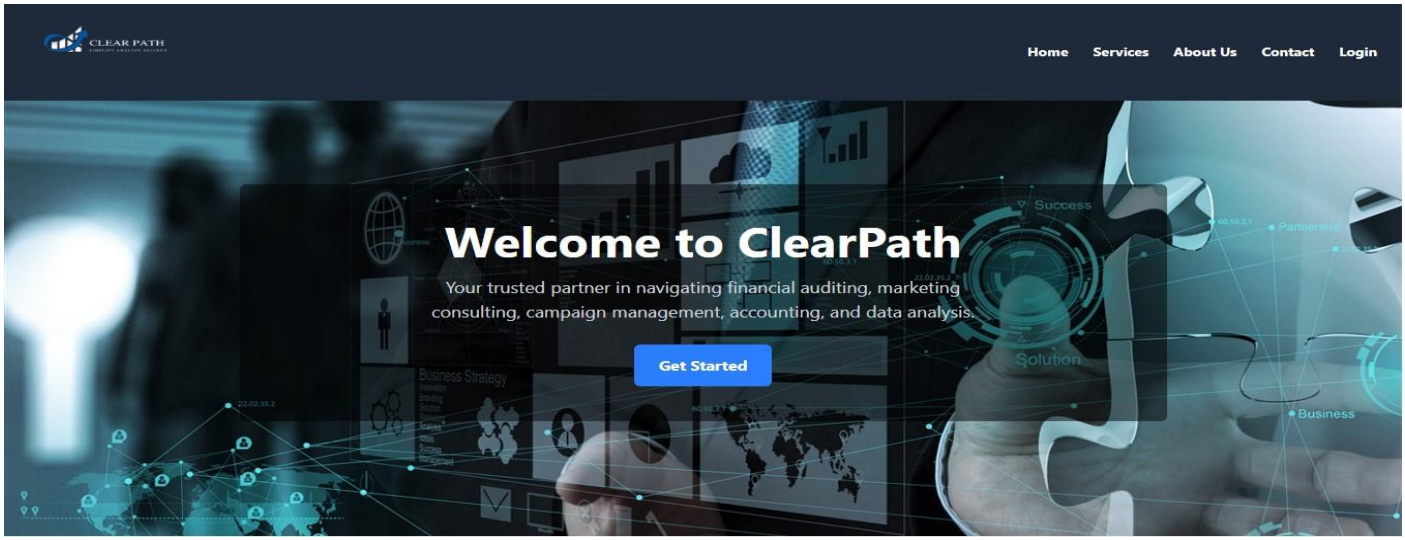
Source : données traitées par le logiciel Excel

Section 4.3 : Validation terrain du prototype

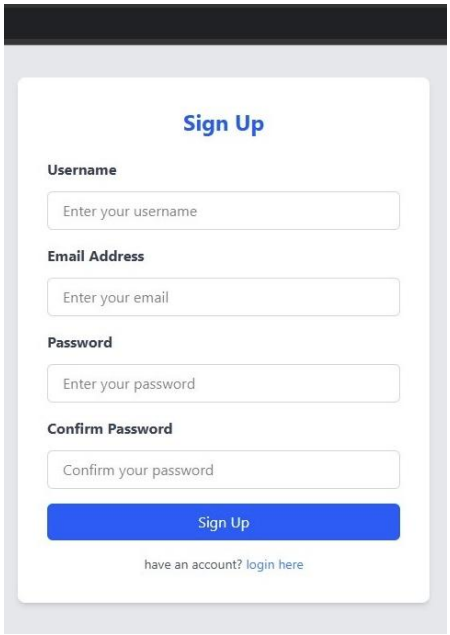
4.3.1 Présentation du prototype numérique ClearPath

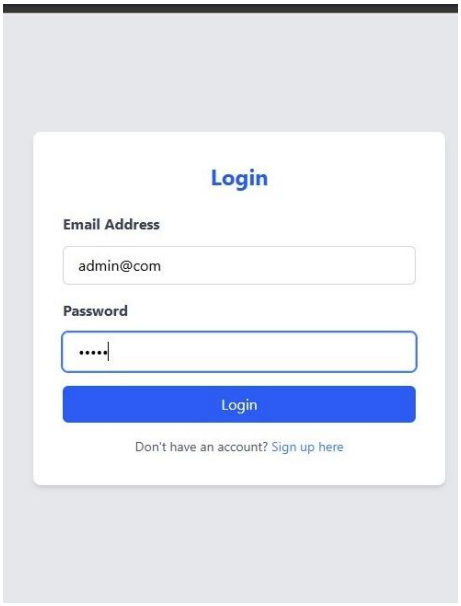
Le prototype de la plateforme ClearPath a été conçu comme une première version fonctionnelle permettant de simuler les principaux services et d'évaluer l'ergonomie ainsi que la pertinence des fonctionnalités pour les utilisateurs cibles.

Page d’accueil

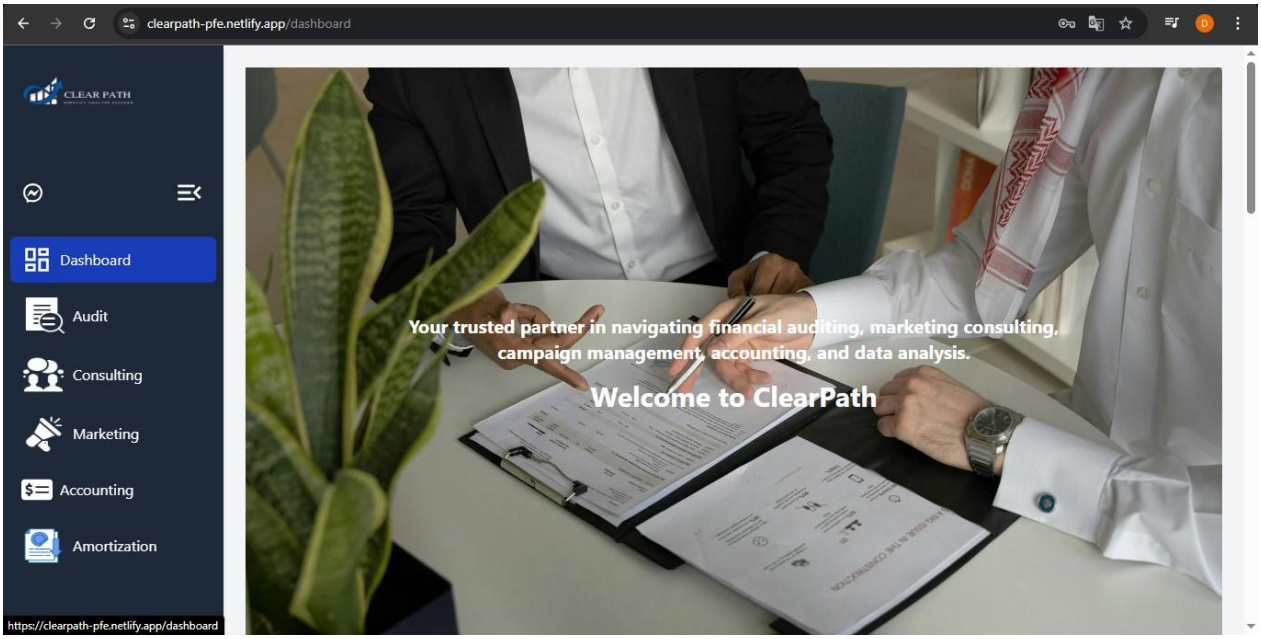


Les interface de log in et sing up

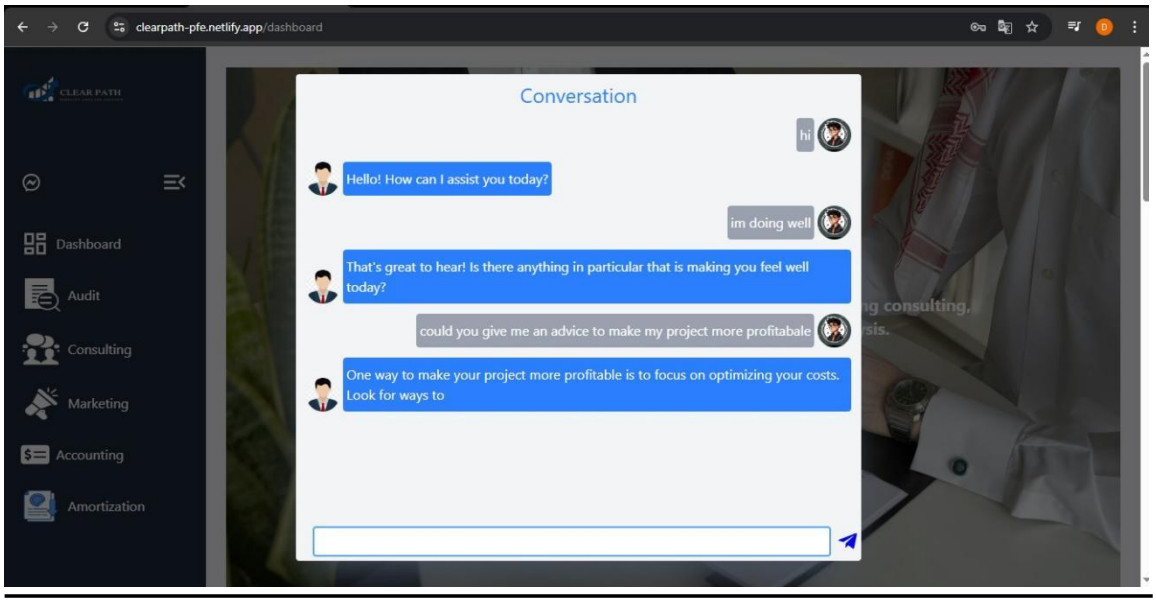




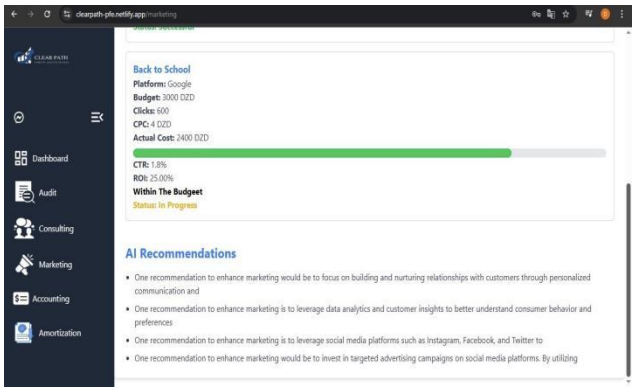
La page de dashboard

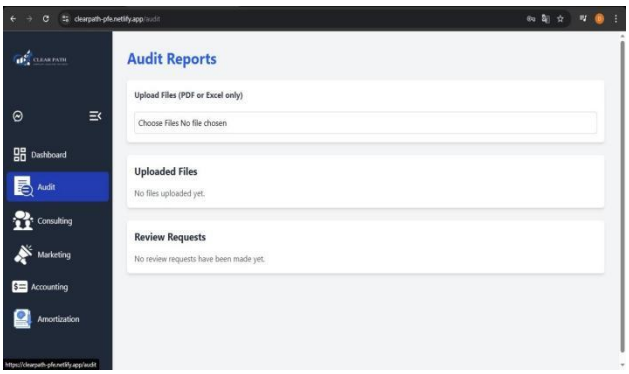


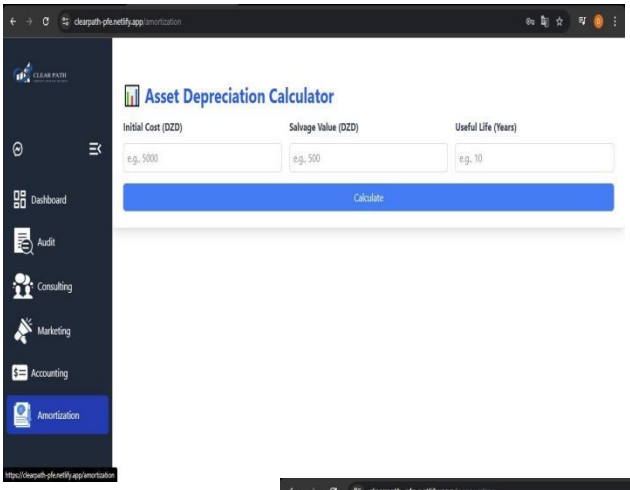
AI Bot assistant

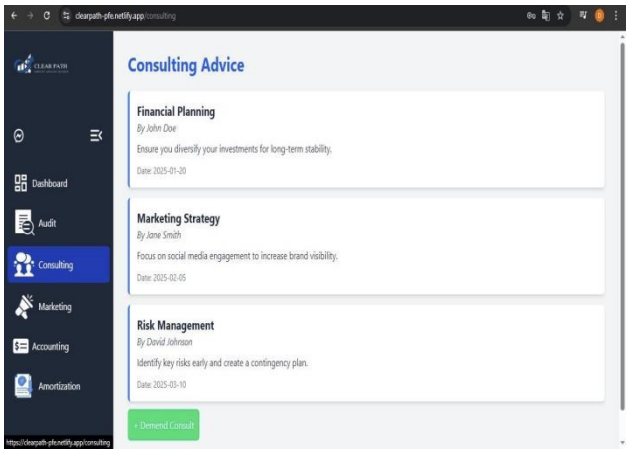


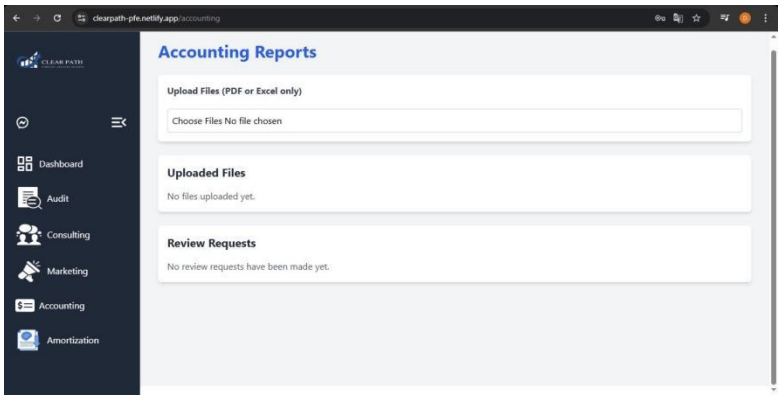
Notre services :











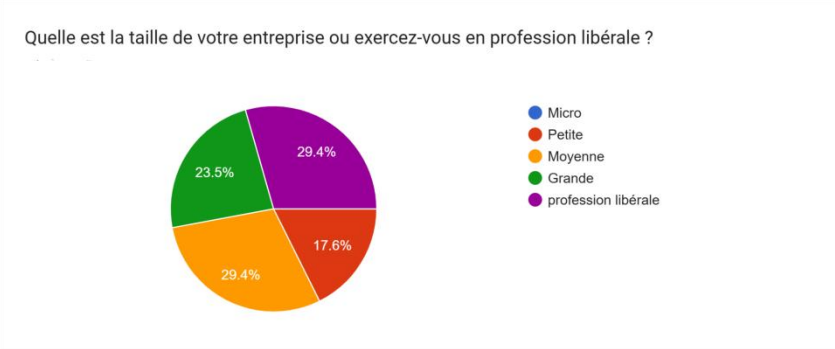
4.3.2 Questionnaire destiné à la cible client

Questionnaire destiné à la cible client :

Un questionnaire intitulé *« Besoins en Audit, Consulting et Digitalisation des Entreprises »* a été conçu pour recueillir les avis des entreprises sur leurs besoins réels. Il permet d'évaluer leur niveau d'intérêt pour les solutions digitales et les services d'accompagnement.

<u>Question 01 :</u> Quelle est la taille de votre entreprise ou exercez-vous en profession libérale ?

- **Objectif :** Identifier le profil de l'entreprise (TPE, PME, grande entreprise) ou si le répondant est un professionnel indépendant, afin d'adapter l'analyse des besoins en fonction de la structure organisationnelle.
- **Réponse:**



<u>Question 02 :</u> Dans quel secteur d'activité opérez-vous ?

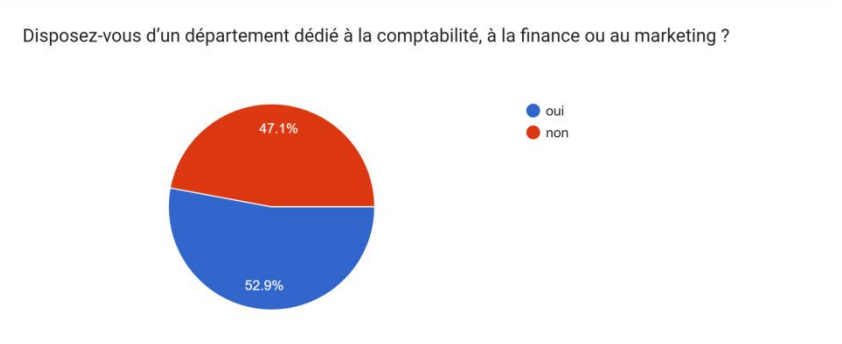
- **Objectif :** Déterminer le secteur d'activité du répondant pour analyser les besoins spécifiques en audit, consulting et digitalisation selon les domaines d'activité.
- **Réponse :** Les réponses a cette question étaient différentes et variées en voici quelques-unes:

- Service
- Enseignement
- Les mines et l'environnement
- Cabinet médical
- Santé

- Pharmaceutiques
- Médical
- Ds
- Pharmacie / santé
- Comptabilité
- BTPH-Full catering- nettoyage des locaux- désherbage- espace vert
- Industrie du bois
- Médecine
- Notariat
- Vente et distribution des produits cliniques
- Alimentaire
- Indistrue
- Architecture
- Avocat
- Services numériques

<u>Question 03 :</u> Disposez-vous d'un département dédié à la comptabilité, à la finance ou au marketing ?

- **Objectif :** Évaluer le niveau d'organisation interne de l'entreprise et identifier si certaines fonctions clés sont prises en charge en interne ou externalisées.
- **Réponse :** Les réponses sont presque égales entre oui et non.



Question 04 : Quels sont les principaux défis que votre entreprise rencontre actuellement ?

- **Objectif :** Identifier les problématiques prioritaires auxquelles les entreprises sont confrontées afin de mieux orienter les services proposés en audit, consulting et digitalisation.
- **Réponse :** Les réponses a cette question étaient différentes et variées en voici quelques-unes:

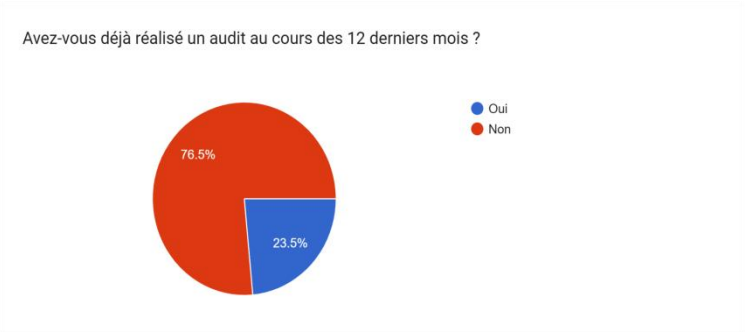
  - Réduction des coûts
  - Conformité réglementaire et adaptation au secteur d'étude et au suivi des ouvrages
  - Amélioration de l'efficacité
  - Conformité réglementaire, gestion du temps administratif, manque de visibilité
  - Aider le malade à bénéficier du meilleur traitement
  - Améliorer les revenus
  - Réduire les coûts
  - Conformité réglementaire, gestion des stocks, fidélisation des clients, adaptation à la digitalisation
  - Fidélisation des clients, automatisation des tâches répétitives, acquisition de nouveaux clients
  - Bon contrôle, rapidité de mise en œuvre, réduction des coûts, amélioration de l'efficacité
  - Assiettes foncières pour une extension de l'usine et bâtis du showroom
  - Faire avancer le cabinet
  - Conformité réglementaire, gestion administrative lourde, digitalisation des procédures, fidélisation des clients
  - S'adapter au marché local et avoir un portefeuille client important, réduction des

coûts

- Amélioration de l'efficacité
- Amélioration de l'efficacité, conformité réglementaire, manque de ressources internes en marketing.

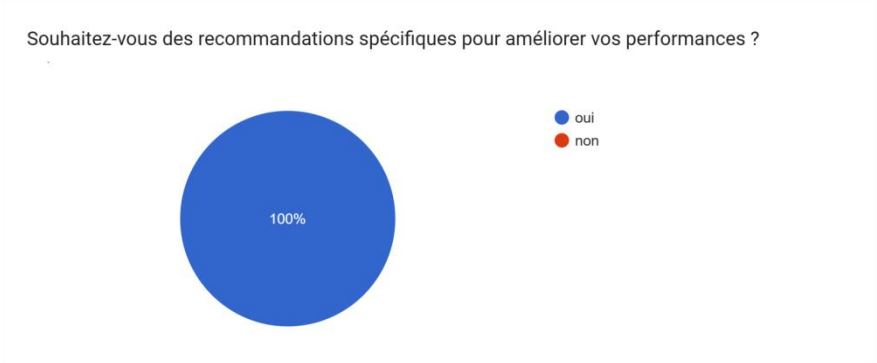
<u>Question 05 :</u> Avez-vous déjà réalisé un audit au cours des 12 derniers mois ?

- **Objectif :** Vérifier la fréquence et la régularité des audits réalisés pour évaluer le niveau de contrôle et de suivi existant dans l'entreprise.
- **Réponse:** La plupart des réponses ont été négatives, ce qui prouve que les entreprises ne procèdent à aucun examen, audit ou contrôle de leurs données et de leur développement.



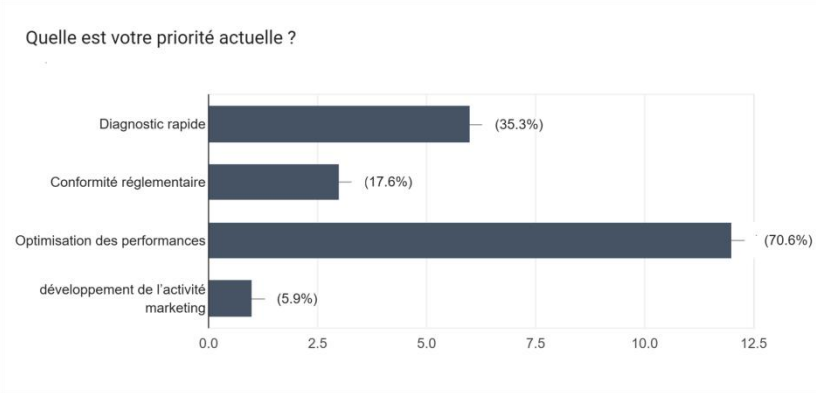
<u>Question 06 :</u> Souhaitez-vous des recommandations spécifiques pour améliorer vos performances ?

- **Objectif :** Mesurer l'intérêt des entreprises pour des conseils personnalisés visant à optimiser leurs performances opérationnelles et stratégiques.
- **Réponse:** 100% de réponses C'est la preuve de la volonté des entreprises d'améliorer leurs performances.



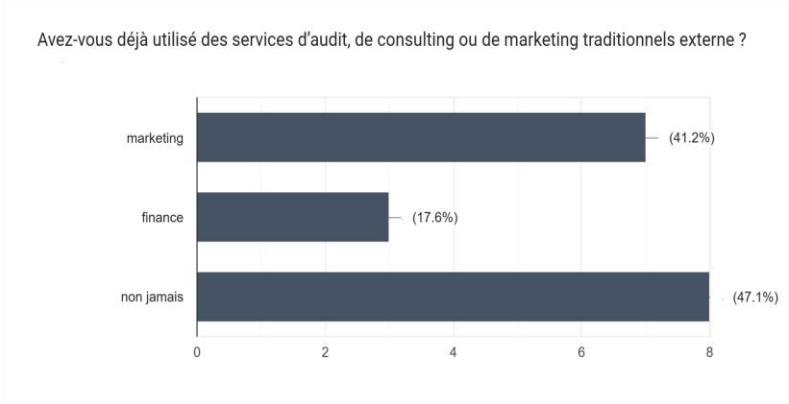
<u>Question 07 :</u> Quelle est votre priorité actuelle ?

- **Objectif :** Identifier les axes stratégiques ou opérationnels sur lesquels l'entreprise souhaite concentrer ses efforts à court terme.
- **Réponse:** La plupart des entreprises ont désormais choisi l'amélioration des performances comme priorité.



<u>Question 08 :</u> Avez-vous déjà utilisé des services d'audit, de consulting ou de marketing traditionnels externe ?

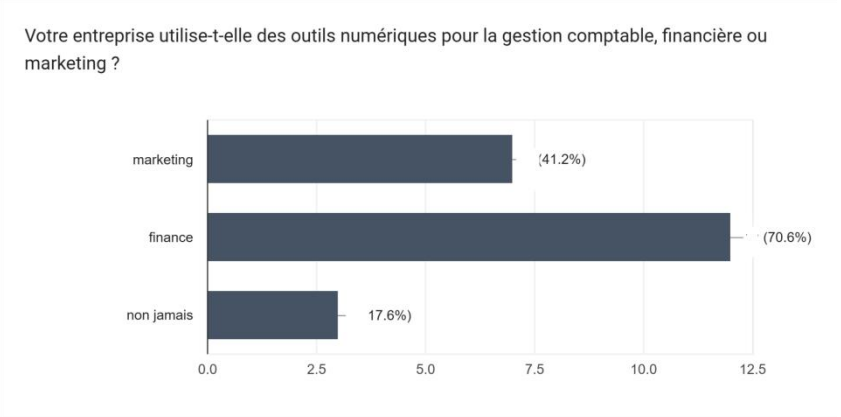
- **Objectif :** Évaluer l'expérience préalable de l'entreprise avec des prestataires externes pour comprendre leurs attentes et leur niveau de satisfaction.
- **Réponse :** La réponse « Non, jamais » arrive en tête, suivie du marketing, en deuxième position. Cela témoigne de l'intérêt des entreprises pour la commercialisation de leurs produits ou services sur le marché.



<u>Question 09 :</u> Votre entreprise utilise-t-elle des outils numériques pour la gestion comptable, financière ou marketing ? e digitalisation actuel de l'entreprise dans ses fonctions clés pour identifier les besoins en

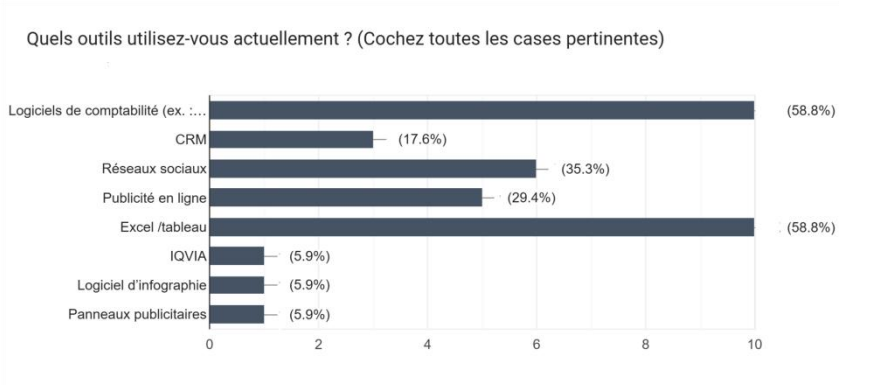
Objectif : Déterminer le degré d transformation numérique.

- **Réponse:**



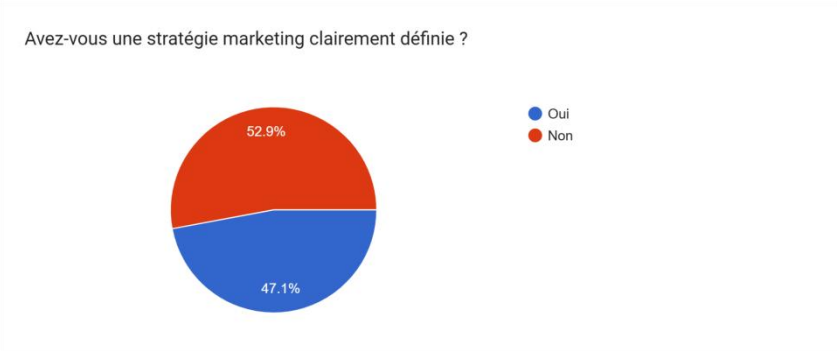
<u>Question 10 :</u> Quels outils utilisez-vous actuellement ?

- **Objectif :** Recueillir des informations précises sur les logiciels ou plateformes numériques déjà en place afin d'évaluer leur adéquation et les éventuelles lacunes à combler.
- **Réponse:**



<u>Question 11 :</u> Avez-vous une stratégie marketing clairement définie ?

- **Objectif :** Évaluer le niveau de planification et de structuration des actions marketing au sein de l'entreprise.
- **Réponse :** L'absence d'un plan marketing solide témoigne de la faiblesse des services marketing de ces entreprises



<u>Question 12 :</u> Quel est votre objectif principal en marketing ou gestion financière ?

- **Objectif :** Comprendre les priorités et ambitions spécifiques de l'entreprise en matière de marketing ou gestion financière pour adapter les solutions proposées.
- **Réponse :**

- Conformité
- Réduction des coûts
- Amélioration des performances
- Mieux gérer les charges et accroître la notoriété locale du cabinet
- Apporter un grand nombre de patients
- Marketing
- Augmenter le nombre de consultations
- Attirer plus de clients, optimiser la gestion des stocks et améliorer la rentabilité
- Attirer plus de PME clientes et améliorer la notoriété locale
- Contrôle en temps réel, réduction des coûts et maximisation des bénéfices
- Augmenter les ventes en valeur et en unités de 20 % pour l'exercice 2025
- Fructifier mon exercice
- Améliorer la gestion des dossiers clients et garantir la conformité des procédures
- Répondre aux besoins souhaités dans notre domaine
- Bonne prise en charge diagnostique et thérapeutique
- Augmenter la visibilité en ligne et automatiser les tâches répétitives

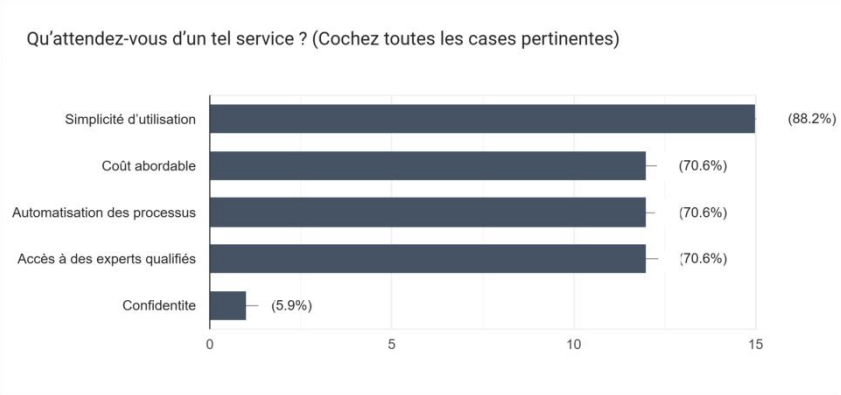
<u>Question 13:</u> Êtes-vous ouvert à l'utilisation d'une plateforme en ligne pour vos audits, vos consultations ou vos campagnes marketing ?(Pour votre information, nous maintenons la confidentialité et la sécurité des informations de l'entreprise)

- **Objectif :** Mesurer la disposition des entreprises à adopter une solution digitale pour leurs besoins en audit, consulting et marketing, tout en rassurant sur la sécurité des données.
- **Réponse:** Le diagramme circulaire montre que 94,1 % des répondants soutiennent l'utilisation d'une plateforme en ligne pour gérer audits, consultations ou marketing, confirmant leur ouverture à la digitalisation, à condition que la sécurité soit assurée. Ce résultat encourage le projet ClearPath, qui propose une solution numérique sécurisée et adaptée aux besoins actuels des entreprises.



<u>Question 14 :</u> Qu'attendez-vous d'un tel service ?

- **Objectif :** Identifier les attentes précises des entreprises afin d'ajuster les fonctionnalités et l'offre du service proposé.
- **Réponse:**



4.3.3 Interviews pour les partenaires comptables et auditeurs

1. Avez-vous déjà travaillé avec des plateformes de gestion comptable en ligne ?

Objectif :

Cette question permet d'évaluer l'expérience numérique des professionnels du chiffre avec des outils digitaux. Elle aide à savoir si l'utilisateur cible a déjà adopté des solutions en ligne, et donc s'il serait facilement réceptif à une plateforme comme ClearPath.

Réponses recueillies :

La majorité des répondants ont indiqué avoir **déjà utilisé des plateformes comptables**, notamment des outils comme **PC Compta, Sage, QuickBooks ou Excel avancé**. Certains

débutants dans le domaine expriment le besoin d'un accompagnement lors de l'usage de nouvelles interfaces.

2. Êtes-vous à l'aise avec les outils numériques pour la comptabilité et l'audit ?

Objectif :
Comprendre le niveau de familiarité avec les technologies est essentiel pour adapter l'ergonomie de la plateforme ClearPath et anticiper les besoins en formation ou support technique.

Réponses recueillies :
La quasi-totalité des professionnels interrogés déclarent être **parfaitement à l'aise avec les outils numériques**, surtout ceux ayant plus de deux ans d'expérience. Quelques-uns signalent toutefois que **l'accompagnement reste important** pour optimiser la prise en main de solutions nouvelles.

3. Quelles fonctionnalités attendez-vous d'une plateforme comptable intégrée ?

Objectif :
Identifier les fonctionnalités clés attendues par les professionnels afin d'orienter les priorités techniques du développement de ClearPath.

Réponses recueillies :
Les attentes les plus citées sont :

Automatisation des déclarations fiscales

Suivi en temps réel des transactions

Gestion des factures et des paiements

Analyse financière et reporting avancé

Centralisation sécurisée des données

Les répondants insistent également sur la **conformité réglementaire**, la **sécurité des données**, et la possibilité d'**intégration avec d'autres logiciels (ERP, Excel)**.

4. Seriez-vous prêt à travailler avec des clients via une plateforme comme ClearPath ?

Objectif :
Évaluer le potentiel de collaboration future entre ClearPath et des experts-comptables indépendants, en B2B.

Réponses recueillies :
Les avis sont globalement favorables. Certains répondants se montrent enthousiastes à l'idée de collaborer à distance avec des clients via la plateforme. D'autres indiquent qu'ils pourraient envisager cette solution **sous certaines conditions**, notamment la clarté des rôles, la confidentialité, et le contrôle des accès.

5. Quels seraient, selon vous, les principaux freins à l'intégration de votre travail sur une plateforme ?

Objectif :
Anticiper les résistances au changement et les obstacles potentiels pour améliorer l'acceptation du projet.

Réponses recueillies :
Les principaux freins mentionnés sont :

Le manque de temps pour se former à de nouveaux outils

Les doutes sur la sécurité des données

La peur de la surcharge administrative numérique

La complexité potentielle de l'interface

Certains recommandent donc une **interface intuitive** et un **support technique réactif** pour lever ces barrières.

6. Souhaitez-vous bénéficier d'une formation ou d'un accompagnement pour l'utilisation de la plateforme ?

Objectif :
Vérifier l'intérêt pour une offre de support, clé pour réussir l'adoption.

Réponses recueillies :
Tous les répondants se sont montrés **favorables à une formation initiale**, surtout si elle est **brève, pratique, et orientée vers les cas d'usage réels**. Certains souhaitent également un **support en ligne (chat, vidéo tutoriel)** pour répondre à leurs besoins ponctuels.

4.3.4 Aspect juridique du projet ClearPath

Le projet **ClearPath** s'inscrit dans un cadre réglementaire clairement défini par la législation algérienne. Il relève de l'activité économique codifiée **607050**, intitulée **« Société d'expertise comptable »**, telle que mentionnée dans la **nomenclature des activités économiques soumises à l'immatriculation au registre du commerce**.

Cette activité est classée parmi les **activités réglementées**, c'est-à-dire soumise à des conditions d'exercice spécifiques, notamment en matière de qualifications professionnelles et d'encadrement légal. Les prestations autorisées dans ce cadre sont les suivantes :

L'organisation, l'examen, l'évaluation et l'analyse de la comptabilité et des comptes des entreprises et institutions, dans les cas prévus par la loi ;

La tenue, l'ouverture, la centralisation, le contrôle et la consolidation de la comptabilité pour les entités ne relevant pas d'un lien contractuel de travail ;

La réalisation d'audits financiers et comptables ;

Le conseil aux entreprises dans les domaines financier, économique et social ;

L'exercice de la fonction de **commissaire aux comptes**.

Ce fondement juridique assure à **ClearPath** une **légitimité réglementaire**, en lui permettant d'opérer dans un périmètre légal clair et structuré. Il constitue un gage de professionnalisme, de conformité aux normes en vigueur et de crédibilité vis-à-vis des clients et partenaires potentiels.

Conclusion du chapitre II :

Ce chapitre a permis d'ancrer le projet ClearPath dans une réalité opérationnelle, en exposant de manière rigoureuse l'ensemble des composantes de sa mise en œuvre : logistique, gestion des ressources, plan financier et retour terrain. Les résultats issus de la validation terrain confirment la pertinence du projet et son potentiel d'implantation, tout en révélant certaines pistes d'amélioration. ClearPath apparaît ainsi comme une réponse adaptée aux besoins des PME agroalimentaires en matière de pilotage stratégique, de contrôle de gestion et de digitalisation. Il ouvre la voie à une transformation managériale plus agile, fondée sur la donnée, la simplicité et l'innovation.

Conclusion Générale

Face à la nécessité de moderniser un secteur agroalimentaire algérien en mutation, ce mémoire s'est proposé d'examiner comment le contrôle de gestion et les stratégies de tarification, soutenus par des outils numériques comme la plateforme ClearPath, peuvent contribuer à renforcer la compétitivité des PME. La problématique centrale était formulée comme suit : **comment le contrôle de gestion et les stratégies de tarification, appuyés par des plateformes numériques comme ClearPath, peuvent-ils améliorer la compétitivité des PME agroalimentaires algériennes ?**

Pour y répondre, l'étude s'est fixée plusieurs objectifs : analyser les fondements théoriques du contrôle de gestion et de la tarification, explorer leur rôle dans l'amélioration de la performance, et évaluer l'apport des solutions numériques à travers l'exemple concret de ClearPath.

Les résultats obtenus à travers l'analyse théorique et l'étude de cas mettent en lumière plusieurs constats majeurs. D'un côté, le contrôle de gestion permet une meilleure structuration des processus internes, une maîtrise accrue des coûts, et une aide précieuse à la prise de décision stratégique. D'un autre côté, les politiques de prix, lorsqu'elles sont bâties sur des bases analytiques solides (comme le calcul du coût de revient), permettent de concilier compétitivité et rentabilité. L'étude de ClearPath montre concrètement comment une solution digitale peut démocratiser l'accès à ces outils, en particulier pour les PME souvent exclues des technologies de pointe. Ainsi, les résultats confirment que l'intégration combinée du pilotage stratégique, de la tarification raisonnée et de la digitalisation constitue un levier de transformation efficace pour les entreprises agroalimentaires algériennes.

Ce mémoire apporte une contribution originale à la fois **scientifique** et **professionnelle**. Il comble une lacune dans la littérature locale en articulant des dimensions souvent étudiées séparément (gestion, prix, digitalisation), et propose un modèle intégré d'amélioration de la performance adapté au contexte algérien. Sur le plan opérationnel, il met à disposition des entrepreneurs et décideurs un exemple concret d'innovation managériale via la startup ClearPath, susceptible de servir de levier de modernisation dans d'autres secteurs.

Cependant, l'étude présente certaines **limites**. Le manque de données primaires issues des PME elles-mêmes, en raison de contraintes de temps et d'accès à l'information, a restreint l'analyse

empirique. De plus, le projet ClearPath étant encore en phase de développement, certaines hypothèses sur son impact restent à valider à moyen terme. L'étude se base également sur une approche qualitative, qui pourrait être complétée par des données quantitatives plus étendues dans le futur.

Ces constats ouvrent plusieurs **perspectives de recherche**. Il serait pertinent de conduire une étude longitudinale sur l'impact réel de ClearPath après son déploiement. De même, élargir l'analyse à d'autres régions ou à d'autres secteurs industriels permettrait de mieux cerner l'applicabilité du modèle proposé. Sur le plan pratique, il est recommandé aux professionnels du secteur agroalimentaire d'investir dans la formation à la gestion numérique et d'adopter progressivement des outils de pilotage simples mais efficaces. Les pouvoirs publics, quant à eux, gagneraient à soutenir les initiatives numériques locales, en facilitant l'accès aux financements, à l'accompagnement technique et à la mise en réseau.

Recommandations

À la lumière de cette recherche, plusieurs pistes sont à envisager :

Renforcer la formation des dirigeants de PME sur les outils de pilotage de la performance.

Encourager l'adoption de plateformes numériques par le biais d'incitations fiscales et de partenariats publics-privés.

Promouvoir la recherche-action dans le domaine du contrôle de gestion appliqué au secteur agroalimentaire.

Intégrer les critères de durabilité (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans les outils de suivi et d'évaluation des performances.

En conclusion, ce mémoire plaide pour une **synergie renforcée entre pilotage stratégique, tarification intelligente et digitalisation des pratiques**, éléments devenus incontournables pour assurer la compétitivité et la durabilité du tissu agroalimentaire algérien. Il s'agit non seulement

d’un enjeu économique, mais aussi d’un levier de transformation sociétale, capable d’ouvrir la voie vers une industrie plus performante, plus résiliente et mieux préparée aux défis de demain.

Bibliographie

Algérie Eco. (2023). Salon Agrest-Expo 2023: Les initiatives des coopératives agroalimentaires. https://www.algerie-eco.com/2023/10/15/salon-agrest-expo-2023-les-initiatives-des-cooperatives-agroalimentaires/

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Belhachemi, F., & Boudjamâa, M. (2020). L'application du système HACCP dans les entreprises agroalimentaires algériennes : Contraintes et perspectives. Revue des Sciences Commerciales, 19(1), 79–88. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/135906

Benslimane, A. (2022). Digitalisation des PME agroalimentaires en Algérie : Enjeux et perspectives. Revue des Sciences Économiques, 20(2), 45–60. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/180123

Bouquin, H. (2011). Le contrôle de gestion (8th ed.). Presses Universitaires de France.

Bouquin, H. (2017). Comptabilité de gestion (4th ed.). Presses Universitaires de France.

Centre National du Registre du Commerce. (2023). Rapport annuel sur les immatriculations d' entreprises en Algérie 2023. Centre National du Registre du Commerce.

Centre National du Registre du Commerce. (s.d.). Code d'activité 607050 – Société d'expertise comptable (activité réglementée). Ministère du Commerce et de la Régulation du marché. https://www.cnrc.dz

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), 127–168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00027-7

DataReportal. (2024). Digital 2024: Algeria. https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria

Décret exécutif n° 10-90. (2010, March 10). Fixant les conditions d'hygiène dans les établissements de production, de transformation et de mise sur le marché des denrées alimentaires. Journal Officiel de la République Algérienne.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (14th ed.). Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.

Koskas, M. (2013). La gestion financière de l'entreprise. Gualino Éditeur.

Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10(4), 363–382. https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115

Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2017). Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach (15th ed.). McGraw-Hill Education.

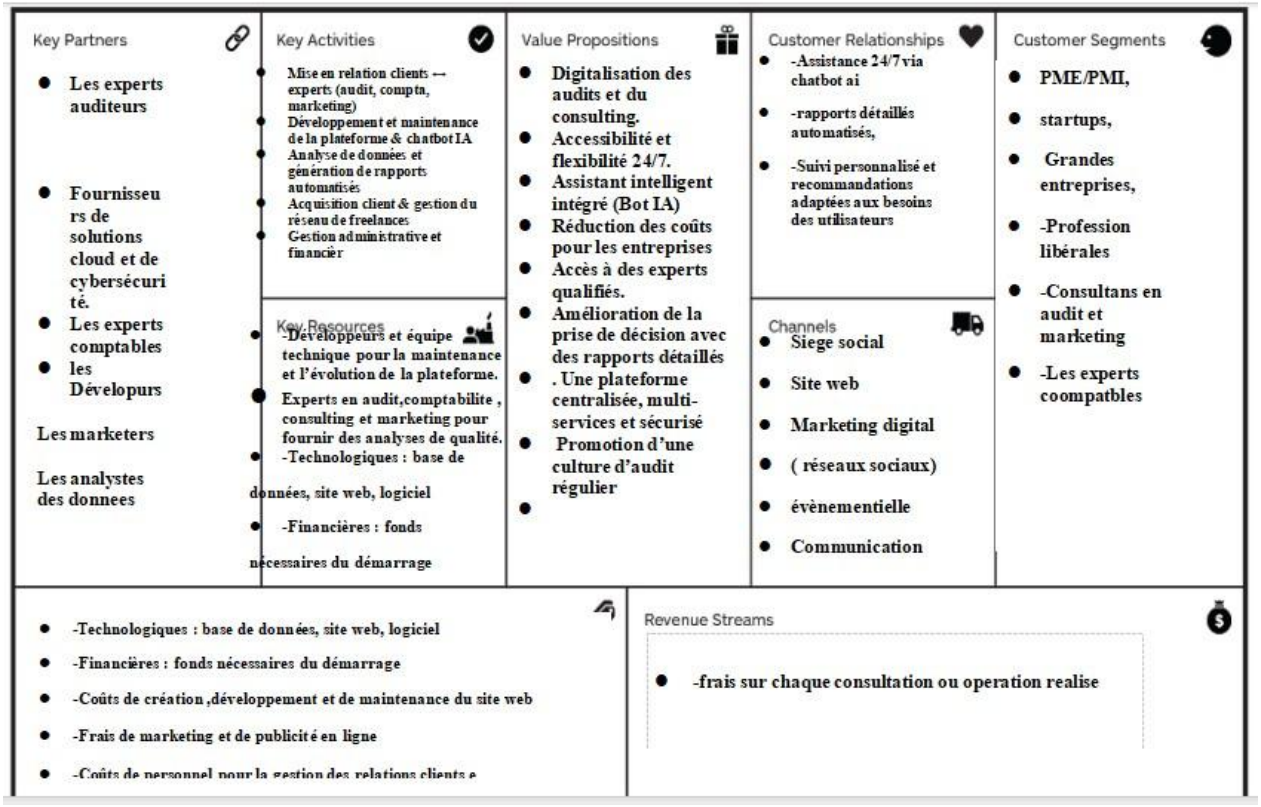
Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Prentice Hall.

Simons, R. (2017). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Review Press.

ANNEXES

Anex 01 : BMC


Key Partners
Les experts auditeurs
Fournisseurs de solutions cloud et de cybersécurité.
Les experts comptables
les Dévelopurs
Les marketers
Les analystes des donnees
Key Activities
Mise en relation clients ↔ experts (audit, compta, marketing)
Développement et maintenance de la plateforme & chatbot IA
Analyse de données et génération de rapports automatisés
Acquisition client & gestion du réseau de freelances
Gestion administrative et financier
Key Resources
-Développeurs et équipe technique pour la maintenance et l'évolution de la plateforme.
Experts en audit,comptabilite , consulting et marketing pour fournir des analyses de qualité.
-Technologiques : base de données, site web, logiciel
-Financières : fonds nécessaires du démarrage
Value Propositions
Digitalisation des audits et du consulting.
Accessibilité et flexibilité 24/7.
Assistant intelligent intégré (Bot IA)
Réduction des coûts pour les entreprises
Accès à des experts qualifiés.
Amélioration de la prise de décision avec des rapports détaillés
. Une plateforme centralisée, multi-services et sécurisé
Promotion d'une culture d'audit régulier
Customer Relationships
-Assistance 24/7 via chatbot ai
-rapports détaillés automatisés,
-Suivi personnalisé et recommandations adaptées aux besoins des utilisateurs
Channels
Siege social
Site web
Marketing digital
(réseaux sociaux)
évènementielle
Communication
Customer Segments
PME/PMI,
startups,
Grandes entreprises,
-Profession libérales
-Consultans en audit et marketing
-Les experts coompatbles
-Technologiques : base de données, site web, logiciel
-Financières : fonds nécessaires du démarrage
-Coûts de création ,développement et de maintenance du site web
-Frais de marketing et de publicité en ligne
-Coûts de personnel pour la gestion des relations clients e
Revenue Streams
-frais sur chaque consultation ou operation realise

Anex 02: attestation d'incubation

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان
حاضنة الأعمال

الرقم: 03 / م.ع.إ.إ/ح.إ/ 2025

شهادة توطين المشروع

تشهد مديرة حاضنة الأعمال للمدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان أن المشروع:

CLEARPATH

للطلبة التالية أسمائهم:

الاسم واللقب	السنة	التخصص
برهوم جيهان	الثالثة من الطور الثاني	تسويق غدائي
/	/	/
/	/	/

تحت اشراف الأساتذة التالية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الصفة
عتماني حبيب	أ.م.أ	إدارة استراتيجية ودكاء اقتصادي	مشرف رئيسي 1
/	/	/	مشرف رئيسي 2
حايد زهية	أ.م.أ	مالية دولية	مشرف مساعد

مُسجل و مُوطن على مستوى حاضنة الاعمال للمدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان للسنة الجامعية: 2025/2024، في إطار القرار الوزاري 1275 المؤرخ بتاريخ 27 سبتمبر 2022.

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون.

التاريخ: 2025/05/13

مديرة حاضنة الأعمال
د. زناسني سميرة

B.P. : 1085 Bouhannak - Tlemcen / Fax : 043 21 16 45 / 47 E. Mail : incubateuresmt@gmail.com

Scanné avec CamScanner

Annex:03:code d’activite de registre commerce



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère du Commerce Intérieur et de la Régulation du Marché
Centre National Du Registre Du Commerce

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التجارة الداخلية و ضبط السوق الوطنية
المركز الوطني للسجل التجاري

مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري

رمز النشاط: 607050

تسمية النشاط: شركة الخبرة المحاسبية (النشاط منظم)

مضمون النشاط:

- تنظيم و فحص وتقويم و تحليل المحاسبة و مختلف أنواع الحسابات للمؤسسات والهيئات في الحالات التي نص عليها القانون؛
- مسك و مركزة و فتح و ضبط و مراقبة و تجميع محاسبة المؤسسات و الهيئات، التي لا يربطه بها عقد عمل؛
- القيام بالتدقيق المالي و المحاسبي للشركات و الهيئات ؛
- تقديم إستشارات للشركات و الهيئات في الميدان المالي و الإجتماعي و الاقتصادي.
- ممارسة وظيفة محافظ الحسابات.

النشاطات الإضافية:

Anex 04: le questionnaire



Questionnaire sur les Besoins en Audit, Consulting et Digitalisation des Entreprises

Ce questionnaire vise à comprendre les besoins et défis rencontrés par votre entreprise en matière de gestion comptable, financière, et marketing. Les informations collectées nous permettront de vous proposer des solutions adaptées pour améliorer vos performances, optimiser vos processus et répondre à vos priorités stratégiques.

Merci de consacrer quelques minutes pour répondre à ce formulaire. Vos réponses resteront strictement confidentielles.

Connectez-vous à Google pour enregistrer votre progression. En savoir plus

* Indique une question obligatoire

Les informations collectées nous permettront de vous proposer des solutions adaptées pour améliorer vos performances, optimiser vos processus et répondre à vos priorités stratégiques.

Merci de consacrer quelques minutes pour répondre à ce formulaire. Vos réponses resteront strictement confidentielles.

Connectez-vous à Google pour enregistrer votre progression. En savoir plus

* Indique une question obligatoire

Dans quelle langue préférez-vous répondre ؟اي لغة تفضل الاجابة ؟ *

- Arabe
- Français

Suivant

Effacer le formulaire

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. - Conditions d'utilisation - Règles de confidentialité

Ce formulaire vous semble suspect ? Signaler

Google Forms

Quel est votre objectif principal en marketing ou gestion financière ? *
(Veuillez préciser : ……)

Votre réponse

Êtes-vous ouvert à l'utilisation d'une plateforme en ligne pour vos audits, vos consultations ou vos campagnes marketing ?(Pour votre information, nous maintenons la confidentialité et la sécurité des informations de l'entreprise) *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Qu'attendez-vous d'un tel service ? *(Cochez toutes les cases pertinentes)* *

- ☐ Simplicité d'utilisation
- ☐ Coût abordable
- ☐ Automatisation des processus
- ☐ Accès à [redacted]

Quels sont les principaux défis que votre entreprise rencontre actuellement ? *

(Exemple : conformité réglementaire, réduction des coûts, amélioration de l'efficacité, etc.)

Votre réponse

Avez-vous déjà réalisé un audit au cours des 12 derniers mois ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Souhaitez-vous des recommandations spécifiques pour améliorer vos performances ? *

- ◯ oui
- ◯ non

Quelle est votre priorité actuelle ? *

Quelle est votre priorité actuelle ? *

- [ ] Diagnostic rapide
- [ ] Conformité réglementaire
- [ ] Optimisation des performances
- [ ] Autre :

*

Avez-vous déjà utilisé des services d'audit, de consulting ou de marketing traditionnels externe ?

- [ ] marketing
- [ ] finance
- [ ] non jamais

Votre entreprise utilise-t-elle des outils numériques pour la gestion comptable, financière ou marketing ? *

Quelle est la taille de votre entreprise ou exercez-vous en profession libérale ? *

- ○ Micro
- ○ Petite
- ○ Moyenne
- ○ Grande
- ○ profession libérale

Dans quel secteur d'activité opérez-vous ? *

Votre réponse

Disposez-vous d'un département dédié à la comptabilité, à la finance ou au marketing ? *

- ○ oui
- ○ non

Si oui, comment évaluez-vous leur performance ? *

Votre réponse

Quels outils utilisez-vous actuellement ? *(Cochez toutes les cases pertinentes)* *

- [ ] Logiciels de comptabilité (ex. : QuickBooks, Sage)
- [ ] CRM
- [ ] Réseaux sociaux
- [ ] Publicité en ligne
- [ ] Excel /tableau
- [ ] Autre :

Avez-vous une stratégie marketing clairement définie ? *

- ○ Oui
- ○ Non

Table de matières

\

Remerciements ..... ……..1

Dédicaces .....……2

Liste des tableaux .....……..7

Liste des figures .....……9

Liste des anex……12

Liste des abréviations ..... ……13

Introduction générale .....……16

Partie 1:cadre pratique

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion dans les entreprises agroalimentaires

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle de gestion
1.1 Définition et évolution du contrôle de gestion 23
▪ 1.1.1 Origines et définitions du contrôle de gestion 23
▪ 1.1.2 Évolution historique et conceptuelle 24
▪ 1.1.3 Approches contemporaines du contrôle de gestion 24
▪ 1.1.4 Spécificités du contrôle de gestion dans le secteur agroalimentaire 25

1.2 Objectifs fondamentaux du contrôle de gestion 26
▪ 1.2.1 Alignement stratégique et opérationnel 26
▪ 1.2.2 Optimisation de l'utilisation des ressources 27
▪ 1.2.3 Amélioration de la performance organisationnelle 27
▪ 1.2.4 Soutien à la prise de décision managériale 28

1.3 Le rôle du contrôle de gestion dans la gouvernance organisationnelle 29
▪ 1.3.1 Contribution à la transparence et à la reddition des comptes 29
▪ 1.3.2 Renforcement des mécanismes de contrôle interne 30
▪ 1.3.3 Définition des orientations stratégiques 31
▪ 1.3.4 Interaction avec les parties prenantes 32

1.4 Contribution à la performance globale de l'entreprise agroalimentaire 34
▪ 1.4.1 Mesure de la performance financière 35
▪ 1.4.2 Suivi des indicateurs de productivité et qualité 36
▪ 1.4.3 Identification des leviers d'amélioration continue 37
▪ 1.4.4 Impact sur la compétitivité et la durabilité 39

Section 2 : Outils et techniques du contrôle de gestion
2.1 La budgétisation : cadre prévisionnel et allocation des ressources 40
▪ 2.1.1 Processus de planification budgétaire 41

▪ 2.1.2 Types de budgets et leur utilité 43
▪ 2.1.3 Méthodes d'élaboration des budgets 44
▪ 2.1.4 Suivi et ajustement des budgets 45

2.2 Les tableaux de bord : suivi et pilotage de la performance 47
▪ 2.2.1 Objectifs des tableaux de bord 47
▪ 2.2.2 Choix des indicateurs clés 48
▪ 2.2.3 Mise en œuvre des tableaux de bord 49
▪ 2.2.4 Utilisation pour la prise de décision 50

2.3 Indicateurs clés de performance (KPI) : conception et interprétation 51
▪ 2.3.1 Définition et typologie des KPI 51
▪ 2.3.2 Sélection des KPI pertinents 53
▪ 2.3.3 Analyse des résultats 54
▪ 2.3.4 Intégration au pilotage stratégique 56

2.4 L'analyse des écarts : outil de diagnostic stratégique 58
▪ 2.4.1 Identification des écarts 58
▪ 2.4.2 Analyse des causes 59
▪ 2.4.3 Plans d'action correctifs 60
▪ 2.4.4 Suivi de l'efficacité 61

2.5 Adaptation des outils au secteur agroalimentaire 63
▪ 2.5.1 Particularités de la production agroalimentaire 63
▪ 2.5.2 Contraintes de saisonnalité et périssabilité 64
▪ 2.5.3 Normes sanitaires et réglementaires 65
▪ 2.5.4 Cas algérien 66

Section 3 : Enjeux du contrôle de gestion dans un contexte agroalimentaire
3.1 Contraintes sectorielles 68
▪ 3.1.1 Impact de la saisonnalité 69
▪ 3.1.2 Gestion des produits périssables 70
▪ 3.1.3 Conformité aux normes 70
▪ 3.1.4 Évolutions réglementaires 71

3.2 Complexité des coûts de production 73
▪ 3.2.1 Composantes du coût 74
▪ 3.2.2 Variabilité des matières premières 75
▪ 3.2.3 Facteurs externes 76
▪ 3.2.4 Méthodes de calcul des coûts 78

3.3 Contrôle de gestion comme soutien à la décision 79
▪ 3.3.1 Informations pertinentes 80
▪ 3.3.2 Appui à la planification 80
▪ 3.3.3 Évaluation des performances 81
▪ 3.3.4 Amélioration continue 82

3.4 Intégration dans la réalité locale 82
▪ 3.4.1 Contraintes structurelles 83
▪ 3.4.2 Adoption des outils modernes 84
▪ 3.4.3 Pratiques innovantes 85
▪ 3.4.4 Recommandations locales 86

Conclusion du chapitre 1 88

Chapitre 2 : La politique de prix et son lien avec le contrôle de gestion

Introduction du chapitre 90

Section 1 : La politique de prix : concepts et approches

1.1 Définition et composantes de la politique de prix 91
▪ 1.1.1 Définition de la politique de prix 91
▪ 1.1.2 Éléments constitutifs de la politique tarifaire 92
▪ 1.1.3 Facteurs influençant la politique de prix 93
▪ 1.1.4 Importance dans le mix marketing 95

1.2 Rôle stratégique de la tarification dans la compétitivité 96
▪ 1.2.1 Tarification comme levier de compétitivité 96
▪ 1.2.2 Impact des prix sur la part de marché 97
▪ 1.2.3 Stratégies de prix face à la concurrence 98
▪ 1.2.4 Adaptation aux segments de marché 99

1.3 Objectifs de tarification selon le positionnement 100
▪ 1.3.1 Objectifs financiers 100
▪ 1.3.2 Objectifs marketing et commerciaux 101
▪ 1.3.3 Cycle de vie du produit 101
▪ 1.3.4 Positionnement stratégique et prix 102

1.4 Typologies de stratégies de prix en agroalimentaire 103
▪ 1.4.1 Stratégie d'écrémage 103
▪ 1.4.2 Stratégie de pénétration 104
▪ 1.4.3 Tarification basée sur la valeur perçue 104
▪ 1.4.4 Tarification dynamique et promotions 105

Section 2 : Méthodes et facteurs de fixation des prix

2.1 Le calcul du coût de revient comme base tarifaire 106
▪ 2.1.1 Méthodes de calcul 106
▪ 2.1.2 Composantes du coût en agroalimentaire 108
▪ 2.1.3 Coûts fixes et variables 108
▪ 2.1.4 Limites de la tarification par les coûts 109

2.2 Marge bénéficiaire et objectifs financiers 110
▪ 2.2.1 Marge bénéficiaire cible 111
▪ 2.2.2 Rentabilité vs compétitivité 112
▪ 2.2.3 Objectifs financiers et prix 112
▪ 2.2.4 Rentabilité par produit 113

2.3 Concurrence et sensibilité de la demande 114
▪ 2.3.1 Analyse des prix concurrents 115
▪ 2.3.2 Élasticité-prix de la demande 115
▪ 2.3.3 Réactions des consommateurs 116
▪ 2.3.4 Différenciation tarifaire 117

2.4 Notion de valeur perçue par le consommateur 118
▪ 2.4.1 Définition de la valeur perçue 118
▪ 2.4.2 Facteurs de perception 119
▪ 2.4.3 Alignement du prix sur la valeur 120
▪ 2.4.4 Communication de la valeur 120

2.5 Intégration du contrôle de gestion dans la tarification 121
▪ 2.5.1 Tableaux de bord et suivi des prix 121
▪ 2.5.2 Écarts entre prix planifiés et réalisés 121
▪ 2.5.3 KPI et tarification 122
▪ 2.5.4 Ajustement des prix et rôle du contrôle de gestion 123

Section 3 : Articulation entre politique de prix et contrôle de gestion

3.1 Comment le contrôle de gestion oriente les décisions tarifaires 124
▪ 3.1.1 Données financières 124
▪ 3.1.2 Évaluation de la rentabilité 124
▪ 3.1.3 Optimisation des prix 125
▪ 3.1.4 Appui à la stratégie tarifaire 126

3.2 Problèmes dans la mise en œuvre de la politique de prix 127
▪ 3.2.1 Contraintes réglementaires 127
▪ 3.2.2 Fluctuations des coûts 128
▪ 3.2.3 Pressions concurrentielles 128
▪ 3.2.4 Attentes des consommateurs 129

3.3 Cas spécifiques des entreprises algériennes 130
▪ 3.3.1 Pratiques tarifaires locales 131
▪ 3.3.2 Études de cas 132
▪ 3.3.3 Enjeux régionaux 133
▪ 3.3.4 Recommandations locales 134

3.4 Introduction à ClearPath : pilotage prix-coûts 135
▪ 3.4.1 Présentation de ClearPath 136

▪ 3.4.2 Fonctionnalités clés 136
▪ 3.4.3 Avantages de l'intégration ERP 137
▪ 3.4.4 Application dans les entreprises agroalimentaires algériennes 138

Conclusion du chapitre 2 140

Partie 2:cadre pratique

Chapitre 1 : Présentation générale et stratégie du projet ClearPath

Introduction du chapitre 142

Section 1 : Présentation générale et aspects innovants du projet

3.1 Présentation générale et aspects innovants du projet.....143
▪ 3.1.1 L'idée du projet 143
▪ 3.1.2 Les valeurs proposées 144
▪ 3.1.3 L'équipe fondatrice 148
▪ 3.1.4 Les objectifs stratégiques 150

Section2 : Aspects innovants et planification du projet

3.2 Aspects innovants et planification du projet.....155
▪ 3.2.1 Le planning prévisionnel 155
▪ 3.2.2 La nature de l'innovation 165
▪ 3.2.3 Les domaines d'innovation 168

Section3 : Analyse stratégique et organisation de la servuction

3.3 Analyse stratégique et organisation de la servuction.....172
▪ 3.3.1 Analyse et diagnostic stratégique de ClearPath 171
▪ 3.3.2 Objectifs stratégiques et positionnement concurrentiel .....….... 180
▪ 3.3.3 Choix des moyens opérationnels 195

Conclusion du chapitre 201

Chapitre 2 : Organisation opérationnelle et validation du projet ClearPath

Introduction du chapitre .....…..... 203

Section 1 : Organisation de la servuction

4.1 Organisation de la servuction
▪ 4.1.1 Définition du processus de servuction 204
▪ 4.1.2 Approvisionnement et logistique numérique 205

▪ 4.1.3 Organisation du travail et gestion des ressources humaines 207
▪ 4.1.4 Partenaires stratégiques et réseau professionnel 209

Section 2 : Plan financier du projet

4.2 Plan financier du projet
▪ 4.2.1 Structure des coûts et charges prévisionnels 211
▪ 4.2.2 Prévisions de chiffre d'affaires et performance commerciale 211
▪ 4.2.3 Compte de résultat prévisionnel 215

Section 3 : Validation terrain du prototype

4.3 Validation terrain du prototype
▪ 4.3.1 Présentation du prototype numérique ClearPath 217
▪ 4.3.2 Questionnaire destiné à la cible client 221
▪ 4.3.3 Questionnaire destiné aux partenaires professionnels 230

▪4.3.4 Aspect juridique du projet ClearPath…….234

Conclusion du chapitre 235

Conclusion Générale 237

Bibliographie 241

Annexes 244

Résumé 245

✓ Résumé

ClearPath est une plateforme numérique B2B innovante qui vise à démocratiser l'accès aux services spécialisés tels que l'audit financier, le contrôle de gestion, l'analyse de données, le marketing stratégique et la comptabilité, en particulier pour les PME situées en dehors des grandes agglomérations. En combinant expertise humaine et outils numériques, ClearPath offre des solutions personnalisées, flexibles et accessibles, tout en mettant l'accent sur la transparence, la rapidité et la fiabilité. Ce projet répond à un besoin réel du marché algérien en matière de digitalisation des services de gestion et vise à accompagner les entreprises vers une prise de décision plus éclairée et performante.

✓ Abstract

ClearPath is an innovative B2B digital platform designed to make specialized services—such as financial auditing, management control, data analysis, strategic marketing, and accounting—more accessible, particularly for SMEs located outside major urban areas. By combining human expertise with digital tools, ClearPath delivers personalized, flexible, and transparent solutions that emphasize speed, reliability, and professionalism. The project addresses a real need in the Algerian market for the digital transformation of business services, aiming to support companies in making smarter and more effective decisions.