

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

Mémoire fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de master en

**Science financières et comptabilité**

**Spécialité : Finance et comptabilité**

**Option : comptabilité et Audit**

**Thème**

**Essai d'élaboration d'un tableau de  
bord financier : Cas de la SPA  
CEVITAL**

**Réalisée par :**

Mr Djillali MESSAOUDEN

**Encadrée par :**

Mr B.TOUAZI

**Promotion : 2022/2023**

## **Remerciements**

Je remercie dieu tout puissant d'avoir guidé mes pas vers les portes du savoir tout en illuminant mon chemin et de m'avoir donné suffisamment de courage, de force et de persévérance pour mener mon travail à terme.

Je tenais à remercier Monsieur Mr TOUAZI Baizid, qui m'a permis de bénéficier de son encadrement, s'est toujours montrée à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, la patience, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer durant l'accomplissement de ce mémoire.

Je remercie également Mr.TOUNES Mourad mon maître de stage, pour sa confiance et les connaissances qu'il a su partager avec moi. Je le remercie aussi pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement en entreprise. Ainsi qu'à tous le personnel du service de la Direction Finances et Comptabilité au sein de l'entreprise CEVITAL, pour leurs accueils.

Mes remerciements s'adressent de même, à tous mes enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion, qui ont contribué à ma formation durant ses cinq années.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

## *Dédicaces*

J'ai le plaisir de dédier ce modeste travail à :

Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tous les mots de monde ne peuvent exprimer le respect que je leur porte à Mes très chers parents :

Lounes & Saïda

Je ne pourrais jamais exprimer le respect que j'ai pour vous. Vos prières, vos encouragements

et votre soutien m'ont toujours été d'un grand secours. Puisse

Dieu, le tout puissant vous préserver du mal, vous combler de santé, de bonheur et vous

procurer une longue vie. Mes chères sœurs et frères.

A ma grande famille : Mes grands-parents, mes tantes, mes oncles je cite

Ainsi que mes cousins et cousines. Mes chers amis (e)

## *Liste des abréviations*

**ABC:** Activity Based Costing

**CA:** chiffre d'affaire

**CF:** Charge fixe

**CG :** contrôle de gestion

**CV :** Charge variable

**CM :** Coût marginal

**DFC :** La direction des Finances et Comptabilité

**EBE :** Excédent brut exportation

**IRCF :** Imputation rationnelle des charges fixes

**KDA :** Dinar Algérien

**PDG :** Le président directeur général

**QHSE :** Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

**RAI :** Résultat Avant Impôt

**RN :** Résultat Net

**RO :** Résultat Opérationnel

**SR :** Seuil de rentabilité

**T :** Tonne

**TDB :** Tableau de bord

**TBC :** Tableau de bord commercial

**TBF :** Tableau de bord financier

**TRN :** Taux de rendement net

**TVA :** Taux de valeur Ajoutée

**VA :** Valeur Ajoutée Net



**Liste des figures.**

<b>Figure</b>	<b>Signification</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	Le triangle du contrôle de gestion	21
<b>Figure N°02</b>	La pyramide du reporting	32
<b>Figure N°03</b>	Les composantes de la performance globale	41
<b>Figure N°04</b>	Représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital	72
<b>Figure N°05</b>	Représentation graphique des produits vendus par Cevital	73
<b>Figure N°06</b>	Représentation du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2020	74
<b>Figure N°07</b>	Représentation graphique des ventes locales de Cevital en volume	76
<b>Figure N°08</b>	Représentation graphique des exportations de Cevital en volume	76
<b>Figure N°09</b>	Représentation d'évolution prix moyen de vente en 1 Algérie	77
<b>Figure N°10</b>	Représentation d'évolution prix moyen de vente en 1 étrangers.	78
<b>Figure N°11</b>	Représentation graphique des créances sur clients de Cevital	79



**Liste des tableaux.**

<b>Tableaux</b>	<b>Signification</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 01</b>	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.	27
<b>Tableau N° 02</b>	Les zones d'un tableau de bord	48
<b>Tableau N°03</b>	Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital	72
<b>Tableau N° 04</b>	Tableau établissant des chiffre d'affaire des produits vendus par Cevital	73
<b>Tableau N° 05</b>	Chiffre d'affaire globale de Cevital	74
<b>Tableau N° 06</b>	Tableau de bord des ventes locales et les exportations en volume	75
<b>Tableau N° 07</b>	Tableau de bord de l'évolution des ventes (Cas d'Algérie)	77
<b>Tableau N° 08</b>	Tableau de bord d'évolution des ventes (Cas étrangers)	78
<b>Tableau N° 09</b>	Tableau des créances clients de Cevital	79





**Sommaire.**

## Liste des abréviations

## Liste des tableaux

## Liste des figures

<b>Introduction générale</b> .....	<b>11</b>
<b>Chapitre 01 : Tableau de bord financier de l'entreprise</b> .....	<b>15</b>
Section 01 : Le contrôle de gestion .....	16
Section 02 : les principales méthodes et outils de contrôle de gestion.....	22
Section 03 : tableau de bord financier d'entreprise.....	33
<b>Chapitre 02 : La performance financière d'entreprise</b> .....	<b>36</b>
Section 01 : Définition de la performance financière .....	38
Section 02 : les types de performance financière de l'entreprise.....	40
Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier	43
<b>Chapitre 03 : Interprétation et analyse du tableau de bord financier d'entreprise</b> .....	<b>52</b>
Section 01 : Objectif et rôle du tableau de bord financier .....	53
Section 02 : Types de tableau de bord financier .....	55
Section 03 : Tableau de bord financier des ventes.....	57
<b>Chapitre 04 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord au sein SPA Cevital</b> .....	<b>60</b>
Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil.....	62
Section 02 : Analyse et interprétation de tableau des ventes .....	72
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>82</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>84</b>
<b>Les annexes</b> .....	<b>88</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>93</b>

A blue wavy banner shape with a white background. The banner has a wavy top and bottom edge, and a straight left and right edge. The text "Introduction générale." is centered within the banner.

**Introduction générale.**

## Introduction générale

---

L'entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle qui produit et commercialise des biens et services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser des profits. Elle doit s'organiser pour exécuter le plan et effectuer le travail de manière efficace. La fonction d'organisation permet de déterminer comment les plans peuvent être réalisés efficacement en exploitant les ressources pour exécuter le travail plus spécifiquement. Ce qui nécessite la mise en place d'un système de contrôle de gestion

Dans ce cadre, le contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information, qui contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décisions dans les différentes sections de l'organisation. Comme le contrôle de gestion se situe dans le système d'information qui assure les liens et la cohésion de l'ensemble des activités de l'entreprise avec ses objectifs fixés au préalable, il utilise des outils tels que le plan stratégique, le budget prévisionnel, le Reporting, le tableau de bord. De ces outils, le tableau de bord est avant toute chose un flux d'informations. C'est l'un des outils utilisés pour le pilotage de l'entreprise.

La performance reste au centre de toutes les décisions et des stratégies des entreprises. Elle est de ce fait une variable incontournable de l'équilibre économique, financier et social de toutes les organisations, elle est souvent considérée comme le degré d'accomplissement des objectifs recherchés par l'entreprise. Une bonne performance financière est évaluée par la réalisation d'une bonne rentabilité, une bonne croissance et la création de valeur au profit de l'entité et de ses parties prenantes, elle cherche à garantir une stabilité financière pour l'entreprise, en déterminant et en analysant différents indicateurs financiers qui sont liés à la structure financière de l'entité

Le tableau de bord étant un document de référence et un outil de management permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs). Ainsi, le tableau de bord ne peut être que l'expression d'un réseau d'informations, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. Notamment, un tableau de bord composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre ladite performance.

Notre travail se focalise sur le rôle du tableau de bord financier dans l'amélioration des performances d'une entreprise, c'est qui nous amène à poser la problématique suivante :

## Introduction générale

---

### « Comment élaborer un tableau de bord des ventes d'une entreprise ? en particulier au sein de l'entreprise Cevital »

Afin de tenter de répondre à cette problématique, il faudrait d'abord savoir :

- ❖ Comment définit-on le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise ?
- ❖ Comment se définit un tableau de bord et quelle est son importance et son objectif dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- ❖ Est-ce que l'entreprise Cevital dispose d'un tableau de bord financier ?

Afin de répondre aux questions précédentes, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Le contrôle de gestion, à travers les différents outils dont il dispose, joue un rôle central dans la maîtrise de la gestion d'une organisation.

**Hypothèse 2 :** Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance de l'entreprise et aide à la prise de décision.

**Hypothèse 3 :** le tableau de bord financier est un outil efficace pour jurer la fiabilité de la santé financière de l'entreprise et procéder à une appréciation de sa performance financière.

Afin de pouvoir vérifier nos hypothèses, nous adopterons une démarche méthodologique qui est basée sur une première approche théorique qui est axée sur les différentes notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues et sites internet. D'autre part, la seconde approche empirique qui est une étude pratique qui visera à répondre à la problématique de recherche qui a été soulevée précédemment, à l'aide d'un cas réel de l'entreprise Cevital à travers l'analyse de ses documents comptables et financière.

Afin de bien conduire notre travail de recherche, nous avons scindé notre travail en deux grandes parties : une première partie théorique et une deuxième partie pratique. Dans la première partie, nous allons découvrir trois chapitres théoriques. Le premier chapitre, s'intéressera sur le tableau de bord financier de l'entreprise, Le deuxième chapitre, traitera de la notion de performance de manière globale, ensuite il portera sur la performance financière de l'entreprise et les types de la performance en dernier nous verrons la démarche de la conception d'un tableau de bord.

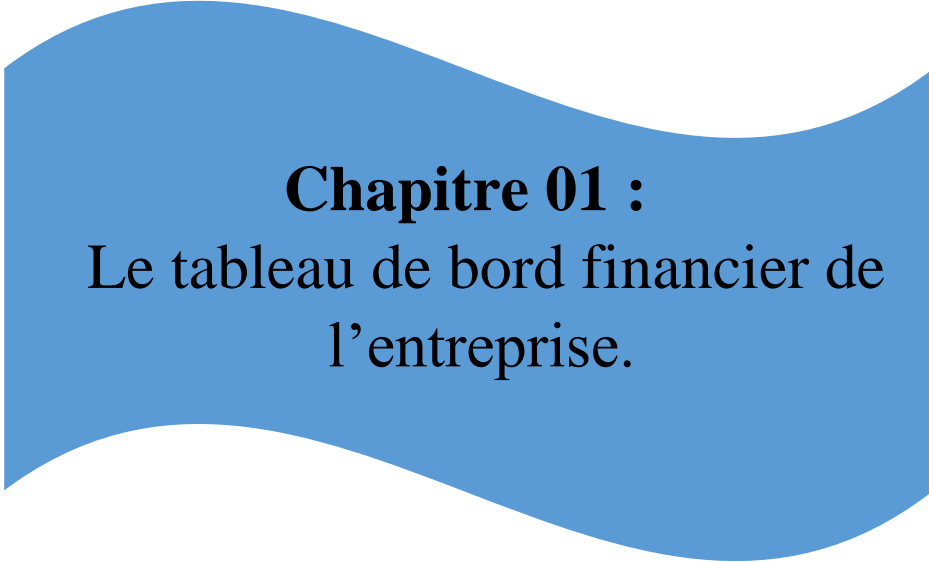
Le troisième chapitre, nous verrons interprétation et analyse du tableau de bord financier d'entreprise.

Dans la deuxième partie portera sur le cas pratique au sein de l'entreprise Cevital. Enfin, dans le quatrième chapitre, nous mettrons en pratique tous les acquis théoriques en mettant en

## **Introduction générale**

---

place un tableau de bord financier pour l'entreprise Cevital afin de tenter d'évaluer sa performance financière.



**Chapitre 01 :**  
Le tableau de bord financier de  
l'entreprise.

**Introduction :**

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre des stratégies, Des programmes, et la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation.

Le contrôle de la gestion remplit de faire un rôle particulièrement important pour garantir que Les buts de l'entreprise soient correctement déclinés au sein de la structure, en vue d'atteindre les objectifs fixés tels qu'exprimés par les indicateurs de performance. Dans ce chapitre nous allons présenter les notions de base de contrôle de gestion, les principaux méthodes et outils de contrôle de gestion et la définition du tableau de bord.

**Section 01 : Le contrôle de gestion**

Nous présenterons dans cette section l'évolution historique, l'origine du contrôle de gestion, les différentes définitions du contrôle de gestion présentées par quelques auteurs, les objectifs, les missions, les concepts, le but et les limites de contrôle de gestion.

**1.Historique**

Le contrôle de gestion est récent par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. Ses origines ont été apparues avec l'implantation du système comptable caractérisé par le développement du commerce international qui avait nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventée à Gênes au XIVe siècle.

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de la comptabilité industrielle, en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition aux Etats-Unis entre la première et la deuxième guerre. La date officielle de son apparition est en 1931, en France.

Le plan comptabilité générale de 1947 distingue pour la première fois entre comptabilité générale et comptabilité analytique, d'ailleurs cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines. Ce stade le contrôle de gestion a comme mission de motiver les personnels, identifier et corrige les erreurs, anticipe pour les éviter (logique de FAYOL et TAYLOR). Au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles, qui ont pour but d'améliorer la performance productive et cela par le biais du contrôle budgétaire.

À la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes sont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution du contrôle de gestion désorganisations. La place actuelle du contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs



choix organisationnels, donc le contrôle de gestion est un processus global qui aide la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaires.<sup>1</sup>

## **2. La définition du concept contrôle / gestion**

Le contrôle de gestion est une pratique courante et fondamentale dans de nombreuses organisations, avant de la clarifier, il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle/gestion.

### **2.1. Contrôle**

Le contrôle n'est pas qu'une simple vérification, au sens anglo-saxon du terme, le contrôle doit être compris comme un acte de maîtrise, de piloter, c'est-à-dire comme le fait de dominer ou tout au moins, d'avoir une certaine emprise sur un système.

Le contrôle ne s'exerce pas seulement à un certain niveau, mais peut et doit s'étendre à l'organisation, il s'agit d'un acte de management. « Il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme contrôle, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage »<sup>2</sup>.

Selon P. DRUCKER : « le mot contrôle est ambigu il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre »<sup>3</sup>.

### **2.2. Gestion**

Le mot « gestion » prend dans le contexte des affaires une connotation de plus en plus restrictive. La gestion est l'utilisation optimale des rares moyens dont dispose un gestionnaire pour atteindre des objectifs prédéterminés. Ou bien « est un ensemble de procédures, de pratiques et de politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant »<sup>4</sup>.

Autrement dit : la gestion : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire à ses objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficience en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », Édition Litec, Paris, 2005, P 15.

<sup>2</sup> Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, P 77

<sup>3</sup> François GIRUD et Alii, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Guliano, Paris, 2004, P 21.

<sup>4</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », Édition : Litec, Paris, 2005, P 21.

<sup>5</sup> Franck BAZUREA et Alii, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales », Édition : Berti, Paris, 2007, P 465.

**3. Les définitions du contrôle de gestion**

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, chacune développant un aspect particulier de ce système en constante évolution ; plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de contrôle de gestion.

**3.1. La définition de R.N. ANTHONY**

Selon R.N. ANTHONY (1965) : « le contrôle de gestion (Management contrôle) est le processus par le quels managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ».<sup>6</sup>

En 1988, il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influent sur membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente »<sup>7</sup>.

Rappelons que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence d'objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres personnes tout en s'assurant que les stratégies définies sont mises en œuvre et que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente.

**3.2. La définition de R. SIMON**

Selon R. SIMON (1995) : « le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>8</sup>.

Cette définition met l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des comportements. Une organisation ne se compose de personnes qui poursuivent leurs propres objectifs qui sont généralement différents de ceux de l'organisation.

**3.3. La définition de A. KHEMAKHEM**

Selon A. KHEMAKHEM : « le contrôle de gestion est le processus mis en oeuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité ».<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Robert. N Anthony, « Planning and control system. Aframework for analysis », Harvard University, Boston press, 1965, P17.

<sup>7</sup> R.N.Anthony et J.Dearden , « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, P7.

<sup>8</sup> Nicolas BERLAND, Op. cit. 2009, P.15

<sup>9</sup> Hervé ARNOUD, « Le contrôle de gestion... en action », Édition Liaisons, 2001, p.9.

Dans cette définition, A. KHEMAKHEM insiste sur la souplesse du contrôle de gestion pour tenir compte des particularités de chaque entreprise et de chaque situation, il insiste également sur le transfert des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

#### **4.Objectifs du contrôle de gestion**

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises quelles que soient sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.

##### **4.1. Performance de l'entreprise**

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problèmes tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

##### **4.2. L'amélioration permanente de l'organisation**

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

##### **4.3. La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

#### **5. Les missions et rôle du contrôle de gestion**

##### **5.1. Les missions du contrôle de gestion**

Selon H. BOUQUIN il y a trois missions fondamentales du contrôle de gestion :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations courantes : le contrôle de gestion doit s'assurer que les procédures quotidiennes permettent la mise en œuvre de la stratégie définie, mais aussi que l'approche stratégique tienne compte des faits observés au niveau opérationnel ;
- Analyser les relations entre les résultats attendus et les ressources consommées pour atteindre les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultats, sanction des écarts.etc) ;
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (déléguer les responsabilités en termes de ressources et de résultats).

### **5.2. Le rôle du contrôle de gestion**

Le rôle du CG est constaté, mesurer et analyser toutes les activités afin d'identifier rapidement les écarts et être en mesure de proposer des actions correctives. Les résultats sont généralement présentés sous forme de graphiques et tableaux de bord.

### **6. Les concepts du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion vise un objectif, et s'appuie sur deux autres composantes : les ressources et les résultats.

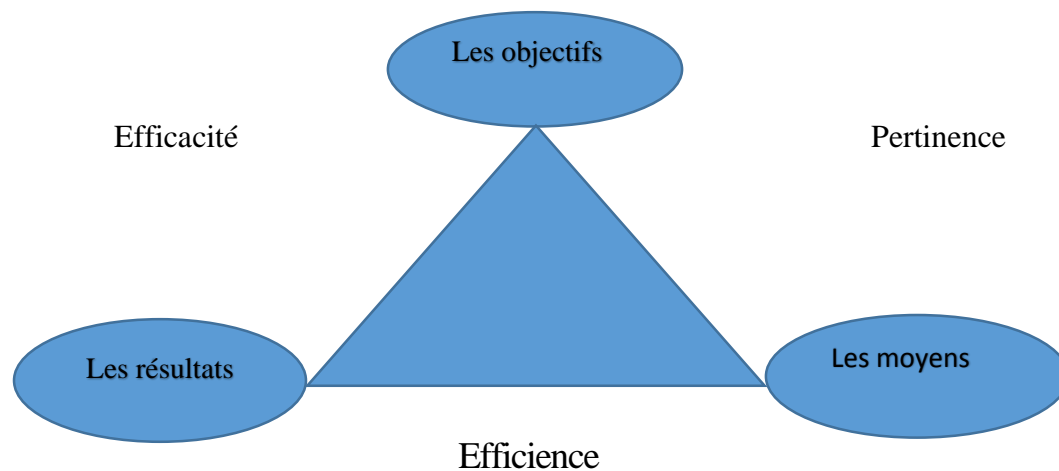
- **Les objectifs** : la détermination d'objectifs est le point de départ du processus. Ces objectifs doivent être alignés sur le plan de développement et aux finalités déterminées à long terme. Cependant, ces finalités, de nature globale (croissance, rentabilité, pérennité,...etc.), doivent être déclinées au niveau des directions et services ;
- **Les moyens (les ressources)** : les moyens matériels, techniques, humains et financiers doivent être mis en place pour pouvoir atteindre les objectifs ;
- **Les résultats** : Ils représentent la mesure des conséquences des actions prises pour réaliser des objectifs fixes compte tenu des moyens alloués. Le résultat doit être réalisé avec efficacité et efficience.

Tout système de contrôle de gestion repose sur trois bases qui sont : les objectifs, les moyens et les résultats, l'analyse des liens entre ces trois éléments fait découler trois concepts nécessaires :

- **L'efficacité** : Qualifie la situation ou les résultats obtenus avec les objectifs prédéterminés.
- **L'efficience** : Consiste à atteindre les objectifs fixés tout en respectant les contraintes des coûts.

- **La pertinence** : Qui consiste à prendre en compte les forces et les faiblesses de l'organisation lors de la fixation des objectifs.

**Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion**



### 7. Le but du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un système d'informations et de communication géré par ce dernier, mais s'adresse au responsable opérationnel et fonctionnel. Il doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions avec deux buts principaux : permettre à chaque manager de diriger sa propre unité de gestion : c'est-à-dire planifier, ordonnancer les ressources et des étapes, suivre les performances et réagir ; Permettre à chaque manager de rendre compte : c'est-à-dire présenter le résultat qu'il a obtenu, les décisions qu'il a prises, l'objectif vers lequel il se dirige en fin de l'année.

### 8. Les limites du contrôle de gestion

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion<sup>10</sup> :

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;

<sup>10</sup> M.Gaies, « Le contrôle de gestion prévisionnelle », Edition Economica, 2003, P22

- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

## **Section 02 : Les principales méthodes et outils de contrôle de gestion.**

Pour réussir la démarche du suivi de la performance, les parties prenantes impliquées doivent se servir des techniques et des outils de contrôle de gestion. Donc durant cette section nous présenterons les méthodes et outils de contrôle de gestion.

### **1. Les méthodes de contrôle de gestion**

#### **1.1. La méthode des centres d'analyse**

La méthode consiste à répartir toutes les charges de la période entre les différents produits afin de calculer les stocks et de produire un résultat analytique sur chaque produit.

Elle repose sur le découpage fonctionnel de l'entreprise en centres d'analyses et en la distinction entre charges directes et charges indirectes à travers le tableau de répartition des charges. Les charges indirectes seront ensuite réparties selon des clés de répartition appelées unités d'œuvre. Le principe de cette méthode est de présenter toutes les charges enregistrées directes, indirectes au coût de revient.

La méthode des centres d'analyses appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirects préalablement à leurs imputations aux coûts<sup>11</sup>.

- Objectifs de cette méthode sont<sup>12</sup> :
- Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
- Proposer un couple coût-valeur qui facilite le dialogue entre l'entité et son environnement
- Orienter les comportements des acteurs.

---

<sup>11</sup> Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, Op.cit., 2010, P 69.

<sup>12</sup> Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion, manuel et applications », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, 2010, P.20-63.

**1.2. La méthode du seuil de rentabilité**

Le SR est un indicateur fiable essentiel et efficace qui permet à chaque entrepreneur de connaître son chiffre d'affaires minimums pour commencer à réaliser des bénéfices.

L'objectif du seuil de rentabilité est de déterminer le montant minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour atteindre l'équilibre. L'équilibre correspond au moment où le chiffre d'affaires est suffisant pour couvrir toutes les charges de l'entreprise. Il s'agit du point mort.

**1.3. La méthode des coûts partiels**

Un coût partiel est un coût constitué par des charges intervenant à un stade d'analyse intermédiaire. Il ne comprend qu'une partie des charges. Les méthodes de coût partiel sont particulièrement adaptées à la prise de décision. Elles permettent d'appréhender la notion de marge (différence entre le chiffre d'affaires et un coût partiel).

Le principe de la méthode des coûts partiels est qu'on ne va pas considérer la marge du produit dans son ensemble, c'est-à-dire en lui affectant une partie des coûts fixes en utilisant la clé de répartition. On va s'intéresser sur la façon dont la marge du produit permet de couvrir les coûts fixes.

**1.4. La méthode du coût marginal (CM)**

Le plan comptable définit le coût marginal comme la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité. C'est la variation du coût totale due à une augmentation ou à une diminution de la production ou du niveau d'activités.

➤ Composante du coût marginal

Le coût de la dernière unité produite se compose, comme tous les coûts, de charges de nature différente. Les CV qu'entraîne sa réalisation. Les CF éventuellement nécessaires à ça si un changement de structure se révèle indispensable<sup>13</sup>.

Les objectifs du coût marginal permettent d'analyser les fluctuations d'activité (augmentation ou diminution).

Variation du coût unitaire.

Variation du coût total.

Évaluation du coût :

- De la dernière unité produite (coût marginal) ;
- Du coût moyen.

---

<sup>13</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P 219.

Charges fixes adaptées au niveau d'activité et à une structure permanente.

### **1.5. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes (L'IRCF)**

La méthode de l'imputation rationnelle est une méthode de comptabilité analytique qui inclut les coûts fixes dans le coût de production selon la proportion production effective sur production normale. Ainsi, pour la détermination du coût d'acquisition ou de production des stocks, on impute la totalité des coûts fixes quand il y a utilisation complète de la capacité de production. Quand l'utilisation de cette capacité n'est que partielle, la charge de la partie inemployée est imputée à l'exercice, sous forme d'écart sur activité.<sup>14</sup>

Cette méthode confirme un des grands principes de comptabilité générale quant à la valorisation des stocks : les coûts d'acquisition et de production du stock comprennent les seuls éléments qui interviennent normalement dans leur formation. Les pertes et les gaspillages en sont exclus. L'imputation des charges fixes est basée sur la capacité normale de production.

L'objet de l'imputation rationnelle que d'éliminer l'influence de l'activité sur les coûts et de déterminer les causes réelles de leur variation.

### **1.6. La méthode (ABC) « Activity Based Costing »**

Selon la définition proposée par la coopérative d'entreprise industrielle américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing International),<sup>15</sup> la méthode ABC est conçue pour : « mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources. Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activité. ABC identifie les relations causées entre les facteurs de coût et activités ».

Selon Bescos et Mendoza « l'ambition de l'ABC est d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources »<sup>16</sup> ; le concept clé de cette méthode est l'activité.

- Objectifs de la méthode ABC : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont :<sup>17</sup>
- Obtenir des coûts plus précis

La répartition approximativement des charges indirectes les plus importantes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries

---

<sup>14</sup> Patrick PIGET et Gilbert CITA, Op. cit, P.67.

<sup>15</sup> Colwyn JONES et David DUGALE, The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity, Accounting Organization And Society, volume 27, P 24

<sup>16</sup> Pierre-Laurent BESCOS et Carla MENDOZA, Le management de la performance, ECM, Paris. P41.

<sup>17</sup> Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition : Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, P : 208.



par rapport à ceux produites en garde série. L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

➤ Rendre visibles des activités cachées

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « *accessoires* », activités parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur : exemple de la manutention interne à un atelier ou une entreprise.

➤ Rendre « *variables* » les charges fixes

Les charges « *fixes* » ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale : tels que les frais d'un bureau d'études. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causa la pertinente.

Donner un (*nouveau*) modèle de fonctionnement pertinent et cohérent À partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... De plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produite empruntant le processus.

## **2. Les outils de contrôle de gestion**

### **2.1. La comptabilité générale**

Selon J.P.LEVEN, définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable ». <sup>18</sup>

La comptabilité générale est une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Cependant, Elle ne permet pas d'avoir une vision précise sur les coûts ou sur la rentabilité.

Cette activité comptable permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des flux en provenance ou à destination de l'entreprise et de les traduire en termes financiers. Elle analyse le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire son actif et son passif, et mesure les performances de l'entreprise en analysant ses résultats.

Outre le fait que la comptabilité générale soit une source d'information pour les associés, les actionnaires, les banques ou encore de l'administration fiscale, elle vise également à :

---

<sup>18</sup> Jean-Pierre LEVENE, Gestion comptable : 3 analyses, Edition FOUCHER, Paris, 1998, P9.

- Comparer les performances de l'entreprise avec les performances de concurrents dans le même domaine d'activité.
- Assurer l'équilibre financier par l'utilisation de ratios tels que le taux de marge, le TVA ou le TRN
- Former la base de la comptabilité analytique.

## **2.2. La comptabilité analytique**

Selon H. bouquin « la comptabilité analytique est un système d'informations comptables qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisation les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivie... »<sup>19</sup>.

La comptabilité analytique, contrairement à la comptabilité générale, n'est pas une obligation légale, mais est un outil fortement recommandé dans la gestion d'une entreprise. Elle présente une vision détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant l'ensemble des coûts supportés par chaque département.

Cette activité permet également la gestion de certains éléments du bilan comptable comme l'évaluation des stocks. Les principales méthodes de calcul des coûts utilisées par la comptabilité analytique sont :

- La méthode des coûts complets : repose sur la différence entre charges directes et charges indirectes.
- La méthode des coûts partiels : utilise la distinction entre charges variables et charges invariables. Elle permet l'analyse de la contribution de chaque produit à couvrir les coûts fixes et à former le résultat.
- La méthode du direct costing : ne retient en premier lieu que les charges variables. Il s'agit là de déterminer les coûts fixes et de les retirer de la marge sur coût variable par produit afin d'aboutir à un résultat.
- La méthode du target costing : a pour objectif de maximiser la satisfaction client tout en minimisant les coûts pour l'entreprise. Cette méthode nécessite de faire une liste des fonctions des produits, d'en mesurer les coûts, de ne garder que les fonctions essentielles aux utilisateurs et enfin de déterminer les coûts minimums pour l'ensemble de ces fonctions.

---

<sup>19</sup> Nicolas BERLAND, « La mesure de la performance », Éditions : E-book, Paris, 2009, P18.

### 2.3. Le rôle de la comptabilité analytique

Le rôle de la comptabilité analytique appartient à trois grandes catégories <sup>20</sup>:

- **Constituer un système de mesures** : il faut qu'il soit neutre et objectif. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude ;
- **Aider à la prise de décision** : la comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'informations ;
- **Permettre le contrôle de gestion** : seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction.

**Tableau N°01 : la comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.**

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat »)	Charge par destination (produit, service)
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destine aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifié, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source** : NORBERT.G, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

<sup>20</sup> J.p.HLFER et j.ORSONI :T.O.G2, Comptabilité analytique, Edition Vuibert, 1984, P.9.

**2.4. Système d'information**

R. REIX définit le système d'information comme étant : « ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations »<sup>21</sup>.

Un système d'information est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de transférer des informations et de communiquer grâce à une combinaison de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un système d'informations permet de créer, collecter, stocker, traiter, modifier des informations sous différents formats. La représentation classique du système d'information distingue trois sous-systèmes :<sup>22</sup>

- Le système opérant se composant de l'ensemble des ressources relatives à l'activité ;
- Le système de pilotage englobant l'ensemble des agents responsables de la conduite des opérations et de la mobilisation des moyens nécessaires ;
- Le système d'informations vu comme outil de communication entre le système opérant et le système de pilotage.

Système d'informations pour Jean-Louis le Moigne un système,<sup>23</sup> c'est :

- Quelque chose : un objet réalisable appartenant au monde réel, et non à une idée.
- Dans quelque chose : le système va interagir avec son environnement. On ne peut passer concentrer sur une seule chose, il faut prendre en compte toutes les interactions.
- Pour quelque chose : Il faut connaître la finalité poursuivre par l'organisation : recherche d'un profit ou un service à rendre.
- Fait quelque chose : l'activité de l'organisation va l'amener à sa finalité. Pour cela, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. Le facteur de création de valeurs est l'humain.
- Par quelque chose : pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ses actions.
- Qui se transforme dans le temps : l'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment par-ce-que c'est un processus de transformation de ressources.

L'objectif d'un système d'information est de restituer une information à la bonne personne et au bon moment sous le format approprié.

---

<sup>21</sup> Robert REIX : Système d'information et management de l'organisation, Edition VUIBERT, 5eme Édition, Paris, 2005, p.3.

<sup>22</sup> H. LONING et autres : op.cit, p.208.

<sup>23</sup> Michel GILLET, Patrick GILLET, « Système d'informations des ressources humaines », Edition DUNOD, Paris, 2010, p10.

**2.5. La gestion budgétaire**

« La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »<sup>24</sup>.

« La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée »<sup>25</sup>.

La gestion budgétaire est un plan ou une prévision des revenus et dépenses supposés qu'une personne devra collecter et mettre en œuvre au cours d'une période donnée. La gestion budgétaire comprend trois concepts :

- La prévision ;
- La budgétisation ;
- Le contrôle budgétaire.

**2.5.1. La prévision**

La prévision se base sur des données historiques afin de fournir un plan budgétaire global dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par exemple le prix et la quantité d'articles à vendre, coût des matières premières, le financement,

**2.5.2. La budgétisation**

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre. Un budget est un document qui convertit les plans en argent – l'argent qu'il doit être dépensé pour réaliser les activités que vous avez planifiées (dépenses) et l'argent qu'il doit être collecté pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenus). Il s'agit d'une estimation ou d'une supposition éclairée, sur ce dont vous aurez besoin en termes monétaires pour réaliser votre travail. Le budget est un instrument de gestion essentiel :

- Le budget vous indique combien d'argent vous aurez besoin pour pouvoir mener à bien vos activités ;
- Le budget vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action ;

---

<sup>24</sup> Brigitte DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », Edition : DUNOD, Paris, 2008, P1.

<sup>25</sup> Abdenacer KHERRI, Cours : « Gestion budgétaire », École supérieure de commerce, 2011-2012, P 2.

- Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème ;
- Utiliser correctement, le budget vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités.

### **2.5.3. Le contrôle budgétaire(CB)**

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle se termine par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les centres de responsabilité respectent les budgets.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.<sup>26</sup> Cette procédure :

- Dégage les écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- Est à la base d'actions correctives ;
- Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.

### **2.6. Le tableau de bord**

Un tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points-clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs »

Le tableau de bord a pour objectif de piloter l'organisation à l'aide d'indicateurs et de communiquer les résultats aux managers. Ce tableau est le principal outil de prise de décision et de définition de la stratégie de l'organisation dans son ensemble ou d'un département individuellement.

Un tableau de bord de gestion n'est en fait qu'un tableau, souvent créé sous Excel, permettant de regrouper en un seul document différents indicateurs clés de performance. Cette synthèse Permet, d'un coup d'œil, de visualiser différentes données liées à l'entreprise. Ceci permet :

- D'anticiper sur son activité ;
- D'analyser son activité ;
- D'être réactif quand les problèmes surviennent.

---

<sup>26</sup> G. Langlois et Al, Op cit, 2005, P299.

Les indicateurs clés de performance dépendent directement de votre activité mais un certain nombre de ces éléments sont communs à toutes les entreprises :

- Trésorerie ;
- CA mensuel/ trimestriel ;
- CA mensuel/trimestriel par client ;
- CA mensuel/trimestriel par famille de produits ;
- Marge commerciale ;
- Frais commerciaux ;
- Frais de structure ;
- Frais de personnel ;
- Frais de sous-traitance ;
- Délais ;
- Niveau de satisfaction client.

Les tableaux de bord peuvent être différents d'un département à l'autre, mais il se, meure important de garder une certaine homogénéité dans le temps afin de pouvoir facilement, comparer les résultats à différentes périodes.

### 2.7. Reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle<sup>27</sup>.

Le reporting est un outil de contrôle et le principal document d'évaluation de la performance financière sur lequel repose le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnelle. Il est le point de référence et définit un langage commun entre ces deux entités. Il comporte deux volets :

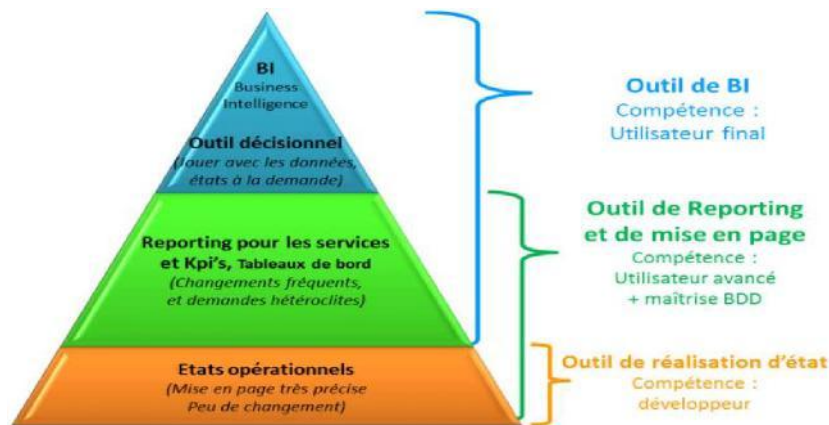
- Un volet comptable **correspondant à la comparaison des réalisations avec les révisions de manière à identifier et à analyser les écarts** ;
- Un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.
  - Le reporting est élaboré en tenant compte de trois principes :

---

<sup>27</sup>Laurent CAPPELLETTI et Autres, « **Toute la fonction contrôle de gestion** », Édition DUNOD, Paris, 2014, p52.

- Le principe d'exception : permet de faciliter la vérification par la direction générale. En effet, un seuil de tolérance est fixé pour chaque élément et l'alarme est déclenchée lorsque le clignotant est en rouge ;
- Le principe de contrôlabilité : permet d'identifier les éléments mesurables base d'un indicateur ;
- Le principe de correction : permet de prendre des mesures correctives.

Figure N°02 : La pyramide du reporting



Source : [CAPPELLETIL](#).et AUTRES, op.cit.p53.

## 2.8. Benchmarking

Le Benchmarking, ou l'étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots : Bench : banc d'essai ; marketing : notation. Ce terme a été beaucoup utilisé par les cabinets-conseils à partir des années 1995<sup>28</sup>.

Benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'obtenir les meilleurs résultats.

C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.<sup>29</sup> Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

- **Le benchmarking interne :** il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.

<sup>28</sup> Laurent H. et Pierre A, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010, P03.

<sup>29</sup> Laurent H. et Pierre A, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010, P03.



- **Le benchmarking concurrentiel** : il vise à comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché.
- **Le benchmarking générique** : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents mais qui ont des processus similaires.
- **Le benchmarking fonctionnel** : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée est commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activité.
- **Le benchmarking processus** : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activité, la spécificité de certaines opérations de son processus critique.
- **Le benchmarking stratégique** : il vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associés à ces pratiques.

### **Section 03 : Définition sur le tableau de bord.**

Nous distinguons plusieurs définitions de cette notion de tableau de bord, en voici certaines :

#### **1. Définition du tableau de bord :**

Pour P BOISSELIER, le tableau de bord est défini comme un : « Document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs »<sup>30</sup>

FERNANDEZ, définit quant à lui le tableau de bord comme « Un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »<sup>31</sup>

ALAZARD & SEPARI définissent le tableau de bord comme suit : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler le actions d'un service. Le tableau

---

<sup>30</sup> Patrick BOISSELIER, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999, page 70

<sup>31</sup> Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 178.

de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>32</sup>

Enfin, pour C SELMER, le tableau de bord est défini comme : « Un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie »<sup>33</sup>

Le tableau de bord représente un outil d'aide au management pour le responsable, en trois différentes dimensions<sup>34</sup> :

- **Piloter** : Le TDB est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- **Animer** : La mise en place d'un TDB est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.
- **Organiser** : Par son effet miroir, le TDB est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques et pour réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

### 2. Définition du tableau de bord financier <sup>35</sup>:

Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui présente de manière synthétique les activités et résultats de l'entreprise. C'est en quelque sorte un GPS des finances de votre entreprise. Il permet non seulement de connaître votre position en temps réel, mais il vous oriente également vers les itinéraires les plus adaptés pour atteindre votre destination sans vous perdre.

---

<sup>32</sup> Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2010, page 591.

<sup>33</sup> Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, édition DUNOD, Paris, 2011, page 03.

<sup>34</sup> Daniel BOIX, Le tableau de bord, un dispositif de management, édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 05.

<sup>35</sup> <https://www.spendsk.com/fr/blog/tableau-bord-financier-performant/>

C'est la même chose avec un tableau de bord financier bien construit. Les indicateurs qu'il comprend permettent de mesurer si les objectifs fixés sont atteints et ainsi prendre rapidement des décisions éclairées. Véritable outil d'aide à la décision, un tableau de bord performant permet un reporting financier unifié et vient ainsi soutenir la stratégie de développement de l'entreprise.

Un bon tableau de bord financier se construit en étant au plus près de la réalité de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est différente et n'a pas les mêmes priorités : le tableau de bord doit en être un reflet parfait.

Un tableau de bord financier efficace permet d'évaluer les performances financières d'une entreprise à l'instant T ou sur une période plus longue, sans devoir attendre la période de clôture de comptes.

En définitive, nous pouvons définir le tableau de bord, après avoir vu toutes les définitions données par les auteurs, comme un outil qui permet de visualiser avec un simple coup d'œil, une série de données qui mesurent l'impact des actions de l'entreprise. Il permet également de fournir des informations importantes, significatives et à temps. Il répond aussi aux besoins de pilotage et est capable de faire le diagnostic des points faibles, de ressortir les anomalies et il a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

### **Conclusion**

Les éléments présentés dans ce chapitre nous permettent de conclure, que le contrôle de gestion est l'ensemble des procédures dont la finalité est de permettre à la direction de s'assurer que les objectifs sont atteints de manière efficiente.

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise le contrôle de gestion utilise de nombreux outils et méthodes aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, tel que : le tableau de bord, comptabilité analytique, comptabilité générale, système d'information, le reporting...etc,

Donc le contrôle de gestion est la clé de succès pour le mouvement des activités d'une entreprise. Il permet aux décideurs de prendre des décisions, d'évaluer les performances réelles de leurs entreprises, ce premier chapitre nous a permis aussi de définir le tableau de bord en général, puis plus particulièrement le tableau de bord financier.



**CHAPITRE 02 :**  
**La performance financière d'entreprise.**

**Introduction :**

Tous les entreprises, qu'elles soient de grande taille ou de petite taille, poursuivent un objectif essentiel, c'est d'être performante et améliorer cette dernière au mieux afin de préserver sa pérennité, se développer, accroître ses profits, s'agrandir et s'étendre à de nouveaux marchés, pour son propre intérêt ainsi qu'au profit de ses parties prenantes. Ce concept de performance a un rapport direct avec la réalisation des résultats attendus par l'organisation. Quelle que soit la taille de la structure, tout excellent manager doit se doter de moyens pertinents pour qu'à la fin, améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités, afin de maintenir le développement et la continuité de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections, qui vont traiter dans un premier temps, la définition de la performance dans l'entreprise, Ensuite, nous verrons dans un deuxième temps, quelle sont les types de la performance financier ? Enfin, en dernier lieu, nous découvrirons la démarche de la conception d'un tableau de bord financier.

**Section 01 : Définition de la performance.**

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente lorsqu'elle est efficace elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

**1. Définition :**

La notion de la performance fait l'objet de nombreuses et diverses définitions, nous verrons dans les lignes qui suivent certaines d'entre elles :

D'après C. SALMER. « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique, même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance, doivent être concrets et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité, on attend en effet du manager qu'il soit efficient »<sup>35</sup>.

Selon Annick Bourguignon, dans sa définition la performance « C'est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès. Cette définition s'articule autour de trois notions :

**2. Les d'autres notions de la performance :**

- **La performance est succès :** la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie, selon les entreprises et les acteurs ;
- **La performance est résultat d'une action :** contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur ;
- **La performance est action :** est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps, elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité »<sup>70</sup>

Il la définit également comme « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective dépend des référents choisis (buts, cibles) »<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> C SALMER, Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, 3eme Edition DUNOD, Paris, 2011, page 41.

<sup>71</sup> A BOURGUIGNON, Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-France, 1995, page 62.

Pour LORINO P : « La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables, mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément »<sup>72</sup>.

Pour KHEMAKHEM A : « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptait »<sup>73</sup>.

Au terme de ces quelques définitions du concept de performance, on notera que cette notion prend divers sens et cela en fonction du domaine où elle est employée. Mais elle concorde dans tous les cas de figure à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour l'accomplissement de ces objectifs préalablement fixés.

### 3. La performance financière :

La performance financière est un concept très diversifié regorgeant plusieurs définitions :

SALEM Q et CHARLES A : « la performance est le degré d'accomplissement des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donné une organisation »<sup>74</sup>.

MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES dans leur livre intitulé *L'essentiel du contrôle de gestion* disent que « la performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficience qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec les résultats »<sup>75</sup>

Ainsi, la performance pour notre part la performance financière est un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en terme de rendement financière, souvent considéré comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investisseur.

La performance a toujours été controversée. Chaque individu s'y intéresse : chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc...l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre. Ceci explique, sans doute, le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit des notions contingentes ou multidimensionnelles mais aussi pour évaluer toute décision prise.

---

<sup>72</sup> Idem, page 934.

<sup>73</sup> P. LORINO, « Méthode et pratique de la performance » Edition d'organisation, paris, 2003, page4.

<sup>74</sup> SALEM Q, CHARLES A, *Lexique de gestion*, 6<sup>e</sup> éd Paris 2003. P 376.

<sup>75</sup> MALLOT JL et JEAN C, *L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation*, Paris 1998. P182.

**Section 02 : Types de performance financier.**

Nous verrons dans ce qui suit les différents types de performance de l'entreprise, en commençant par la performance globale qui est composée de la performance environnementale, Économique et sociale. Ensuite, viendra la performance organisationnelle, commerciale et stratégique.

**1. La performance globale :**

Longtemps, les seuls critères pour mesurer la performance, étaient uniquement financiers C'est à partir du 20<sup>ème</sup> siècle que la notion de performance s'élargit à de nouveaux postulats, tel que le critère social et environnemental. Ce concept de performance globale a émergé en Europe avec l'arrivée du développement durable qui est défini comme : « L'idée que les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».

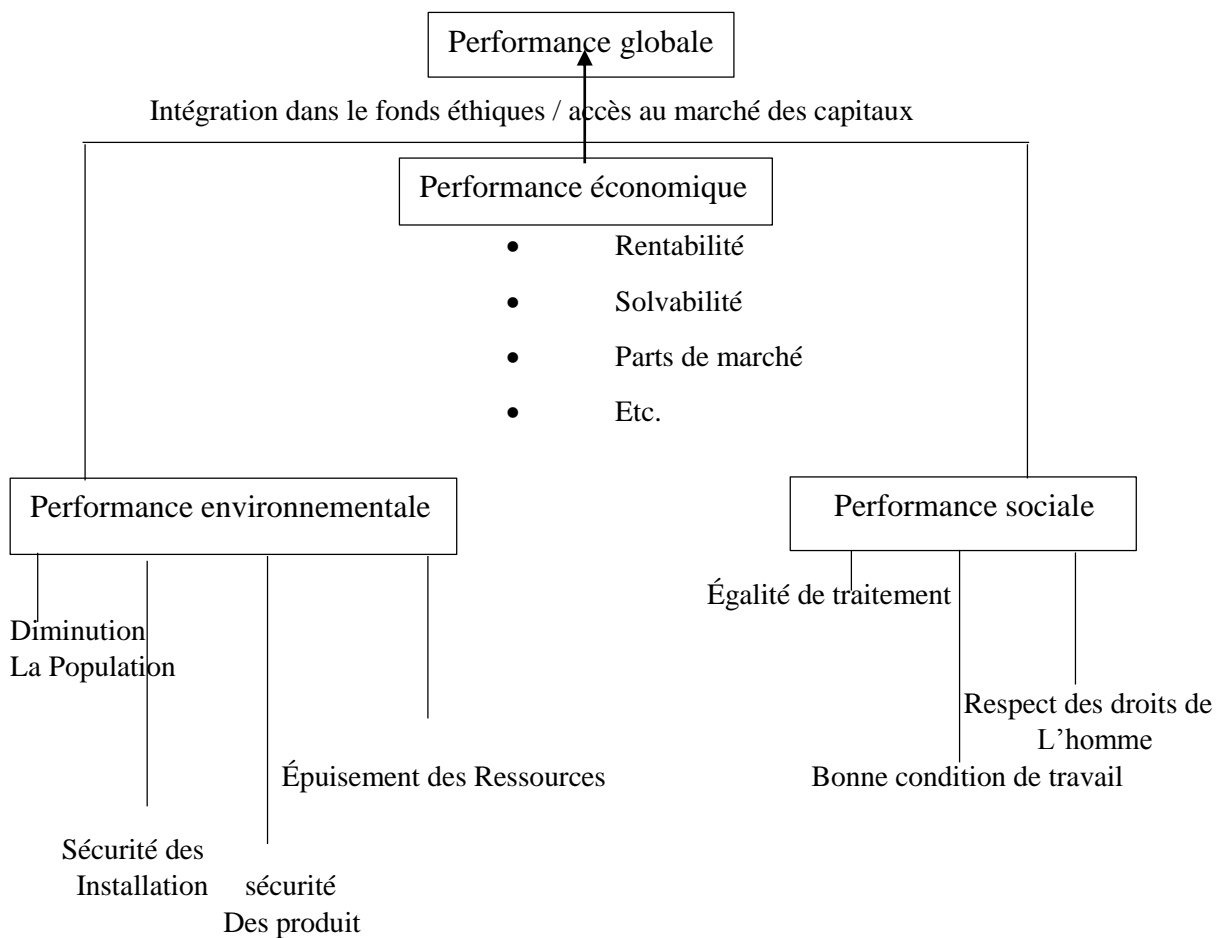
Selon BARET.P la performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »<sup>76</sup>. Il présente également sa vision de la performance globale et de ces trois composantes : performance sociale, environnementale et économique da schéma ci-dessous :

---

<sup>76</sup> P. BAREK, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management sociétal responsable ? », 2<sup>ème</sup> journée de recherche de CEROS, 2006, page 98.



Figure N°03 : Les composantes de la performance globale.



- Diminution des couts directs (Diminution du gaspillage) ;
- Diminution des risque d'accidents Et juridiques ;
- Images/gain de part de marché.
- Opportunité de création de nouveaux produit.

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires.
- Augmentation de la motivation de employés ;
- Facilité de recrutement de cadres.

**Source :** Nicolas BERLAND et autre, « mesure et piloter la performance », édition de la performance, mai 2004

### 1.1 La performance économique :

La performance économique s'accorde avec les résultats exprimés par la comptabilité. Entre autres les soldes intermédiaires de gestion. Elle consiste à obtenir la rentabilité, le chiffre d'affaire et la part du marché, recherchés par les actionnaires, pour la pérennité de l'entreprise.

### 1.2. La performance sociale :

La performance sociale est définie par KHOUATRA<sup>77</sup> comme : « la capacité de l'organisation satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».

Ce qui nous pousse à conclure, que pour le cas du personnel, qu'un salarié satisfait est un salarié plus productif et qui vaut à l'augmentation de la productivité et par conséquent une entreprise plus performante. Néanmoins, cette notion de performance sociale reste abstraite et difficilement mesurable quantitativement.

### 1..3 La performance environnementale :

La performance environnementale, selon ISO 14000 se définit comme « les résultats mesurables du système de management environnementale, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cible environnementaux » Ainsi, l'entreprise devra limiter son impact sur l'environnement, par exemple, en augmentant le tri des déchets, en baissant sa consommation en énergie, mais aussi en baisser ses émissions de gaz à effet de serre.

### 2.La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Michael KALILA comme : « la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induit par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économiques »<sup>78</sup>. Dans cette définition, seul le concept organisationnel est à prendre en considération dans l'entreprise pour la mesure de la performance, les deux principes, économique et sociale, sont délaissés.

---

<sup>77</sup> Mémoire de Ghazlene Oubya, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016

<sup>78</sup> M KALIKA, « Structure d'entreprise réalité, déterminants, performance, Edition ECONOMICA, paris, 1995,

La performance organisationnelle est relative à la façon avec laquelle l'entreprise est organisée pour pouvoir atteindre ses objectifs et la manière avec laquelle elle y arrive.

### 3. La performance commerciale :

La performance commerciale est l'aptitude de l'entreprise à subvenir aux besoins de ses clients habituels et potentiels, en leur offrant des produits et des services de qualité répondant à leurs attentes. L'objectif pour l'entreprise étant de prendre en compte les stratégies concurrentielles.

Et de s'assurer une meilleure part du marché. Pour pouvoir quantifier cette performance commerciale il est indispensable de connaître certains indicateurs comme :

- La part du marché :
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par client, par produits...etc.
- La performance stratégique :

### 4. La performance stratégique :

La performance stratégique est une ambition à atteindre pour l'entreprise. Pour y parvenir, l'entreprise trace des objectifs stratégiques, pour développer les avantages concurrentiels et être différentiable par rapport à ses concurrents. Nous citerons alors quelques objectifs stratégiques, tels que, l'amélioration de la qualité des produits vendus, la mise en place d'un marketing original ou encore la mise en place d'une technologie de fabrication innovante. Par conséquent, la performance stratégique concorde avec la convention des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

## Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier

La démarche de la conception d'un tableau de bord financier est une étape importante dans le pilotage de performance de la structure, qui suit une méthodologie bien précise et rigoureuse. Le tableau de bord financier comme outil complémentaire du contrôle budgétaire et des comptabilités qui fabriquent une information détaillée et complète de la situation financière, mais avant tout, le chef d'entreprise a besoin des données synthétiques et triées.

### 1. La conception du système de tableau de bord

Un tableau de bord est un outil d'aide à la décision, pour chaque décision est une prise de risque. Donc il faut donner une grande importance à la conception de cet outil.

Le but de la mise en place des tableaux de bord est de permettre l'utilisation d'indicateurs pour attirer l'attention des responsables sur l'élaboration de mesures correctives pertinentes. Mais, il peut aussi se concentrer sur l'évaluation des performances actuelles et futures de l'entreprise, d'où la nécessité des tableaux de bord dédiés à la direction générale à savoir : le tableau de bord financier ;

### 1.1. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage et la performance

« Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »<sup>79</sup>. Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

- Ils sont basés sur les outils comptables, obligatoire pour toute entreprise dans une source d'information facile à utiliser ;
- Les indicateurs sont également faciles à sélectionner et à calculer ;
- Il facilite les comparaisons entre sociétés, notamment dans le cas d'une filiale.

La façon dont les informations sont préparées affecte le comportement du destinataire du TBF. Ainsi, il est nécessaire de structurer le support d'information de manière opérationnelle.

### 1.2 Le tableau de bord et le processus de pilotage

Le pilotage du processus passe par les activités. Pour atteindre des objectifs de performance du processus. Il s'agit d'améliorer, d'une part la performance des activités dites « critique » est une activité qui par un aspect de performance particulier, exerce une influence significative sur la réalisation d'un objectif stratégique donné<sup>80</sup>.

### 1.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord

La finalité principale d'un TB est de piloter une activité, c'est-à-dire prendre des décisions pour agir à partir des résultats constatés. Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés comme suit :

- **1<sup>er</sup> niveau : le pilotage stratégique**

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé en termes de responsabilité. PDG joue un rôle

<sup>79</sup> <http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/> tableau-de-bord-financier.

<sup>80</sup> Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Editions Dunod, Paris, 1998, P135.

important. De ce fait, il est en charge de pilotage, de management stratégique et de suivi de la politique stratégique, établie les grands axes d'orientations et fixe les objectifs stratégiques. Ensuite, il effectue diverses activités de contrôle, et corrige les éventuelles insuffisances. Cela peut aller de la révision des objectifs à la restructuration de l'entité, et cela concerne le pilotage à long terme.

- **2<sup>ème</sup> Niveau : le pilotage par objectif**

(Le directeur générale) les responsables sont en charge de la gestion qui est placée dans leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire l'orientation par objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'action, ces responsables, chacun dans leur champ de responsabilités respectifs, s'approprient et mettent en œuvre des objectifs de gestion alignés avec les objectifs stratégiques.

A ce niveau le retour d'information est réalisé par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter le travail de leur entité dont ils ont la charge.

- **3<sup>ème</sup> niveau : le pilotage opérationnel**

C'est le niveau qui est situé en bas de la hiérarchie. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage sont tenus de suivre les procédures, de participer aux tâches des directives exécutives et des plans d'action et de s'assurer que les résultats sont atteints pour chacune des actions décrites par le niveau supérieur. Ceci est lié au pilotage à court terme.

## **2. Les étapes de conception de tableau de bord**

« Un tableau de bord sera conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décision »<sup>81</sup> On peut décrire la méthode de conception d'un tableau de bord en quatre étapes<sup>82</sup>:

- 1- Identification des besoins ;
- 2- Définitions des indicateurs ;
- 3- Analyse et traitement des données ;
- 4- Élaboration du tableau de bord.

- **1<sup>er</sup> Étape : Identification des besoins**

C'est la mise en œuvre de la « stratégie de l'entreprise », par l'élaboration d'un plan d'action. Ce plan d'action doit être lancé en fonction des moyens et des contraintes pour

---

<sup>81</sup> Alain FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, Edition EYROLLES, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2018, P112.

<sup>82</sup> Alain FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, Edition EYROLLES, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2018, P112.

atteindre la finalité fixée en un temps donné. « Un objectif se définit comme étant un but à atteindre et non une tâche à accomplir, c'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble des résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée »<sup>83</sup>.

Chaque responsable impliqué dans cet outil (tableau de bord) doit choisir les bons objectifs. Ces objectifs déterminent en quelque sorte l'ampleur et la portée de sa participation au sein du processus, mais chaque décideur doit choisir les bons objectifs.

Donc comment rédiger un bon objectif ?<sup>84</sup>

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif doit se concrétiser par une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par rapport au défi qu'il présente.

- **2<sup>ème</sup> Étape : Définitions des indicateurs**

Les indicateurs choisis doivent être associés à un ou plusieurs objectifs choisis dans l'étape précédente en tenant compte, du contexte général (le domaine), les habitudes de travail, et la nature du groupe de travail. Il faut rappeler qu'un indicateur est personnel, le décideur doit choisir les bons indicateurs et les construire par lui-même, ou par le groupe de travail. La recherche des indicateurs nécessite un travail de réflexion, dans le but de trouver des indicateurs adéquats, afin de mesurer les points-clés précédemment cités. Elle permet de mieux cibler les informations importantes.

---

<sup>83</sup> Caroline SELMERE, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, p28.

<sup>84</sup> Michel LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition Organisation, Paris, 1998.

- **3<sup>ème</sup> Étape : Analyse et traitement des données**

Cette étape est consacrée à la collecte des données nécessaires pour alimenter les indicateurs choisis. Il s'agit d'une étape de filtrage des données qui se trouve forcément dans différentes sources, documents, et bases des données de l'entreprise. Chaque indicateur a ses propres données, par exemple dans un grand magasin, et pour un indicateur de vente, un responsable peut récupérer grâce aux enregistrements des caisses, les ventes de référence, le stock, les réapprovisionnements. L'information devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

- **4<sup>ème</sup> Étape : Élaboration du tableau de bord**

Il s'agit d'une étape consacrée à la construction des pages du tableau de bord. La majorité des tableaux de bord des entreprises contiennent trois pages :

- Page de signalisation ;
- Page d'analyse ;
- Page de prospection.

La manière dont est préparée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du tableau de bord financier. Il est donc nécessaire de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord. La démarche consiste à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel.

### **3. Les instruments du tableau de bord financiers**

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- ✓ La conception générale.
- ✓ Les instruments utilisés.

#### **3.1. La conception générale**

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

Tableau N°02 : Les zones d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur A</li> <li>• Indicateur B</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> Rubrique 2	↑	↑	↑

Zone « paramétrer Economique »    zone « résultats »    zone « objectifs »    zone « écarts »

**Source** : alazard .C, seppari.S, contrôle de gestion « manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition dunod, paris, 1998, page 593.

- La zone « paramètre économique » comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un point économique significatif.
- La zone « résultats réel » ces résultats peuvent être présentés par période ou / et cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité :
  - ✓ Nombre d'articles fabriqués ;
  - ✓ Quantités de matières consommées ;
  - ✓ Heure machine ;
  - ✓ Effectifs ;

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- ✓ Taux de rebuts ;
- ✓ Nombre de retours clients ;
- ✓ Taux d'invendus.

A côté ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- ✓ Des marges et des contributions par produits pour les centres de chiffres d'affaire ;
- ✓ Des manants de charge ou de produit pour les centres de dépense ;



- ✓ Des résultats intermédiaire (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- La zone « objectifs » dans cette zone apparaît les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectifs du mois seul, ou cumulé).
- La zone « écart » ces écarts sont exprimés en valeur absolu ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.  
Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée

### 3.2. Les instruments utilisés

#### 3.2.1. Les écarts

Pour guider l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indications : seuls les écarts liés aux points principaux de l'activité doivent être conservés. Exemple : dans le tableau de bord de la Direction Générale, en principe, il ne sera pas indispensable de faire apparaître l'écart de rendement de tel atelier particulier (à moins que celui-ci constitue un point-clé de l'activité) ; par contre, les écarts de ventes par ligne de produits et les écarts de trésorerie devront être connus de la Direction Générale car ils ont une incidence directe sur la vie même de l'entreprise.

A chaque niveau hiérarchique, le tableau de bord comprendra donc les écarts dont la surveillance est indispensable à la bonne marche du centre de responsabilité.

Écart : « différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; exemple entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée .... »<sup>85</sup>.

#### 3.2.2. Les ratios

Ce sont des rapports entre des grandeurs significatives concernant la structure ou le fonctionnement de la firme. Certains d'entre eux sont calculés à partir des informations comptables, données en valeur, d'autres proviennent de données extracomptables exprimées en volumes. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter la réalité en chiffres simples.

Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Les ratios présentent une double utilité :

- Ils sont comparables à des normes : aux normes de la branche professionnelle ou normes

---

<sup>85</sup> B. DORIATH, « Contrôle de gestion en 20 fichiers », Edition DUNOD, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris 2008, P72.

propres à l'entité ;

- Ils peuvent être suivis dans le temps.

Dans un tableau de bord, les ratios utilisés seront plutôt des ratios de fonctionnement (orienté vers la gestion à court terme) que des ratios de structure (davantage orientés vers la gestion à moyen et long terme) et on ne retiendra que ceux qui mettent l'accent sur les points-clés de l'entreprise. Ils devront cependant être suffisamment nombreux pour que leur interprétation soit claire et sans ambiguïté. Ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unités physique. Ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorisent une mesure de la performance. (Ex : le chiffre d'affaires par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...).

### 3.2.3. Les graphiques

Les graphiques peuvent ne représenter que les données précédentes ou être des graphiques indépendants.

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

Un graphique servant à illustrer un message, il faut bien identifier le message que l'on souhaite faire passer :

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultat par magasins) ;
- L'évolution d'une aux plusieurs valeurs dans le temps (ventes mensuelles) ;
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaires par pays) ;
- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge) ;
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de la vente et de la quantité vendue)<sup>86</sup>.

### 3.2.4. Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés<sup>87</sup>.

<sup>86</sup>Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition Dunod, Paris, 2011, P91

<sup>87</sup>Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition Dunod, paris2011, P94,

### 3.2.5. Les clignotants

« Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives »<sup>88</sup>. Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importants. Ils se caractérisent par leur aspect visuel, on peut trouver les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

Le contenu d'un tableau de bord varie selon son type utilisé et les informations qu'on veut véhiculer et l'utilisation des instruments qui seront en adéquation avec l'objectif visé de sa construction.

### Conclusion

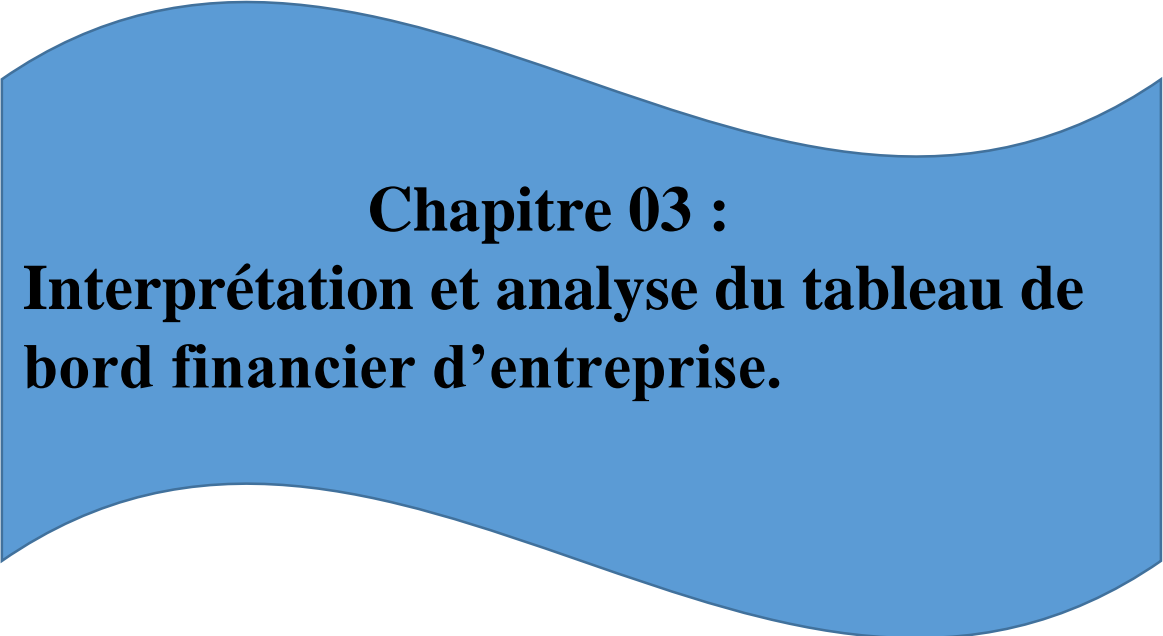
Ce chapitre nous a permis de cerner cette notion de performance de l'entreprise d'une manière globale, puis plus particulièrement la performance financière de l'entreprise. Cette dernière doit préserver le bon fonctionnement du cycle d'exploitation en faisant l'étude des différents indicateurs financiers cités précédemment. La performance financière est un objectif poursuivi par toutes les entreprises, car elle comprend la réalisation d'une bonne rentabilité, une croissance acceptable et la création de richesse.

Le tableau de bord permet à un responsable d'évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer les indicateurs de pilotage.

Dans cette optique de mesure de la performance, le tableau de bord fait partie des décisions qui permettent aux dirigeants de s'informer rapidement pour réagir vite.

---

<sup>88</sup>Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, op.cit., P 559.



**Chapitre 03 :**  
**Interprétation et analyse du tableau de**  
**bord financier d'entreprise.**

**Introduction :**

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision pour le dirigeant. Il permet d'avoir une idée globale en temps réel de l'activité et la performance de l'entreprise. Il est caractérisé par des indicateurs clés pour le suivi et l'évaluation d'entreprise. Il complète le bilan et le compte de résultats car ses indicateurs peuvent être financiers, économiques, commerciaux, ressources humaines...

Le tableau de bord sert à avoir un aspect synthétique et visible de la situation financière de l'entreprise en temps réel. Il permet aussi d'informer le dirigeant sur les postes les plus performants ou les moins rentables.

Dans ce chapitre nous allons présenter l'objectif et rôle du tableau de bord financier les types de tableau de bord financier et le tableau de bord commercial.

**Section 01 : Objectif et Rôle de tableau de bord financier de l'entreprise.****1. Objectifs du tableau de bord**

Le tableau de bord aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs<sup>89</sup>.

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentielle qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voies hiérarchiques.

**2. Rôle du tableau de bord**

Le tableau de bord a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses<sup>90</sup> :

**2.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, Il attire aussi l'attention sur les points

---

<sup>89</sup>Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, l'extenso éditions, 8<sup>ème</sup> Edition, France, 2014, P123.

<sup>90</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, op.cit, p.634.

clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

### **2.2. Le tableau de bord, aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire. De manière générale, un tableau de bord devrait être un pilotage d'objectifs diversifié, aidé à prendre une décision répartie en temps réel dans l'entreprise et adapter l'information à chaque décideur.

### **2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ; Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, les faiblesses et les points forts ; et au supérieur hiérarchique de coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### **2.4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision**

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint

---

de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

### **2.5. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management**

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés. C'est un instrument d'aide à la réflexion, qui permet d'obtenir une approche globale d'un système, du fait qu'il soit à la base une représentation réduite. C'est un outil de management car il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe. Détecter les point forts et les points faibles et interpréter les écarts (car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et d'organiser : c'est-à-dire, chercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines ; (opportunités d'améliorations).

### **Section 02 : Les types du tableau de bord financier de l'entreprise.**

Le tableau de bord est un outil très prisé des responsables, car il les accompagne dans leur prise de décision, mais aussi il sert à mesurer la performance de l'entreprise à tous ces niveaux. Alors, nous pouvons distinguer trois types de tableau de bord :

#### **1. Tableau de bord de gestion :**

Ce premier type de tableau de bord présente les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. Il est élaboré par le chef de l'entreprise, par le chef du projet ou par le directeur administratif et financier. Il est défini par des auteurs : « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme.

Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »<sup>91</sup>

#### **2. Tableau de bord stratégique :**

Ce deuxième type de tableau de bord est un outil de pilotage à long terme Il met en avant des indicateurs de performance clés, son but étant d'avoir une vision globale sur les résultats qui permettent de prendre des décisions ou de se questionner sur la stratégie. Certains auteurs

---

<sup>91</sup>Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 9 édition GUALINO, Paris, 2016, Page 123.

---

l'appel également tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, nous allons alors voir la définition qui lui a été donnée par KAPLAN & NORTON : « Le tableau de bord prospectif traduit la mission de la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance, selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel »<sup>92</sup>

### **3. Tableau de bord opérationnel :**

Ce dernier type de tableau de bord est un outil de pilotage à court terme, il suit l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et de prendre les actions correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, ainsi il permet d'ajuster et de valider la stratégie. Dans ce genre de tableau de bord, l'indicateur décrit une situation qualitative afin de vérifier des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies.

#### **Autres types de TB**

Un tableau de bord peut être adapté à diverses situations et environnements. Il existe, en effet, plusieurs types de tableaux de bord que nous pouvons ajuster à nos différents projet/services. Mais avant d'établir l'un ou l'autre de ces tableaux, il nous faut préalablement déterminer nos objectifs et bien comprendre la méthodologie de leur création afin de les traiter correctement.

- Tableau de bord financier ;
- Tableau de bord ressources humaines ;
- Tableau de bord commercial et marketing ;
- Tableau de bord d'exploitation ;
- Tableau de bord de la performance publique ;
- Tableau de bord de la sécurité des systèmes d'information.

---

<sup>92</sup> Robert S. KAPLAN, DAVIS P NORTON, « Le tableau de bord prospectifs, édition d'ORGANISATION, Paris, 2003, page 14.



---

**Section 03 : Tableau de bord des ventes.****1. Définition de tableau de bord commercial <sup>93</sup>:**

Un tableau de bord commercial est un document qui permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés. Les différents tableaux de bord commerciaux correspondent aux différents niveaux d'analyse et de suivi. Au niveau de la direction commerciale, le tableau de bord reprend l'ensemble de l'activité commerciale qui peut être plus ou moins ventilée par produits ou zones géographiques. Au niveau d'un point de vente, le tableau de bord permet de suivre l'activité du point de vente et de la ventiler pour chaque commercial.

Les tableaux de bords commerciaux permettent un contrôle et un suivi par les responsables des ventes (directeurs, inspecteurs des ventes, directeurs point de vente,..) et permettent également aux commerciaux de se situer dans la réalisation de leurs objectifs. Pour faciliter le suivi, les tableaux de bord commerciaux comprennent des points de passage et une mesure des écarts à ces point de passage. Selon les domaines d'activité, la fréquence du suivi et les périodes retenues pour la détermination des points de passages sont variables (hebdomadaires mensuels,).

Le tableau de bord commercial est élaboré à l'aide d'un tableur ou automatiquement dans le logiciel de gestion commerciale ou dans le système d'information global de l'entreprise (une vente enregistrée met automatiquement à jour le tableau de bord).

**2. Les objectifs du tableau de bord commercial :**

sont multiples<sup>94</sup> :

- Évaluer la réalisation d'objectifs,
- Analyser la situation en temps réel pour en dégager un diagnostic et un plan d'action,
- Rendre compte des objectifs, des écarts et de la performance,
- Donner une ligne directrice à l'équipe commerciale,
- Recevoir des alertes pour réagir rapidement,
- Se projeter dans l'avenir, effectuer des prévisions de ventes, d'embauche, etc.,
- Adapter les objectifs et la stratégie,
- Limiter les reportings et les réunions,
- Mieux connaître les clients,
- Communiquer et informer au sein du service, voire à la direction.

---

<sup>93</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/tableau-de-bord-commercial/>

<sup>94</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-commerciale/tableau-bord-commercial/>

---

**3. Le rôle du tableau de bord commercial <sup>95</sup>:**

Le tableau de bord commercial offre des avantages de taille aux entreprises.

- Il aide la direction commerciale à suivre plus simplement et efficacement la performance individuelle de la force de vente. Cela leur permet de mieux gérer chaque commercial(e), chaque région et chaque produit selon ses résultats.
- Il bénéficie aussi aux commerciaux eux-mêmes en leur offrant une vision claire et précise de leurs résultats. Ils ont ainsi la possibilité d'ajuster leurs actions pour atteindre leurs objectifs.
- De plus, il offre à la direction générale une vue sur les résultats commerciaux de la période, une variable importante de la stratégie d'entreprise.
- Ainsi ce tableau permet une meilleure diffusion de l'information commerciale ainsi que des gains d'efficacité et une prise de décision simplifiée.

**4. Les indicateurs pour un tableau de bord commercial<sup>96</sup> :**

Ces indicateurs ont pour objectifs de mesurer la performance et le dynamisme commercial.

Un TBC a 3 dimensionnelle :

- Le produit ou service : les indicateurs peuvent être globaux ou plus ciblés : segment, produits, services ...
- La zone de chalandise : locale, régionale, mondiale.
- Le temps, la durée : mois concernées, mois cumulées, période objectif, cumulé objectif ou encore données n-1

**4.1. Les indicateurs de gestion à intégrer dans un tableau de bord commercial :**

- Le chiffre d'affaires
- La marge
- Le résultat
- Les nouveaux produits
- Écart tarif – prix moyen
- Taux de remise
- Délais de règlement consentis

---

<sup>95</sup> <https://solutions-business-intelligence.fr/tableau-de-bord-commercial-comment-suivre-sa-performance/>

<sup>96</sup> <https://www.ouils-de-gestion.fr/quels-indicateurs-pour-un-tableau-de-bord-commercial/>

- Rotation des stocks produits finis
- Stocks produits finis et obsolètes
- Parts de marché
- Frais commerciaux
- Promotions
- Engagements publicitaires et déplacement par secteur
- Coûts des stocks obsolètes

**4.2. Les indicateurs d'activité à intégrer dans un tableau de bord commercial :**

- Les quantités vendues
- Les nouveaux produits
- Les commandes
- Les clients n'ayant pas commandé depuis x temps

**4.3. Les indicateurs de qualité à intégrer dans un tableau de bord commercial :**

- Nombre de réclamations reçues et traitées
- Avoirs, dont responsabilité commerciale
- Dépassement d'échéance sur négocié
- Délais d'attente, de livraison client
- Taux de rupture / livraison

**Conclusion :**

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu découvrir en premier, l'objectif et Rôle de tableau de bord financier de l'entreprise. Puis en second, les types du tableau de bord financier de l'entreprise. Nous avons essayé de montrer la notion du tableau de bord commercial, de façon théorique, ainsi son objectif et son rôle dans l'entreprise et les différents indicateurs.

Le tableau de bord s'avère être un outil indispensable pour les entreprises, il joue un rôle important dans leur gestion.

**Chapitre 04 :**  
**Essai d'élaboration d'un tableau de  
bord financier cas SPA CEVITAL.**

**Introduction**

Au cours de notre étude, nous avons introduit les aspects théoriques dans les trois chapitres précédents comme nous avons vu le contrôle de gestion et ces principaux outils ainsi le tableau de bord et la performance et ses types. Cependant, une présentation aussi détaillée ne serait jamais complète si elle n'incluait pas un aspect pratique pour les différents concepts présentés dans la théorie. Nous procéderons dans ce dernier chapitre à la présentation de l'aspect pratique qui s'articule autour des informations collectées lors de notre stage pratique.

## Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter l'organisation de l'entreprise Cevital Algérie à travers les données dont nous disposons : historique, la situation géographique, l'identification de l'entreprise (DDA)...etc.

### 1. Historique

#### 1.1. Présentation de Cevital

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créé en Mai 1998.

Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3850 salariés en 2021**.



### 2.Situation géographique

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie

- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur** :

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou** :

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

### **3. Les différents produits :**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

#### **1-Huiles Végétales :**

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

**Fleurial<sup>plus</sup>** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

**(Elio et Fridor)** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.



## 2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.



## 3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.





#### 4-Sucre liquide :

Capacité de production :

Matière sèche : 219 000 tonnes/an+

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection



#### 5-Silos Portuaires :

##### Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.



## 6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « **Lalla Khadidja** » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».



## 4. La mission de quelque direction de l'entreprise et l'organigramme de Cevital

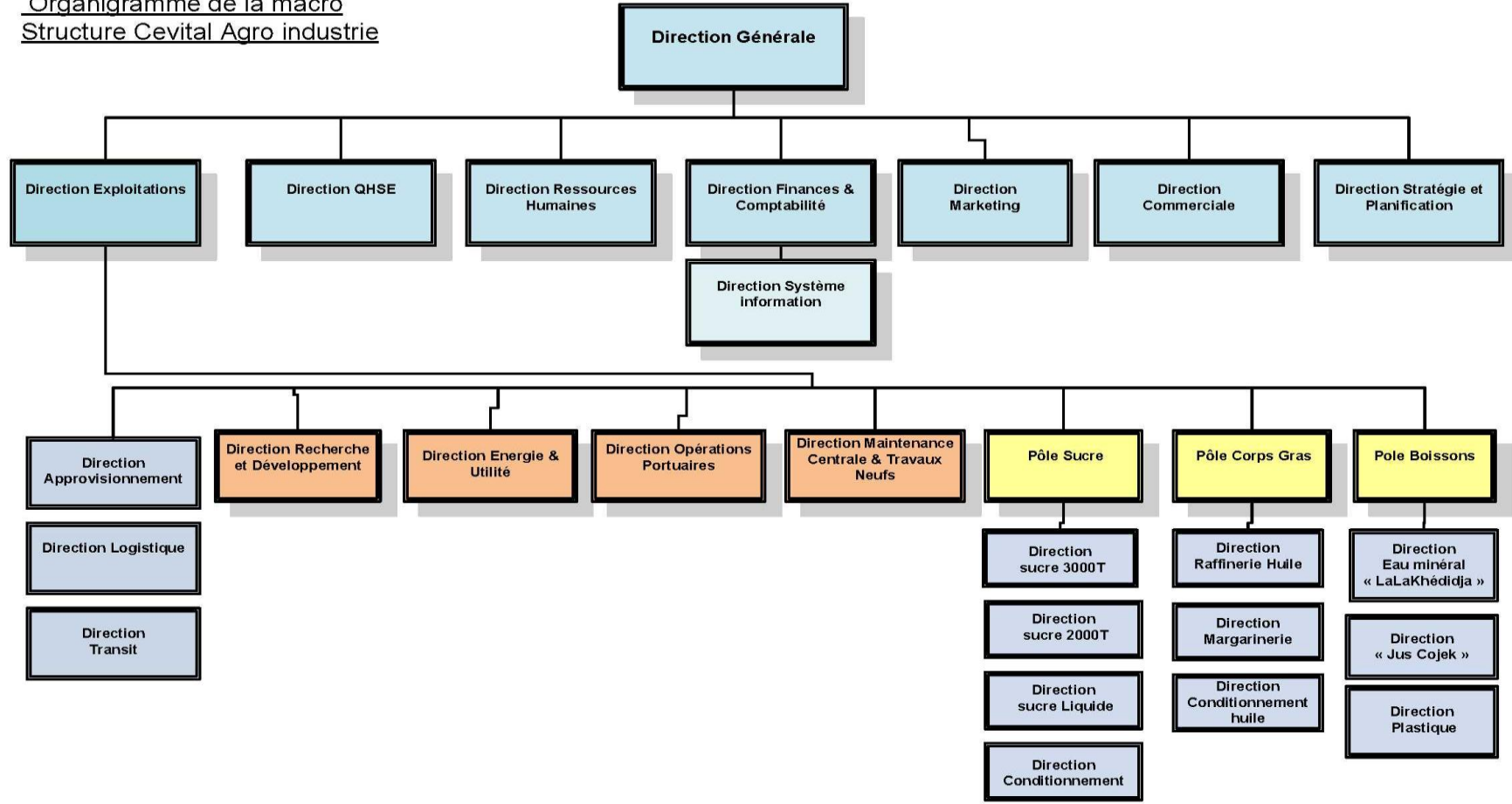
### 4.1. L'organigramme de Cevital

### 4.2. La mission de quelque direction de l'entreprise :

Comme à la constater dans l'organigramme ci-dessus l'entreprise Cevital est composée de la direction générale, d'un secrétariat, 19 autres Directions qui sont comme suit :

4.1. L'organigramme de Cevital :

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



#### 4.2. La mission de quelque direction de l'entreprise :

##### **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

##### **La direction des Ventes & Commerciale :**

- Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.
- En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

##### **La direction Système d'informations :**

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.
- Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

##### **La direction des Finances et Comptabilité (DFC) :**

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

**La direction Industrielle :**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

**La direction des Ressources Humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food.

Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

**La direction Approvisionnements**

- Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).
- Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

**La direction Logistique**

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

- Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

**La direction des Silos :**

- Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

**La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

**La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

**La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

**La direction QHSE :**

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

**La direction Energie et Utilités :**

- C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension**, **Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW. /

**La direction Maintenance et travaux neufs :**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations

**SECTION 02 : Analyse et interprétation tableau de bord des vents**

**1. Analyse et représentation du chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital**

**1.1. Analyse de chiffre d'affaire par produits**

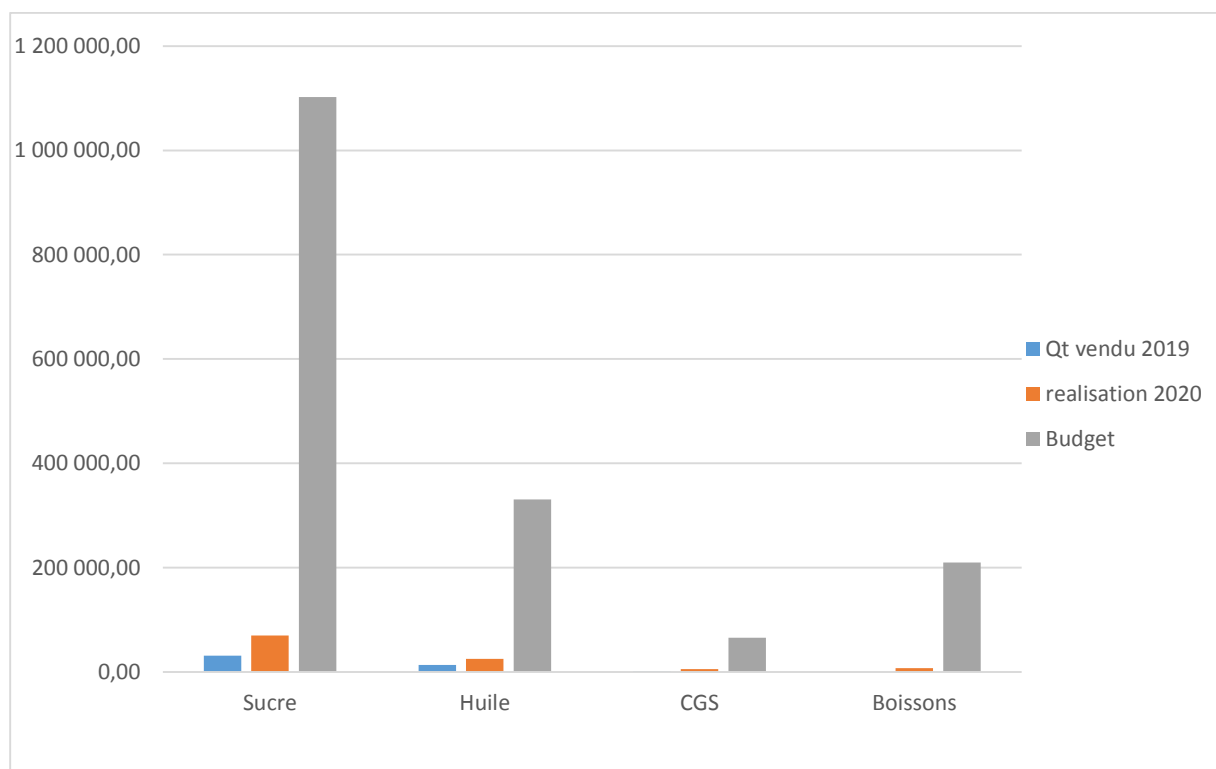
**Tableau N°03 : Tableau établissant les quantités des produits vendus par Cevital**

Unité : tonne

Produits	Qt vendu 2013 (1)	Réalisation 2020 (2)	Réalisé cumul (1+2)	Budget 2020 (3)	%TRO (1+2)/3
<b>Sucre</b>	31 326.23	69 891.15	101 217.375	1 102 500	18%
<b>Huile</b>	13 567.31	25 211.55	38 778.86	330 750	11%
<b>CGS</b>	1 870.31	5 054.7	6 925.01	65 593.5	10%
<b>Boissons</b>	2 683.54	7 018.2	9 701.74	210 000	4%
<b>Total</b>	49 447.39	107 175.6	156 623	1 708 843.5	9%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

**Figure N°04 : Représentation graphique des produits vendus en quantité de Cevital**



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

**Interprétation**

On constate que par nos soins Cevital a atteint ses objectifs concernant les quantités vendu pendant l'année 2020. Les réalisations trimestrielles de quantités vendu par produit sont 107175.6 tonnes.



- Pour le sucre : il représente la plus grande partie de ses ventes, soit 65%
- Pour l'huile : représente 25%
- Pour la margarine : un faible taux des ventes qui est de 5%
- Pour les boissons : un taux de 7%

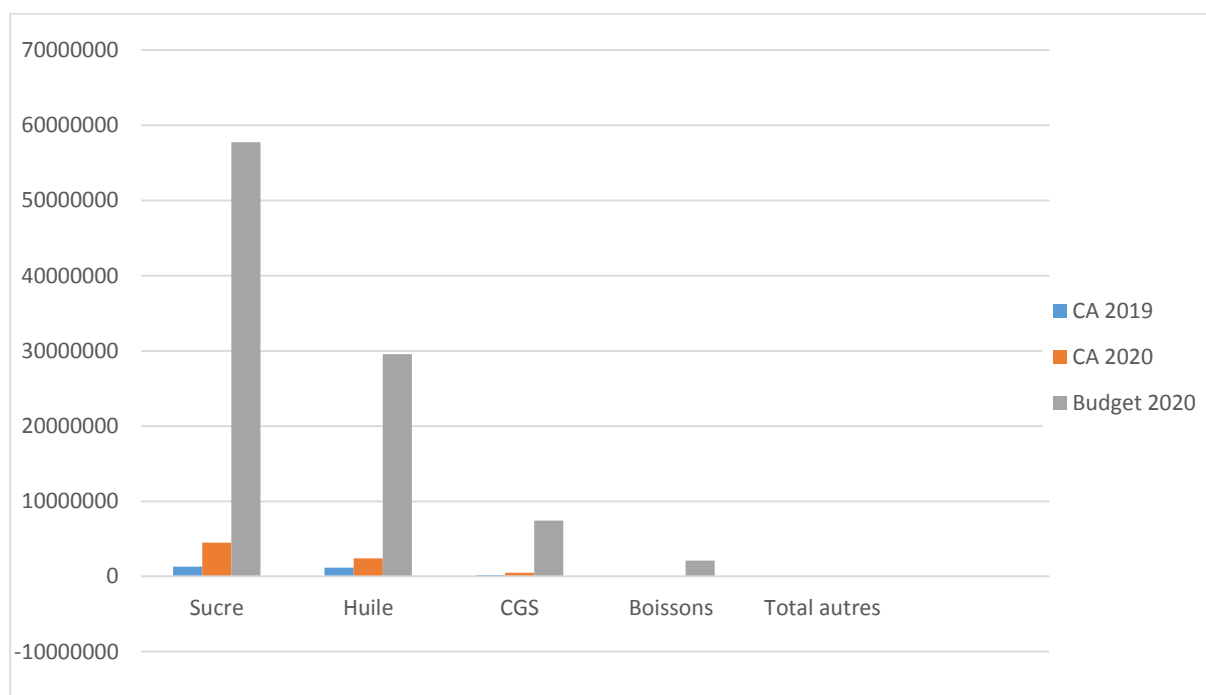
Tableau N°04 : Tableau établissant des chiffre d'affaire des produits vendus par Cevital

Unité : KDA

Désignation	CA réalisation 2019 (1)	Réalisation mois 2020 (2)	Réalisation cumul (1+2)	Budget 2020 (3)	% (1+2)/3
<b>Total Sucre</b>	1 297 588	4 488 888	5 786 475	57 730 995	10%
<b>Total Huile</b>	1 158 554	2 395 149	3 553 682	29 577 833	12%
<b>Total CGS</b>	205 880	500 201	706 081	7 430 453	9%
<b>Total Boissons</b>	23 285	63 937	87 222	2 106 649	4%
<b>Total Autres</b>	- 41 393	- 46 760	- 88 153	-	-
<b>Total Général</b>	2 643 914	7 401 415	10 045 329	96 845 930	10%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de cevital

Figure N°05 : Représentation graphique des produits vendus par Cevital



### Interprétation

Selon le graphe, l'entreprise Cevital a atteint ses objectifs concernant les réalisations de 2020, par rapport aux réalisations de 2019.

- **Sucre** : représente la plus grande partie de ses ventes donc il y a forte demande.
- **Pour l'huile** : il enregistre 32% qui dû à la concurrence au niveau du marché.
- **Pour la margarine, les boissons et autres** : le taux des ventes de CGC, boissons et autre est faible (7%, 0.9%, 0.6%).

### 1.2. Analyse du chiffre d'affaire globale

Le tableau suivant permet de déterminer le chiffre d'affaire réel globale pour l'année 2020.

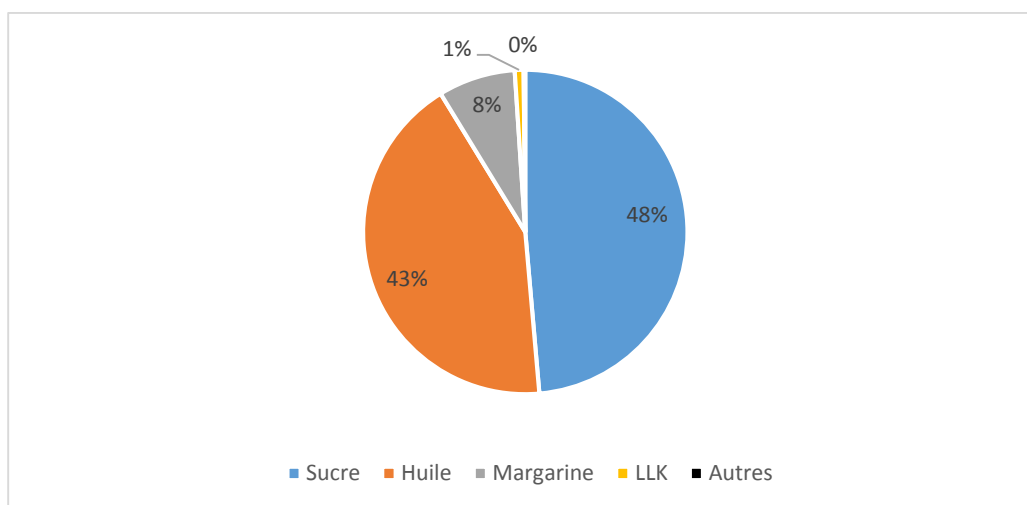
**Tableau N° 05 : Chiffre d'affaire globale de Cevital**

Unité : KDA

Produit	CA 2019 (1)	Réalisations trimestrielles 2020 (2)	Cumul réalisé 2020 (1)+(2)	Budget 2020 (3)	% TRO (1+2)/3
<b>Sucre</b>	1 285 356	4 484 863	5 770 220	67 406 220	9%
<b>Huile</b>	1 127 481	2 346 437	3 473 918	29 577 833	12%
<b>Margarine</b>	203 431	491 443	694 874	5 643 057	12%
<b>LLK</b>	23 285	63 936	87 221	2 106 650	4%
<b>Autres</b>	4 358	14 732	19 091	-	-
<b>Total</b>	2 643 911	7 401 411	10 045 322	104 733 760	10%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital.

**Figure N°06 : Représentation du chiffre d'affaire de Cevital de l'année 2020.**



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

### Interprétation

Le chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital est réparti comme suit :

- **Sucre** : représente 60% du chiffre d'affaire global
- **Huile** : représente 32% du chiffre d'affaire global
- **Margarine** : représente 7% de total de chiffre d'affaire
- **LLK** : représente 1% de total de chiffre d'affaire global

On remarque que l'entreprise Cevital réalise un chiffre d'affaire très important par rapport au chiffre d'affaire dégagé en 2019, donc son chiffre d'affaire a augmenté.

### 2. Les ventes locales et les exportations

Le tableau suivant nous permet de commerce le tableau de bord des ventes local et les exportations pour la période étude.

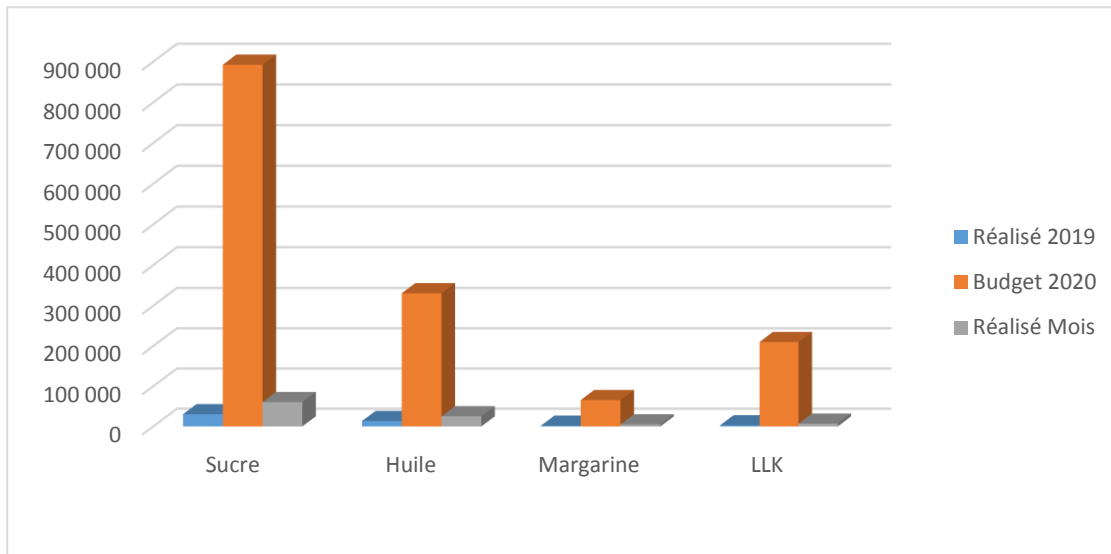
**Tableau N°06 : Tableau de bord des ventes locales et les exportations en volume**

Unité : tonne

Désignation	Réalisé 2019	Budget 2020 (1)	Réalise Mois 2020	Réalisé cumul (2)	%(2)/(1)	RAR (1)-(2)	RAR (1)%
<b>Local :</b>							
<b>Sucre</b>	30 486.23	892 500	60 624.9	131 132.4	15%	761 367.6	85%
<b>Huile</b>	13 534.24	330 750	25 211.55	50 319.15	15%	280 430.85	85%
<b>Margarine</b>	1 870.56	65 593.5	5 054.7	9 115.05	14%	56 478.45	86%
<b>LLK</b>	2 683.54	210 000	7 018.2	15 089.55	7%	194 910.45	93%
<b>Exportation :</b>							
<b>Sucre</b>		577 500	9 266.3		0.0%	577 500	100%
<b>Melasse</b>	3 360			3 360		3 360	
<b>Huile</b>	132	26 250			0.0%	26 250	100%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

**Figure N°07 : Représentation graphique des ventes locales de Cevital en volume**

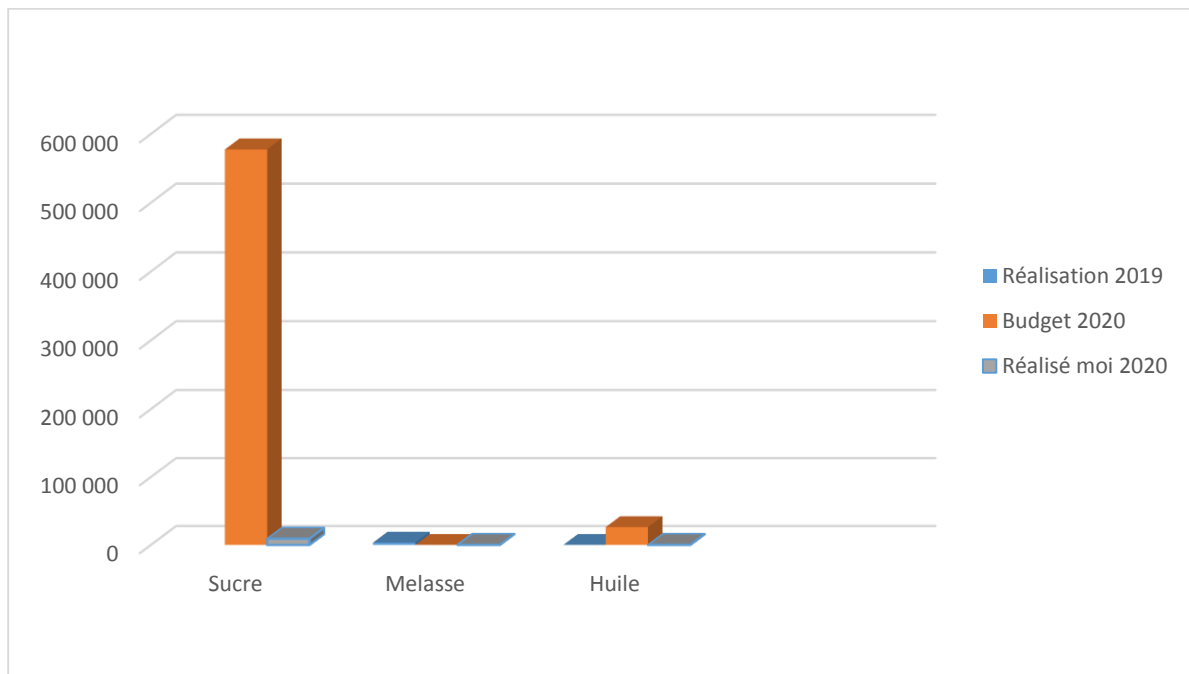


**Source :** établie par nos soins à partir des données de Cevital

**Interprétation**

A partir de ce graphique, on constate que l'entreprise Cevital est performante au niveau du marché national étant donné sa détention importante des parts du marché en matière de sucre, l'huile. Son objectif principal est de conquérir le marché national.

**Figure N°08 : Représentation graphique des exportations de Cevital en volume**



**Source :** établie par nos soins à partir des données de Cevital

## Interprétation

En comparant les réalisations du 1<sup>er</sup> trimestre par rapport aux réalisations du 2019 concernant les exportations de Cevital, en matière du sucre, l'huile et la mélasse avec les ventes nationales, nous constatons que l'objectif principale de sa stratégie est de conquérir le marché algérien.

Nous constatons que l'entreprise cherche à positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations (passer du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines, le sucre).

### 3.Evolution prix de vente moyen

#### ➤ Cas d'Algérie

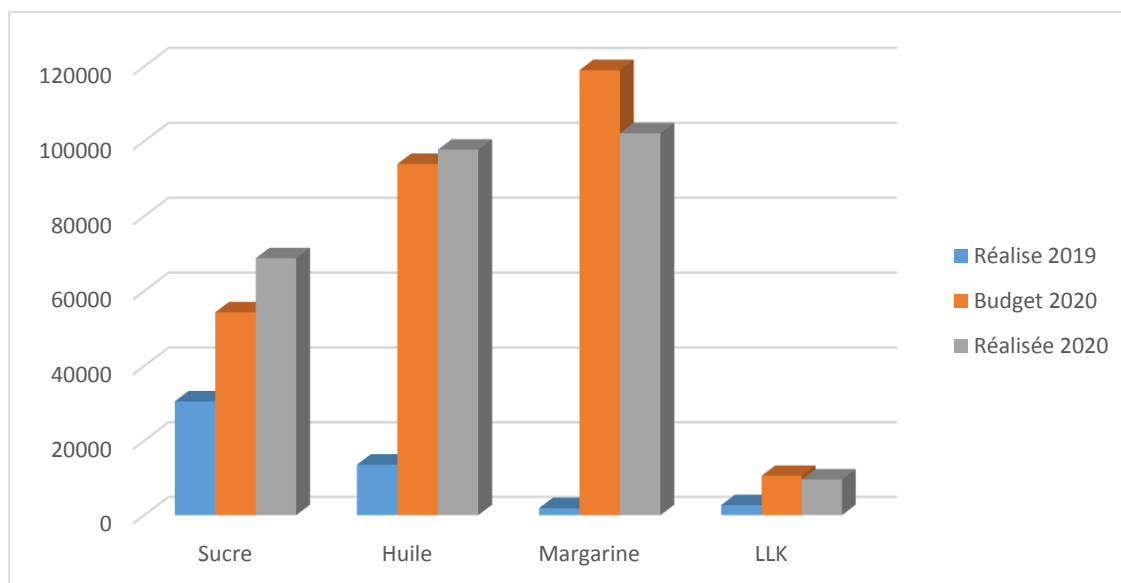
Tableau N°07 : Tableau de bord de l'évolution des ventes

Prix unitaire / tonne

Produits	Réalisé 2019	Budget 2020 (1)	Réalisé 2020	Réalisé cumul (2)	%(2)/(1)
<b>Sucre</b>	30 486	54 300	68 737	99 223	183%
<b>Huile</b>	13 534	93 898	97 725	111 259	118%
<b>Margarine</b>	1 870	118 944	102 096	103 966	87%
<b>LLK</b>	2 684	10 534	9 566	12 249	116%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de cevital

Figure N°09 : Représentation d'évolution prix moyen de vente en 1 Algérie.



### Interprétation

On constate que les prix moyens de 2020 de l'ensemble des produits ont évolué par rapport au prix de 2019, cela dû à sa détention des parts de marché importations (monopole), l'accroissement de la demande des clients concernant ses produits, et augmentation des prix des matières premières à cause d'une crise mondiale en 2020. ces facteurs permettent au Cevital de jouer sur la politique des prix.

#### ➤ Cas étrangers

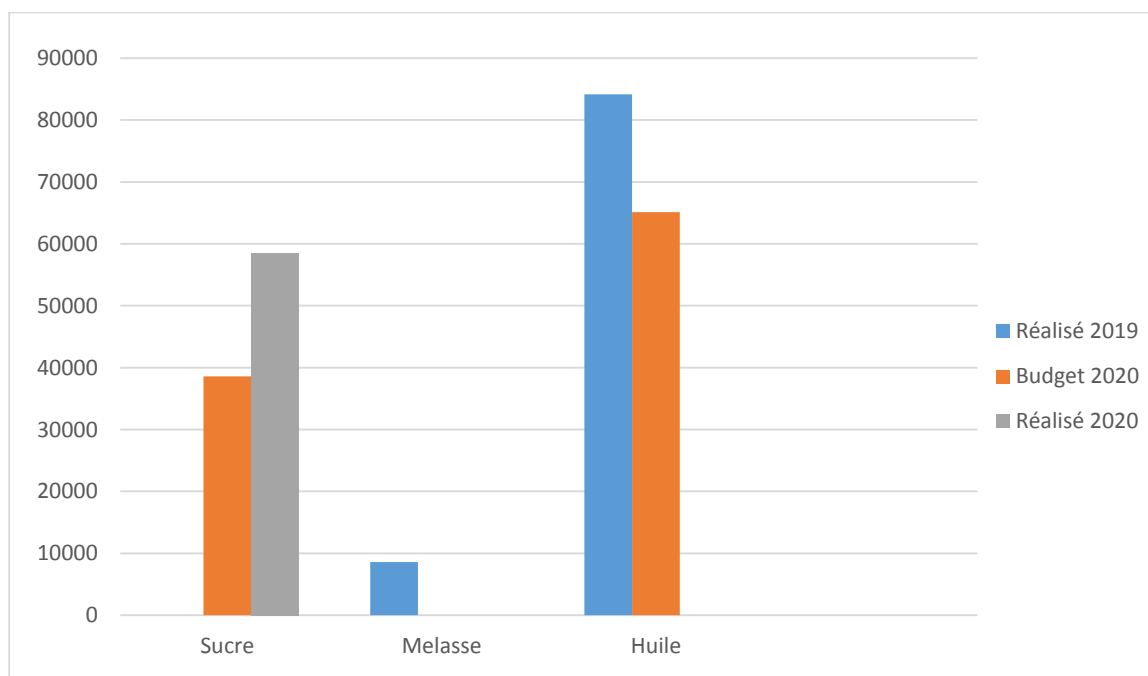
**Tableau N°08 : Tableau de bord d'évolution des ventes**

Prix unitaire / tonne

Produits	Réalisé 2019	Budget 2020 (1)	Réalisé mois	Réalisé cumul (2)	%(2)/(1)
<b>Sucre</b>	-	38 588	58 489	58 489	152%
<b>Melasse</b>	8 601		-	8 601	
<b>Huile</b>	84 144	65 100		84 144	0%

Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne de Cevital

**Figure N° 10 : Représentation d'évolution prix moyen de vente en 1 étrangers.**



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

### Interprétation

On remarque que Cevital n'a pas adapté la politique des prix sur le marché international car c'est sa première expérience d'exportation. Le groupe Cevital cherche à conquérir le marché extérieur en augmentant les capacités de production.

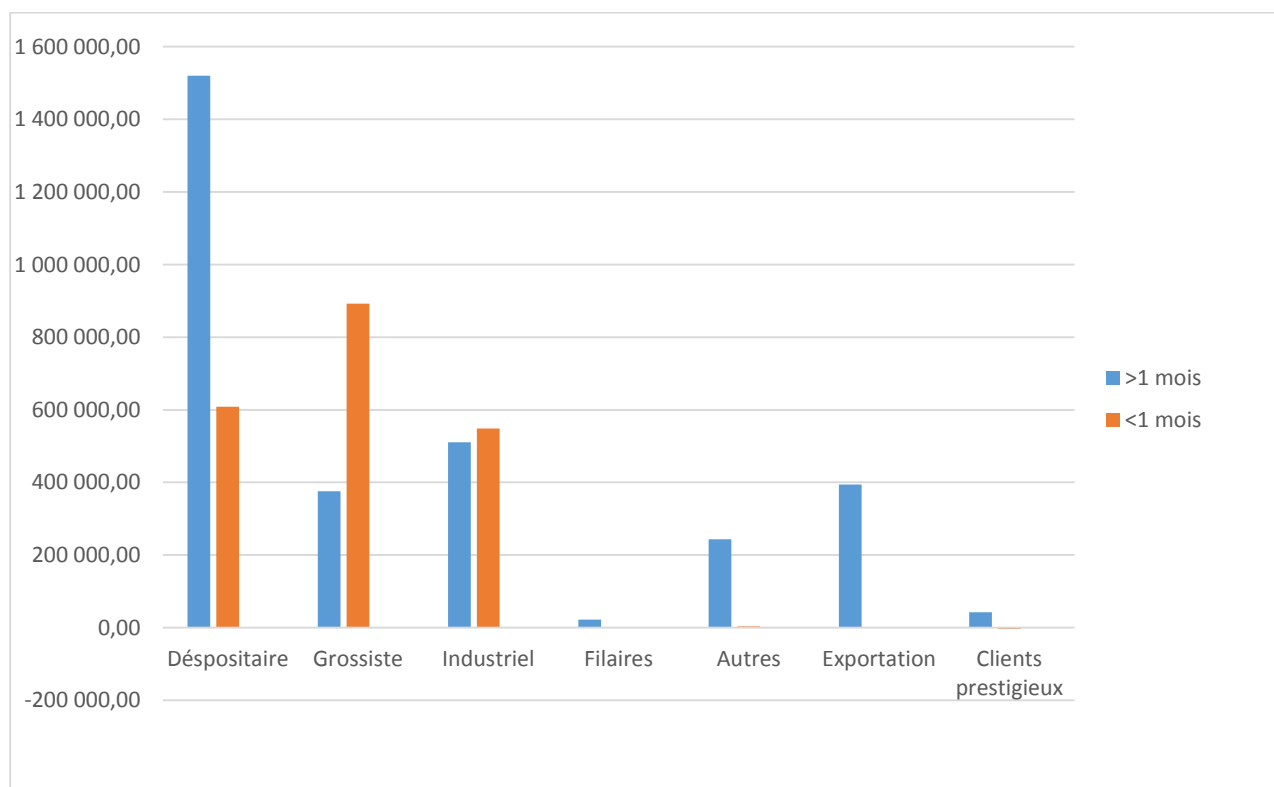
### 4. Etude et analyse des créances clients de Cevital

**Tableau N°09 : Tableau des créances clients de Cevital**

Catégorie clients	4 <sup>ème</sup> trimestre 2019 (1)	Période 2020 (1 <sup>er</sup> trimestre)	Période 2020 (1 <sup>er</sup> trimestre)		Solde fin période (5) = (1)+(4)	Analyse du Solde	
		CA TTC (2)	Règlement (3)	Solde (4) = (3)+(2)		>1 mois	< 1 mois
Dépositaire	477 386	7 996 723	-7 778 049	218 674	696 060	1 519 719	608 500
grossiste	391 465	5 204 477	-5 502 365	-297 918	93 547	375 320	892 653
Industriel	225 755	2 949 908	-2 793 480	156 427	382 182	510 598	548 849
Filaire	3 391	17 873	-9 475	8 398	11 789	21 961	-
Autres	76 545	80 577	-140 167	-59 590	16 956	243 038	3 553
Exportation	12 225	549 994	-205 067	344 927	357 152	393 827	0
Clients prestigieux	10 355	21 529	-24 237	-2 708	7 647	42 413	-3 701
<b>Total</b>	<b>971 367</b>	<b>16 821 081</b>	<b>-16 452 840</b>	<b>368 210</b>	<b>1 565 333</b>	<b>3 106 876</b>	<b>2 049 854</b>

Source : établie par nos soins à partir des données de Cevital

**Figure N°11 : Représentation graphique des créances sur clients de Cevital**



Source : établie par nos soins à partir des données de Cevita

**Interprétation :**

A partir de ce tableau, nous remarquons une différence de créance presque 1 000 000 KDA entre le solde >1 mois et celui de <1 mois, presque la majorité des clients règlent leurs factures à partir de 2<sup>ème</sup> mois. Cette différence de créance peut créer des problèmes, c'est pour cela le service commerciale devrait faire des recouvrements pour faire face à cette créance, le service logistique doit assurer le transport des produits en bon moment et gérer les stocks des produits finis dans les différents dépôts locaux et régionaux(CRL).

**5.L'indicateur de tableau de bord financier**

Les indicateurs financiers sont définis et calculés de la manière suivante :

- ✓ **Valeur Ajoutée (VA) :** est la richesse créée par l'entreprise au cours d'un exercice par son activité de production.

$$\text{VA} = \text{Production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation de L'exercice en prévenance des tiers}$$

- ✓ **Excédent brut exportation (EBE) :** représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise indépendamment. Il peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisante brute d'exportation.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subventions d'exploitations} - \text{impôts et taxes} - \text{charges de personnel}$$

- ✓ **Résultat Opérationnel (RO) :** il mesure la rentabilité de l'activité principale de l'entreprise qui est un indicateur de performance économique. Il s'obtient, à partir de l'EBE qui augmente les autres produits opérationnels et qui diminue les autres charges opérationnelles.

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{reprise sur provision d'exploitation} + \text{autres produits opérationnels} - \text{Autres charge opérationnelles} - \text{dotation aux amortissements} - \text{dotation aux amortissement et provisions.}$$



- ✓ **Résultat Avant Impôt (RAI)** : il mesure activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitation et financiers mais sans tenir compte les activités exceptionnelles.

$$\text{RAI} = \text{RO} + \text{quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financiers}$$

- ✓ **Résultat Net (RN)** : il indique ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la partie des salaires et paiement de l'impôt sur les sociétés.

### Conclusion :

Ce troisième et dernier chapitre nous a permis d'avoir des connaissances sur l'entreprise CEVITAL et de voir son organisation. Ensuite, nous avons essayé de mettre en pratique nos connaissances théoriques concernant le tableau de bord. Nous avons eu comme objectif, tout au long de la réalisation de ce chapitre, de montrer un tableau de bord des ventes pour une entreprise, dans notre cas pour l'entreprise CEVITAL.

Enfin, on constate que le tableau de bord est l'outil par excellence pour la prise de décision et dans les meilleurs des délais, on ajoute également, la possibilité d'avoir une vision sur l'ensemble des activités de l'entreprise et par conséquent permettre à l'entreprise en question d'être proactif.



**Conclusion générale.**

## Conclusion général

---

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous sommes assignés. On s'est fixé comme objectif principal, l'essai d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia.

En effet, le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise et avec la motivation des responsables, il ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation.

Le tableau de bord n'est pas un simple instrument pour présenter les résultats de l'entreprise, mais un outil beaucoup plus complexe et utile pour les dirigeants. Il permet de piloter la performance de l'entité, contrôler les éléments qui révèlent des incidents et signaler tous les dysfonctionnements détectés qui seront à même de déranger l'organisation dans la prise de décisions stratégiques.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui soient issues essentiellement et venues pour répondre à notre problématique. Mais aussi d'affirmer ou infirmer nos hypothèses de travail.

Le contrôle de gestion joue un rôle central dans la maîtrise de la gestion d'une organisation qui doit être utilisées d'une manière efficace et pertinente pour atteindre les objectifs fixés de cette dernière. Ce qui confirme la première hypothèse.

Le tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL est un outil de gestion, un instrument de mesure de performance qui regroupe plusieurs indicateurs, mais juste les plus significatifs, ce qui nous a amenés à confirmer la deuxième hypothèse.

Etablir un tableau de bord financier d'entreprise CEVITAL, nous a permis de porter un jugement sur la santé financière et ainsi mesurer sa performance financière et donc notre travail nous a permis de constater que le tableau de bord donne une image fiable sur la bonne ou mauvaise performance financière de l'entité. De ce fait la troisième hypothèse est confirmée.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL. Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures relatives à la thématique de pilotage par les tableaux de bord.

Enfin, on peut conclure que le tableau de bord fournit un ensemble d'informations nécessaires au pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle et d'aide à la prise de décision.

## **Conclusion général**

---

Nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches accomplies lors de l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle soient complètes, mais nous espérons tous de même que cela inspirera d'autres recherches à l'avenir.



**Bibliographie.**

## **Bibliographie**

---

### **Ouvrages généraux :**

- ✓ Abdenacer KHERRI, Cours : « Gestion budgétaire », École supérieure de commerce, 2011-2012.
- ✓ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ Alain FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, Edition EYROLLES, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2018.
- ✓ Brigitte DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », Edition : DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, l'extenso éditions, 8<sup>ème</sup> Edition, France, 2014, P123.
- ✓ Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, 9 édition GUALINO, Paris, 2016, Page 123.
- ✓ Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, édition DUNOD, Paris, 2011.
- ✓ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Editions Dunod, Paris, 1998.
- ✓ Caroline SELMERE, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998.
- ✓ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition Dunod, Paris, 2011.
- ✓ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion, manuel et applications », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, 2010.
- ✓ Daniel BOIX, Le tableau de bord, un dispositif de management, édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ François GIRUD et Alii, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Guliano, Paris, 2004.
- ✓ Franck BAZUREA et Alii, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales », Édition : Berti, Paris, 2007.
- ✓ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », Édition Litec, Paris, 2005.
- ✓ Hervé ARNOUD, « Le contrôle de gestion... en action », Édition Liaisons, 2001.
- ✓ Jean-louis MALO, Jean-Chrles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.
- ✓ J.p.HLFFER et j.ORSONI :T.O.G2, Comptabilité analytique, Edition Vuibert, 1984.
- ✓ Laurent CAPPELLETTI et Autres, « **Toute la fonction contrôle de gestion** », Édition DUNOD, Paris, 2014.
- ✓ Laurent H. et Pierre A, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010.

## **Bibliographie**

---

- ✓ M.Gaies, « Le contrôle de gestion prévisionnelle », Edition Economica, 2003.
- ✓ Michel GILLET, Patrick GILLET, « Système d'informations des ressources humaines », Edition DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ MALLOT JL et JEAN C, *L'essentiel du contrôle de gestion, éd d'organisation*, Paris 1998.
- ✓ Michel LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition Organisation, Paris, 1998.
- ✓ M.KALIKA, « Structure d'entreprise réalité, déterminants, performance, Edition ECONOMICA, paris, 1995.
- ✓ Nicolas BERLAND, « La mesure de la performance », Éditons : E-book, Paris, 2009.
- ✓ Pierre-Laurent BESCOS et Carla MENDOZA, *Le management de la performance*, ECM, Paris.
- ✓ Patrick BOISSELIER, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999.
- ✓ P. LORINO, « Méthode et pratique de la performance » Edition d'organisation, paris, 2003.
- ✓ Robert. N Anthony, « Planning and control system. Aframework for analysis », Harvard University, Boston press, 1965.
- ✓ R.N.Anthony et J.Dearden , « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris.
- ✓ Robert REIX : *Système d'information et management de l'organisation*, Edition VUIBERT, 5eme Édition, Paris, 2005
- ✓ Robert S. KAPLAN, DAVIS P NORTON, « Le tableau de bord prospectifs, edition d'ORGANISATION, Paris.
- ✓ SALEM Q, CHARLES A, *Lexique de gestion*, 6<sup>e</sup> éd Paris 2003.

### **Articles :**

- ✓ A BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet- France, 1995.
- ✓ P BAREK, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management sociétal responsable ? », 2<sup>ème</sup> journée de recherche de CEROS, 2006.
- ✓ Colwyn JONES et David DUGALE, *The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity*, Accounting Organization and Society.

## **Bibliographie**

---

### **Mémoires :**

- ✓ Mémoire de Ghazlene Oubya, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.

### **Site web:**

- ✓ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, op.cit., P 559.  
<https://www.spendesk.com/fr/blog/tableau-bord-financier-performant/>  
[http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/ tableau-de-bord-financier.](http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier)  
<https://www.definitions-marketing.com/definition/tableau-de-bord-commercial/>  
[https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ gestion-commerciale/tableau-bord-commercial/](https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-commerciale/tableau-bord-commercial/)  
<https://solutions-business-intelligence.fr/tableau-de-bord-commercial-comment-suivre-sa-performance/>  
<https://www.ouils-de-gestion.fr/quels-indicateurs-pour-un-tableau-de-bord-commercial/>





**Annexes.**

## Annexes

### SITUATION COMPTABLE AU : 31/12/2019 :

#### Actif 2019 :

ACTIF		EN MILLIONS DA			Tableau N° 1
N° de Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	MONTANT BRUT	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	<b>CLASSE 2 : INVESTISSEMENTS</b>	-	-	-	34 035
20	logiciel	48	2	46	-
21	FONDS DE COMMERCE	57	5	51	-
22	TERRAIN	4 161	-	4 161	-
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	25 087	7 403	17 683	-
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	36	21	15	-
28	INVESTISSEMENTS EN COURS	12 078	-	12 078	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE II)</b>	<b>41 467</b>	<b>7 431</b>	<b>34 035</b>	-
	<b>CLASSE 3 : STOCKS</b>	-	-	-	9 480
30	STOCK DE MARCHANDISES	370	-	370	-
31	MATIERES ET FOURNITURES	4 980	-	4 980	-
33	PRODUITS SEMI-OEUVRES	385	-	385	-
34	PRODUITS EN COURS	26	-	26	-
35	PRODUITS FINIS	812	-	812	-
37	STOCK A L'EXTERIEUR	2 907	-	2 907	-
38	ACHATS	-	-	-	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE III)</b>	<b>9 480</b>	<b>-</b>	<b>9 480</b>	-
	<b>CLASSE 4 : CREANCES</b>	-	-	-	36 906
40	COMPTES DEBITEURS DU PASSIF	13	-	13	-
42	CREANCES D'INVESTISSEMENTS	12 439	0	12 439	-
43	CREANCES DE STOCKS	15	-	15	-
44	CREANCES S/ASS. ET STES APPARENTEES	16 851	-	16 851	-
45	AVANCES POUR COMPTE	444	-	444	-
46	AVANCES D'EXPLOITATIONS	540	13	527	-
47	CREANCES SUR CLIENTS	4 201	179	4 022	-
48	DISPONIBILITES	2 596	-	2 596	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE IV)</b>	<b>37 099</b>	<b>193</b>	<b>36 906</b>	-
	<b>TOTAUX :</b>	<b>88 046</b>	<b>7 624</b>	<b>80 421</b>	<b>80 421</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>88 046</b>	<b>7 624</b>	<b>80 421</b>	<b>80 421</b>

#### Passif 2019 :

PASSIF		EN MILLIONS DA		Tableau N° 1
N° de Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	MONTANTS NETS		TOTAUX PARTIELS
	<b>CLASSE 1 : FONDS PROPRES</b>	-		50 958
10	CAPITAL	37 092		-
13	RESERVES LEGALES	1 491		-
15	ECARTS DE REEVALUATION	0		-
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION	12 123		-
19	PROVISIONS POUR PERTES PROBABLES	252		-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE I)</b>	<b>50 958</b>		-
	<b>CLASSE 5 : DETTES</b>	-		18 142
50	COMPTES CREDITEURS DE L'ACTIF	175		-
52	DETTES D'INVESTISSEMENTS	7 076		-
53	DETTES DE STOCKS	3 977		-
54	DETENTIONS POUR COMPTE	52		-
55	DETTES ENVERS LES ASSOCIES ET STE APPARENT	4 381		-
56	DETTES D'EXPLOITATIONS	2 166		-
57	AVANCES COMMERCIALES	300		-
58	DETTES FINANCIERES	15		-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE I)</b>	<b>18 142</b>		-
	<b>TOTAUX : (I+V)</b>	<b>69 101</b>		<b>69 101</b>
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	<b>11 321</b>		<b>11 321</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>80 421</b>		<b>80 421</b>

## Annexes

### TCR 2019 :

N° de Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES	0	5 104
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	4 357	0
<b>80</b>	<b>MARGE BRUTE</b>	<b>0</b>	<b>747</b>
80	MARGE BRUTE	0	747
71	PRODUCTION VENDUE	0	50 833
72	PRODUCTION STOCKEE	901	
74	PRESTATIONS FOURNIES	0	44
75	TRANSFERT CHARGES DE PRODUCTION	0	113
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	34 311	0
62	SERVICES	1 457	0
	<b>TOTAUX</b>	<b>36 669</b>	<b>51 736</b>
<b>81</b>	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>0</b>	<b>15 068</b>
81	VALEUR AJOUTEE	0	15 068
76	REVENUS SUR DIVIDENDES	0	1 323
77	PRODUITS DIVERS	0	81
78	TRANSFERT CHARGES D'EXPLOITATION	0	374
63	FRAIS DU PERSONNEL	1 192	0
64	IMPOTS ET TAXES	350	0
65	FRAIS FINANCIERS	803	0
66	FRAIS DIVERS	114	0
68	DOTATION AUX AMORTS.ET PROVISIONS	1 541	0
	<b>TOTAUX</b>	<b>3 999</b>	<b>16 846</b>
<b>83</b>	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>12 847</b>
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION	0	660
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	1 870	0
<b>84</b>	<b>RESULTAT HORS EXPLOITATION</b>	<b>1 210</b>	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		12 847
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	1 210	
<b>880</b>	<b>RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE</b>		<b>11 637</b>
<b>889</b>	<b>IBS</b>	<b>316</b>	<b>0</b>
<b>88</b>	<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>11 321</b>

## Annexes

### SITUATION COMPTABLE AU : 31/12/2020 :

#### Actif 2020 :

ACTIF		EN MILLIONS DA			Tableau N° 1
N° de Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	MONTANT BRUT	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	<b>CLASSE 2 : INVESTISSEMENTS</b>	-	-	-	<b>31 830</b>
202	logiciel	40	10	30	-
21	VALEURS INCORPORELLES	69	22	47	-
22	TERRAIN	252	-	252	-
24	EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	31 859	9 118	22 741	-
25	EQUIPEMENTS SOCIAUX	33	21	12	-
28	INVESTISSEMENTS EN COURS	8 747	-	8 747	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE II)</b>	<b>41 000</b>	<b>9 170</b>	<b>31 830</b>	-
	<b>CLASSE 3 : STOCKS</b>	-	-	-	<b>12 918</b>
30	STOCK DE MARCHANDISES	56	-	56	-
31	MATIERES ET FOURNITURES	5 623	63	5 561	-
33	PRODUITS SEMI-OUVRÉS	589	-	589	-
34	PRODUITS EN COURS	112	-	112	-
35	PRODUITS FINIS	929	37	892	-
37	STOCK A L'EXTERIEUR	5 707	-	5 707	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE III)</b>	<b>13 018</b>	<b>100</b>	<b>12 918</b>	-
	<b>CLASSE 4 : CREANCES</b>	-	-	-	<b>56 314</b>
40	COMPTES DEBITEURS DU PASSÉ	11	-	11	-
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	38 319	43	38 276	-
43	CREANCES DE STOCKS	9	-	9	-
44	CREANCES SUR ASSOCIÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTES	8 192	-	8 192	-
45	AVANCES POUR COMPTE	67	-	67	-
46	AVANCES D'EXPLOITATIONS	1 263	13	1 249	-
47	CREANCES SUR CLIENTS	4 678	246	4 432	-
48	DISPONIBILITÉS	4 078	-	4 078	-
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE IV)</b>	<b>56 617</b>	<b>303</b>	<b>56 314</b>	-
	<b>TOTAUX :</b>	<b>110 635</b>	<b>9 572</b>	<b>101 063</b>	<b>101 063</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>110 635</b>	<b>9 572</b>	<b>101 063</b>	<b>101 063</b>

#### Passif 2020 :

PASSIF		EN MILLIONS DA		Tableau N° 1
N° de Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	MONTANTS NETS	TOTAUX PARTIELS	
	<b>CLASSE 1 : FONDS PROPRES</b>	-	<b>61 379</b>	
10	CAPITAL	59 134	-	
13	RESERVES LEGALES	2 057	-	
15	ECARTS DE REEVALUATION	-	-	
18	RESULTAT EN INSTANCE D'AFFECTATION	0	-	
19	PROVISIONS POUR PERTES PROBABLES	188	-	
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE I)</b>	<b>61 379</b>	-	
	<b>CLASSE 5 : DETTES</b>	-	<b>26 196</b>	
50	COMPTES CREDITEURS DE L'ACTIF	52	-	
52	DETTES D'INVESTISSEMENTS	5 787	-	
53	DETTES DE STOCKS	5 636	-	
54	DETENTIONS POUR COMPTE	42	-	
55	DETTES ENVERS LES ASSOCIÉS ET SOCIÉTÉS APPARENTES	12 160	-	
56	DETTES D'EXPLOITATIONS	1 959	-	
57	AVANCES COMMERCIALES	561	-	
58	DETTES FINANCIERES	-	-	
	<b>SOUS-TOTAUX : (CLASSE v)</b>	<b>26 196</b>	-	
	<b>TOTAUX : (I+v)</b>	<b>87 575</b>	<b>87 575</b>	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	13 487	<b>13 487</b>	
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>101 063</b>	<b>101 063</b>	

## Annexes

### TCR 2020 :

N° de Compte	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES	-	5 022
60	MARCHANDISES CONSOMMEES	4 020	-
<b>80</b>	<b>MARGE BRUTE</b>	-	<b>1 002</b>
80	MARGE BRUTE	-	1 002
71	PRODUCTION VENDUE	-	55 155
72	PRODUCTION STOCKEE	-	414
74	PRESTATIONS FOURNIES	-	77
75	TRANSFERT CHARGES DE PRODUCTION	-	196
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	38 109	-
62	SERVICES	1 561	-
	<b>TOTAUX</b>	<b>*****</b>	<b>*****</b>
<b>81</b>	<b>VALEUR AJOUTEE</b>	-	<b>*****</b>
81	VALEUR AJOUTEE	-	17 174
76	REVENUS SUR DIVIDENDES	-	1 266
77	PRODUITS DIVERS	-	11
78	TRANSFERT CHARGES D'EXPLOITATION	-	92
63	FRAIS DU PERSONNEL	1 778	-
64	IMPOTS ET TAXES	285	-
65	FRAIS FINANCIERS	486	-
66	FRAIS DIVERS	111	-
68	DOTATION AUX AMORTS. ET PROVISIONS	1 981	-
	<b>TOTAUX</b>	<b>4 641</b>	<b>*****</b>
<b>83</b>	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>*****</b>
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION	-	5 274
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	5 690	-
<b>84</b>	<b>RESULTAT HORS EXPLOITATION</b>	<b>416</b>	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		13 903
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	416	
<b>880</b>	<b>RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE</b>		<b>*****</b>
<b>889</b>	<b>IBS</b>	-	-
<b>88</b>	<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	-	<b>*****</b>



**Table des matières.**

# Table des matières

---

## Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

<b>Introduction générale.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 01 : Tableau de bord financier de l'entreprise .....</b>	<b>15</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 01 : Le contrôle de gestion .....</b>	<b>16</b>
1. Historique .....	16
2. La définition du concept contrôle / gestion .....	17
2.1. Contrôle.....	17
2.2. Gestion .....	17
3. Les définitions du contrôle de gestion.....	18
3.1. La définition de R.N. ANTHONY .....	18
3.2. La définition de R. SIMON.....	18
3.3. La définition de A. KHEMAKHEM .....	18
4. Objectifs du contrôle de gestion.....	19
4.1. Performance de l'entreprise .....	19
4.2. L'amélioration permanente de l'organisation .....	19
4.3. La prise en compte des risques.....	19
5. Les missions et rôle du contrôle de gestion.....	19
5.1. Les missions du contrôle de gestion.....	19
5.2. Le rôle du contrôle de gestion .....	20
6. Les concepts du contrôle de gestion.....	20

## Table des matières

---

7. Le but du contrôle de gestion .....	21
8. Les limites du contrôle de gestion.....	21
<b>Section 02 : Les principales méthodes et outils de contrôle de gestion.....</b>	<b>22</b>
1. Les méthodes de contrôle de gestion .....	22
1.1. La méthode des centres d'analyse .....	22
1.2. La méthode du seuil de rentabilité .....	23
1.3. La méthode des coûts partiels .....	23
1.4. La méthode du coût marginal (CM).....	23
1.5. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes (L'IRCF).....	24
1.6. La méthode (ABC) « Activity Based Costing ».....	24
2. Les outils de contrôle de gestion .....	25
2.1. La comptabilité générale .....	25
2.2. La comptabilité analytique.....	26
2.3. Le rôle de la comptabilité analytique.....	27
2.4. Système d'information .....	28
2.5. La gestion budgétaire .....	29
2.5.1. La prévision.....	29
2.5.2. La budgétisation .....	29
2.5.3. Le contrôle budgétaire(CB).....	30
2.6. Le tableau de bord.....	30
2.7. Reporting.....	31
2.8. Benchmarking .....	32
<b>Section 03 : Définition sur le tableau de bord.....</b>	<b>33</b>
1. définition du tableau de bord .....	33
2. définition du tableau de bord financier .....	34
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>



## Table des matières

---

<b>Chapitre 02 : La performance financière d'entreprise.....</b>	<b>36</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 01 : Définition de la performance.....</b>	<b>38</b>
1.Définition. ....	38
2.Les d'autres notions de la performance.....	38
3.La performance financière. ....	39
<b>Section 02 : Types de performance financier.....</b>	<b>40</b>
1. La performance globale :.....	40
1.1 La performance économique :.....	42
1.2. La performance sociale : .....	42
1.3 La performance environnementale :.....	42
2.La performance organisationnelle :.....	42
3. La performance commerciale :.....	43
4. La performance stratégique :.....	43
<b>Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....</b>	<b>43</b>
1.La conception du système de tableau de bord.....	43
1.1. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage et la performance .....	44
1.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage .....	44
1.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord.....	44
2.Les étapes de conception de tableau de bord .....	45
3.Les instruments du tableau de bord financiers .....	47
3.1. La conception générale.....	47
3.2. Les instruments utilisés .....	49
3.2.1. Les écarts.....	49
3.2.2. Les ratios .....	49

## **Table des matières**

---

3.2.3. Les graphiques.....	50
3.2.4. Les commentaires.....	50
3.2.5. Les clignotants.....	51
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 03 : Interprétation et analyse du tableau de bord financier d'entreprise.....</b>	<b>52</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 01 : Objectif et Rôle de tableau de bord financier de l'entreprise. ....</b>	<b>53</b>
1. Objectifs du tableau de bord.....	53
2. Rôle du tableau de bord.....	53
2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	53
2.2. Le tableau de bord, aide à la décision .....	54
2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication .....	54
2.4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision .....	54
2.5. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management .....	55
<b>Section 02 : Les types du tableau de bord financier de l'entreprise. ....</b>	<b>55</b>
1. Tableau de bord de gestion : .....	55
2. Tableau de bord stratégique : .....	55
3. Tableau de bord opérationnel : .....	56
<b>Section 03 : Tableau de bord des ventes. ....</b>	<b>57</b>
1. Définition de tableau de bord commercial :.....	57
2. Les objectifs du tableau de bord commercial : .....	57
3. Le rôle du tableau de bord commercial :.....	58
4. Les indicateur pour un tableau de bord commercial :.....	58
4.1. Les indicateurs de gestion à intégrer dans un tableau de bord commercial .....	58
4.2. Les indicateurs d'activité à intégrer dans un tableau de bord commercial .....	59

## **Table des matières**

---

4.3. Les indicateurs de qualité à intégrer dans un tableau de bord commercial .....	59
<b>Conclusion :</b> .....	<b>59</b>
<b>Chapitre 04 : Essai d'élaboration d'un tableau de bord au sein SPA Cevitali .....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>61</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil.....</b>	<b>62</b>
1. Historique .....	62
1.1. Présentation de Cevital.....	62
2.Situation géographique .....	62
3.Les différents produits.....	63
4. La mission de quelque direction de l'entreprise et l'organigramme de Cevital.....	66
4.1. L'organigramme de Cevital .....	67
4.2. La mission de quelque direction de l'entreprise.....	68
<b>Section 02 : Analyse et interprétation de tableau des ventes.....</b>	<b>72</b>
1.Analyse et représentation du chiffre d'affaire de l'entreprise Cevital .....	72
1.1. Analyse de chiffre d'affaire par produits .....	72
1.2. Analyse du chiffre d'affaire globale.....	74
2.Les ventes locales et les exportations.....	75
3.Evolution prix de vente moyen .....	77
4.Etude et analyse des créances clients de Cevital.....	79
5.L'indicateur de tableau de bord financier .....	80
<b>Conclusion</b> .....	<b>81</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>82</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>85</b>
<b>Les annexes</b> .....	<b>89</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>94</b>
<b>Résumé</b>	

## Résumé

### Résumé

Le but premier de notre recherche est de tenter de répondre à la problématique de recherche suivante « Comment élaborer un tableau de bord des ventes d'une entreprise ? en particulier au sein de l'entreprise Cevital ». Après avoir présenté le volet théorique sur le contrôle de gestion qui est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Comme outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Pour ce faire un stage pratique a été réalisé au sein de l'entreprise Cevital Bejaia.

**Mots clés :** Tableau de bord financier, performance financier, contrôle de gestion, SPA CEVITAL.

### Abstract

The primary goal of our research is to attempt to answer the following research question "How to develop a sales dashboard for a company? in particular within the Cevital company". After presenting the theoretical component on management control, which is a process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently to achieve the objectives of the organization. As an important management control tool, the dashboard is at the heart of the management process and performance evaluation. It makes it possible to synthesize the most important information and present it in the form of indicators. To do this, a practical internship was carried out within the company Cevital Bejaia.

**Keywords:** Financial dashboard, financial performance, management control, SPA CEVITAL.

### نبذة مختصرة

الهدف الأساسي لبحثنا هو محاولة الإجابة على سؤال البحث التالي "كيف يمكن تطوير لوحة تحكم مبيعات لشركة؟ على وجه الخصوص داخل شركة سيفيتال ". بعد تقديم المكون النظري للرقابة الإدارية، وهي عملية يضمن المديرون من خلالها الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. باعتبارها أداة تحكم إدارية مهمة، فإن لوحة القيادة هي في صميم عملية الإدارة وتقييم الأداء. يجعل من الممكن تجميع أهم المعلومات وتقديمها في شكل مؤشرات. للقيام بذلك، تم إجراء تدريب عملي داخل شركة سيفيتال بجاية.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة تحكم مالية، أداء مالي، رقابة إداري، سيفيتال.