

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en

Sciences financières et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème intitulé

***Le tableau de bord financier comme outil de
pilotage de la performance de l'entreprise Cas
COGB-LABELLE***

Réalisé par :
TOUNES Katia Azal

Encadré par
Mme TRAKI Dalila

Devant les membres du jury composé :

Président : Mme HAMMICHE/F
Examineur : MR MERROUDJ/M

Promotion : 2021/2022

REMERCIEMENT

Tout d'abord, je tiens à remercier et glorifier Dieu le tout puissant et miséricordieux d'avoir guidé mes pas avec clairvoyance pour accomplir ce travail et de le mener à terme.

*Mes remerciements s'adressent également à mon encadrante **Mme TRAKI Dalila**, ce travail ne serait pas aussi riche et n'avait pas pu avoir le jour sans son aide et son encadrement.*

*Je tiens à remercier également mon maitre de stage **Mme DERRI Ouassila** pour son accueil, son encadrement et ses explications.*

Je saisis également cette opportunité afin de remercier tous les enseignants du département SEGC de l'université de Bejaia qui nous ont énormément appris.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

DEDICACES

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.

Je dédie ce travail :

♥ *A ma très chère mère, à laquelle aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour, et de mon plus grand respect car elle s'est toujours sacrifiée pour nous depuis notre enfance. Je prie le bon Dieu de la bénir, en espérant qu'elle soit toujours fière de moi*

♥ *A mon défunt père qui m'aurait encouragé et soutenue, Mais malheureusement il ne peut ni assister ni être fière de ce qu'il a laissé derrière lui*

♥ *A mes chers frères et sœurs qui m'ont beaucoup soutenu, qui sont un symbole de sacrifice et d'amour.*

♥ *A mes chers neveux que j'aime énormément*

♥ *A tous les membres de ma famille, oncles tantes, cousins, cousines et tous mes proches.*

♥ *A mes chers amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur.*

Une grande dédicace à mes copines et camarades NABILA et ZOHRA avec qui j'ai passé des bons moments et dont je garde de très précieux souvenirs.

La liste des abréviations

A

ABC : Activity Based Costing

AC : Actif Circulant

AF : Autofinancement

B

BFR : Besoins en fonds de roulement

C

CA : Chiffre d'affaires

CAF : Capacité d'Autofinancement

CF : Charges Financière

COGB : Corps Gras Bejaia

CP : Capitaux Propres

D

DZD : Dinars Algérien

DCT : Dette à Court Terme

DLMT : Dette à Long et Moyen Terme

DRCC : Délai de Rotation des Crédits Clients

DRCF : Délai de Rotation des Crédits Fournisseurs

E

EBE : Excédent Brute d'Exploitation

F

FRNG : Fond de Roulement Net Global

G

GIMSI : Généralisation, Information, Méthodes et Mesures, Système et Systémique et Individualité et initiative.

GRH : Gestion Ressources Humains

J

JANUS : Jalonner, Analysé, Normalisé, Unifier et structurer.

K

KP : Capitaux Permanents

P

PE : Production de l'Exercice

R

RAF : Ratio d'Autonomie financière

RCR : Ratio capacité de remboursement

RE : Ratio endettement

REN : Ratio de rentabilité économique net

RFP : Ratio de Financement Permanent

RIF : Ratios d'indépendance financier

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Réduite

RN : Résultat Net

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RSG : Ratio de solvabilité global

RTE : Résultat d'exploitation

RT O : Résultat opérationnelle

S

SGDIA : Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaire.

SIG : Les soldes intermédiaires de gestion

SIPOC: Supplier input process output customer

SNLB : Société national des lièges et bois

SPA : Société par action

SVA : Produit végétal aromatisé

T

TA : Total actif

TB : Tableau de bord

TBG : Tableau de bord de gestion

TN : Trésorerie Nette

TP : Total passif

TTC : Toute taxe comprise

V

VE : Valeurs d'Exploitation

VD : Valeurs Disponible

RO : Résultat ordinaire

ROAI : Résultat ordinaire avant impôt

ROCE : Rentabilité des capitaux investis

ROE : Rendement des capitaux propre

ROI : Retour sur investissement

RRC : Ratio Rentabilité Commercial

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

VR : Valeurs Réalisable

VI : Valeurs Immobilisé

La liste des Figures

Figure n°01 : Le triangle du contrôle de gestion.....	7
Figure n°02 : Les trois niveaux de gestion.....	11
Figure n°03 : La place du contrôle de gestion.....	14
Figure n°04 : Le processus du contrôle de gestion.....	16
Figure n°05 : Les différents types de contrôle.....	17
Figure n°06 : Le principe de la méthode ABC.....	23
Figure n°07 : Le processus du système budgétaire.....	25
Figure n°08 : La méthode JANUS.....	57
Figure n°09 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.....	62
Figure n°10 : Le processus de la performance.	63
Figure n°11 : Illustration sur la place de FRN.....	69
Figure n°12 : L'évolution de « CO.G. B la belle »	84
Figure n°13 : L'organigramme de l'entreprise CO.G. B LABELLE.....	90
Figure n°14 : Représentation graphique de l'évolution de l'actif du bilan.....	92
Figure n°15 : Représentation graphique de l'évolution du passif du bilan.....	93
Figure n°16 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier.....	97
Figure n°17 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion.....	99
Figure n°18 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF.....	102
Figure n°19 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière.....	103
Figure n°20 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité.....	105
Figure n°21 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité.....	106
Figure n°22 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité.....	107
Figure n°23 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de la performance financière de l'entreprise.....	108
Figure n°24 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.....	109

La liste des tableaux

Tableau n°01 : L'Evolution de la conception du contrôle de gestion.....	5
Tableau n°02 : Le rôle de contrôleur de gestion.....	10
Tableau n°03 : Les qualités du contrôleur de gestion.....	12
Tableau n°04 : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.....	19
Tableau n°05 : Les éléments qui opposent le TB aux autres outils de contrôle de gestion.....	31
Tableau n°06 : Les composants des tableaux de bord.....	35
Tableau n°07 : Les caractéristiques du tableau d'activité.....	36
Tableau n°08 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI.....	55
Tableau n°09 : La performance externe et interne.....	66
Tableau n°10 : Bilan en grandes masses de l'année 2018.....	91
Tableau n°11 : Bilan en grandes masses de l'année 2019.....	91
Tableau n°12 : Bilan en grandes masses de l'année 2020.....	92
Tableau n°13 : calcul du fonds de roulement net.....	95
Tableau n°14 : Le calcul du besoin de fonds de roulement.....	96
Tableau n°15 : Le calcul de la trésorerie nette.....	96
Tableau n°16 : Le calcul des soldes intermédiaires de gestion.....	98
Tableau n°17 : Le calcul de la CAF méthode additive.....	101
Tableau n°18 : Le calcul de la CAF méthode soustractive.....	101
Tableau n°19 : Le calcul des ratios de structure financière.....	103
Tableau n°20 : Le calcul des ratios de liquidité.....	104
Tableau n°21 : Le calcul des ratios de rentabilité.....	105
Tableau n°22 : Le calcul des ratios de solvabilité.....	107
Tableau n°23 : Le calcul des indicateurs de la performance financière.....	108
Tableau n°24 : Le calcul des ratios de rotation.....	109
Tableau n°25 : Le tableau de bord financier de COGB LA BELLE.....	113

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le cadre théorique du contrôle de gestion	
Section 01 : Les notions de base sur le contrôle de gestion.....	4
Section 02 : Le Processus et la place du contrôle de gestion.....	13
Section 03 : Les Outils du contrôle de gestion.....	17
Chapitre 02 : Le tableau de bord financier et la performance de l'entreprise	
Section 01 : Les Généralités sur le tableau de bord	33
Section 02 : Les étapes de conception d'un tableau de bord financier	44
Section 03 : La performance de l'entreprise.....	59
Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise COGB	
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil COGB.....	82
Section 02 : Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise COGB.....	91
Section 03 : L'élaboration du tableau de bord financier de l'entreprise COGB.....	110
Conclusion générale.....	119

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, les entreprises vivent dans un environnement incertain et en perpétuel changement. Cette évolution génère l'accroissement de la concurrence très accrocheuse ce qui implique que toute action mène par elle et justifie par une vocation de pérennité, dans ce sens elle doit fixer ses objectifs, mettre en œuvre des plans d'action. La pérennité est une nécessité évidente pour toute entreprise quelle que soit sa taille et son domaine d'activité.

Une entreprise doit être régulièrement performante. Ainsi, être performante est le souhait de toute entreprise qui se veut prospère face à un environnement de plus en plus concurrentiel, qui impose de nouvelles méthodes de gestion et de travail. De ce fait, les entreprises doivent donc, deviner les réalités du marché et de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant « *le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et /ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps* ».

Pour atteindre les objectifs fixé, l'entreprise doit être efficace (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps) et au coût : bénéfice optimal (économie). Les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs essentiels de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché. Ainsi, l'évaluation de la performance des entreprises et sa mesure sont devenues incontournables. Pour cela, tout manager doit mettre en œuvre les bonnes actions tout en disposant de moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

Le contrôle de gestion participe aussi à la définition et la mise en œuvre d'une structure organisationnelle cohérente, apte à soutenir l'exécution de cette stratégie. Il est défini comme « *un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente* ».

Donc le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance ; être performant signifie être à la fois efficace et efficient : la condition de l'efficacité est réalisée lorsque l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs initialement définis, alors que l'efficience renvoie à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens possibles.

Pour remplir sa mission, le contrôleur de gestion utilise des outils et instruments qui sont essentiellement comptables et budgétaires, tels que le tableau de bord qui est « *un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment des informations essentielles sur le fonctionnement qui en résulte* », la comptabilité analytique qui est un système d'information interne destiné à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, la gestion

budgétaire qui est une technique de l'administration de l'organisation et de la gestion interne, qui s'appuie sur des prévisions.

De ce fait, le tableau de bord est un outil très important pour le chef d'entreprise, c'est aussi un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Le tableau de bord qui répond à ce besoin, car c'est un document de référence, outil de management et d'aide la décision et de prévision, permet par ce contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles, de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité pour atteindre la bonne destination.

1. Problématique de recherche :

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. L'évaluation de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de la performance.

Pour ce faire, cette étude consiste à répondre à la question principale suivante :

« Quel est le rôle de tableau de bord financier dans l'évaluation de la performance au sein de l'entreprise COGB LA BELLE ? ».

Une analyse approfondie de ma problématique et la recherche des éléments de réponses à la question principale m'a amené à poser d'autres questions à savoir :

- **Quel est le rôle du contrôle de gestion dans l'entreprise ?**
- **Comment le tableau de bord mesure-t-il la performance financière d'une entreprise ?**
- **Le tableau de bord est-il suffisant pour évaluer la performance financière de l'entreprise COGB ?**

2. Les hypothèses de la recherche :

Pour répondre à ma problématique, j'ai émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : le tableau de bord financier est un outil de contrôle de gestion qui a pour but d'évaluer la performance financière de l'entreprise.

Hypothèse 02 : le tableau de bord est suffisant pour la mesure de la performance financière de l'entreprise COGB, car il fait apparaitre tous les indicateurs de l'équilibre financier.

3. L'objectif de recherche : L'objectif de cette étude, est de montrer la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des entreprises aussi que la notion de la performance, qui joue le rôle d'un déterminant de la réussite.

4. La méthodologie de la recherche :

Pour parvenir à notre objectif, on a opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

A/ une recherche bibliographique et documentaire : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (ouvrages, revues et article) ;

B/ étude d'un cas pratique : à partir stage pratique.

Ce mémoire sera divisé en deux parties, la première sera consacrée pour le cadre théorique et méthodologique, et une seconde partie relative au cadre pratique.

- La première partie sera divisée en deux chapitres répartis comme suit :

Au chapitre 1 : Le cadre théorique du contrôle de gestion.

Au chapitre 2 : Le tableau de bord financier et la performance de l'entreprise.

- La deuxième partie sera consacrée à un chapitre pratique dans lequel nous allons présenter l'organisme d'accueil, et ensuite on va élaborer un tableau de bord financier pour l'entreprise COGB.

Nous terminerons avec une conclusion générale.

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE
DU CONTROLE DE GESTION

Introduction :

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté des ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, même publique, même de toute petite taille, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion. D'autre part, la compétition intense qui caractérise aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, oblige également les entreprises à faire du contrôle de gestion un vecteur d'innovations organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.¹

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion et expliquer le processus du contrôle de gestion et des principaux outils pour une meilleure gestion.

Section 01 : Les notions de base du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un domaine riche et vaste. Et comme tous les domaines, le contrôle de gestion a ses propres bases et ses fondements qui sont évoluée à travers différents siècles et différents lieux pour arriver à sa notion actuelle.

Et nous présentons dans cette section des généralités de contrôle de gestion à travers son histoire et définition, aussi ses missions, limites et objectifs et le métier de contrôleur de gestion.

1. Historique et définition :

Afin de mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, il semble nécessaire de remonter à ses origines.

1.1. Histoire du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a connu une grande évaluation, par rapport aux différents environnements politique, économique et social ce qui a accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Réduire l'incertitude est l'un des points forts du contrôle de gestion.

Même si certains auteurs avaient essayé de parler sur le contrôle de gestion mais aucun d'entre eux n'avaient précisées la date à laquelle le contrôle de gestion aurait commencé.

Cette discipline de contrôle de gestion remonte de l'antiquité, et sa notion est plus

¹ COPPELETTI Laurent, BARON Philipe, DESMAISON Gérard, RIBIOLLET François-Xavier, « *contrôle de gestion* », édition DUNOD, Paris, 2014. Page : 15

ancienne que celle de la comptabilité. Les recherches menées à ce propos montrent que les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion existent déjà 3300 ans avant J.C chez les sumériens en Mésopotamie, pour faciliter la gestion des terres et des troupeaux et pour contrôler les réalisations économiques.²

Par la suite avec le développement des produits et services dans le conjoncteur en croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide à la prise de décision, contrôler les actions dans la structure. Ainsi depuis le début du vingtième siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne, fondé sur quatre principes :

- Stabilité dans le temps ;
- Informations parfaites des organisations ;
- Recherche d'une minimisation des couts totaux ;
- Cout de production dominant dans le cout total.

Après la révolution industrielle et plus particulièrement après la seconde guerre mondiale, on constatait se développer dans toutes les organisations un nouveau type de contrôle parallèlement à l'ancien, fondé sur des principes opposés ; il sera effectué par le personnel appartenant à l'organisation et aura pour objet le suivi de performances économiques. Il s'agit du contrôle de gestion au sens actuel. Depuis la fin du dix-neuvième siècle, l'évolution du concept du contrôle de gestion a suivi celle de la conception de l'entreprise.³

Tableau N°01 : Evolution de la conception du contrôle de gestion

Conception de l'entreprise	Conception du contrôle de gestion
Théorie classique (fin du 19 ^{ème} siècle – début du 20 ^{ème} siècle)	- Contrôle comptable et financier - Contrôle sur la vérification - Analyse des écarts et des responsabilités
Ecole des relations humaines (Début 1925 – 1955)	- Contrôle socio-économique - Audit social participation, motivation, communication
Approche systématique et organisationnelle	- Pilotage de l'organisation

² ALZARD Claude, SEPARI Sabine, « *contrôle de gestion* » DCG11, Manuel et application, édition DUNOD, PARIS, 2010.

³ Idem

(Début 1950 à nos jours)	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle intègre des sous-systèmes (physique, financiers, humains, information communication) - Relation structure objectifs performance
--------------------------	---

Source : LAUZEL P. et R. TELLER, Contrôle de gestion et budget, 8e édition. Dalloz, Paris, 1997.

1.1.2. Définition de contrôle de gestion :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion, Avant de faire le point sur celle-ci, il apparait nécessaire de définir ses composantes (contrôle et gestion) et de s'interroger au préalable sur la signification du terme contrôle lui-même. Ce dernier fonde la spécificité du domaine et induit la définition du contrôle de gestion. Notion de « Contrôle » : pour définir le contrôle de gestion, il est nécessaire de clarifier le sens qu'il convient d'attribuer au terme « contrôle ». Et comme il a défini P. DRAKER considéré comme l'un des pères fondateurs du contrôle de gestion « le mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre ».

Il est donc utile de préciser l'objectif général de la démarche ainsi que son objet, c'est-à-dire « ce que l'on cherche à contrôler ».⁴

Notion de « Gestion » : « C'est un ensemble des procédures, des pratiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant. »⁵

Autrement dit : « La gestion est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation des ressources. »⁶

Définition générale de contrôle de gestion : La locution de « contrôle de gestion » trouve son origine dans l'expression anglo-saxonne « management control ».⁷

Le contrôle de gestion est un système d'information fournissant des outils d'aide à la décision et permettant :

- Le calcul et la maîtrise des coûts ;
- Le contrôle et le suivi de l'activité ;
- La mesure des performances ;

⁴ GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURGADE François, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2ème édition Gualino éditeur, Paris, 2004. P23.

⁵ DUMAS Guy, LARUE Daniel, « *Contrôle de gestion* », édition Litec, Paris, 2005. P 54.

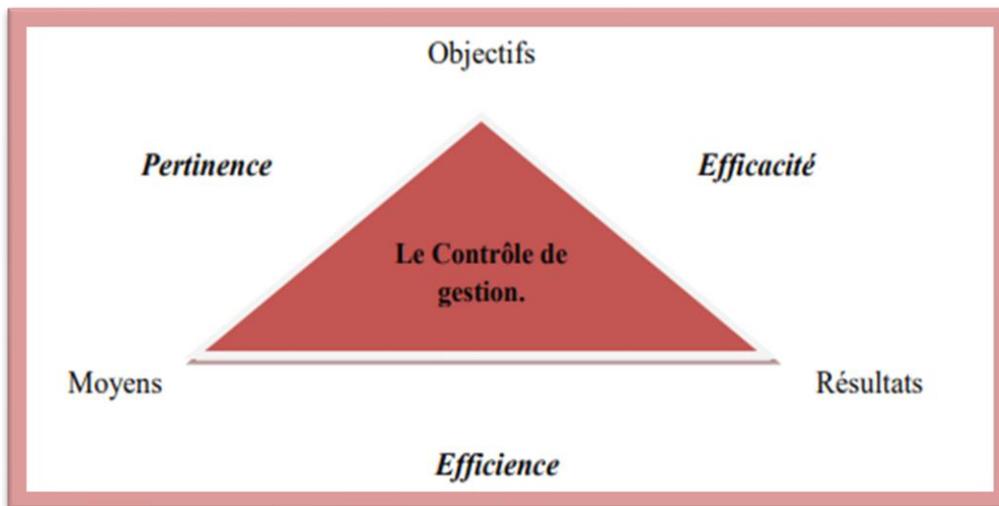
⁶ BAZUREAU Franck, « *Dictionnaire d'économie, et de science sociales* » édition Berti, Paris, 2007, P465.

⁷ HEMICI Farouk, HENOT Christophe, « *contrôle de gestion* », édition Bréal, Paris, 2007. 145.

- Le pilotage en continu de l'organisation.

Le contrôle de gestion sert à la prise de décisions stratégiques (long terme). Il permet également la transformation et l'application de ces décisions à moyen (gestion tactique) et court terme (gestion tactique).⁸

Figure N° 01 : Le triangle du contrôle de gestion



SOURCE : BESCOS.P. L & Collaborateurs, « Le contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P : 42.

1.2. Les missions du contrôle de gestion :

Dans le cadre concurrentiel et organisationnel actuel, le contrôle de gestion, étant plus qu'un ensemble de techniques, est mis en place et utilisé pour répondre à deux dimensions de pilotage, essentiel pour les entreprises aujourd'hui à savoir : le pilotage de la performance et le pilotage de changement.⁹

1.2.1. Pilotage de la performance :

Habituellement et dans le cadre de pilotage de la performance, le contrôle de gestion doit remplir deux rôles, il s'agit de pilotage de l'efficacité et de l'efficience. Effectivement, il sera restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction.¹⁰

A travers l'efficacité et l'efficience, le contrôle de gestion doit aider à piloter la performance comme suite :

1.2.1.1. Aider à piloter l'efficacité : C'est-à-dire à gérer les facteurs clés de compétitive par

⁸ GODARD Charles-Edward, GODARD Séverine, Le petit contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 2013. P78.

⁹ ALAZARD Claude, et SEPARI Sabine.2004. OP.CIT., P : 75

¹⁰ Ibid. P : 75

un ensemble des décisions et d'action stratégique (Ex : un tableau de bord pour maîtriser la qualité perçue à la demande d'un produit pour se différencier les concurrents).

1.2.1.2. Aider à piloter l'efficience : C'est-à-dire gérer les moyens opérationnels pour atteindre des objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financière (Ex : un calcul d'écart pour réduire un coût de la productivité et atteindre le point mort).¹¹ Un autre point de vue revient à H. Bouquin¹² qui précise que les fonctions de contrôle de gestion entant que pilotage de performance consiste à :

- a) Modéliser la complexité ;
- b) Organiser la division du travail du management ;
- c) Réguler les comportements.

1.2.2. Pilotage de changement :

De manière corrélée, le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter les changements :

- _ Aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/coût ;
- Aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;
- Aide au changement organisationnel.

1.3. Objectif et limites de contrôle de gestion

Nous allons présenter les fondements du contrôle de gestion qui seront analysés à travers les objectifs qu'il trace et les limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité.

1.3.1. Objectif de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.¹³

Cette notion d'objectif est inhérente au contrôle de gestion : il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si a des objectifs qui vous mettent sous tension. Les objectifs de contrôle de gestion couvrent trois grands domaines :

- 1) Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore adoption des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- 2) Mise sous tension des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- 3) Etablissement simultané des objectifs standards, normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des

¹¹ Ibid, P : 76

¹² BOUQUIN Henri, « *Les fondements de contrôle de gestion, presse* » Université de France, « qui-sais-je », n° 2892. Cité par ALAZARD. Et Separi S, Op.cit. P : 76.

¹³ Naro Gérald, et Augé Bernard, « *Mini manuel de contrôle de gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2011, P : 08

résultats.

1.3.2. Limites du contrôle de gestion :

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :¹⁴

- Tous nés pas misérable a un cout raisonnable, et pourtant il faut, quand même bien 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 soit, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance que on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place tout sort de parade (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiel, etc.). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont male choisis et conduisant à exiger l'impossible ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs de 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 détectant pas tout.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs.

Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, encor prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche de : l'audit interne.

1.4. Métier du contrôleur de gestion :

Le contrôle de gestion recouvre des processus, des dispositifs, les outils divers du contrôle organisationnel. Sa définition est toujours délicate parce qu'il est au fond une création abstrait, un sous ensemble découpé dans le processus de contrôle organisationnel, Qui par nature forment un tout. C'est pour cette raison que le contrôle de gestion ne peut être assimilé à ce que fait, dans une organisation donnée, le contrôleur de gestion.

1.4.1. Mission actuelle :

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes.¹⁵

- **Informateur** : Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.

¹⁴ Gaies M « Le contrôle de gestion prévisionnelle », Economica 2003, P : 22

¹⁵ ALZARD CLAUDE, SEPARI SABINE, SARAF JACQUES, op.cit., Page : 22.

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION

- **Acteur** : communiquer, expliquer, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisateur** : Aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Tableau N°02 : Le rôle du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveau rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanent d'amélioration, accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateurs, conseil et formateur, managé de l'équipe et de projet.

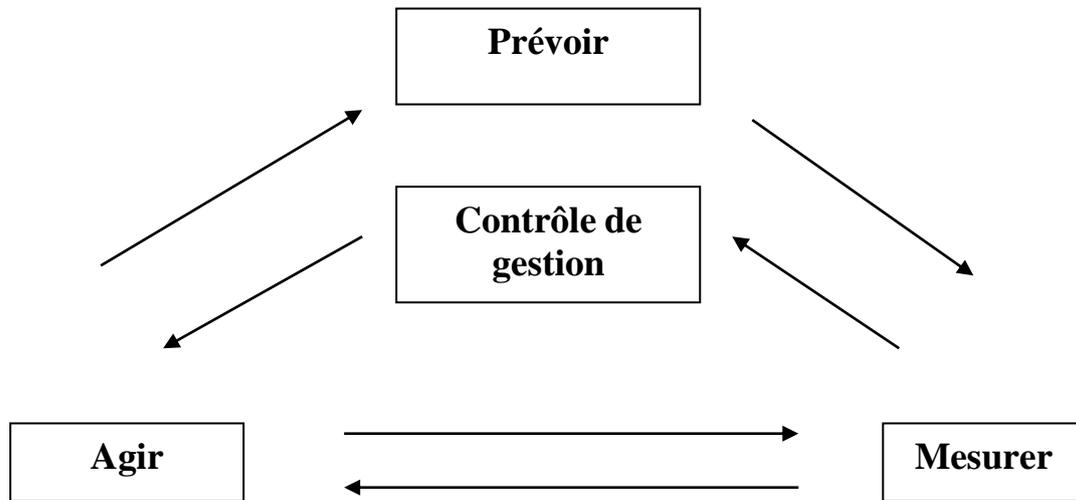
Source : CLAUDE ALZARD, SABINE SEPARI, op.cit., P : 29

Ses qualités de communicateur et de pédagogue sont alors essentielles :

- Communiquer avec clarté :
 - Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
 - Les évaluations nécessaires aux changements ;
 - Les outils de résolution des problèmes pour aider à l'amélioration du pilotage ;
 - Faciliter le dialogue entre différents acteurs.
- Expliciter avec rigueur :
 - Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies ;
 - Les résultats et les écarts observés pour analyser les causes et réfléchir à des solutions.
 - L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au final, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'informations mais aussi animateur de processus.¹⁶

Figure N°02 : Les trois niveaux de gestion



Source : DESIRE-LUCIANE M.N. et AUTRES, « le grand livre du contrôle de gestion », 2eme édition Ayrolle, Paris, 2013. Page : 59.

1.4.2. Les compétences requises :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois¹⁷ :

- Spécialiste : maîtrise les outils pointus, et généralistes : organiser, coordonner les procédures ;
- Opérationnel : gérer l'exécution, et fonctionnel : conseiller les décideurs ;
- Technicien : intégrer la dimension technique, et humain : gérer les hommes et les groupes ;

Le contrôleur ne contrôle plus..., il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité.

¹⁶ Claude ALZARAD, Sabine SEPARI, op.cit., Page : 29.

¹⁷ Idem.

Tableau N°03 : Les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organisé <ul style="list-style-type: none"> • Fiable, • Clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maitrisant les délais • Connaissant les outils 	Morales : honnêteté, humilité <ul style="list-style-type: none"> • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, op.cit., page : 30

1.4.3. Le nouveau visage de la fonction contrôleur de gestion : un outil de maîtrise de la performance

Pour pouvoir effectuer les missions actuelles qui lui sont attribuées, (ALZARD CLAUDE ET SEPARI SABINE, 2010) avancent que « le contrôleur de gestion doit être polyvalent. ». Ces mêmes auteurs présentent également le contrôle de gestion, d'aujourd'hui comme un outil de maîtrise de la performance, qui doit traiter et intégrer les quatre variables suivantes :

1- Coût : (conception, indicateurs, temps réel, implication des acteurs)

2- Qualité : (production, amélioration, délai réduit, changement de structure)

3- Temps ; (distribution permanente)

4- Organisation : (externalisation)

1.4.4. Le rôle de contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion :

Comme cela est définit : « une démarche de contrôle relève des responsables opérationnels, et dépasse donc les seules attributions du contrôleur de gestion, dont le rôle est d'en assurer la cohérence ». ¹⁸

En effet, à travers ces décisions opérationnelles, le manager doit pouvoir mettre en œuvre une

¹⁸ GIRAUD François, SAULEPIC Olivier, NAULEAU Gérard, DELMOND Marie-Hélène & BESCOS Pierre-Laurent, 2001, « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », 2ème édition, GAULINO éditeur, 2005. Page : 19

dynamique de pilotage de la performance en harmonie avec ses responsabilités. Il doit d'un côté identifier les objets poursuivis et se projeté dans l'avenir, contrôler la convergence des résultats obtenus et prendre des décisions qui s'imposent. Ainsi, le contrôleur de gestion est considéré comme un élément du contrôle de gestion, comme le désignent (BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX 1999) :

« Si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion ». ¹⁹

Le succès de la démarche de pilotage repose essentiellement, sur la qualité de l'échange entre managers et contrôleurs de gestion. C'est une démarche managériale, dans la mise en œuvre est conjointement perçue par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion. Ces deux fonctions complémentaires, contribuent conjointement dans la démarche du pilotage de la performance. Le contrôleur ne se contente pas d'analyser des chiffres, mais collabore de plus en plus au pilotage de l'entreprise.

L'essentiel à retenir également de ces différentes contributions d'auteurs est qu'il ne s'agit pas d'expert en chiffre ou de spécialistes, mais une démarche plus large à laquelle contribuent de nombreux acteurs. Elle n'est pas réservée aux organisations de grande taille, ni aux entreprises orientées vers un objectif de profit. Ces rôles sont profondément enchevêtrés et peuvent prendre une apparence différente selon des entreprises. Aussi, le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise et une approche centrée sur les processus et les compétences. Cette démarche est réservée aux entreprises pour atteindre les objectifs de performance et d'en assurer leur réalisation progressive.

Section 02 : Le processus et la place du contrôle de gestion

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise, sa place, son processus ainsi que ses différentes formes.

1. La place du contrôle de gestion :

Véritablement, réceptacle d'information, le contrôle de gestion est normalement au centre de tous les flux d'information de l'entreprise. Il reçoit, il traite, il analyse, il exploite, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente).

Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et elle est maintenant devenue incontournable, sa situation exacte dans l'organisation constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations. Il est aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion

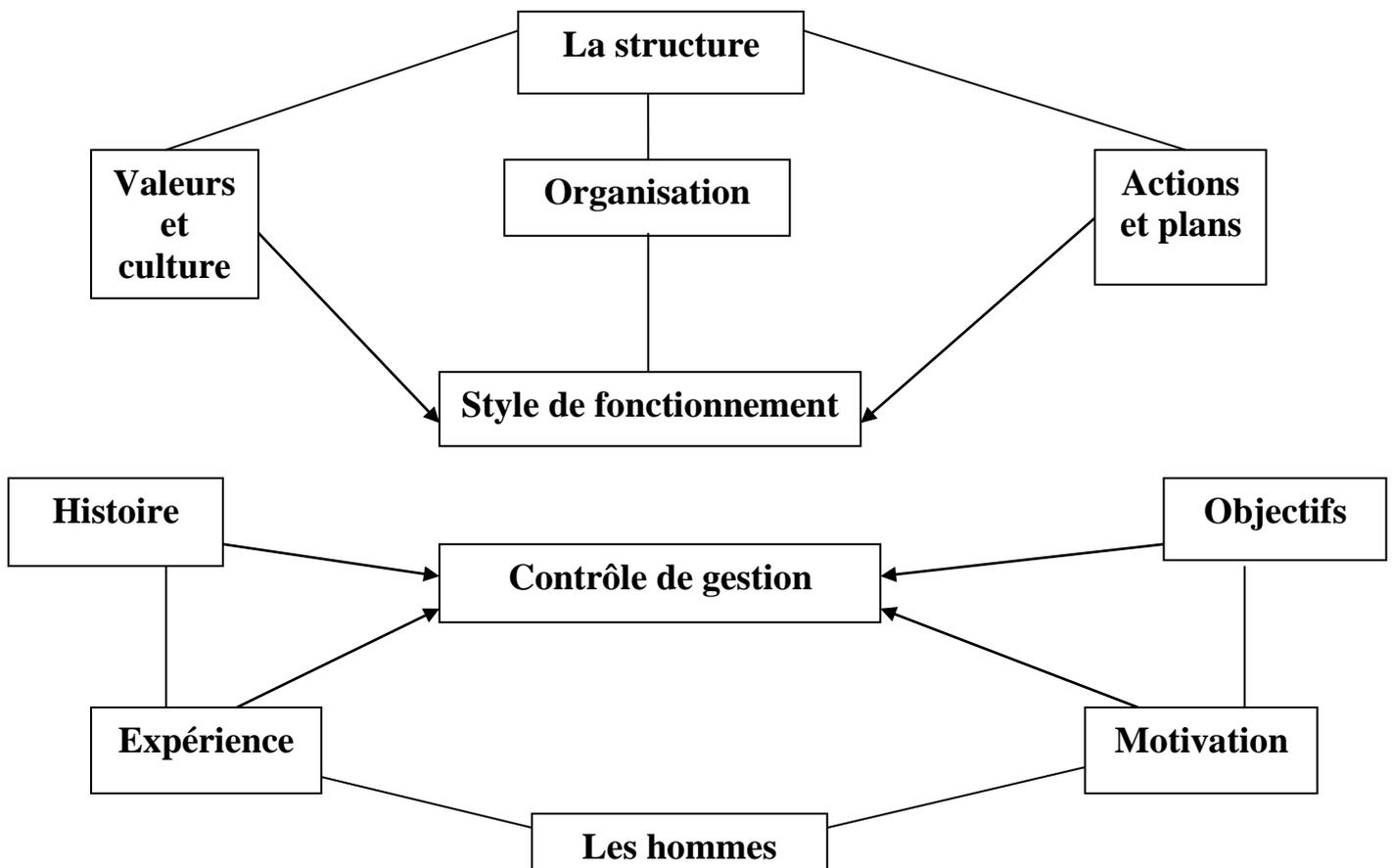
¹⁹ BOUQUIN H. & PESQUEUX P, « vingt ans de contrôle de gestion et le passage d'une technique à une discipline », comptabilité, contrôle, audit, Mai, 1999. Page : 94

dépend :²⁰

- De la taille de l'entreprise.
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non).
- Des moyens disponibles.
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier. Mais l'évolution la plus récente tend à situer le contrôleur de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôle de gestion.

Figure N°03 : La place du contrôle de gestion



Source : KERIVILER.I & KERIBILER.L « Le contrôle de gestion à la pratique de tous », 3^{ème} Edition. ECONOMICA Paris, 2003, P. 13.

2. Le processus de contrôle de gestion :

2.1. Définition du processus :

²⁰ KERIVILER.I & KERIBILER.L « *Le contrôle de gestion à la pratique de tous* », 3^{ème} Edition. ECONOMICA Paris, 2003. P.P. 12-13.

« Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management. Elles se présentent en 4 principales phases qui sont : la prévision, l'action, l'évaluation ainsi l'apprentissage ». ²¹

Ainsi, un processus est l'ensemble des tâches ou missions ou d'activités qui sont liées entre elles, qui ont pour objet de produire des biens et des services dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

2.2. La phase de prévision :

Cette phase est définie par l'entreprise dans le but de fixer des objectifs et d'émettre une provision des moyens dont elle doit disposer (nécessaires) par rapport au budget dont elle dispose.

2.3. La phase d'exécution :

Cette phase met en place les moyens disponibles dans l'entreprise en mesurent le résultat de leur activité en se servant d'un système d'information dont l'entité dispose.

2.4. La phase d'évaluation :

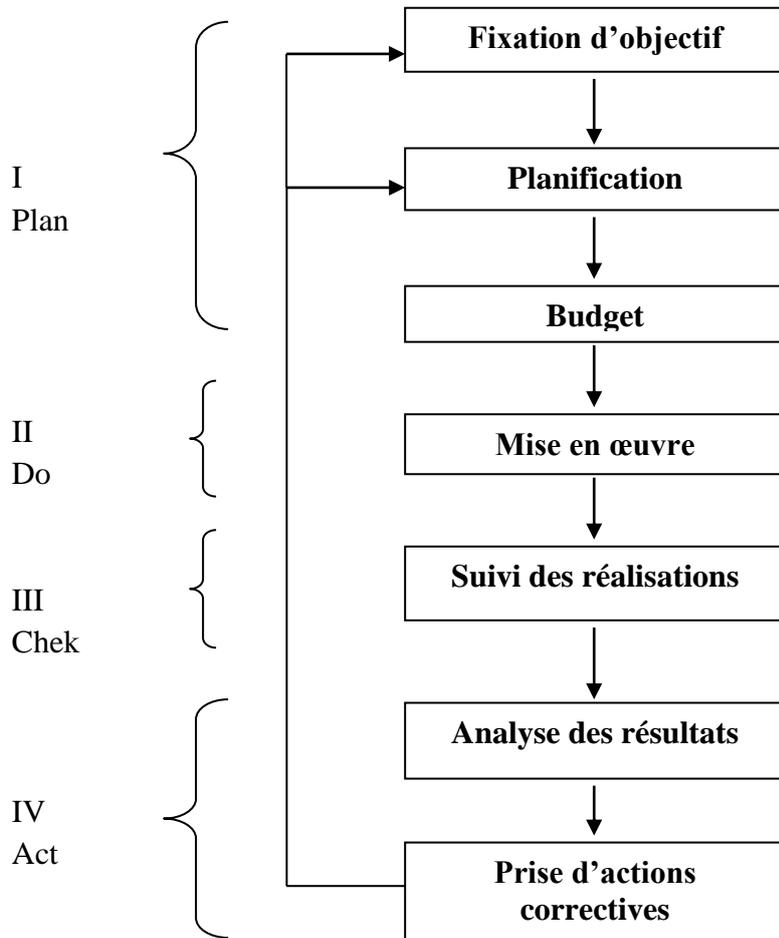
Cette phase est la comparaison entre ce que l'entreprise à réaliser par rapport aux prévisions envisagé (préétabli) qui donnera des écarts.

2.5. La phase d'apprentissage :

En arrivant à cette phase, l'entreprise doit corriger ses insuffisances et ces faiblesses, en corrigent ses calculs afin d'améliorer ses prévisions futures.

²¹ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M, Op.cit., P. 28.

Figure N°04 : Processus du contrôle de gestion



Source: LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC. J & ALL, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P. 03.

3. Les niveaux du contrôle de gestion : Il existe trois niveaux de contrôle de gestion

3.1. Le contrôle (ou planification) stratégique :

Qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme (plus d'une année) de l'entreprise et porter un jugement sur leur pertinence.²²

3.2. Le contrôle de gestion :

Qui s'adresse aux cadres et aux responsables et évalue l'impact des décisions à moyens terme pour parvenir aux objectifs, c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.²³

3.3. Le contrôle opérationnel (ou contrôle d'exécution) :

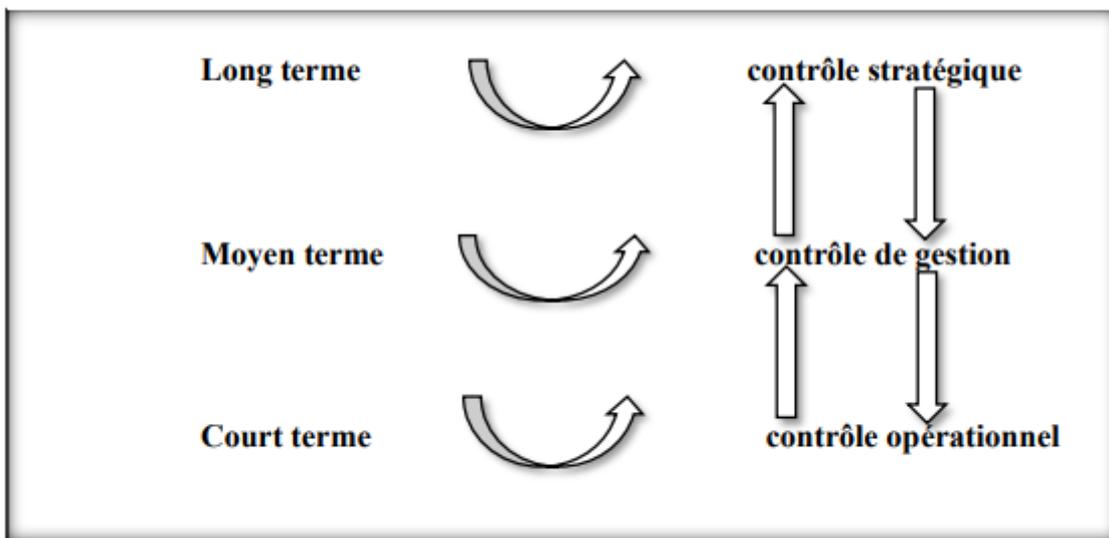
²² LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC.J & ALL, « *Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique* », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, P. 08.

²³Ibid, P. 08.

La Gestion quotidienne ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an) c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle organisationnel qui doit permettre de réguler le processus répétitif (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.²⁴

En résumé le contrôle stratégique consiste à déterminer les différents écarts entre les objectifs stratégiques et les réalisations. Ensuite le contrôle de gestion a pour objet de vérifier et analyser toutes les actions relatives au processus de gestion et d'optimiser la gestion. Enfin, le contrôle opérationnel concerne l'exploitation courante et quotidienne de l'entreprise.

Figure N°05 : Les différents types de contrôle



Source : ALAZARD.C & SEPARI.S, DCG11, « Contrôle de gestion manuel et application ». 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2010, P 09.

Section 03 : Les outils du contrôle de gestion

La mise en place de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise exige l'utilisation de plusieurs instruments qui lui permettent d'exercer ses différentes missions. Quelques outils du contrôle de gestion seront présentés ci-dessous :

1. La comptabilité générale :

La comptabilité générale est à la fois un instrument d'information économique et financière, elle est également un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Ça concerne les opérations d'achat, de vente, d'emprunt et de prêt, paiement des salaires et des crédits fournisseurs elle est considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations générales, elle nous permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

²⁴ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit. P. 08.

1.1. Définition de la comptabilité générale :

Plusieurs auteurs ont défini la comptabilité générale, a ce fait, on retrouve plusieurs définitions nous allons nous limiter sur une seule selon **J.B. LEVENE**, définit la comptabilité générale comme un système d'organisation et de traitement de l'information, permettent l'établissement des états de synthèse en conformité avec la disposition du plan comptable.²⁵

1.2. Les Objectifs de la comptabilité générale :

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

Contrôler : la comptabilité aide les responsables de l'entreprise à faire le contrôle d'une manière simple, seulement par la révision des documents comptables.

Exemple : Un dirigeant d'une entreprise peut seulement lire le journal de son entreprise pour connaître la route des opérations effectuées.

Moyen de preuve : la comptabilité et un moyen de preuve, car les documents comptables— sont des arguments justificatifs des opérations effectués dans l'entreprise.

Exemple : Une facture d'achat et une preuve que l'entreprise a effectuées une opération d'achat.

Aide à la décision : elle aide les dirigeants et les tiers de l'entreprise à prendre des décisions pour le futur de l'entreprise, car la comptabilité nous donne des informations sur la situation économique réelle de l'entité et de connaître ses faiblesses et prendre des décisions efficaces pour améliorer la situation de cette dernière.

2. La comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts qui sont nécessaires à la prévision, a la mesure et au contrôle des résultats. Elle est souvent présentée comme un dispositif d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil indispensable et essentiel au contrôleur de gestion.

2.1. Définition de la comptabilité analytique :

Selon **DUBRULOE et JOURDAN** : « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'information qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisations ».²⁶

Au terme général, la comptabilité analytique est un outil d'analyse facultative mais

²⁵ LEVENE. J.P, « *Gestion comptable 3 analyses* », Paris, Edition Foucher. 1998, P. 09.

²⁶ DUBRULLE. L, JOURDAN. D, « *Comptabilité analytique de gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2007, P. 11.

extrêmement utile à l'entreprise qui traite des informations permettant de procéder au calcul des différents coûts, en utilisant des informations comptables internes de l'entreprise afin de donner tous les éléments susceptibles qui facilite la prise de décision.

La comptabilité analytique inspire ces informations à partir de la comptabilité générale, qui fournit une vue globale des comptes, tandis que l'analytique donne une vision détaillée de chaque activité. Les caractéristiques de comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : 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)
Résultat 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
Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateur comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultative

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

2.2. Les Objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économique dont les objectifs essentiels sont les suivants :²⁷

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtrise des conditions de production, installation de nouvelles

²⁷ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer une performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P. 130.

unités ou stratégie d'intégration...);

- ✓ Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens) ;
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix des ventes correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelle fabrication, politique de prix de vente) ;
- ✓ Etablir des prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et des budgets d'exploitation...);
- ✓ En constate la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique :

Deux notions seront présentées dans cette partie, la notion de charge et la notion de coût.

2.3.1. La notion des charges :

2.3.1.1. Définition de la charge :

« Le mot « Charge » est un terme comptable désignant les consommations de l'entreprise chiffrées en valeur monétaire. Essentiellement pour ses besoins d'exploitation, ou ses objectifs de production et de vente de biens et services ». ²⁸

2.3.1.2. Typologie des charges :

En tant qu'instrument économique, la comptabilité analytique n'est pas soumise aux contraintes de la comptabilité générale. Il est donc possible de ne pas incorporer certaines charges. D'en ajouter d'autres, d'évaluer différemment certains postes, etc. Ceci a pour objectif de fournir une meilleure évaluation des rentabilités et plus généralement des performances des responsabilités. Il existe plusieurs types de charges que nous allons citer ci-dessous : ²⁹

a. Les charges incorporables : Les charges incorporables sont constituées de l'ensemble des charges de la comptabilité générale qui sont enregistrées en charges d'exploitation et en charges financiers. La périodicité des calculs est le plus souvent le mois. Or, en comptabilité générale, les régularisations d'inventaires ne sont faites qu'en fin d'année.

b. Les charges non incorporables : Les charges de la comptabilité générale qui ne sont pas prises en compte en comptabilité analytique sont dites « non-incorporables » et que le chef d'entreprise ne juge pas « raisonnable » d'incorporer dans les coûts. Il s'agit notamment :

- Charges hors exploitation exceptionnelles, anormales en volume soit les créances

²⁸ HERNARD MONIQUE et HEIM JOSE : « dictionnaire de la comptabilité », 4ème Edition La Ville Guérin, Paris, 1993, P. 43.

²⁹ HERNARD MONIQUE & HEIM JOSE, Op.cit. P. 61.

irrecouvrables, perte de change, charges des exercices antérieurs, valeur résiduelle des investissements cédés ou détruits, différences des charges telles qu'elles résultent du système d'abonnement et lorsque leur montant effectif dépasse le montant incorporé aux coûts,

- Charges d'exploitation à caractère non récurrent (litige avec un salarié, amortissement des frais d'établissement...).
- Charges d'exploitation dont le montant ne correspond pas à l'estimation de l'entreprise, dont les dotations de certaines provisions, constituées par exemple dans un but uniquement fiscal, comme dans le cas d'une provision pour hausse des prix.

c. Les charges supplétives : Pour refléter parfaitement la réalité économique, la comptabilité analytique doit prendre en compte des charges non enregistrées en comptabilité générale plus précisément dans la classe 6 et notamment elles doivent être :

- Indépendantes du mode de financement de l'entreprise (inclure la rémunération théorique des capitaux propres lorsque le financement de l'objet de coût est partiellement réalisé sur fonds propres) ;
- Indépendantes du régime juridique (inclure la rémunération du travail de l'exploitant s'il prélève un bénéfice).

2.3.2. La notion des coûts :

2.3.2.1. Définition d'un coût :

Le plan comptable définit un coût comme « la somme des charges relatives à un élément définit au sein du réseau comptable ».³⁰

Selon ses définitions, le coût désigne l'ensemble des charges cumulées sur un produit ou un service, à un certain stade de son élaboration.

2.3.2.2. Typologie des coûts :

Les différentes classifications des coûts en comptabilité, dépendent de la distinction de deux grandes catégories des coûts : coûts directs/coût indirects et coût variables/coût fixes.

a. Les coûts directs et indirects :

- **Coûts directs :** Les coûts directs regroupent l'ensemble des charges que l'entreprise engage directement pour fabriquer un produit ou fournir un service. L'imputation des coûts est facile à réaliser, son imputable à la production d'un bien ou service donnée. Sans qu'il y ait besoin d'effectuer des calculs particuliers (ex : la main d'œuvre, les matières premières...).
- **Coûts indirects :** Les coûts indirects sont l'ensemble des coûts qui ne sont pas imputés directement à la fabrication d'un produit ou d'un service. Il n'est cependant pas possible de

³⁰ ALAZAD.C & SEPARI.S, Op.cit. P. 47.

les affecter directement à la production de l'unité, il nécessite un calcul intermédiaire pour être imputées au coût d'un produit ou activité. Il s'agit d'un élément essentiel au quotidien pour assurer le bon déroulement de l'entreprise. (Ex : électricité, loyer, dépenses d'assurance).

b. Les coûts variables et coûts fixes :

- **Coûts fixes :** Ces coûts sont liés à l'existence de l'entreprise, qui correspond à l'ensemble des coûts indépendants du niveau d'activité, à une capacité de production déterminée. Les coûts fixes sont les frais à payer de façon régulière et qui ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise (Ex : salaire du directeur, taxes foncière, frais d'électricité du bureau).

- **Coûts variables :** Ce Sont les coûts qui varient proportionnellement en fonction du niveau d'activité ou du volume de production de l'entreprise. (Ex : frais de transport, Coût du bois-ébénisteries, Commissions aux vendeurs, Coût du blé Boulangerie).

2.3.3. Les méthodes de la comptabilité analytique :

Il existe deux méthodes fondamentales pour le calcul des coûts, méthode des coûts Complets et méthode des coûts partiels.

2.3.3.1. Le système des coûts complets :

La méthode des coûts complets est une méthode de calcul avancée permettant de déterminer le coût de revient d'un produit vendu, correspondent à la somme de tous les coûts liés à la fabrication jusqu'à la vente d'un produit. Elle est complémentaire à la comptabilité générale qui ne fournit qu'un résultat global.

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre du système des coûts complets est de calculer un coût de revient par produit et de connaître ainsi la contribution de chaque activité à la rentabilité de l'entreprise, destinée à la prise de la décision dans un contexte spécifique. Parmi ces méthodes on distingue les plus utilisées à des démarches de contrôle de gestion.

a. La méthode des centres d'analyse (section homogène) : C'est une méthode qui favorise la détermination d'un prix normal ou satisfaisant. De même, elle permet d'apprécier la performance de chaque produit, activité ou prestation dans la performance globale de l'entité. Elle s'appuie sur le découpage de l'entreprise en centre d'analyse. En premier lieu, les centres principaux (ou encore les sections principales) qui se trouvent au cœur du processus de production, leur coût est réparti sur les produits au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par le produit lors de son passage dans la section.

En deuxième lieu, les centres auxiliaires (ou encore les sections auxiliaires) qui sont les centres dont les activités assistent celles des centres principaux, leur coût peut être déversé sur les sections principales au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par la section

principale ou au moyen de clés de répartition. Historiquement cette, méthode est une référence en comptabilité analytique et ceci pour les raisons suivantes :³¹

- Elle est la méthode de base du plan comptable (suivant le PCG 82) ;
- Elle doit être employée pour l'évaluation de certains postes de l'actif (stocks, immobilisations fabriquées par l'entreprise pour son propre compte) ;
- Elle est parfaitement adaptée aux industries puisqu'elle repose sur un découpage de l'activité de transformation en étapes éventuellement séparées par des stocks ;
- Elle peut être utilisée également par les entreprises de services pour l'évaluation des études et travaux en cours ;
- Elle est retenue en cas de travail, sur devis, de pièces unitaires ou de travaux spéciaux, ainsi que dans le cas d'établissement d'un tarif dont seuls quelques articles ont des prix fixés par la concurrence ;
- Elle est enfin utilisée pour la justification des données comptables soumises à l'appréciation du réviseur ou du commissaire aux comptes, ainsi que pour la comparaison des résultats d'activités interentreprises.

b. La méthode des coûts à base d'activité (Activity Based Costing)

Cette méthode a été développée par une association, CAM.I (Computer Aided Manufacturing International), créée en 1972 aux Etats-Unis d'Amérique et située à Austin au Texas, qui s'est spécialisée sur la recherche collaborative visant à l'amélioration de la gestion des coûts et des méthodes de production.³²

La méthode ABC est définie comme étant « une nouvelle méthode de calcul des coûts complets qui permet d'aller plus loin que le simple calcul des coûts de revient en privilégiant une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment des ressources. Cette logique permet d'assurer la traçabilité des coûts et conduit à une imputation faible des charges indirectes ». ³³

Figure N°06 : Principe de la méthode ABC



Source : BARON P et AL « La mutation du contrôle de gestion » Organisation, Paris, 2000, P. 119.

³¹ AUGÉ. B, NARO. G, VERNLET. A, « *Mini manuel de comptabilité de gestion* », Dunod, Paris, 2013, P. 27.

³² BESCOS & MENDOZA, « *Le management de la performance* », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994, P. 189.

³³ Ibid

En résumé, la méthode ABC vise à obtenir des affectations plus pertinentes basées sur l'étude des relations entre produits, activités et ressources.

Cela devrait permettre une meilleure gestion des ressources et davantage des coûts associés. Dont l'objectif est de reconstruire une image du fonctionnement de l'entreprise.

➤ La mise en œuvre de la méthode :

La construction du nouveau système de mesure ou méthode des coûts par activité (ABC) s'appuie généralement sur les étapes suivantes :³⁴

- ❖ Identification des activités ;
- ❖ Evaluation des ressources consommées par chacune d'elles ;
- ❖ Définition des inducteurs de coût ;
- ❖ Affectation du coût des activités aux objets des coûts.

2.3.3.2. Le système des coûts partiels :

Un coût partiel est une partie du coût global (une partie de son coût complet), on parle des coûts complets lorsque ces coûts calculés tiennent compte de toutes les charges supportées par l'entreprise et des coûts partiels lorsqu'on ne prend en compte dans le calcul des coûts qu'une partie de ces charges, il existe plusieurs méthodes comptables de calcul des coûts.

a. La méthode du coût variable (direct-coasting) : Cette méthode consiste à ne retenir pour le calcul des coûts d'un produit uniquement les charges variables dégagées par chaque produit qu'elle soit direct ou indirect et les charge fixes globale (spécifique + communes). L'objectif étant de calculer une marge sur coût variable pour analyser la rentabilité d'un produit et sa capacité à couvrir les charges fixes.

b. La méthode du coût spécifique : Cette méthode intègre dans son calcul toutes les charges directes, variables ou fixes. Elle ne prend pas en compte les éléments indirects, intégrés dans les coûts de structure, l'objectif est de faire ressortir une marge sur coût spécifique. Le coût spécifique s'agit d'un indicateur très opérationnel pour juger la rentabilité d'un produit en évaluant la valeur créée. Alors il est ainsi possible de décider le maintien ou l'arrêt de sa commercialisation.

c. La méthode des coûts directs : Le principe de la méthode des coûts directs est « d'intégrer dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté aux produits qu'il se gageât de charges variables ou des charges fixes ». ³⁵

Le calcul de ces coûts est particulièrement important lorsque nous constatons que les

³⁴ ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, P. 251.

³⁵ Ibid, P. 161.

coûts directs ont un avantage sur les autres coûts. Et comme ce coût direct ne comprend que les charges indirectes, ce regroupement est facile à mettre en œuvre, cette méthode représente l'avantage de simplicité.

3. La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire est un instrument indispensable à la mise en œuvre du contrôle de gestion. C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Cette dernière a pour but de préparer l'entreprise à affronter les lacunes qu'elle pourra rencontrer dans le futur.

3.1. Définition de la gestion budgétaire :

Selon **LOCHARD J** la gestion budgétaire « est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés « budget », les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». ³⁶

La gestion budgétaire est considérée comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion de l'entreprise, afin de les comparer aux résultats, elle est l'outil le plus efficace de l'entreprise. C'est un mode de gestion qui regroupe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un atout cohérent de prévision chiffrée. Son but est d'améliorer la performance de l'entreprise.

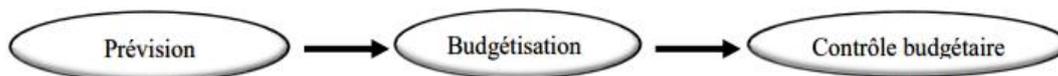
3.2. Les objectifs de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire vise les trois buts suivants : ³⁷

- ✓ Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit et non par la diminution du dénominateur ;
- ✓ Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- ✓ Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

3.3. Les phases du système budgétaire : Le processus du système budgétaire peut se décomposer en trois phases :

Figure N°07 : Le processus du système budgétaire



Source : réalisé par nos soins.

3.3.1. La prévision :

La prévision est un plan du budget de l'entreprise, il regroupe toutes les dépenses et recettes (produits et charges) futures, par l'utilisation des différentes méthodes et techniques pour

³⁶ LOCHARD.J., « *La gestion budgétaire : outil de pilotage des mangers* », Edition d'Organisation, Paris, 1998, P. 18.

³⁷ Ibid, P. 25.

l'étude préliminaire de la décision.

3.3.2. La budgétisation :

« Une fois les prévisions établies, la deuxième phase de la procédure budgétaire est la budgétisation, c'est à dire le chiffrage en quantité et en valeur des prévisions pour préparer et élaborer des plans d'action, afin d'atteindre les objectifs dans des budgets valorisés ».³⁸

Nous pouvons dire que la budgétisation est le rapport entre les objectifs fixés et les moyens nécessaires pour les atteindre. La période budgétaire est généralement de 6 mois à un an au plus tard, par contre ses budgets annuels sont établis, par mois ou par trimestre.

3.3.3. Le contrôle budgétaire

3.3.3.1. Définition : Le contrôle budgétaire est une procédure qui permet de dégager les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus d'un centre de responsabilité, et de rechercher les causes et de mettre en œuvre des actions correctives.

3.3.3.2. La notion des écarts : Le contrôle budgétaire nous permet de calculer un certain nombre d'écarts. L'écart est la différence entre ce que l'entreprise à réaliser et ses prévisions ce qui a été préétabli, ils peuvent être favorables comme ils peuvent défavorables.

$$\text{Ecart} = \text{donnée réel} - \text{donnée préétablie de référence}$$

3.3.3.3. Le budget :

a. Définition d'un budget :

Selon DORIATH B le budget est « la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés ».³⁹

Donc nous pouvons dire que le budget est l'affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise. Chaque budget exprime des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour une période déterminée au court terme.

b. Les objectifs des budgets : Il existe plusieurs objectifs du budget :⁴⁰

➤ **Les budgets sont des outils de pilotage de l'entreprise :**

- Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions, il s'agit donc d'une politique

³⁸ BERGRON. G, « *Gestion moderne, théorie et cas pratique* », Paris, 1987, P. 117.

³⁹ DORIATH. B & GOUJET. C, « *Gestion prévisionnel et mesure de la performance* », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, P. 104.

⁴⁰ BRIGITTE DORIATH, « *Le contrôle de gestion en 20 fiches* », 5ème édition : Dunod, Paris, 2008, P. 10.

volontariste de la part des dirigeants ;

- Ils permettent de repérer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et les opportunités ;
- Ils assurent la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilité, en référence aux objectifs de l'entreprise (trésorerie et financement) ;
- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

➤ **Les budgets sont des outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise et sur leur déclinaison au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Ils installent la responsabilisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre, la procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers devront ensuite rendre compte de leurs résultats.

Les budgets sont des outils de contrôle et de mesure

- Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisation et prévisions ;
- Il permet d'éviter les imperfections de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires ;
- Il permet ainsi la détection des anomalies et l'engagement des mesures correctives.

c. Les différents types de budget : Nous distinguons

- **Le budget des ventes :** Le budget des ventes ou budget commercial est le premier budget à établir, autrement dit, c'est le budget de départ qui permet d'élaborer les autres budgets. De ce fait, il constitue le budget directeur. Ce dernier établit la prévision du chiffre d'affaires selon la périodicité et sur un horizon défini dans le cadre du processus budgétaire. En outre, Il permet de mettre en œuvre le programme des ventes à partir des prévisions de prix, en utilisant des informations comptables ou commerciales avec l'étude des différents prix et en faisant aussi des recherches sur les marchés concurrentiels.
- **Le budget de production :** Le budget de production joue un rôle primordial pour la gestion budgétaire. Pour réaliser ses ventes, l'entreprise doit mettre en œuvre la production qui doit répondre à la demande du marché qui a été fixé préalablement par le budget des ventes. « Le budget des charges de production établit la prévision

mois par mois du cout de production, par centre d'analyse et par facteur consommé ».⁴¹

- **Le budget d'approvisionnement (achat) :** « La prévision aboutit à l'élaboration de plusieurs budgets dont la variété dépend de la structure organisationnelle de l'entreprise et du réseau d'analyse comptable ».⁴²

Il concerne les quantités de matières achetées, déterminé à partir des consommations des matières ou des standards de production, il s'assure que ses consommations vont être achetées en quantité souhaité et avec le prix voulu, l'élaboration de ce budget dépendra d'une gestion optimale des stocks.

- **Le budget d'investissement :** « L'investissement, par nature, oblige à une programmation pluriannuelle des acquisitions et des financements. Le budget des investissements reprend les éléments du plan de financement pour le détailler mois par mois ».⁴³
- **Budget de trésorerie** C'est un outil indispensable à la création d'une entreprise, ainsi que pour sa gestion. Il permet d'avoir une vision claire sur les différentes dépenses et recettes. Il récapitule et regroupe toutes les conséquences financières des budgets déterminants et des budgets d'investissement (commercial ou administratif).

3.4. Les limite de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire joue des rôles importants au sein de l'entreprise, néanmoins elle présente certaines limites :⁴⁴

- Les Construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modelés passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficients. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables » ;
- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

⁴¹ DORIATH. B & GOUJET. C, Op.cit., P. 111.

⁴² DORIATH. B, Op.cit, P. 39.

⁴³ DORIATH. B, Op.cit, P.114.

⁴⁴ Ibid, P.03.

4. Système d'information :

Le système d'information est un instrument de gestion et d'organisation de l'entreprise. Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information, il comprend toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle, en vue de les restituer sous une forme directement utilisable permettant d'atteindre ses objectifs.

4.1. La définition de système d'information :

Un système d'information représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information au sein de l'entité. Ses informations peuvent être des flux de source interne ou externe au SI de l'organisation.

Ainsi le système d'information est défini comme suit : « c'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation ». ⁴⁵

4.2. Utilité du système d'information :

Selon Pierre Lauzel, les utilités du système d'information sont au moins cinq : ⁴⁶

- Fournir une description précise d'une évolution passée, d'une tendance, d'une situation présente et permettre un diagnostic sérieux ;
- Faciliter les prévisions sur les plans à long terme et les budgets à court terme ;
- Eclaircir les décisions qui doivent être prises dans le cadre prévisionnel ;
- Faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations et permettre d'en expliquer les causes ;
- Provoquer les mesures correctives opportunes.

Donc le système d'information est un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles, logicielles, de donnée et de réseaux qui permet d'acquérir, de stocker, de transformer, de diffuser et de communiquer des informations dans des organisations, dont l'objectif de fournir aux décideurs de l'entreprise les données nécessaires pour contrôler, décider et agir.

5. Le reporting

5.1. Définition de reporting :

Le reporting est un outil de contrôle composé d'un ensemble d'indicateurs de résultat, qui permettent d'effectuer un suivi soutenu de la transmission des informations entre les différents responsables, et aussi de comprendre mieux les données opérationnelles et

⁴⁵ LUCASH. C, « Système d'information pour le management » Edition Davis, 1986, P. 86.

⁴⁶ LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », Edition Série, 1977, p. 38.

d'analyse pour faire avancer l'entreprise.

5.2. Les principes du Reporting :

MATHE et MALO identifient trois principes à la base du Reporting :⁴⁷

- **Le principe d'exception** : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge ».
- **Le principe de contrôlabilité** : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- **Le principe de correction** : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

En résumé, le reporting est un outil d'information des différents centres de responsabilité pour les faire remonter jusqu'au sommet de la hiérarchie, il permet aux supérieures hiérarchiques de prendre compte des activités déléguées et de suivre de façon périodique les résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives, ce qui les aides à juger l'information reçue pour prendre les bonnes décisions et atteindre leurs objectifs.

6. Tableau de bord :

6-1 Définition du tableau de bord :

Un tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clé de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ses indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs ».⁴⁸

6-2 Objectifs d'un tableau de bord :

L'objectif principal est de constituer un système d'information stratégique, de pilotage et de gestion afin :⁴⁹

- De décrire l'allocation des moyens ;
- De mesurer l'activité des services ;
- De définir le rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ;
- D'observer l'impact des décisions prises ;
- De repérer les écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés et prendre les éventuelles mesures correctives (modification des objectifs ou modification de l'activité).

⁴⁷ MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS, « L'essentiel du contrôle de gestion », 22^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000, P. 17.

⁴⁸ BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2005, P. 40.

⁴⁹ Idem

CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DU CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion a besoin d'un autre outil que nous allons développer dans le prochain chapitre, qui répond à ces besoins spécifiques, d'une part une connaissance sur les informations essentielles au pilotage, d'autre part d'obtenir ces données le plus rapidement possible et en performance.

Le tableau ci-après résume l'ensemble des éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion.

Tableau N°5 : Les éléments qui opposent le TBD aux autres outils de contrôle de gestion.

Tableau de bord	Autres outils de gestion
La nature des données est différée	
<p>Toutes sortes de données (y compris quantités physiques, indicateurs de délais, de qualité...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'information sur l'environnement d'informations produites à l'extérieur. - Possibilité d'information latérale sur des secteurs non contrôlés par le responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusivement financières. - Uniquement informations sur l'intérieur et produites à l'intérieur. - Principe de responsabilité information uniquement sur les éléments contrôlés par le responsable.
La réactivité recherchée est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Peu de données, synthétique. - Porte uniquement sur les éléments les plus importants. - Présentations parlantes, tous procédés possibles : graphique, couleur... 	<ul style="list-style-type: none"> - Grand degré de délais, exhaustif. - Couvre toute l'activité du centre de responsabilité. - Des tableaux de chiffres uniquement.
La modalisation sous-jacente est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation tirée par l'action. - Souvent fondée sur une analyse stratégique (objectifs et variables clés). 	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation financière tirée par la mesure de l'enrichissement.
Le degré d'adaptabilité de l'outil est différé	

<ul style="list-style-type: none">- Contenu adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable, en fonction des variables mettre sous contrôle...- Fréquence en fonction des besoins pour la prise de décision en fonction des temps externes à l'organisation.- Evolutions rapide, dans l'idéal en temps réel sur les besoins.	<ul style="list-style-type: none">- La même maquette de base pour tous.- La même périodicité des résultats pour tous.- Grande stabilité de contenu et de présentation, péremption peu rapide.
---	---

Source : CHIAPELLO.E, & M. H. DELMOND, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, Paris, 1994, P. 60.

Conclusion :

Le contrôle de gestion est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information, vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation. Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs.

Il effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décision et qui évaluent la qualité de sa gestion en utilisant plusieurs outils de contrôle tel que la comptabilité analytique, le tableau de bord, la gestion budgétaire et le système d'information.

Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assurance pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs d'information que d'autres personnes utiliseront pour effectuer le contrôle économique des activités placées sous leur responsabilité.

Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre Objectifs, Moyens et Réalisations. Parmi ses outils nous trouvons le TB qui fera l'objet du deuxième chapitre.

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD ET LA
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction :

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoins d'informations opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin. Ainsi, dans ce chapitre élaboré en trois (3) sections :

- La 1^{ère} traitera des généralités du TB, ses définitions, ses caractéristiques, ces instruments ainsi que ses fonctions et ses limites ;
- Dans la 2^{ème} nous nous allons voir les différentes méthodes de son élaboration au sein de l'entreprise ;
- Enfin une 3^{ème} sera consacrée à la performance de l'entreprise.

Section 01 : Les généralités sur le tableau de bord

Dans cette section, nous allons voir l'histoire du tableau de bord ainsi les différentes définitions, les typologies et les caractéristiques, les fonctions, les instruments qui composent un tableau de bord ainsi que ses limites.

1. Evolution historique de tableau de bord :

Le tableau de bord prend ses origines au début des 20^{ème} siècles, par l'apparition de l'ère usine industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées de cette époque.⁵⁰ Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise.

C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont connu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives.

Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité). Jusqu'aux 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableau de bord ont évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

2. Définition de tableau de bord :

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné au responsable, cet outil lui permet grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système et, en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de

⁵⁰ VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page : 13.

décider pour agir, donc il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérents à toutes décisions, donc, le tableau de bord est instrument d'aide à la décision.

Quelque définition du tableau de bord parmi plusieurs :

Selon **Michel Leroy** : Le tableau de bord est « Un système d'informations léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilités, non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent. Mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs, et l'incite à étudier les actions correctives possibles ». ⁵¹

A partir de cette définition on peut dire que le tableau de bord c'est un moyen qui aide le responsable à prendre une décision.

C'est à dire il permet au responsable de diriger la performance de leur activité à travers les différents indicateurs (regroupé dans un tableau de bord). Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

Bref, on peut conclure que le TB est un ensemble d'indicateurs de pilotage construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes.

Tableau N°06 : Les Composants des tableaux de bord

Composantes	Contenu ou nature
Indicateurs	Quelle est l'origine des indicateurs ? Sous quelles formes sont-ils représentés ?
Structure des indicateurs	Quelle est la philosophie générale de présentation des indicateurs ?
Destinataire principal	A qui est destiné, avant tout, le tableau de bord ?
Plan d'action	Existe-t-il un plan d'action et quelle est sa structure ? par exemple, les actions A et B conditionnent l'action C, qui en complément

⁵¹ LEROY Mechel, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001, P143.

	de l'action D, concourt à l'objet.
Objectifs	Quels objectifs le tableau de bord est-il destiné à piloter ? Par exemple, diminuer les dépenses de fonctionnement de 20%, Réduire la non-qualité d'un tiers ou traiter les non-conformités dans un délai d'un mois

Source : JEAN-YVERS Saulou, « Tableaux de bord pour décideurs qualité », AFNOR, 2eme édition, 2006, P31.

3. typologie et caractéristique des tableaux de bord :

3.1. Typologie des tableaux de bord :

Il existe trois types de tableau de bord selon SAULOU Jean-Yvers⁵²:

3.1.1. Le tableau de bord d'activité (reporting) : il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie.

Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'actions mises en œuvre pour atteindre un objectif. Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

Tableau N°07 : Les caractéristiques du tableau d'activité

	Composantes	Contenu ou nature
01	Indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement, l'information figure plutôt sous forme de tableau.
02	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure du système dont on veut suivre les activités : elle représente généralement les fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme et / ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, datamart, Balanced scorecards.
03	Destinataire principal	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies.
04	Plan d'action	Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités. Les actions n'existent pas car il s'agit de suivre des activités. Si elles existent, elles constituent une check-list sans lien dépendant entre elles.
05	Pilotage d'objectifs	Il arrive que les objectifs soient suivis par des indicateurs (de performance par exemple dans les Balanced scorecards), mais la représentation des objectifs par des indicateurs n'est pas suffisante pour

⁵² Jean-Yves Saulou, « tableau de bord pour décideurs qualité », 2eme édition, AFNOR, 200, P32.

		atteindre ces objectifs tant qu'un plan d'action structuré et inter relié n'est pas défini. Ce n'est pas parce qu'on voit la cible ou l'action qu'on l'atteint...
--	--	---

Source : Jean-Yves Saulou, « Tableaux de bord pour décideurs qualité », 2eme édition, AFNOR, 2006, P.32.

3.1.2. Le tableau de bord de pilotage :

Est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impact. Puisque l'organisation ne contrôle pas tous les variables, « les objectifs comportent une part de risque pour le responsable », et c'est cette part de risque qui pousse à l'innovation, ceux qui réussissent dans l'incertitude, ce sont ceux « qui ont préparé, structurés formalisé le « comment faire » de leurs action » pour mieux relever les défis.

Ce type de tableau de bord est celui qui est le plus valorisé par les théoriciens de gestion axée sur les résultats, car il incite à l'amélioration continue pour atteindre les objectifs.

3.1.3. Le tableau de bord de projet :

Suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à sa fin, il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activités et aux quelles s'associent des biens livrables intermédiaires. Bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité.

Puisque les projets cherchent à modifier les manières de faire, ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projets, en termes d'impact dans l'environnement voyer, comme SAULOU admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant l'avancement des projets névralgiques à condition qu'il soit dosé avec d'autres types d'indicateurs.

3.2. Les caractéristiques de TB :

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **Claire :** Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout chef d'entreprise a besoin de clarté.
- **Synthétiques :** de nombreux ratios sont très intéressants, mais lorsque le TBG en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un TB doit non seulement être claire, mais en plus ne pas comporter d'élément superflu.
- **Pertinents :** Répond au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- **Synoptique :** l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- **Être tenu à jour :** Seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef doit régulièrement

consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.

- **Comparaison avec le budget :** Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

4. le rôle de tableau de bord :

Le tableau de bord est dans sa conception, un instrument de contrôle et de comparaison, mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.⁵³

4.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une représentation sur le résultat de l'entreprise.

4.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques,
- Il doit permettre au subordonné de connaître les résultats de ses demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

4.3. Le tableau de bord, aide à la décision :

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

⁵³ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, Paris, 6ème édition, p70.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'action 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 idéal, un tableau de bord devrait aider à :

- une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- une prise de décision répartie ;
- adapter l'information à chaque décideur ;
- un pilotage d'objectif diversifié.

5. Les fonctions de tableau de bord :

Le contexte des entreprises se caractérise par la complexité ; cette notion se manifeste par des interactions entre des composantes internes et externes qui produisent des effets sur un système. Le responsable reste « aveugle », il ne sait pas forcément que les composantes existent, ni celles qui sont déterminantes.

Le tableau de bord permet de mieux éclairer le contexte en rendant plus lisible la part de complexité au moyen des indicateurs⁵⁴. Selon A. FERNANDEZ, Les fonctions du tableau de bord sont :

5.1. Vision cohérente par rapport aux objectifs :

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Lors de la conception du tableau de bord, il ne faut surtout pas envisager l'existence d'une perception absolue, universelle pour tout décideur. Celle-ci n'existe pas. Chaque décideur perçoit et étudie son environnement en fonction de ses propres préoccupations et son sens personnel.

Le tableau de bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés.

5.2. Mesure de la performance et anticipation :

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir (tendance) garantit pour l'équipe une mesure fiable de performances. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'information en tendance. Prenons un simple exemple.

Une entreprise s'est fixée comme objectif d'augmenter sa part de marché de manière à rester devant son principal concurrent. Elle constate qu'elle a une part de marché de 33%. Alors que le plus proche concurrent ne dispose que de 28%. Elle peut être satisfaite si par contre les

⁵⁴ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, Paris, 6^{ème} édition, p74.

années précédentes elle affichait respectivement 36% et 34%. Et durant le même temps le concurrent est passé de 22% à 25% avant d'atteindre la valeur actuelle, le constat n'est plus le même.

5.3. Signalisation des dysfonctionnements :

Le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarme. Certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'assistance d'aide au diagnostic et apportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.

5.4. Simulation :

Au paragraphe « mesure de la performance », j'ai abordé l'aspect anticipation et les mesures en tendance pour contrôler notre cap. Il est aussi important de pouvoir « simuler » des décisions simples en réinjectant des informations dans le système selon des scénarios prédéterminés. Cette question est plus facile à énoncer qu'à concevoir et peu d'outils à ce jour sont réellement opérationnels. Il s'agit pourtant d'un point essentiel de l'aide à la décision et, vraisemblablement, une des principales pistes de développement.

5.5. Références communes pour l'équipe :

Lors d'une prise de décision en groupe, le tableau de bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble de décideurs partageant une même problématique. Il est important que chacun exprime son avis.

C'est à ce prix que l'action du groupe sera supérieure à la somme des actions individuelles. Mais qui dit multitude d'avis dit problématique. Cette polémique ne restera pas stérile si les points de vue défendus sont fondés. Il est important que les décideurs du groupe partagent un même référentiel, une perception semblable de la situation. Seulement dans ce cas, l'échange conduira à une prise efficace de décision.

Un simple exemple. Pensons aux différentes façons de calculer un chiffre d'affaires (avec les filiales, avant ou après ristournes, par point de vente...). Si le groupe commence à mettre en doute la méthode de calcul adoptée, il sera très difficile de tirer un enseignement de l'information elle-même. Pour une prise de décision efficace, chaque membre du groupe aura personnellement confiance dans le tableau de bord. Les « non-dits » et autres superstitions et croyances seront rationalisés et la décision pourra être prise.

5.6. Communication :

En formalisant la perception d'une situation, le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. Chacun peut partager sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires.

Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.

5.7. Outil personnel :

Le tableau de bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter, les objectifs impartis à la cellule et la stratégie adoptée par cette dernière pour les atteindre.

Le tableau de bord remplit aussi une mission « d'éducation ». Au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système, l'équipe de décision fera évoluer l'instrument. Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques. Ce point est essentiel pour au moins 2 raisons :

- lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système, il est en général pressé. Les décisions se prennent dans l'urgence. Il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant, de son côté, ses propres priorités.
- souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement formalisable. L'utilisateur n'a pas en-cours d'explication rationnelle et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition. Pourtant c'est ainsi que le progrès avance.

6. Les instruments de tableau de bord :

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.⁵⁵

6.1. Les écarts :

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre cout prévue et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». ⁵⁶ Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

6.2. Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

⁵⁵ LEROY. M. op cité. P76.

⁵⁶ DORIATH.B. « contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P72.

- La définition du rapport doit se faire de tel sort qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation ; La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

6.3. Les clignotants :

Ce sont des seuils limités destinés à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct.

Je vais présenter ci-dessous la forme de quelques clignotants (pictogrammes) :



Source : Réalisé par moi-même.

6.4. Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les courbes, les histogrammes, le camembert.

- **Les courbes :** Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse dans la tendance ;

- **Les histogrammes :** Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ; ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.

- **Les camemberts :** C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives aux pourcentages. Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons, ...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter.⁵⁷

6.5. Les tableaux :

Ils sont conçus en général sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les

⁵⁷ LEROY.M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 76.

réalisations de l'année N à l'année N₋₁, et le cumul.⁵⁸

7. Les limites des tableaux de bord :

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas totalement aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- Il n'y a pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord de gestion est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- L'objectif du tableau de bord de gestion reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations ;
- La périodicité du tableau de bord de gestion est souvent la même Pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certaines matières ;
- La conception de tableau de bord de gestion est trop peu souvent à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment, se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps ;
- Les TB sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures ;
- Les TB de gestion ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré les limites du TB, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

⁵⁸ BOISSELIER PATRICK, Op.cit., P. 478.

8. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage de 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 ».

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat⁵⁹ ».

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 la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;
- Il facilite les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas de filiale appartenant à un même groupe.

Ainsi, le tableau de bord financier permet de :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent au responsable d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, le responsable dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : identifier les situations à risques.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de

⁵⁹ SADAoui SIHAM, « évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas GENERAL EMBALLAGE », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2020, P. 38.

l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord

La conception et la mise en œuvre d'un TB au sein d'un organisme nécessitent le suivi d'une certaine méthodologie, la réalisation de ce dernier doit reposer sur des principes et des méthodes rigoureuses et bien structurées.

À travers cette section, nous allons aborder dans une première phase les principes de conception d'un tableau de bord, ensuite dans la deuxième phase nous citer les étapes de conception d'un TB et enfin dans la dernière phase nous allons expliquer les différentes phases de réalisation d'un tableau de bord.

1. Les principes de la conception du tableau de bord :

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables.

Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception : ⁶⁰

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

1.1. Cohérence avec l'organigramme :

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

- Communication descendante (la délégation de pouvoir assortie d'objectifs négocie au niveau inférieur) ;
- Communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs) ;
- Communication transversale (pour coordonner les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client).

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques

⁶⁰ ALAZARD.C & SEPARIS, Op.cit., P. 637.

suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

1.2. Un contenu synoptique et agrégé :

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs.

Le choix de ses indicateurs est donc important. Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

1.3. Rapidité d'élaboration et de diffusion :

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté. Il est donc primordial de pouvoir obtenir rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord. Donc, le tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :

La mise en place d'un système de tableau de bord est un choix stratégique, car l'entreprise vise à améliorer sa réactivité et ses performances.⁶¹

Il existe plusieurs étapes et méthodes spécifiques d'élaboration d'un tableau de bord. La conception d'un tableau de bord passe généralement par différentes étapes.

⁶¹ IRIBANE P, les tableaux de bord de la performance, Dunod, 2009,

2.1. La fixation des objectifs :

« Un objectif se définit comme 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 de 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 ». ⁶²

La formalisation des objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une direction. Se fixer des objectifs revient à définir les buts que l'organisation veut atteindre, ceux-ci définissent la performance qu'elle montrera par son activité, l'objectif doit être précis, clair et réalisable.

Il doit faire partie de la stratégie globale de l'entreprise. Avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission. ⁶³

Comment rédiger un bon objectif ?

- ✓ 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 et 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,
- ✓ Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

2.2. Identification des points clés :

C'est l'étape la plus délicate du processus de construction du tableau de bord, elle comprend la détermination des facteurs clés de succès requis pour atteindre l'objectif. Autrement dit, pour retenir les sous-objectifs à suivre. Pour atteindre les objectifs généraux, la raison de ce choix est qu'il est impossible de conserver tous les objectifs, car ils sont d'importance différente.

⁶² SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1ère Edition, Dunod, Paris, 1998, P. 28.

⁶³ Idem. P. 29

La mise en évidence des points de gestion clés devrait conduire aux éléments suivants :⁶⁴

- Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision.
- Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

2.3. La recherche des indicateurs pertinents : Trouver les indicateurs est l'étape la plus importante, car elle demande une réflexion afin de trouver les indicateurs les plus adaptés pour mesurer les points clés identifiés au préalable.

2.3.1. Définition d'un indicateur :

« Un indicateur est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour les gestionnaires, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ». ⁶⁵

2.3.2. Typologies d'indicateurs :

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs : ⁶⁶

- **Indicateur de résultat ou de progression :** information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- **Indicateur financier ou non-financier ;**
- **Indicateur global ou ponctuel :** un indicateur peut être sonothèque, calculé à partir de plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;
- **Indicateur de reporting ou de pilotage :** un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting), mais il peut aussi aider le responsable à l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

2.4. La collecte des informations :

Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur : ⁶⁷

- Les sources d'information qui permettent de l'obtenir ;
- Le délai de production et sa fréquence ;
- L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes, si nécessaire).

⁶⁴ P. IRIBARNE, « *Les tableaux de bord de la performance* », DUNOD, Paris, 2003, P. 56.

⁶⁵ ALAZARD. C & SEPARI. S, Op.cit., P. 643.

⁶⁶ Idem, P. 596.

⁶⁷ PH. LORINO, « *méthodes et pratiques de la performance* », les éditions d'organisation, paris, 1997, P.P. 130-138.

Afin de collecter l'information nécessaire, il faut :⁶⁸

- En premier lieu, on établit la liste. Le chargé du projet de « tableau de bord » doit dresser, dans un premier temps, l'inventaire des données pour chiffrer les indicateurs.
- En deuxième lieu, les responsables des services concernés doivent vérifier l'existence des données, les délais de leur obtention ainsi que le degré de fiabilité.
- En troisième lieu, le maître d'œuvre et les responsables doivent trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimations rapides des données tardives ou manquantes.
- En dernier lieu, il faut élaborer un cahier des charges des informations dans lequel sera précisée la façon de construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

2.5. Mise en forme du tableau de bord :

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants). Une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite.⁶⁹

a. Privilégier une présentation standard : La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard : même caractère et couleurs utilisés, même endroits pour inscrire les titres des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. La lecture retrouve toujours la même présentation, ce que lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme.

b. Elaborer une mise en page précise : L'ordre de la mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise, et donc souvent aux objectifs et aux variables d'actions les plus influentes.

3. Méthodes d'élaboration du tableau de bord :

La mise en œuvre d'un système de TDB est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un TDB, nous allons citer quelque'une de ses méthodes **GIMSI, JANUS et OVAR** :⁷⁰

⁶⁸ Ibid., P. 138.

⁶⁹ LONING H & ALL, Op.cit., P. 157.

⁷⁰ BENDELLALI Amel. « *Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion* ». Mémoire de fin d'étude en vue de

3.1. Présentation de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux de bord des Managers », toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES) La mouture, de la méthode **GIMSI**, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ. Signification de l'acronyme GIMSI :

G Comme Généralisation

I Comme Information

M Comme Méthode et Mesure

S Comme Système et Systémique

I Comme Individualité et Initiative.

La signification des premières lettres de la formule suivante : Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.⁷¹

3.1.1. Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI :

Pour construire des instruments de pilotage envisageables et pratiques, il faut faire accorder théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. Ce même principe s'accorde à la conception des tableaux de bord de l'entreprise dans la méthode GIMSI, l'informatique joue un rôle important dans ce projet système tableau de bord. Puisqu'elle permet de construire le système de pilotage et de mesure et l'intègre au cœur du système d'information d'inspiration systémique. Elle traite le thème de la conception du système de tableau de bord pour la prise de décision rapide dans l'entreprise. Et donnant l'avantage et l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus spontanée.

Ainsi, un engagement personnel de partage et des échanges latéraux se crée. Permettant ainsi d'accroître tout autant la réactivité que la précision du pilotage de la performance de l'entreprise. La méthode GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes :

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin

l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira de BEJAIA, ALGERIE. 2020, P.P. 40-44.

⁷¹ A. FERNANDEZ [2013], les Nouveaux tableaux de bord des Managers, 6ème édition, 2013, P : 38.

de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises ;

- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

3.1.2. Phases de la méthode GIMSI :

Il existe quatre phases de la méthode GIMSI :⁷²

Phase 1 : Identification : Quel est le contexte ?

Au cours des deux premières étapes 1 et 2, il étudie successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise.

Phase 2 : Conception : Que faut-il faire ?

A l'étape 3, il aborde une méthode pratique pour définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Puis, aux étapes 4 et 5, il étudie le tableau de bord et il choisit les indicateurs. L'étape 6 est consacrée à la collecte des informations et il construit le système de tableau de bord en 7eme étape.

Phase 3 : Mise en œuvre : comment le faire ?

Dans cette phase il choisit le progiciel et définit à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing et les campagnes journalistiques. Il va faire l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape 9.

Phase 4 : Suivi permanent : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Dans cette phase il s'assure, selon un processus d'amélioration permanente, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Il traite de l'audit du système en étape 10.

-Environnement de l'entreprise Au cours de cette étape, il identifie l'entreprise en termes de : Marché, Stratégie et Management. Il va alors :

- Définir la portée et le périmètre de l'étude ;
- Contrôler la finalité ;
- Mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel ;
- Evaluer la difficulté.

Le système de tableau de bord est un instrument de compétitivité et sa conception doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise. Dès la première étape, il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché, non pas en qualité de juge et de conseil, ce n'est pas la tâche, mais pour en identifier la complexité. Ce premier stade de

⁷² Ibid, P 131 et 132.

l'étude facilite grandement la compréhension de la stratégie mise en place par l'entreprise et éclaire les attentes non formulées.

- **Identification de l'entreprise** Dans cette étape, il étudie la structure de l'entreprise.

- Identification des processus cibles ;
- Identification des activités concernées ;
- Identification des acteurs ;

Au cours de cette deuxième étape d'identification, l'entreprise est analysée en termes de :

- Métiers : quels sont les métiers pratiqués par l'entreprise ?
- Processus : identification des processus concernés par le projet, mise en évidence des points d'interface sensibles.

- Activités : identification de l'ensemble des activités de tous les processus sélectionnés.

- **Définition des objectifs** : Au cours de cette étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés. Chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les critères suivants :

- Borné : l'objectif est limité dans le temps ;
- Mesurable : définition d'une métrique ;
- Accessible : quels moyens, quelles contraintes, quels risques ;
- Réaliste : quelle méthode d'accès ;
- Fédérateur : adhésion globale ;
- Constructif : contribue aux objectifs globaux. En résultat, chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.

- **Construction du tableau de bord**⁷³ :

Au cours de cette étape, il analyse la structure du tableau de bord du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Le tableau de bord se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs de la cellule, et surtout, en nombre restreint. Là réside un des points sensibles de l'élaboration des tableaux de bord Cette étape développe le rôle et les fonctions du tableau de bord :

- Le tableau de bord assure une perception cohérente de la mesure de la performance ;
- Le tableau de bord ne comporte qu'un nombre d'indicateurs limité ;
- Le tableau de bord ne comporte que des indicateurs porteurs d'un sens précis pour son utilisateur ;
- Le tableau de bord est un instrument personnel et un outil de communication ;

⁷³ Ibid p : 133 et 134

- Le tableau de bord est intrinsèquement cohérent.

- **Choix des indicateurs :**

Dans cette étape il choisit les indicateurs et analyse les critères et la méthode de choix d'un bon indicateur adapté aux besoins des décideurs. Sélection et construction des indicateurs : Chaque indicateur sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les 5 critères suivants :

- Temps réel : il est rafraîchi suffisamment fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions ;
- Mesure un ou plusieurs objectifs : il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs ;
- Induit l'action : selon l'information portée, il déclenche une ou plusieurs actions ;
- Constructible : c'est le résultat de l'étape suivante ;
- Présentable sur le poste de travail : il est « ergonomiquement » présentable sur le poste de travail de manière à ce que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible.

En résultat, chaque groupe de travail dispose de ses indicateurs pertinents en fonction de ses objectifs de progrès.

- **Collecte d'informations :**

Une fois les indicateurs choisis, il va les construire avec les informations à sa disposition. Au cours de cette étape, il va étudier une méthode d'évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs. Pour achever la phase de choix des indicateurs pertinents, il a laissé de côté le critère de construction.

Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- Accessible techniquement ;
- L'information est disponible physiquement : elle est accessible au sein de l'infrastructure existante ;
- Disponible « politiquement » : l'acteur produisant ou utilisant habituellement cette information est prêt à en faire partager les règles d'usage ;
- Pérenne : elle ne disparaît pas sans prévenir ;
- Degré de confiance : les utilisateurs ont foi en cette information ;
- Coût : on connaît le coût d'obtention de l'information ;
- Simplicité de la règle de construction.

- **Système de tableau de bord :⁷⁴**

⁷⁴ Ibid P 135 et 136

Le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Il étudie au cours de cette étape les liens et échanges entre les différents tableaux de bord et il assure la cohérence globale. Le décideur est intégré dans l'organisation va être autonome et responsable ne signifie pas être seul et adopter le comportement du naufragé sur une île déserte. Le décideur autonome ou en équipe autonome est intégré dans l'organisation. Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableaux de bord. Être autonome, ce n'est pas être isolé.

Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie et de groupware. Ils échangent des informations construites et analysées. C'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes. Cette approche est grandement préférable aux techniques habituelles de reporting et de consolidation successive qui, au contraire, appauvrissent l'information.

Ces échanges de connaissances se déroulent autant dans le sens horizontal que vertical. Une fois le système en activité, pour éviter les dérives et garantir la cohérence globale avec la stratégie déployée, la direction peut périodiquement procéder à des audits dans des conditions clairement définies et acceptées.

- Choix de progiciel :

Après avoir étudié les principaux concepts des outils de la Business Intelligence (BI) et analysé l'offre du marché, il définit une méthode d'évaluation des outils en fonction de ses propres besoins. Le système décisionnel se compose des 3 principaux éléments :

- La collecte des outils datawarehouse ;
- Le déploiement avec les portails et l'Internet/Intranet ;
- L'exploitation avec les outils de présentation et d'analyse.

Pour sélectionner le produit de présentation adéquat, il est important de commencer par identifier les critères de choix propres à l'entreprise et à son besoin. Les produits seront confrontés et comparés sous l'éclairage de cette grille.

- Intégration et déploiement de la solution :

Au cours de cette étape, il étudie les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution⁷⁵ :

- Configuration des progiciels ;
- Développements spécifiques ;
- Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- Déploiement de la solution. La phase d'intégration et de déploiement n'est pas la plus facile

⁷⁵ Ibid P : 136 et 137

ni la moins coûteuse du projet.

Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

- Des contraintes propres aux produits choisis : formation, adaptations techniques, configuration et personnalisation des outils ;
- Des contraintes propres à l'entreprise : processus, infrastructure existante sur le plan physique et logique ;
- Du coût total : en n'oubliant pas l'ensemble des coûts accessoires ;
- De la durée : il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global.
- **Audit de système** : Avec le temps, l'entreprise évolue. Il s'assure périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs. Au cours de cette étape, il étudie une approche pratique de l'audit périodique du système. L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer. Il comporte 4 opérations principales :
 - Identification des axes d'amélioration : réalisée en fonction des attentes de l'entreprise ;
 - Interview et collecte des avis : le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe ;
 - Analyse des résultats : repérage des axes devant être améliorés ;
 - Définitions des actions d'amélioration.

Les étapes de la méthode GIMSI sont résumées dans le tableau n° 03 de la manière suivante :

Tableau N°08 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI.

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise.	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.

Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
Comme le faire ?	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente	10	Audi	Suivi permanent du système

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe Eyrolles, sixième édition, 2013, P119.

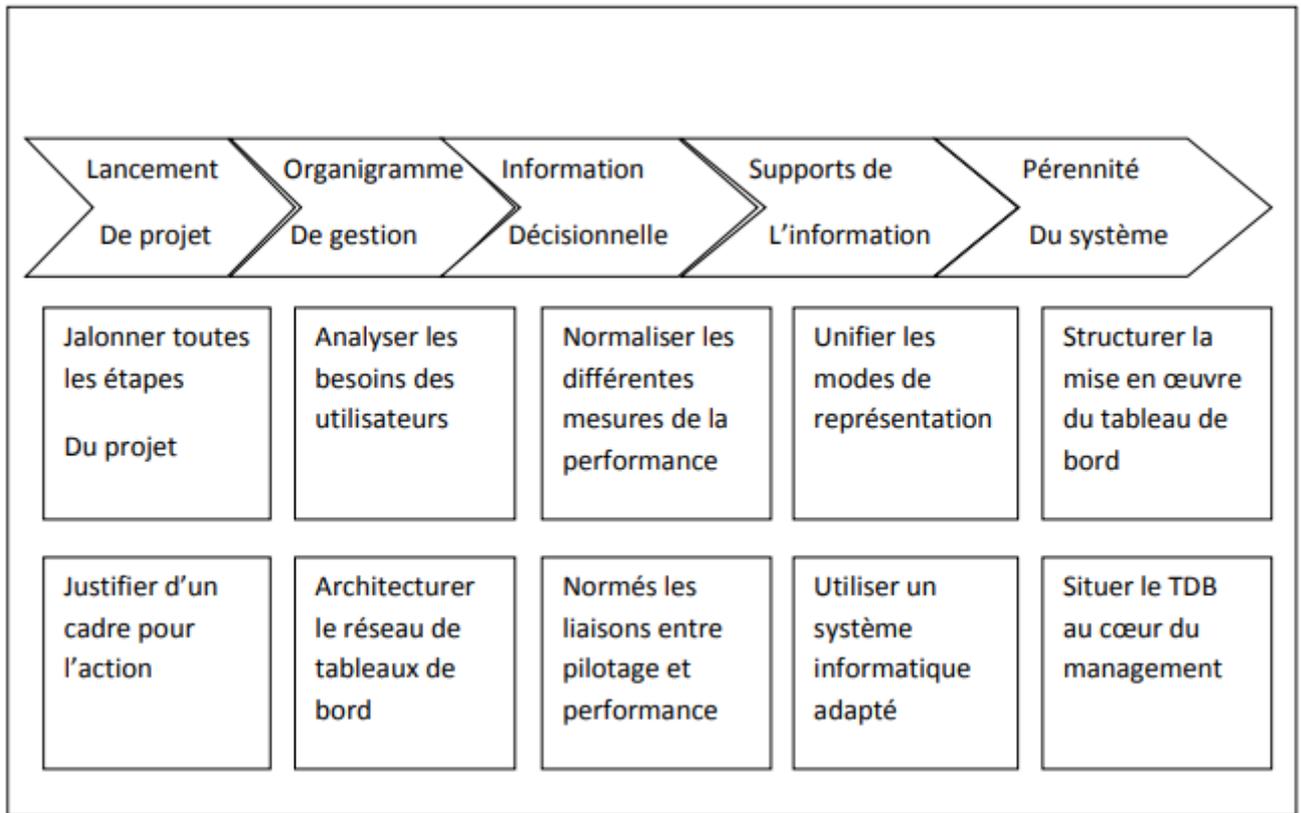
3.2. Présentation de la méthode JANUS :

Une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :⁷⁶

- 1. Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- 2. Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3. Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- 4. Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et Définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5. Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de Performance appropriés ;
- 6. Normés les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la Performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- 7. Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- 8. Utiliser un système informatique adapté :** la démarche de choix du support informatique ;
- 9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord :** Formaliser la procédure de gestion du Tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

⁷⁶ Caroline SELMER, concevoir le tableau de bord, 1ère édition, Paris, 1998.

Figure N°08 : La méthode JANUS



Source : SELMER Caroline, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », DUNOD, Paris, 1998, P23.

3.3. Présentation de la méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiore et Hugues Jordan. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.⁷⁷

3.3.1. Piloter la performance :

En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

3.3.2. Offrir une méthodologie :

⁷⁷ BOUREBABA Massilia, HAMAICI Cylia, *TABLEAU DE BORD FINANCIER ET LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE CAS DE LA SPA CEVITAL*. Mémoire de d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité, Université A-Mira Bejaia, 202, P 77.

Favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » Et « comment y allons-nous ? ».

3.3.3. S'appuyer sur une démarche formalisée :

Pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes :

- **Etape 1** : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).
- **Etape 2** : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.
- **Etape 3** : Conception des grilles objectives/variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveau plus bas (Niveau N-1).
- **Etape 4** : **Mise en forme du tableau de bord** : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

4. La place de tableau de bord dans l'entreprise. Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision. Ainsi le tableau de bord peut être⁷⁸:

4.1. Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs. Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...etc.) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net...etc.) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative (%).

4.2. Un outil de diagnostic. Il attire l'attention sur les phénomènes « anormaux », c'est-à-dire, qui sont au-delà d'un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur correctif possible en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en général, un excellent révélateur des points faibles dans l'organisation (double emploi, définition insuffisante des responsabilités...).

4.3. Un outil de dialogue et de réactivité. Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de

⁷⁸ PATUREL R, « *La comptabilité Analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision* », Edition EYROLLES, Paris, 1987. Page : 300

dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée. Chaque gestionnaire commente, alors, ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a prises à son niveau. Il demande, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires. La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et ne pas compromettre la recherche d'un optimum global par des optimisations partielles.

4.4. Un outil de motivation des responsables. Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leurs aptitudes à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de, progrès et démarche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

Section 03 : La performance de l'entreprise

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation fondamentale de chaque entreprise. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat final de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Cela permet de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

1-Notion de la performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne SAUCIER : « La notion de performance doit [...] être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser »⁷⁹.

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 (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend du manager qu'il soit efficace. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi efficient »⁸⁰.

❖ La performance en gestion :

Les différentes études pour cerner la notion et ses évolutions peuvent être synthétisées

⁷⁹ 1 SAUCIER A., « *Les indicateurs et la gestion par résultats* », In VOYER P., « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2ème Edition, Presse de l'université du QUEBEC, 2006, P 84.

⁸⁰ SELMER C., « *concevoir le tableau de bord* », Edition DUNOD, Paris, 1998, P 41.

dans les deux approches suivantes : celle d'A. BOURGUIGNON⁸¹ et celle de M. LEBAS⁸².

Selon **A. BOURGUIGNON**

- « La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps. »
- « La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. Une performance n'est qu'instantanée. Elle ne devient significative de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable. Le terme performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision. »
- « La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité. »
- « La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesures (ou d'indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat.

Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec le (les) indicateur(s) ou la (les) mesure(s) qui le décrit. »

Selon **M. LEBAS** « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, GRH...). Elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu : est « performant » celle/celui qui atteint ses objectifs. Elle induit que :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- La performance est un sous-ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles :
 - Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ;
 - Au sens large, on peut considérer, dans une approche plus systémique, qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feedback) : la performance est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.
- La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature

⁸¹ BOURGUIGNON A., « *Revue française de comptabilité* », août 1995, In ALAZARD C., SÉPARI S., « *Contrôle de gestion* », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, P 16 et 17.

⁸² LEBAS M., « *Revue française de comptabilité* », août 1995, In ALAZARD C., SÉPARI S., « *Contrôle de gestion* », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, P 17.

subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

Cette définition est déclinable au pluriel, sans modification de sens. Elle est nécessairement aussi floue que le concept qu'elle explicite, puisqu'elle en contient les multiples sens.

2. Caractéristiques de la performance

Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeants, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous (Bourguignon, 1995)⁸³ :

2.1. Elle se traduit par un résultat :

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, etc.).

2.2. Elle s'apprécie par une comparaison :

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à des interprétations, jugements de valeur qui peuvent différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

2.3. La comparaison traduit le succès de l'action :

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

3. Les Principaux critères de la performance

Plusieurs concepts sont liés à la notion de la performance. Ils sont regroupés dans ce que nous appelons le triangle de la performance, ils expriment les liens entre les objectifs et les résultats.

3.1. L'Efficacité

C'est l'aptitude d'un acteur d'un groupe ou d'un système à atteindre les objectifs fixés indépendamment des ressources utilisées ou sans prendre en considération le nombre de moyens qu'elles à exploiter. (Ex : satisfaire un client, terminer un dossier dans les temps).

⁸³ B. DORIATH et C. GOUJET., 2005, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 2ème édition DUNOD, Paris, p166.

Efficacité = résultats atteints/objectifs visés.

3.2. L'Efficienne

C'est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale sans prendre en compte l'économie des ressources. Autrement dit les moyens utilisés pour mener une action à son terme (à temps), ont été exploités avec un souci d'économie.

Efficienne = résultats atteints / moyen mis en œuvre.

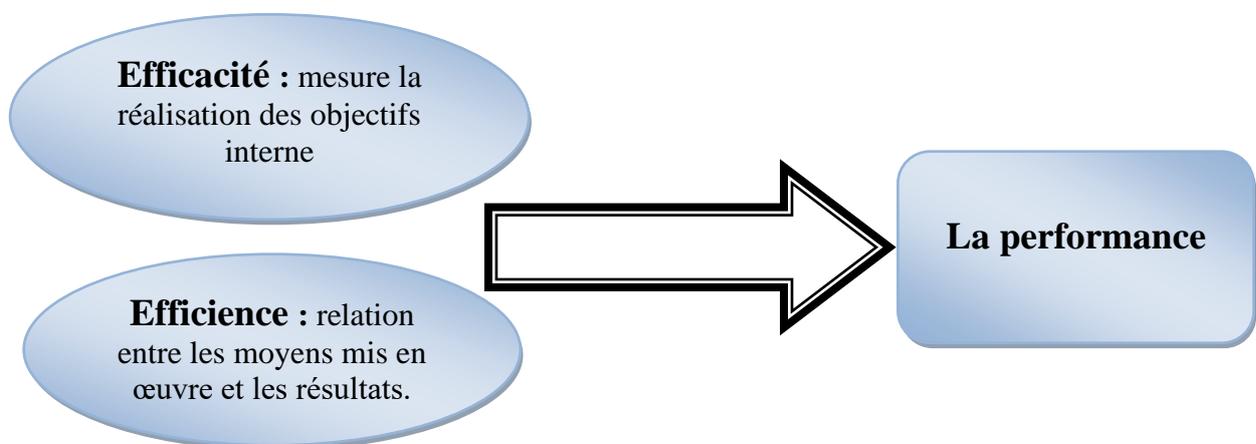
Nous retrouvons toujours une difficulté à faire une distinction entre ces deux termes efficacité et efficience, nous allons essayer de donner des exemples afin de mieux les différencier.

Exemple 01 : - Une entreprise qui fabrique deux produits A et B, elle utilise pour leurs fabrications 4 ouvriers ainsi qu'une machine et 4 h de son temps pour la fabrication de ses produits.

Exemple 02 : - Une entreprise qui fabrique deux produits A et B, elle a utilisé pour leurs fabrications 2 ouvriers ainsi qu'une machine et 2 h de son temps pour la fabrication de ses produits.

Nous pouvons dire que la première a réussi à atteindre son objectif de fabriquer deux produits en utilisant les moyens mis à sa disposition, qu'elle a été efficace, la deuxième, en plus d'être efficace, elle a réussi à produire les mêmes produits avec moins de personnel et plus rapidement alors nous pouvons dire qu'elle a été efficiente.

Figure N°09 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P. L & AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème Edition, Paris, 1997, P. 42.

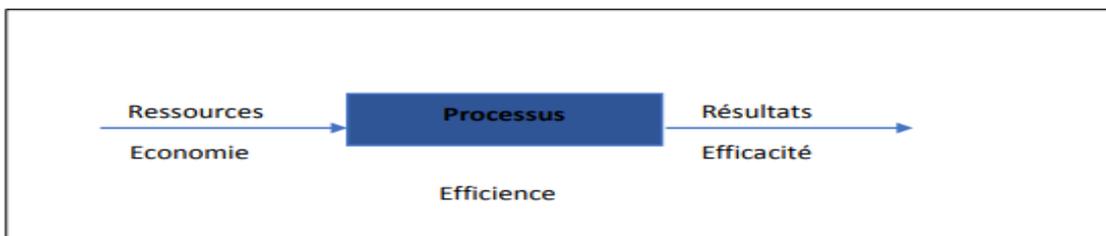
3.3. La Pertinence

Mesure l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens mobilisés. La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un Objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

3.4. L'économie :

Est dite économique toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants : moindre coût, quantité et qualité conforme à la norme établie, moments et lieux opportuns. L'économie touche l'acquisition des ressources, l'efficience leur transformation.

Figure N° 10 : le processus de la performance.



Source : établi par moi-même

4. Les types de la performance :

La performance a plusieurs sortes, qui sont :

4.1. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par KALIKA⁸⁴ comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. 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 induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

4.2. La performance stratégique.

La performance stratégique⁸⁵, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise

⁸⁴ KALIKA.M, « *Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance* », Edition Economica, paris, 1995. P : 340.

⁸⁵ Issor. Z, « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », revue projecture, 2017, N° 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>, Consulté le : 30/01/2022.

dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, etc.

4.3. La performance commerciale.

La performance commerciale⁸⁶, appelée aussi la performance marketing, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés.

La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que :

La part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

4.4. La performance économique.

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir : Les soldes intermédiaires de gestion. Le calcul de ces derniers permet⁸⁷:

- ❖ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ❖ D'analyser le fonctionnement de l'entreprise ;
- ❖ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité.
- ❖ D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

4.5. La performance sociale.

Au niveau d'une organisation, la performance sociale peut être définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Et aussi, c'est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Mais, cette performance est difficile à mesurer quantitativement.

4.6. La performance financière.

C'est la capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie.

Selon **P. PAUCHER**, la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est

⁸⁶ Idem

⁸⁷ Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

-à dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance.

Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne⁸⁸.

Pour **SAHUT et AL**, la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de L'activité de l'entreprise.⁸⁹

4.7. La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent beaucoup plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit donc pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise⁹⁰.

4.8. La performance externe :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organisations financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Tableau N °09 : La Performance externe et interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.

⁸⁸ PAUCHER, Pierre. « *Mesure de la performance financière de l'entreprise* ». Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algérie.1993. Page : 20.

⁸⁹ SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. « *La création de valeur et performance financière* ». La revue du financier. 2003. Page : 28.

⁹⁰ DORIATH. B, GOUJET.CH, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », DUNOD, paris 2007, P173.

Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH. B, GOUJET .CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, paris 2007, P173.

5. Les déterminants de la performance financière.

Pour déterminer la performance financière de l'entreprise, ils existent plusieurs moyens qui sont essentiel. On cite les principaux qui sont :

- Politiques financiers ;
- La compétitivité ;
- La création de la valeur.

5.1. La politique financière.

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière. « La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse ». Il existe trois objectifs de base de cette politique qui sont :

- ✓ Assurer la liquidité de l'entreprise, donc pouvoir faire face aux échéances et éviter ainsi la cessation des paiements ;
- ✓ Assurer la rentabilité de l'entreprise, même si les investissements étaient souvent sans calculs sophistiquée ;
- ✓ Assurer le financement des investissements et de l'exploitation, ce qui était en général fait au coup par coup sans véritable politique.

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

5.2. La compétitivité.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix.⁹¹ La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.⁹²

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».⁹³ La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

5.3. La création de la valeur.

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieur au coût moyen pondéré du capital.

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

6. Mesure de la performance financière

Toutes les entreprises utilisent des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs. Cela permet de bien comprendre la performance de l'entité, de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion nécessite tout d'abord de mesurer la performance financière, cette performance se mesure avec des critères et des indicateurs financiers de résultat. Compte tenu de la multitude de ratios financiers existants, il est nécessaire de sélectionner les plus pertinents en fonction de l'entreprise et de ses activités. Une fois calculés, les résultats permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettent, à leur tour, de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

⁹¹ SAUVAIN, Thierry. « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, Page : 18.

⁹² Ibid, Page : 35.

⁹³ Ibid, Page : 08.

6.1. Les mesures comptables

Les indicateurs de la mesure comptable c'est le premier axe de mesure développé par les entreprises pour déterminer la performance financière.

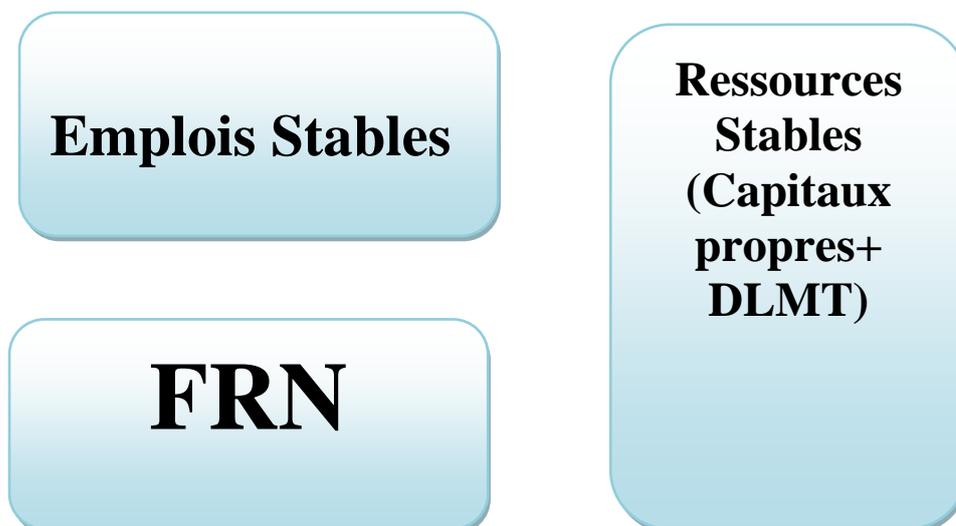
6.1.1. La mesure par les indicateurs de bilan

Il existe plusieurs indicateurs de mesure par rapport au bilan qui sont :

A. Le fonds de roulement net (FRN)⁹⁴

Issu du bilan fonctionnel, cet agrégat correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de financer l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...).

Figure N°11 : Illustration sur la place de FRN.



Source : réalisé par nous-même à partir des lectures faites.

✓ Calcul

Pour calculer le FRN, il existe deux modalités de calcul :

- Par le haut de bilan ;

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif stables}$$

- Par le bas de bilan.

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}$$

Sachant que :

□ Actif circulant = Actif courant + trésorerie active

⁹⁴ 5 Cours d'analyse financière, 3^{ème} année finance et comptabilité, cours regroupés par Mr Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

❑ DCT = Dettes circulantes + trésorerie passive

Par le bas du bilan, Le FRN représente un excédent des actifs circulants par rapport aux dettes que l'entreprise doit éponger à moins d'un an.

✓ Et chaque valeur de FRN trouvé, elle a sa signification :

- FRN > 0 :

Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

- FRN = 0 :

Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

- FRN < 0 :

C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

B. Le besoin de fonds de roulement (BFR).

Le BFR correspond à un besoin de financement créé par l'activité de l'entreprise, principalement son activité d'exploitation. Il permet de mesurer les ressources financières que l'entreprise doit mobiliser pour couvrir ce besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

✓ Calcul

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

✓ Les valeurs calculées de BFR peuvent être :

- BFR > 0

Un **BFR** positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires). A noter que c'est une situation tout à fait normale vu que le

niveau des stocks et des créances est en générale supérieur au niveau des dettes d'exploitation. Ce décalage peut s'expliquer, par exemple, par le fait que les délais de règlements des clients sont supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs.

- **BFR = 0**

Lorsque le **BFR** est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

- **BFR < 0**

Dans ce cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

Les liens entre **FR** et **BFR** :⁹⁵

- La crise de croissance ou « effet de ciseau » : cas des entreprises jeunes et sous capitalisées (**FR** faible) mais à forte croissance (**BFR** en hausse). La croissance du **FR** n'absorbe pas la croissance du **BFR**, ce qui conduit à une trésorerie négative. La solution est d'augmenter les capitaux propres afin d'accroître le **FR**.
- La crise des performances ou « coup de bélier » : la baisse du **BFR** entraîne un résultat négatif dans l'entreprise. La solution est alors soit d'augmenter le délai client, ce qui permet de stimuler les ventes, soit de réduire le délai fournisseurs. Dans les deux cas, le risque de faillite persiste.

C. La trésorerie nette (**TN**)

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement net global et du besoin en fonds de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de (**FR**) après financement en fonds de roulement. La **TN** est le disponible appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société.⁹⁶

Mathématiquement, la (**TN**) s'exprime par la différence entre le Fonds de Roulement (**FR**) et le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**), ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme (Passif de trésorerie).

⁹⁵ Dov OGIEN, Gestion financière de l'entreprise, éditions Dunod, Paris, 2008, P : 50.

⁹⁶ Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, Fondement de gestion financière : manuel et application, Op.cit, P : 65.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Où

$$\text{TN} = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes financières à court terme}$$

Le niveau de trésorerie peut être dégagé aussi par le ratio **FR /BFR** ; quand il est supérieur à (1), ce ratio indique une trésorerie nette positive et quand il est inférieur à 1, il indique une trésorerie nette négative.

C. Les formes d'équilibre financier :

Il existe plusieurs formes d'équilibres financiers qui varient selon la nature de l'activité de l'entreprise, parmi elles nous présentons les formes suivantes : ⁹⁷

➤ **Equilibre sain à condition qu'il soit structurel :**

$$\text{FR} > \text{BFR} \text{ et } \text{TN} > 0$$

Il représente l'équilibre idéal pour les entreprises, cela signifie que le **FR** est supérieur au **BFR** ; en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité.

➤ **Equilibre sain mais nécessite le placement de l'excédent de trésorerie :**

$$\text{FR} > \text{BFR} \text{ et } \text{TN} > 0 \text{ plus grande}$$

Lorsque le niveau de la trésorerie est jugé important, c'est-à-dire si l'excédent de liquidité est trop élevé, c'est le signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement. Le fait de transformer une partie de cet excédent en un autre poste du bilan va diminuer la trésorerie en augmentant le **BFR** ou en diminuer le **FR**.

➤ **Equilibre très classique pour les entreprises industrielles :**

$$\text{FR (+)} < \text{BFR} \text{ et } \text{TN} < 0$$

Cet équilibre implique que l'entreprise dispose d'un **FR** positif mais pas suffisant pour faire face à la totalité des besoins en fonds de roulement de l'entreprise, **TN (-)** signifie que l'entreprise est obligée de recourir au découvert bancaire ou au crédit bancaire à court terme.

➤ **Equilibre très dangereux :**

$$\text{BRF} > \text{FR} \text{ et } \text{TN} (-)$$

- Face à cette situation l'entreprise risque :
- D'être en cessation de paiement en cas de non accès aux découverts bancaires ;
- D'avoir une chute catastrophique du résultat de l'exercice.

Pour contrer cette situation, l'entreprise doit augmenter son fonds de roulement en faisant recourir à d'autres modes de financement comme l'augmentation de capital ou l'accroissement

⁹⁷ J. BARREAU et autres, Gestion financière : manuels et applications, Op.cit, PP : 65-68.

des réserves ou encore d'emprunt à long terme si elle peut accéder.

De plus, elle doit diminuer son **BFR** par le biais d'une bonne gestion des stocks ou bien par l'adoption d'une politique cohérente envers ses clients ou alors l'augmentation de ses dettes d'exploitation.

6.2. Analyse de compte de résultat :

L'objectif de l'analyse du compte de résultat, est d'apprécier le volume et l'évolution des produits, des charges et des résultats de l'entreprise. Pour une bonne analyse de compte de résultat, il est nécessaire de connaître l'activité de l'entreprise, on calcule un certain nombre d'agrégats financiers appelés soldes intermédiaires de gestion (SIG), ainsi que la capacité d'autofinancement (CAF).

6.2.1. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Pour bien comprendre la formation du résultat net, les Soldes Intermédiaires de Gestion apportent un éclairage opérationnel : Démarrant du chiffre d'affaires, ils ne détaillent pas les charges et produits formant des résultats intermédiaires, pour aboutir au bénéfice final et permettent ainsi de comprendre la provenance de la perte ou du bénéfice.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est établi à partir du compte de résultat et permet au chef d'entreprise d'analyser la structure du résultat afin d'effectuer des choix de gestion. Il fait donc, apparaître 8 indicateurs financiers successifs en dissociant les activités d'exploitation, financière et exceptionnelles.

Pour mener l'analyse, les soldes doivent être comparés dans le temps ou bien avec les soldes d'autres entreprises du même secteur d'activité.

L'analyse implique de calculer des ratios d'activités et des ratios de rentabilité. On retrouve dans les soldes intermédiaires de gestion la marge commerciale, la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant avant impôts, le résultat exceptionnel et le résultat de l'exercice.

1. La marge commerciale.

Ce solde n'existe que pour les entreprises ayant une activité commerciale (ou mixte). Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager des profits sur la revente de marchandises et donc d'apprécier les performances d'une entreprise de négoce.

Marge commerciale (MC) = Prix de vente des marchandises – coût d'achat des marchandises vendues (achat des marchandises +/- variation de stocks de marchandises)

Lorsqu'on divise la marge commerciale par le chiffre d'affaires hors taxes, on obtient un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur.

2. La production de l'exercice.

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produit, construction, ...) et les prestataires de services (transport, ...) et il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice. La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

Production de l'exercice = Production vendue +/- production stockée + production Immobilisée

La marge de production : La marge de production nette s'obtient en soustrayant les frais liés directement à la fabrication du produit.

Marge de production = production de l'exercice - coût d'achat des matières premières consommées (achats de matières +/- variation de stocks de matières).

3. La valeur produite ajoutée (VA).

Une entreprise dans le cadre de son activité courante. Elle permet, lorsqu'elle est calculée, de détecter les origines de création de valeur.

Elle représente donc une traduction de l'activité de l'entreprise : différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires. Elle est ensuite redistribuée à divers partenaires (le personnel, l'Etat et l'excédent sera conservé par l'entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.).

VA = marge commerciale + production de l'exercice - consommation de l'exercice en provenance des tiers.

4. Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation correspond à la ressource d'exploitation dégagée par l'entreprise sur une période d'activité. Il s'agit de la part de la valeur ajoutée produite qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux.

L'EBE permet de porter un jugement sur l'activité d'une entreprise en analysant la performance de ses activités opérationnelles c'est-à-dire sans tenir compte de sa politique de financement, ni de sa politique d'amortissement, ni des événements exceptionnels.

Un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise.

EBE = VA + subventions d'exploitation – charges de personnel – impôts et taxes et Versements assimilés.

L'EBE est indicateur de rentabilité économique à partir duquel on peut calculer quelques ratios financiers :

Taux de profitabilité économique = EBE / CAHT.

- Le taux de profitabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaires, compte tenu uniquement de son activité d'exploitation (hors éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement).

Taux de rentabilité économique brute (ROCE) = EBE / Capitaux investis.

- Ce ratio représente la rentabilité brute en fonction de l'ensemble des capitaux mobilisés (propres et empruntés).

5. Résultat d'exploitation Le résultat d'exploitation (RE)

Mesure la performance économique des facteurs de production d'une entreprise en excluant l'impact de ses politiques financières ou fiscales car elles n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation.

A la différence de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation), qui se concentre uniquement sur le cycle d'exploitation, le résultat d'exploitation prend également en compte le processus d'investissement par le biais des charges calculées (dotations aux amortissements et provisions).

RE = EBE + reprises sur charges et transfert de charges + autres produits – dotations aux amortissements, dépréciations et provisions – autres charges.

Où :

RE = Produits d'exploitation – Charges d'exploitation.

Les ratios financiers puisant leur source dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

Taux de marge opérationnelle = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes) x 100.

– Ce taux représente la marge du revenu qui revient à l'entreprise en ne tenant compte que de l'activité d'exploitation.

Poids des charges financières = Charges Financières / Résultat d'exploitation.

– Ce ratio mesure l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise.

6. Résultat courant avant impôt (RCAI)

Le résultat courant avant impôts est déterminé en additionnant le résultat d'exploitation et le résultat financier, il permet ainsi de mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Il est intéressant de comparer le RCAI au résultat d'exploitation pour analyser

l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat, en d'autres termes, le résultat courant avant impôt (RCAI) permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique sans prendre en compte les éléments exceptionnels (ex : les charges exceptionnelles comme le licenciement).⁹⁸

RCAI = RE + Résultat financier (produits financiers – charges financières).

7. Résultat exceptionnelle :

Comme son nom l'indique, le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnelles. L'étude du résultat exceptionnel peut venir justifier de mauvaises performances économiques d'une entreprise sur le plan global.

Autrement dit, s'il est très important, c'est un résultat qui peut venir plomber à lui seul le résultat d'exploitation et ainsi générer un résultat net comptable déficitaire. L'isoler va permettre de distinguer, d'une part la rentabilité liée à l'exploitation, et, d'autre part, celle liée aux opérations non courantes.

Résultat exceptionnelle = produit exceptionnelle – charge exceptionnelle. Il existe peut de ratio

Calculer à partir de résultat exceptionnel, et ils signifient l'importance de du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Rentabilité des opérations non courantes = (Résultat exceptionnelle / CA HT) *100.

8. Résultat net d'exploitation.

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.⁹⁹

Résultat net = RCAI + Résultat exceptionnelle – participation des salaires – impôt sur les bénéfices

Taux de rentabilité économique globale nette = Résultat net / CA HT. - Cet indicateur mesure la performance économique globale de l'entreprise, que ce soit sa rentabilité

⁹⁸ GAOUA Mohand, MEZIANI Sofiane, Le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira Bejaia, 2021, P 77.78.

d'exploitation mais aussi ses résultats financiers et ses résultats exceptionnels.

6.2.2. Capacité d'autofinancement (CAF) :

- La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenue à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement.

À partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) - dit **approche soustractive** : ¹⁰⁰

CAF = excédent brute d'exploitation + produits encaissables – charges décaissés.

Et à partir de résultat net (**approche additive**) :

CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprise sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice.

- L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. Le calcul de l'autofinancement se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)¹⁰¹.

L'autofinancement « est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfiques non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques. »¹⁰²

En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires.

L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisée.

¹⁰⁰ Idem, P 79.

¹⁰¹ PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition DUNOD, Paris, 2005. Page : 200/201.

¹⁰² Site : <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html> consulter le 04/03/2022

L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). Il se détermine par la relation suivante :

Autofinancement = capacité d'autofinancement – dévident.

6.3. La mesure par l'analyse des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace »¹⁰³. Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

6.3.1. Les ratios de structure financière

❖ Le ratio de couverture des emplois stables

Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon.

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents / VI

Le ratio de couverture des emplois stables doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

❖ Le ratio d'endettement global

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

Ratio d'endettement global = Total des dettes / Capitaux propres.

6.3.2. Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :

- ❖ **Le ratio de liquidité générale** : Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fonds de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant (En vendant aujourd'hui son actif circulant, pourrait-elle rembourser ses dettes de court terme ?). Ce ratio doit toujours

¹⁰³ Buissart .C, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS, 1999, P 38.

être supérieur à 1.

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / DCT.

❖ **Le ratio de liquidité restreinte (réduite)**

Il est égal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks au passif exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine.

Ratio de liquidité réduite = (VR + VD) / DCT

❖ **Le ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

Ratio de liquidité immédiate = VD / DCT.

6.3.3. Les ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

❖ **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

Ratio de solvabilité générale = total actif / total des dettes.

❖ **Le ratio d'autonomie financière**

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

6.3.4. Les ratios de rotation

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, et sont réglés les fournisseurs. On les appelle « ratios hybrides » car ils puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

❖ **Le délai de rotation du crédit clients :**

L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit, le délai moyen d'encaissement des créances clients.¹⁰⁴

¹⁰⁴ AMRANI Kamilia, Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise. Mémoire de fin d'étude dans le but d'obtenir du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira

Délai de rotation clients = $[\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$

Ce ratio interfère également avec la trésorerie de l'entreprise et sur le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

Théoriquement, la loi impose un délai maximum de règlement de 30 jours à la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Toutefois, la plupart des entreprises acceptent d'allonger ce délai, qui ne doit théoriquement pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

❖ **Le délai de rotation du crédit fournisseurs :**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

Délai de rotation fournisseurs = $[\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats en TTC}] * 360j$. Et comptes rattachés

La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie. Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps. Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur la trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance

6.3.5. Les ratios de rentabilité :

Il s'agit des ratios qui comparent le résultat aux ressources mises à la disposition de l'entreprise et qui se subdivisent en rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale et la rentabilité de la marge brute.¹⁰⁵

A) Ratio de rentabilité économique = résultat d'exploitation/ ressources stables

Elle permet d'apprécier la performance d'une société en retenant l'ensemble de ses capitaux durables.

B) Ratio de rentabilité financière = résultat net / capitaux propres

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit

Bejaia, 2018, p 61.

¹⁰⁵Buissart .C, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS, 1999, P : 77- 79.

C) Le ratio de rentabilité commerciale :

La rentabilité commerciale est définie par rapport au chiffre d'affaires (la vente pour l'entreprise commerciale). Le ratio est le suivant :

$$\text{RC} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

Ce ratio permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité commerciale.

D) ratio de taux de marge brute :

$$\text{TMB} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

6.3.6. Ratios de structure :

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'ampleur des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise. Il permet d'établir comment l'entreprise a financé son actif, soit par des emprunts à court terme, des dettes à long terme ou encore par l'avoir des actionnaires, l'émission de capital-actions et réinvestissement de ses bénéfices.

Ils expriment les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier. Les ratios de structure financière les plus fréquemment utilisés sont :¹⁰⁶

a) Ratio de stabilité du financement = Capitaux permanents / total actifs

Ce ratio indique la part des capitaux permanents dans le financement total de l'entreprise.

b) Ratio de financement extérieur = total dette / total actif

Ce ratio révèle le degré du financement de l'entreprise par les ressources extérieures.

c) Capacité de remboursement ¹⁰⁷ = dettes financière LT / CAF

Ce ratio indique nombre d'années de CAF nécessaire à l'entreprise pour rembourser intégralement les dettes à long terme. Sa norme doit être inférieure à 3, si non risque d'incapacité à rembourser ses emprunts.

L'étude de ces ratios sur une longue période permet d'apprécier l'évolution de la structure financière résultant de la mise en place des moyens de production, de leur financement et des résultats obtenus.

Conclusion :

Comme nous l'avons présenté dans ce deuxième chapitre, Le tableau de bord est un outil indispensable pour l'entreprise et pour le personnel de l'entreprise plus précisément, il lui permet d'interpréter la situation et le placement de l'entreprise dans le marché par rapport à la satisfaction de ses besoins et à la concurrence et ça se fait tout simplement d'observer l'évolution des indicateurs clés qui reflètent directement la performance de l'entreprise, et sa

¹⁰⁶ Gérard MELYON, op.cit., 4ème édition, Bréal ED France, 2007, P : 160.

¹⁰⁷ Elisabeth GENAIVRE, Op.cit, P : 52.

facilite pour le personnel de réagir rapidement en cas d'une anomalie.

Le concept de performance doit passer par des résultats financiers compétitifs en même temps que par la préservation ou le développement des capacités et des compétences stratégiques de l'entreprise. La mesure de la performance ne se limite plus à la rentabilité et aux résultats financiers, d'autres facteurs doivent être pris en considération. Les décideurs en matière de gestion sont confrontés à plusieurs informations qui ne sont pas directement tirées d'indicateurs financiers issus du système d'information de gestion. En effet, ces indicateurs ne suffisent pas pour analyser et comprendre l'origine de leur réalisation ou leur variation.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN
TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE
COGB

Introduction :

Les objectifs du contrôle de gestion et de la performance sont identiques pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur et/ou leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation.

Le contrôle de gestion permet de piloter la performance, il intervient pour proposer ses outils de mesure et de pilotage qui vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés d'après une stratégie déterminée. Cela, en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre, parmi eux on retrouve le tableau de bord financier, Ce dernier est un outil de pilotage qui résume les activités et les résultats de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est la mise en application des connaissances recueillies dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données de l'entreprise « **CO.G. B labelle** », et dans lequel nous allons présenter, dans un premier point, un aperçu de son historique et de sa création, décrire ses différentes missions et activités ainsi que les différentes directions qui la composent.

Par la suite, nous allons montrer dans la deuxième section comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de « **CO.G. B labelle** », Cette étude de cas, nous a amené à effectuer un stage pratique d'un mois au sein de « **CO.G. B labelle** » afin de tester les hypothèses de notre recherche et par la suite de donner une réponse valable à notre problématique.

Ce chapitre aura donc pour objectif le traitement des points suivants :

- ❑ La présentation de l'organisme d'accueil « **CO.G. B la belle** » dans la première section ;
- ❑ La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise « **CO.G. B la belle** ».

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CO.G. B la belle »

Dans cette section nous allons s'intéresser à la présentation de l'entreprise, son évolution à travers le temps, sa situation géographique, son statut juridique, son organisation, son effectif, sa capacité et ses moyens de production.

1-1- Historique et évolution de l'entreprise « CO.G. B Labelle » :

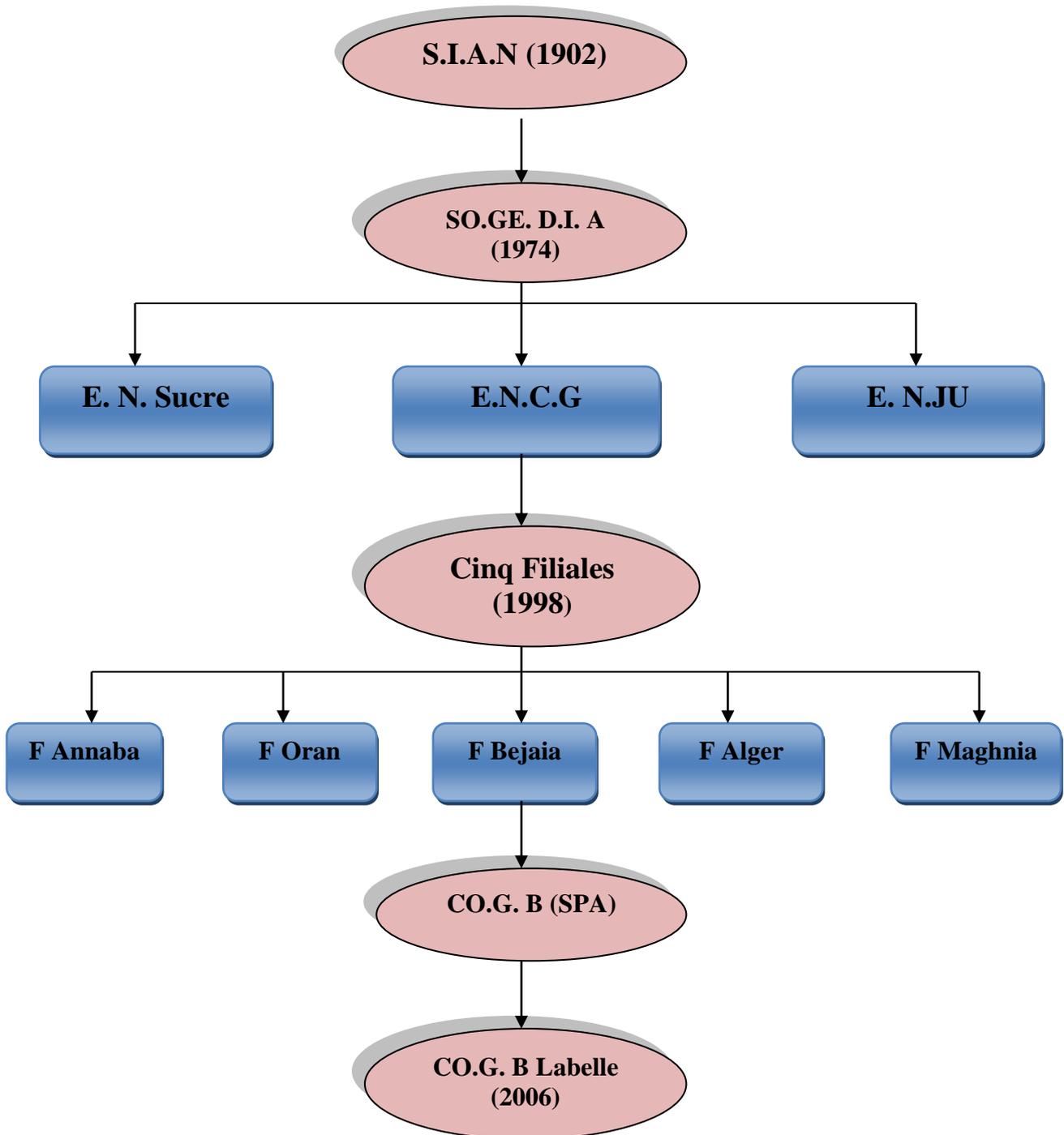
Lancée au début du XXème siècle sous le nom de S.I.A.N (société Industrielle d'Afrique du Nord) commençant par l'extraction de l'huile de grignon d'olive et la fabrication de savon, mais c'est en 1940 qu'a démarré le raffinage de l'huile de colza et l'huile de tourne sol.

La société s'est occupée de la fabrication de savon de ménage sous forme de paquet, de savon de toilette et de leur conditionnement de 1953 à 1967. Nationalisation de la S.I.A.N et naissance de la « SO.GE. D.I. A » (société de gestion et de développement des industries Alimentaires) en 1974. En 1978, la société a démarré la saponification en continu qui été acquis en 1973. En 1982, vient la restructuration et la création de l'ENCG (Entreprise Nationale de Corps Gras) ce n'est qu'en 1988 que l'unité de production N° 07 a démarré avec un capital de 1.500.000 de dinars.

Le démarrage de la fabrication de produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée en 1990. En 1997, la naissance de la CO.G. B après filialisation (Corps Gras de Bejaia). Deux ans plus tard, la CO.G. B a lancée l'unité de production de la margarine (margarine de table, pâtisserie et feuilletage), le lancement de l'électrolyse et l'hydrogénation en 2005. En 2006, l'Etat a cédé 70% des parts du complexe CO.G.B au profit du groupe Labelle et fut pour la dernière fois le baptême du complexe pour qu'il soit : « CO.G.B Labelle ». Au cour de la même année une chaine PET a été acquise pour la fabrication d'emballage transparent 5L et le lancement d'un nouveau conditionnement « Huile Bonal », et la reprise de l'activité du savon de ménage « La Caille ». En 2007, une chaine de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons de 25 kg.

Actuellement l'entreprise exerce son activité sous la direction du groupe Labelle qui dispose de différentes entreprises dans le secteur de l'agroalimentaire.

Figure n° 12 : L'évolution de « CO.G. B la belle »



Source : Document de l'entreprise

1.2. La situation géographique et la forme juridique :

1.2.1. La situation géographique :

La CO.G. B Labelle est implantée dans la zone industrielle de Bejaïa avec une superficie de

treize (13) hectares. Elle se situe à 250 Km d'Alger. Elle est limitée par ALCOST / SPA au nord, SNIB liège au sud, par Oued Esghir et la Centrale EDIMIA à l'est et par la route des Aurès et l'EPLA/SPA à l'ouest.

Son implantation au cœur de la ville de Bejaia (à la zone industrielle) et à proximité du port de la ville, lui permettait de bénéficier des avantages liés au transport dans le sens où, l'entreprise importe ses matières premières par voie de transport maritime.

1.2.2. La forme juridique

« CO.G. B la belle » est une société de droit Algérien, créée par un acte notarié modifié établi le 14/05/2006. Elle est constituée juridiquement en SPA. Au capital de 1000 000 000 DA.

1.3. Objectifs et missions de l'entreprise

La CO.GB labelle vise plusieurs objectifs et réalise plusieurs missions et activités à savoir :

1.3.1. Les missions de l'entreprise

Les principales missions de la CO.G. B Labelle sont :

- Élaborer et réaliser des plans annuels de production et de vente ;
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production ;
- Procéder à des études de projet pour répondre aux besoins de la demande national ;
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production ;
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matières : production, distribution, maîtrise des coûts ;
- Mettre en place un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégiques en matières produites ;
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et de son activité ;
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaire, de savon, de margarine et d'autres dérivées des corps gras ;
- Leur métier est la transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication de produit de grande consommation et de produits destinés à l'industrie.

1.3.2. Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs tracés par l'entreprise du groupe LABELLE sont :

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires ;

- Répondre aux besoins de consommateurs en termes de qualité ;
- Accroître les capacités de production par la création d'une autre unité de production ;
- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production ;
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions d'Algérie ;
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de productions d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de la margarine et autres activités industrielles liées à son objet.

1.4. Les activités et le fonctionnement de la « CO.G. B la belle »

1.4.1. Les activités de la « CO.G. B la belle »

Les activités au sein de « CO.G. B La belle » se divisent en activités premières et activités secondaires :

- Les activités premières
 - Raffinage des huiles alimentaires ;
 - Fabrication des savons et des margarines.
- Activités secondaire
 - Fabrication glycérine, hydrogènes et acides gras distillés ;
 - Hydrogénation des huiles.

1.4.2. Le fonctionnement de la « CO.G. B la belle »

A. Les principaux produits de l'entreprise :

L'entreprise « CO.G. B la belle » fabrique plusieurs produits alimentaires et pharmaceutiques qu'on peut résumer comme suit :

- Usage alimentaire
 - Huile de table ;
 - Produit végétale aromatisé (PVA) ;
 - Margarine
 - Shortenings.
- Usage domestique
 - Savon de ménage ;
 - Savonnette.
- Usage industriel
 - Savon industriel type lubrification
 - Acide gras distillé pour peinture, détergeant....
- Usage pharmaceutique
 - Glycérine codex.

- Sous-produits valorisables
 - Résidu de distillation des acides gras ;
 - Résidu de distillation de la glycérine.

B. Potentiel de production

- Raffinage d'huile : 530 Tonnes/j ;
- Production de savon de toilette « ANTILOPE » : 150 Tonnes/j ;
- Production de savon de toilette « PALME » et « NESRIA » : 50 Tonnes/j ;
- Production Acides Gras Distillés : 20 Tonnes/j ;
- Production Margarines : 80 Tonnes/j ;
- Production PVA : 30 Tonnes/j.

C. Moyens de l'entreprise

Afin d'assurer le bon fonctionnement de la société CO.G. B LABELLE cette dernière dispose de moyens humains et matériels qui figurent comme suit :

1. Moyen Matériels

La société dispose des équipements suivants :

- * Raffinage d'huile alimentaire ;
- * Margarinerie ;
- * Chaufferie ;
- * Unité de conditionnement des huiles et savons ;
- * Savonnerie de ménage et de toilette ;
- * Distillerie des acides gras ;
- * Station épuration des eaux usées ;
- * Glycérineriez

2. Moyens humains

L'effectif total de la société à la fin de l'exercice 2021 été de 537 agents reparti par catégorie comme suit :

- * Ingénieurs : 20
- * Masters : 06
- * D.E.S :02
- * Licence : 08
- * D.E.U.A :05
- * Techniciens supérieurs : 32
- * CAP/CMTC : 17

D. Les équipements de productions

La société « CO.G. B LABELLE » dispose des équipements suivants :

- Raffinage d'huile alimentaire ;
- Margarinerie ;
- Chaufferie ;
- Unité de conditionnement des huiles et savons ;
- Savonnerie de ménage et de toilette ;
- Distillerie des acides gras ;
- Station épuration des eaux usées ;
- Glycérinerie

1.5. Organisation de la CO.G. B la belle

La « CO.G. B la belle » est organisée comme suit :

1.5.1. Direction de l'unité

Elle assure la bonne gestion de l'entreprise et l'organisation ainsi que l'application des plans prévisionnels. Celle-ci dispose d'un secrétariat chargé de la liaison entre la direction et les différents départements.

1.5.2. Département des ressources humaines

Ce département a pour mission :

- ✓ La planification, le développement, le suivi et la gestion des ressources humaines ainsi que de veiller à l'utilisation de la main d'œuvre ;
- ✓ Mettre en œuvre un système d'évaluation de la productivité ;
- ✓ La régularisation des salaires, organisation du temps des ouvriers ;
- ✓ Respecter la réglementation en matière d'emploi ;
- ✓ Assurer l'application de la législation du travail.

1.5.3. Département commercial

Ce département s'occupe de :

- ✓ Gestion des ventes de produits finis fabriqués par l'entreprise et veille à la satisfaction des besoins des consommateurs ;
- ✓ Préférences et désires des clients qualitativement ;
- ✓ L'analyse permanente des tendances du marché ;
- ✓ La gestion des fichiers clients ;
- ✓ Prendre en charge le traitement des suggestions et réclamations des clients pour les utiliser dans l'élaboration des nouveaux plans d'action et de conception des nouveaux produits.

1.5.4. Département approvisionnement :

Il assure les achats en matières premières et autres matières consommables tels que les emballages et les produits techniques ainsi que des pièces de rechange.

1.5.5. Département maintenance :

Ce département est chargé de la maintenance et de la mise à jour de toutes les machines et équipements disponibles au sein de l'organisme.

1.5.6 Département production :

Il regroupe l'ensemble des ateliers qui ont pour mission de suivre le processus de transformation des matières premières en produits finis, en respectant les normes de production.

1.5.7. Département sécurité :

Il a pour mission la protection des biens et des personnes de l'entreprise.

1.5.8. Département finance et comptabilité (DFC) :

Le DFC est l'un des départements les plus sollicités par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement, tous les autres services. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

1.5.9. Service transport :

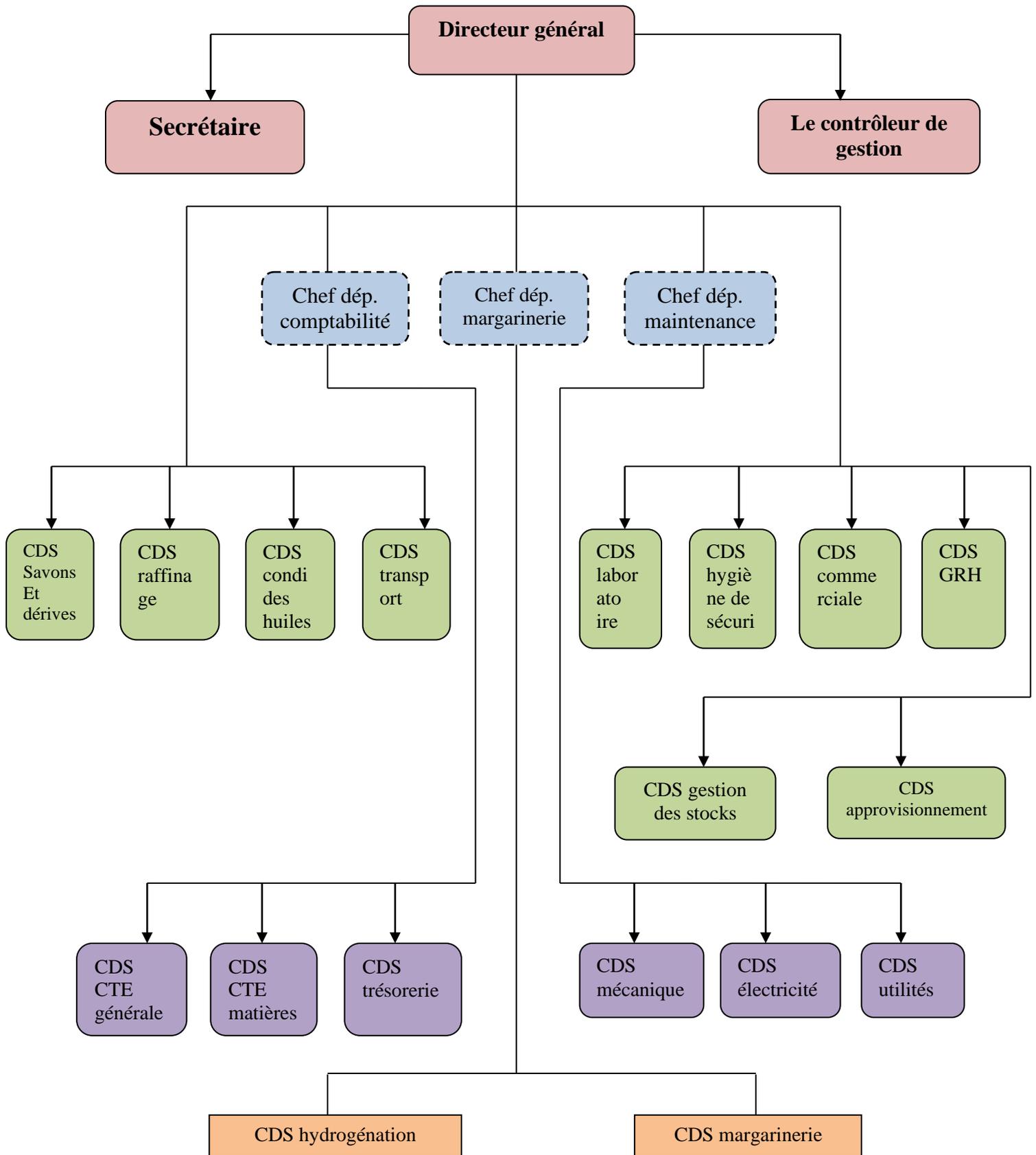
Il est composé d'un atelier de réparation. Il assure l'acheminement des matières premières et consommables vers l'entreprise, et assure la distribution des produits finis aux clients.

1.5.10. Le contrôleur de gestion :

Qui a pour principale mission de veiller à l'élaboration, au suivi de l'exécution des budgets de la société et la réalisation des situations, états et rapports statistiques de gestion.

Tous ces départements et services dépendent d'une seule personne qui est le directeur général, ce dernier gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce lien est représenté dans l'organigramme suivant :

Figure n° 13 : L'organigramme de l'entreprise CO.G. B LABELLE



Source : documents de l'entreprise COGB.

Section 02 : Les indicateurs de performance au sein de l'entreprise « CO.G.

B la belle »

Tout entrepreneur ou dirigeant d'entreprise doit contrôler évaluer et améliorer la performance de sa société. Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des indicateurs de performance, qui servent à évaluer la santé d'une entreprise et permettent de faciliter le processus de réflexion et de prise de décision pour résoudre les problèmes financiers éventuels.

1. Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2018, 2019 et 2020 :

- ❑ L'actif : La structure de l'actif comporte quatre rubriques : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les disponibilités.
- ❑ Passif : La structure du passif comprend trois rubriques : les capitaux propres à long termes, dette à long moyen terme et les dettes à court terme.

Tableau N°10 : Bilan en grandes masses de l'année 2018

En milliers de DZD

ACTIF	Montant	%	PASSIF	Montant	%
VI	1 677 499	16.35	CP	2 878 916	28.06
VE	2 734 575	26.66	DLMT	376 066	3.67
VR	5 123 624	49.95	DCT	7 002 248	68.27
VD	721 530	7.04	–	–	–
Total	10 257 231	100	Total	10 257 231	100

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB.

Tableau N°11 : Bilan en grandes masses de l'année 2019

En milliers de DZD

ACTIF	Montant	%	PASSIF	Montant	%
VI	1 651 843	17.18	CP	3 050 487	31.74
VE	2 260 602	23.53	DLMT	599 725	6.24
VR	5 078 830	52.85	DCT	5 960 158	62.02
VD	619 088	6.44	–	–	–
Total	9 610 365	100	Total	9 610 365	100

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB.

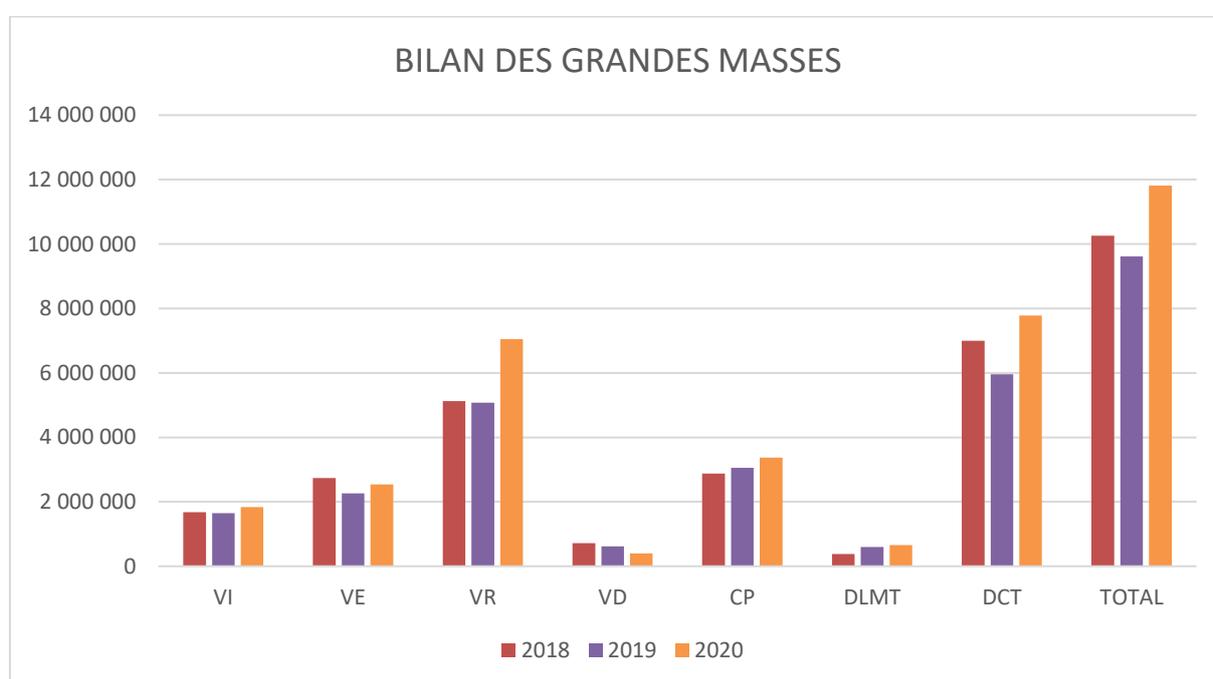
Tableau N°12 Bilan en grandes masses de l'année 2020

En milliers de DZD

ACTIF	Montant	%	PASSIF	Montant	%
VI	1 833 589	15.51	CP	3 371 905	28.53
VE	2 536 931	21.47	DLMT	661 792	5.60
VR	7 045 778	59.62	DCT	7 784 250	65.87
VD	401 647	3.40	–	–	–
Total	11 817 948	100	Total	11 817 948	100

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB.

Figure N°14 : Représentation graphique de l'évolution du bilan des grandes masses.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB.

➤ **Interprétation**

- **Actif fixe** : Le bilan de grande masse traduit l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement et également des décisions affectant l'activité quotidienne de l'entreprise.

Dans le cas de la COGB LA BELLE, nous avons remarqué que durant les trois exercices 2018, 2019 et 2020, les VI occupent une partie importante du total de l'actif et on remarque que les VI de 2018 qui sont de 16,35% ont enregistré une légère progression par rapport à ceux de 2019 qui sont de 17,18%. Cela est dû à la baisse des immobilisations corporelles et l'augmentation celle des immobilisations financières.

Les VI de l'année 2020 qui est de 15,51% ont enregistré une baisse importante par rapport à

l'année 2019. Cela est dû à l'augmentation des immobilisations financières.

-Actif circulant

Valeur d'exploitation :

Nous avons constaté à partir des bilans de grandes masses, que les VE de l'entreprise COGB ont connu une dégradation de 3,13 entre 2019 et 2018 et de 2,06 entre 2020 et 2019.

Cette diminution se justifie par la baisse des stocks en-cours à cause de la crise sanitaire COVID 19 pour l'année 2019 et 2020.

Valeur réalisable :

Les VR ont enregistré une augmentation entre les deux années 2018 et 2019 de 2,9 et une augmentation remarquable de 2019 à 2020 de 6,77. La cause de cette augmentation est due à l'accumulation des dettes à court terme accordée à ses clients (créance clients).

Valeur disponible :

Les VD ont enregistré une baisse de 7,04, 6,44 et 3,40 respectivement 2018,2019 et 2020, la cause de cette baisse est que l'entreprise a investi dans l'implantation d'une autre société dans la wilaya de Ghilizane.

Capitaux permanent

Capitaux propres :

Les CP ont enregistré une hausse en 2020 par rapport à 2018 et 2019. Cette augmentation est due, à l'évolution des comptes primes et réserves et le résultat net.

Dettes à long et à moyen terme :

D'après les bilans de grandes masses les DLMT, ont enregistré une progression en 2020 par rapport a 2019 et 2018 soit comme suit 5,60, 6,24 et 3,67. Cela s'explique par un nouvel emprunt pour l'année 2019 et une augmentation des provisions et produits comptabilisés d'avance.

Dettes à court terme :

Les DCT ont enregistré une baisse entre les deux années 2018 et 2019 de 6,25. Et a connu une augmentation de 2019 à 2020 de 3,85. Cela se justifie par décroissement du compte fournisseur et compte rattaché et une hausse des impôts 2019 par rapport à 2018.

2. Les indicateurs de l'équilibre financiers :

L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variables : le FRN, le BFR et la TR.

2.1. Fonds de roulement net :

- Par le haut de bilan : Capitaux permanents - Actif stables

Sachant que :

❑ Les capitaux permanents = fonds social + réserves + provisions à caractère de réserves + dettes à long et moyen terme + résultats non distribués.

❑ Actifs stables = investissements nets + autres valeurs d'actifs nets stables

• L'année 2018 :

$$CP = 2\,878\,916 + 376\,066 = 3\,254\,982$$

$$FRN = 3\,254\,982 - 1\,677\,499 = 1\,577\,483$$

• L'année 2019 :

$$CP = 3\,050\,482 + 599\,725 = 3\,650\,207$$

$$FRN = 3\,650\,207 - 1\,651\,843 = 1\,998\,364$$

• L'année 2020 :

$$CP = 3\,371\,905 + 661\,792 = 4\,033\,697$$

$$FRN = 4\,033\,697 - 1\,833\,589 = 2\,200\,108$$

- Par le bas de bilan : Actif circulant – DCT

Sachant que :

❑ Actif circulant = Actif courant + trésorerie active

❑ DCT = Dettes circulantes + trésorerie passive

• L'année 2018 :

$$FRN = 8\,579\,732 - 7\,002\,248 = 1\,577\,484$$

• L'année 2019 :

$$FRN = 7\,958\,522 - 5\,960\,158 = 1\,998\,158$$

• L'année 2020 :

$$FRN = 9\,984\,358 - 7\,784\,250 = 2\,200\,108$$

Tableau n°13 : calcul du fonds de roulement net

Libellé	Méthode de calcul	2018	2019	2020
FRN 1	KP – AI	1 577 483	1 998 364	2 200 108
FRN 2	AC – DCT	1 577 483	1 998 364	2 200 108

Source : réaliser par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

D'après notre étude de ces trois années 2018 - 2019 - 2020 nous constatons que, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Cette situation s'explique que l'entreprise a pu financer les totalités de ces actifs immobilisés par ces capitaux permanents et à enregistrer un surplus sous forme de fonds de roulement positifs et qui constitue une marge de sécurité financière à

court terme pour l'entreprise.

Remarquons également que le fonds de roulement de l'année 2020 est plus important, que celui de 2019 et 2018. Cela est dû à l'importance des valeurs réalisable de 2020.

2.2. Le besoin en fonds de roulement :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

- L'année 2018 :

$$\text{BFR} = (2\,734\,575 + 5\,123\,624) - 7\,002\,248$$

$$\text{BFR} = 855\,951$$

- L'année 2019 :

$$\text{BFR} = (2\,260\,602 + 5\,078\,830) - 5\,960\,158$$

$$\text{BFR} = 1\,379\,274$$

- L'année 2020 :

$$\text{BFR} = (2\,536\,931 + 7\,045\,778) - 7\,784\,250$$

$$\text{BFR} = 1\,798\,459$$

Tableau n°14 : Le calcul du besoin de fonds de roulement

Eléments	Formule	2018	2019	2020
BFR	$(\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$	855 951	1 379 274	1 798 459

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ Interprétation :

Ce résultat signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

2.3. Trésorerie nette :

$$\text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR} \quad \text{Où}$$

$$\text{TN} = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes financières à court terme}$$

- L'année 2018 :

$$\text{TR} = 1\,577\,484 - 855\,951 = 721\,533$$

- L'année 2019 :

$$\text{TR} = 1\,998\,364 - 1\,379\,274 = 619\,090$$

- L'année 2020

$$\text{TR} = 2\,200\,108 - 1\,798\,459 = 401\,649$$

Tableau n°15 : Le calcul de la trésorerie nette

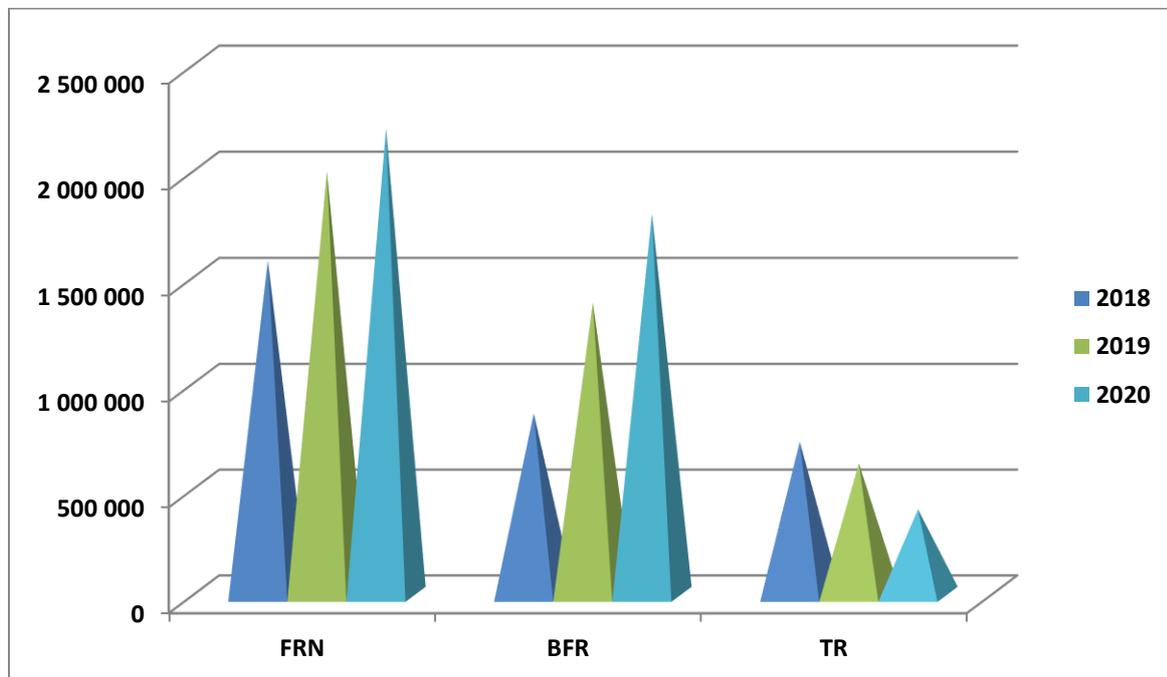
Libelle	Formule	2018	2019	2020
TR	FRN – BFR	721 533	619 090	401 649

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

Le résultat est positif pour les trois années 2018, 2019 et 2020. Ce qui indique que l'entreprise COGB dispose suffisamment de ressource pour financer l'intégralité de ses besoins, d'où a une situation financière positive. Ce surplus de trésorerie devrait être utilisé à épancher les dettes ou à servir dans un investissement rentable à court terme.

Figure N°16 : représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier



Source : réalisé par nous-même à partir des données COGB

3. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
- La capacité d'autofinancement (CAF).

3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise, en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir l'information sur l'activité d'une entreprise et l'information de son bénéfice (ou déficit).

Tableau n°16 : Le calcul des soldes intermédiaires de gestion

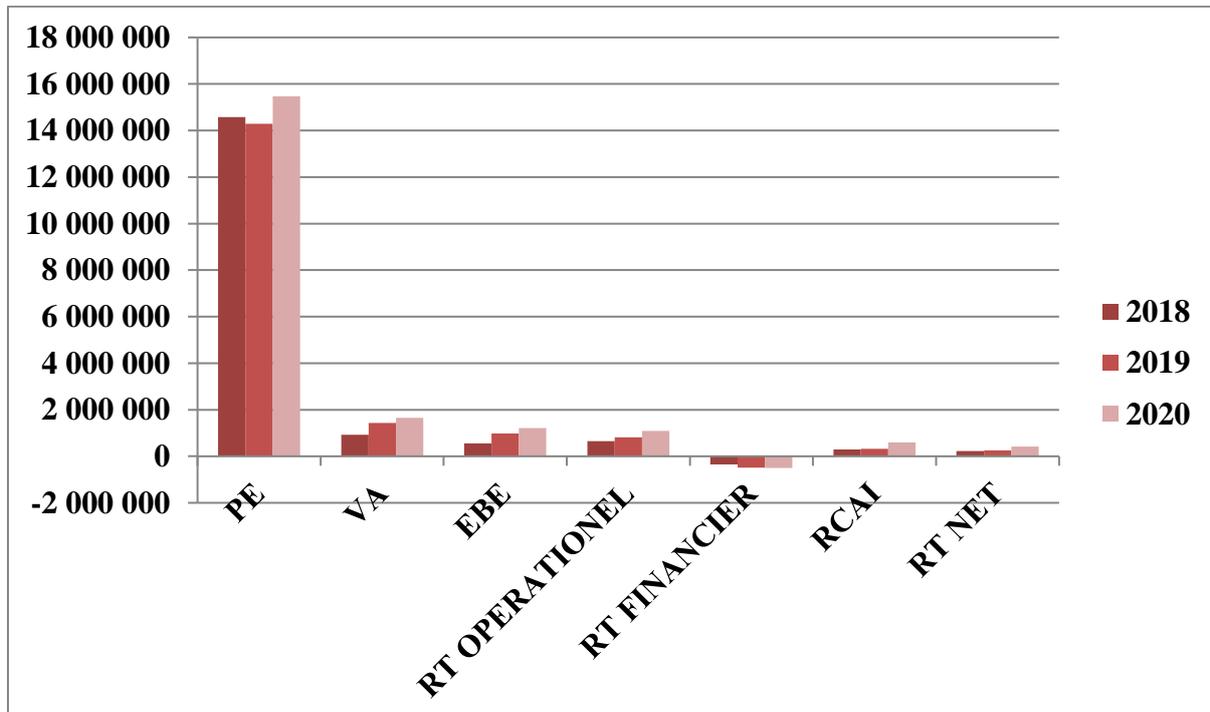
Solde	2018	2019	2020
Production vendue	13 699 255	14 322 442	13 999 827
Variation stock produit et en cours	-132 372	10 037	151 102
Production immobilisée	Néant	Néant	Néant
Production de l'exercice	13 566 883	14 283 831	15 471 527
Achat consommée	-13 018 246	-1 229 887	- 13 392 193
Services extérieurs et autre consommation	-636 346	-626 588	-422 158
Consommation d'exercice (-)	-13 654 592	-12 856 475	-13 814 351
VA	919 825	1 427 356	1 657 176
Subventions d'exploitation (+)	1 007 535	-48 648	1 320 597
Charge personnel (-)	-292 170	-366 405	- 366 532
Impôt, et taxe versements assimilés (-)	-75 223	-80 838	-79 313
EBE	552 431	980 112	1 211 330
Reprise sur perte de valeur et provisions (+)	373 266	292 384	319 989
Autres produit opérationnels (+)	12 9872	83 993	106 003
Dot au ammort t au prov (-)	-397 600	406 364	-371 229
Autres charge opérationnels (-)	-8 526	-137 118	-179 795
Résultat opérationnel	649 443	813 006	1 086 299

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Produit financier (+)	9 934	53	93
Charge financier (-)	-364 846	-492 347	-495 943
Résultat financier	-345 912	-462 294	-495 849
Résultat ordinaire avant impôt	294 531	320 712	590 449
Impôt exigible sur résultat ordinaires	Néant	-115 113	Néant
Impôts différés sur résultat ordinaire	-73 571	59 966	-174 326
Total des produits des activités ordinaire	15 087 491	14 660 263	15 897 614
Total des charges des activités ordinaires	-14 866 532	-14 394 698	-15 481 491
Résultat ordinaire	220 959	265 565	416 122
Résultat net	220 959	265 565	416 122

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°17 : Représentation graphique de l'évolution des soldes intermédiaires de gestion



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

La production de l'exercice : On remarque dans notre cas que se solde a enregistré une diminution de 290 587 soit (-2%) pour l'année entre l'année 2018 et 2019, en revanche on constate une augmentation importante de 1 187 696 soit (15%).

La valeur ajoutée : Pour notre cas la valeur ajoutée a connu une hausse de 507 531 et 229 820 respectivement entre les trois années. Cette accélération est due à l'augmentation de CA et la stabilité de la consommation de l'exercice.

EBE : L'entreprise a enregistré au cours des années 2018,2019 et 2020 un EBE positif donc le CO.G. B et financièrement fiable. EBE de 2019 à augmenter de 31% par rapport à 2018 en raison de la hausse de la VA et l'énormes baisse des subventions d'exploitation soit de 77%. Pareil pour l'année 2020 on enregistre une hausse de 231 218 soit de 104%.

Le résultat d'exploitation : D'après les calculs on a enregistré des résultats positifs pour les 3année, on constate une augmentation soit de 25% en 2019 par rapport en 2018 en raison de l'énorme augmentation des autres charges opérationnelles.

Résultat financier : Pour notre cas le résultat financier pour les 3 années 2018,2019 et 2020 est négatif cela justifié que les charges financières qui sont plus importantes que les produits financiers.

Résultat courant avant impôt : le RCAI pour CO.G. B est positif durant les 3 exercices et il a connu une augmentation de 9% en 2018 et de 22% en 2019 cela se justifier par l'augmentation des produits financiers.

Le résultat net : Pour notre cas en dégage des résultats positifs durant les 3 années que l'entreprise CO.G. B est performante. En effet l'exercice 2018 se clôture avec un résultat net positif de 220 959DZD tout fois le résultat de l'exercice a connu aussi une hausse entre l'année 2019 et 2020 de 150 557 soit de 15%.

3.2. Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) :

La CAF représente l'ensemble des ressources internes généré par l'entreprise au cours de son activité.

Le calcul de la CAF se fait essentiellement par deux méthodes :

- À partir de L'EBE (méthode soustractive) ;
- À partir du résultat net (méthode additive).

Tableau n°17 : Le calcul de la CAF méthode additive

Libelle	2018	2019	2020
RT.net	220 959	265 565	416 122
Dot aux ammor, dep et provision (+)	397 600	406 364	371 229
Reprise sur ammor dep et provision (-)	373 266	292 384	319 989
Valeur comptable des éléments d'actif cède (+)	Néant	Néant	Néant
Produit de cession d'éléments d'actif immobilise (-)	Néant	Néant	Néant
Quotes-parts des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice (-)	Néant	Néant	Néant
CAF	245 294	379 546	467 362

Source : réalisé par nous-même à partir des donnés de COGB

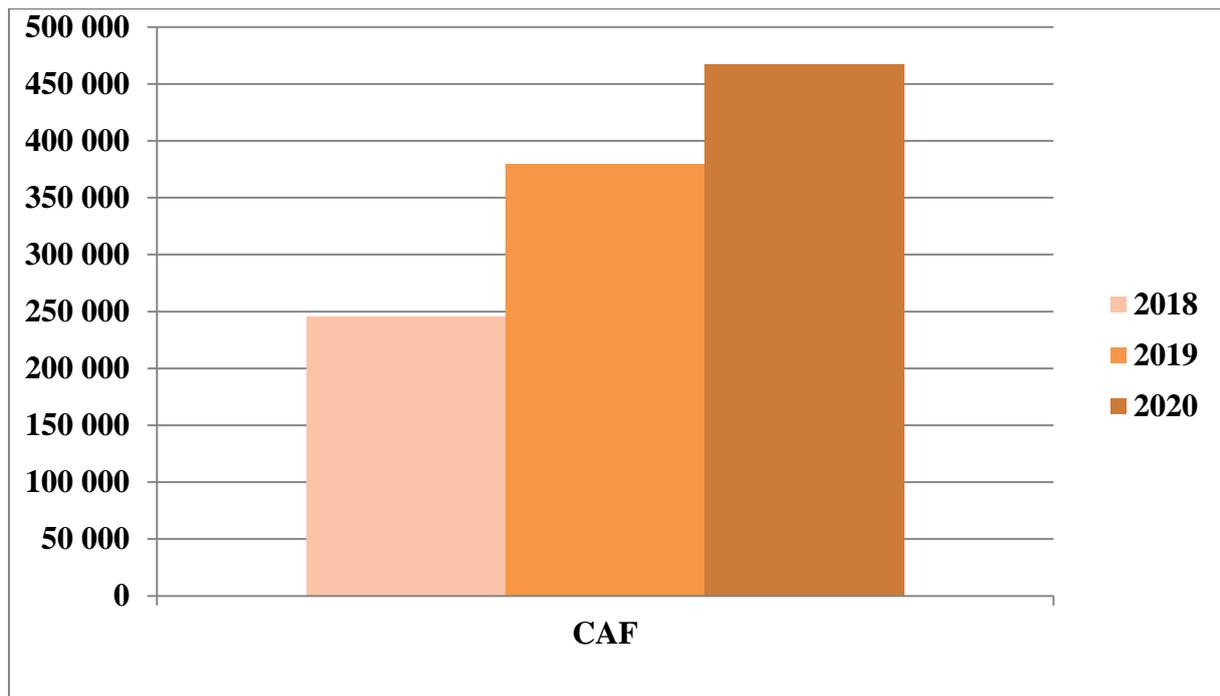
Tableau n°18 : Le calcul de la CAF méthode soustractive

Libelle	2018	2019	2020
EBE	552 431	980 112	1 211 330
Transfert de charges	-	-	-
Autre produits	129 872	83 993	106 003
Autre charges	8 526	137 118	179 795
Quotes parts de résultat sur opération faits communs	-	-	-
Produits financier	9 934	53	93
Charges financière	364 846	492 347	495 943
Produits exceptionnelles	-	-	-

Charges exceptionnelles	-	-	-
Participations des salariés	-	-	-
Impôts sur bénéfices	73 571	55 147	174 326
CAF	245 294	379 546	467 362

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°18 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation**

La capacité d'autofinancement (CAF) : Est positifs durant les 03 années. Signifie que l'entreprise génère suffisamment de richesse pour couvrir son cycle d'exploitation.

4. La mesure par l'analyse des ratios

4.1. Les ratios de structure financière :

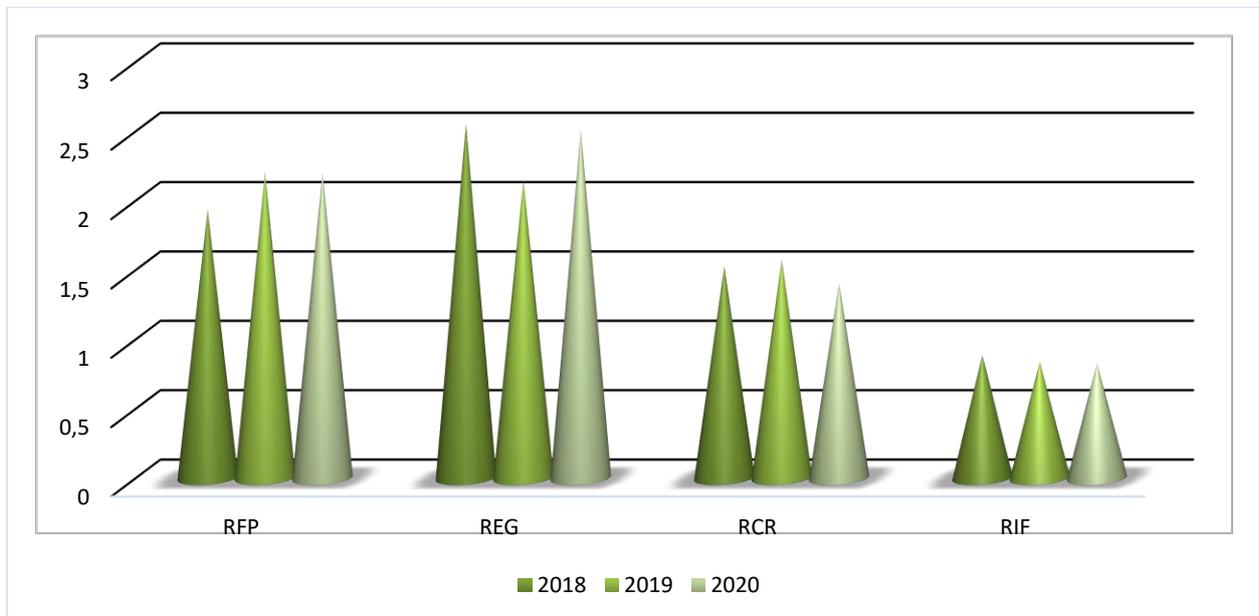
- ❖ Nous retrouvons quatre types de ratios : le ratio de financement permanent, le ratio de capacité de remboursement, ratios d'indépendance financière et celui de l'endettement global.

Tableau n°19 : Le calcul des ratios de structure financière

Libellé	Formule de calcul	2018	2019	2020
Ratios de financement permanent	KP/VI	$\frac{3\,254\,982}{1\,677\,499} = 1,94$	$\frac{3\,650\,207}{1\,651\,843} = 2,21$	$\frac{4\,033\,697}{1\,833\,589} = 2,20$
Ratios d'endettement global	Dettes/ Capitaux propres	$\frac{7\,378\,314}{2\,878\,916} = 2,56$	$\frac{6\,559\,883}{3\,050\,482} = 2,15$	$\frac{8\,446\,042}{3\,371\,905} = 2,51$
Ratios de capacité de remboursement	DLMT/ CAF	$\frac{376\,066}{245\,294} = 1,53$	$\frac{599\,725}{379\,546} = 1,58$	$\frac{661\,792}{379\,546} = 1,41$
Ratios d'indépendance financière	Capitaux propres/ Capitaux permanant	$\frac{2\,878\,916}{3\,254\,982} = 0,89$	$\frac{3\,050\,482}{3\,650\,207} = 0,84$	$\frac{3\,371\,905}{4\,033\,697} = 0,83$

Source : réaliser par moi-même à partir des donnés de COGB

Figure N°19 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure financière



Source : réalisé par nous-même à partir des donnés de COGB

➤ **Interprétation**

a. RFP : durant les 03 années le RFP est supérieur à 1 dans notre cas et augmente chaque année de 1,94 en 2018 à 2,21 en 2019 enfin 2,20 en 2020. ce que veut dire que L'entreprise CO.G. B arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressource stable.

b. REG : Le niveau d'endettement pour les 03 exercices 2018,2019 et 2020 est de 2,56%, 2,15% et 2,51% cela signifie que l'entreprise à une dépendance importante au financement extérieur, de manier général un ratio supérieur à 2 est considéré comme élevé.

c. RCR : Pour notre cas dans l'entreprise CO.G. B le CR réalisé pendant les 03 années est positive mais inférieur à 3. Alors, qu'un ratio supérieur à 4 est mauvais.

d. RIF : doit être inférieur à 1, ce qui est effectivement, le cas de notre entreprise, cette valeur s'explique par la volonté des banquiers de ne pas prendre plus de risque que les actionnaires de l'entreprise. Un ratio supérieur à 1 indique un recoure trop important à l'emprunt bancaire.

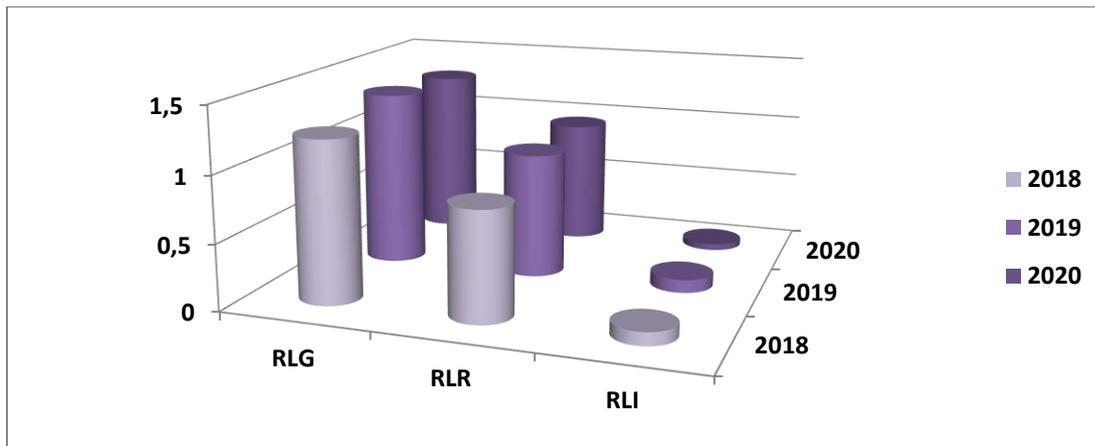
4.2. Ratios de liquidité :

Tableau n°20 : Le calcul des ratios de liquidité

Libellé	Formule de calcul	2018	2019	2020
Ratios de liquidité générale	Actif circulant/ DCT	$\frac{8\,579\,732}{7\,002\,248} = 1,23$	$\frac{7\,958\,522}{5\,960\,158} = 1,34$	$\frac{9\,984\,358}{7\,784\,250} = 1,29$
Ratios de liquidité réduite	(VR+VD) / DCT	$\frac{(5\,123\,624+721\,530)}{7\,002\,248} = 0,83$	$\frac{(5\,078\,830+619\,088)}{5\,960\,158} = 0,95$	$\frac{(7\,045\,778+401\,647)}{7\,784\,250} = 0,95$
Ratios de liquidité immédiate	VD/ DCT	$\frac{721\,530}{7\,002\,248} = 0,10$	$\frac{619\,088}{5\,960\,158} = 0,10$	$\frac{401\,647}{7\,784\,250} = 0,05$

Source : réalisé par nous-même à partir des donnés de COGB

Figure N°20 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

a. RLG : On a obtenu des ratios supérieurs à 1 pour les 3 exercices 1.23 en 2018 et 1.34 en 2019 et 1.29 en 2020 ce qui veut dire que ce résultat est bon car cette entreprise dispose d'un actif à court terme qu'elle puisse le liquider pour rembourser ses dettes à court terme.

b. RLR : Dans ce cas d'étude on constate que l'entreprise a réalisé les 3 ratios sont positifs, avec une hausse de 12% en 2019 et une stagnation pour l'année suivante 2020. Cela signifie que l'entreprise peut rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et les disponibilités.

c. RLI : durant l'année 2018 ,2019 et 2020 l'entreprise a enregistré des ratios inférieurs à 1. Soit 0.10, 0.10 et 0.05. Toute fois ceci indique que l'entreprise ne détient pas de surplus en matière d'argent inutile.

4.3. Les ratios de rentabilité :

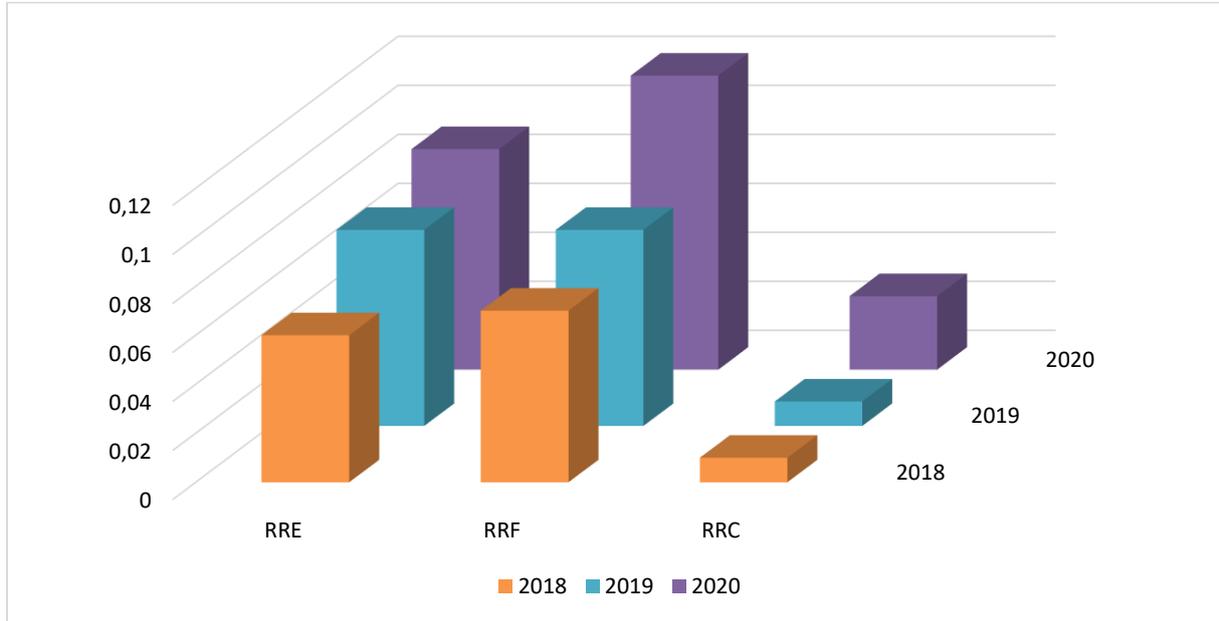
Tableau n°21 : Le calcul des ratios de rentabilité

Libellé	Formule de calcul	2018	2019	2020
Ration de rentabilité économique	Résultat d'exploitation/ ressources stables	$\frac{649\,443}{10\,257\,231} = 0.06$	$\frac{813\,006}{9\,610\,365} = 0.08$	$\frac{1\,086\,299}{11\,817\,948} = 0.09$
Ration de rentabilité financière	Résultat net / capitaux propres	$\frac{220\,959}{2\,878\,168} = 0.07$	$\frac{265\,565}{3\,050\,482} = 0.08$	$\frac{416\,122}{3\,371\,905} = 0.12$
Ratios de	Résultat net /	$\frac{220\,959}{2\,878\,168}$	$\frac{265\,565}{3\,050\,482}$	$\frac{416\,122}{3\,371\,905}$

rentabilité commerciale	chiffre d'affaires	13 699 255 = 0.01	14 322 442 = 0.01	13 999 827 = 0.03
-------------------------	--------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°21 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation**

a. **RRE** : a connu une augmentation de 20% en 2019 et 10% en 2020. Donc il est très bon pour la santé de l'investissement de l'entreprise.

b. **RRF** : A enregistré une toute légère augmentation pendant l'année 2019 de l'ordre de 10%. Or pour l'exercice 2019, elle a connu une importante augmentation de 14% mais restent toujours acceptable (supérieur à 5%).

c. **RRC** : On remarque durant les 2 années 2018 et 2019 que le RRC est stable. Donc la marge brute de l'entreprise et la rentabilité commerciale sont égale. Ensuite a connu une augmentation de 20% pour l'année 2020.

4.4. Ratios de solvabilité :

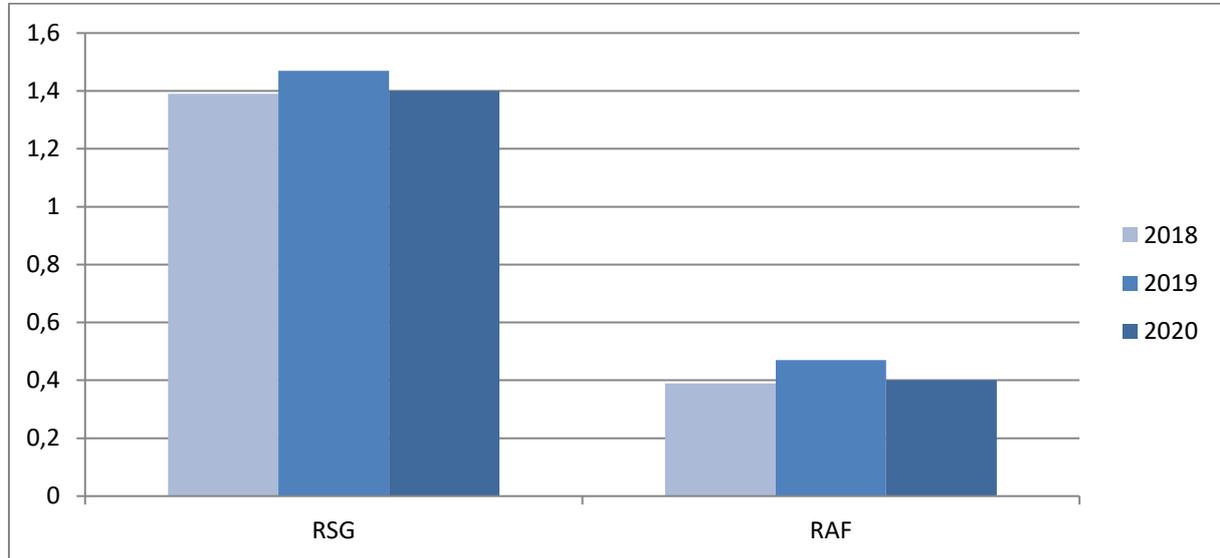
Tableau n°22 : Le calcul des ratios de solvabilité

Libellé	Formule de calcul	2018	2019	2020
Ratios de solvabilité générale	Total de l'actif/ Totale des dettes	$\frac{10\,257\,231}{7\,378\,314} =$ 1,39	$\frac{9\,610\,365}{6\,559\,883} =$ 1,47	$\frac{11\,817\,948}{8\,446\,042} =$ 1,40

Ratios d'autonomie financière	Capitaux propres/ Totale des dettes	$\frac{2\,878\,916}{7\,378\,314} =$ 0,39	$\frac{3\,050\,482}{6\,559\,883} =$ 0,47	$\frac{3\,371\,905}{8\,446\,042} =$ 0,40
-------------------------------	--	--	--	--

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°22 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

a. RSG : Dans le cas de CO.G. B LABELLE, l'entreprise a réalisé des ratios supérieurs à 1 tout au long des 3 exercices comme suit 1,39, 1,47 et 1,40 respectivement, ce qui signifie qu'elle est en mesure de rembourser rapidement ses dettes, si elle devrait cesser brutalement toute activité.

b. RAF : Pour CO.G. B le RAF est inférieur à 1 cela signifie que les capitaux propres de la société sont moins importants que les dettes financières, la société ne peut pas donc couvrir ces emprunts bancaires avec ces capitaux propres.

4.5. Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise :

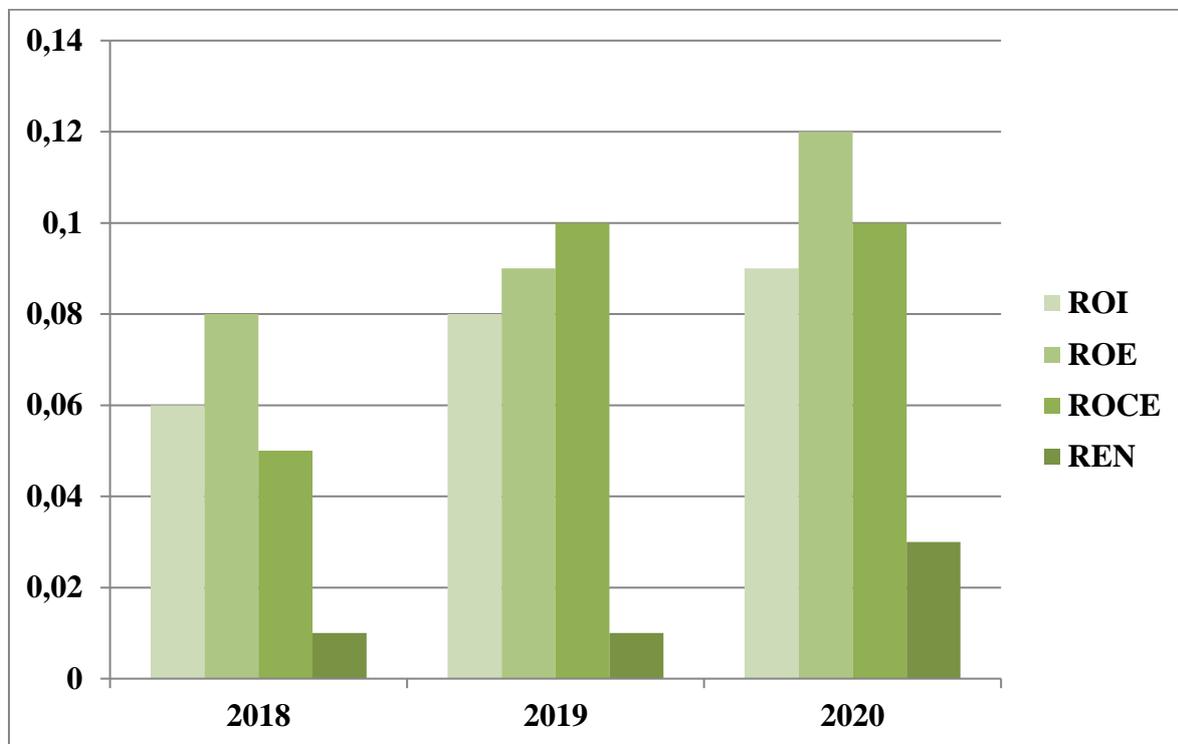
Tableau n°23 : Le calcul des indicateurs de la performance financière

Libellé	Forme de calcul	2018	2019	2020
Retour sur investissement (ROI)	RT.EXP /CI	$\frac{649443}{10257231890} =$ 0.06	$\frac{813006}{9610365449} =$ 0.08	$\frac{1\,086\,299}{11\,817\,948} =$ 0.09
Le rendement des capitaux	RT.NET /CP	$\frac{220\,959}{2\,878\,916} =$	$\frac{265\,565}{305\,048} =$	$\frac{416\,122}{3\,371\,905} =$

propre (ROE)		0.08	0.09	0.12
La rentabilité des capitaux investie (ROCE)	EBE /CI	<u>552 432</u> 10 257 231 =	<u>980 112</u> 9 610 365 =	<u>1 211 330</u> 11 817 948 =
		0.05	0.10	0.10
Le Ratio de rentabilité économique nette (REN)	RT.NET /CA HT	<u>220 959</u> 13 699 255 =	<u>265 565</u> 14 322 442 =	<u>416 122</u> 13 999 827 =
		0.01	0.01	0.03

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°23 : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de la performance financière de l'entreprise



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation**

a. ROI : Dans notre cas l'entreprise a réalisé pendant ces 03 années 2018, 2019 et 2020 un rendement égal à 6, 8 et 9 DA pour chaque 100 DA investi, ce qui indique une augmentation soutenue dans la rentabilité des investissements par l'entreprise CO GB LABELLE.

b. ROE : Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque 1000DA investit des capitaux propres est de 80DA pour l'année 2018 et de 90DA pour l'année 2019. Par contre on remarque une amélioration de 3% par rapport à l'année 2020. ce qui résulte de la hausse de

résultat net.

c. ROCE :

Dans le cas de COGB, elle a enregistré un résultat de 5% en 2018, 10% en 2019 et 2020, ce qui renvoie à une augmentation pour les deux années 2018, qui est due notamment à la hausse de l'excédent brut d'exploitation et la hausse des capitaux investie.

d. REN : traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesure par le CA. CO.G. B a réalisé des ratios stables pendant les 3 exercices 2018,2019et 2020.

4.6. Ratio de rotation : sont des indicateurs qui permettant d'écrire le temps nécessaire à une entreprise pour payer, être payée et renouvelle ces stocks.

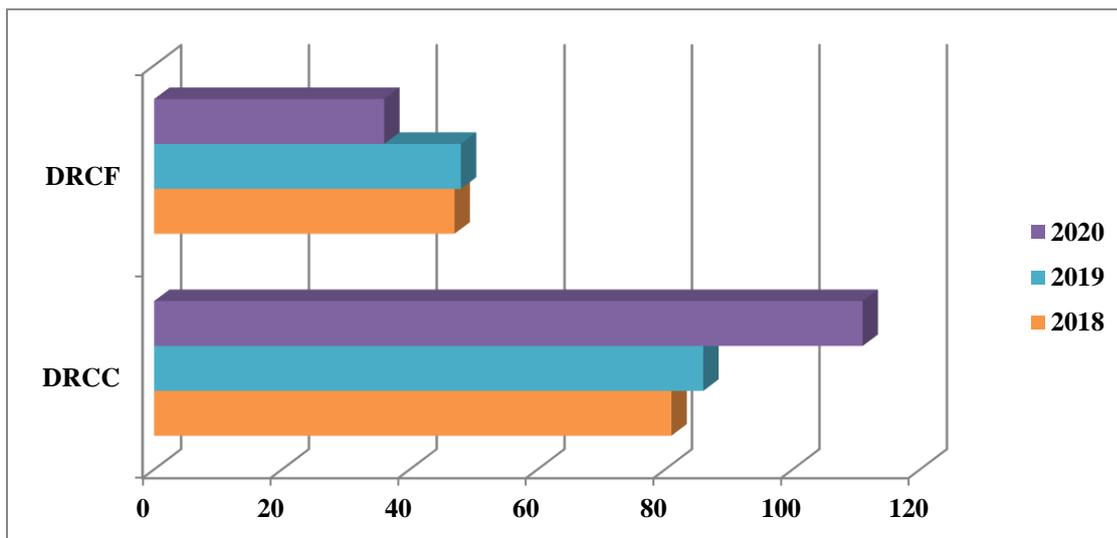
Tableau n°24 : Le calcul des ratios de rotation

TVA : 19%

Libellé	Forme de calcul	2018	2019	2020
Délai de rotation crédit client (D.R.C.C)	Créance clients /CA TTC	$\frac{3\ 685\ 922 * 360}{16\ 302\ 113} = 81j$	$\frac{4\ 088\ 304 * 360}{17\ 043\ 705} = 86j$	$\frac{5\ 180\ 148 * 360}{16\ 659\ 794} = 111j$
Délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F)	F/R et compte rattache/ CA TTC	$\frac{2\ 119\ 901 * 360}{16\ 302\ 113} = 47j$	$\frac{2\ 274\ 089 * 360}{17\ 043\ 705} = 48j$	$\frac{1\ 701\ 623 * 360}{16\ 659\ 794} = 36j$

Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

Figure N°24 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de COGB

➤ **Interprétation :**

a. DRCC :

Il va permettre de définir si le temps d'encaissement moyen (le délai laissé au client pour régler) et adapté, respecte ou dépasse, CO.G. B raccorde à ces clients 81 jours en 2018 comme délai moyen pour règle leurs dettes puis en 2019 a enregistré une légère augmentation de 5 jours pour l'année 2019, enfin en 2020 elle a augmenté de 25 jours de plus cela indique l'efficacité des politiques de crédit adopté par l'entreprise.

b. DRCF :

Il est recommandé de profiter de délai laissée par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance. Pour CO.G. B, elle a eu un délai moyen de 47 jours pour 2018 pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Et en 2019 a connu une micro augmentation de 1 jours, en 2020 elle a enregistré une baisse.

D'après ce qui a été rapporté dans les précédentes sections, nous allons proposer à titre d'essai un tableau de bord financier pour l'entreprise **COGB LA BELLE**. En mettant sur pied quelques indicateurs de performance financière. Pour que le TDB financier préposé à la COGB LA BELLE soit un vrai atout apportant un apport positif au système de performance, il faut synthétiser l'information et ne représenter que l'essentiel, pour assurer le gain de temps, et avoir la flexibilité dans le processus action-réaction.

Nous avons opté pour un tableau de bord financier où on va évoluer les chiffres des années précédentes et comparer les chiffres réalisés à celui prévu en 2020.

Section 03 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise COGB La Belle

Dans cette présente section, nous allons procéder à la mise en place du tableau de bord financier et cela en mettant en lumière tout de sa conception, ses destinataires, les étapes de mise en place dans l'entreprise. A travers les données et informations collectées au sein de l'entreprise COGB, nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les trois années 2018, 2019 et 2020.

1. La démarche de conception :

Dans un premier temps, on va détailler, une par une, les principales étapes de mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise COGB.

1.1. Le contexte du tableau de bord de COGB :

A l'aide d'un entretien orale qu'on a réalisé avec l'auditeur financier de l'entreprise COGB on a pu récolter les informations nécessaires la compréhension du système de tableau

de bord financier au sein de cette entreprise en interprétant les points suivants : ses concepteurs et ses destinataires, sa périodicité d'élaboration ainsi que son contenu.

1.1.1. Les concepteurs et les destinataires :

La mission de conception et d'alimentation des tableaux de bord et rapport d'audit sous forme des revues de direction au sein de l'entreprise COGB, est confiée au chef de projet et auditrice interne. Ce type de document est destiné à toutes les directions de l'entreprise : Le PDG ainsi que les différents directeurs opérationnels et fonctionnels, pour diriger leurs actions et dans leurs prises de décisions.

1.1.2. La périodicité :

Le tableau de bord financier est établi mensuellement trimestriellement et annuellement, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale.

1.2. La détermination des objectifs :

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation et comme son nom l'indique il donne une orientation à l'entreprise. Dans notre lieu de stage le chef de projet et auditrice interne chargé de fixer une liste d'objectifs (la politique de l'entreprise) bien précise que doit atteindre l'entreprise, Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation.

Les objectifs de COGB sont nombreux, les plus importants sont :

- Mesurer la performance financière de l'entreprise ;
- Suivre la situation financière de l'entreprise ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Réduction et maîtrise des coûts

1.3. Le choix d'indicateur :

Le choix des indicateurs constituant le tableau de bord est un enjeu d'une grande importance.

Matérialisation concrète de la performance, ils serviront à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation Tout comme les objectifs les indicateurs sont proposés par le chef de projet et auditrice interne avec l'approbation du conseil administrative.

A travers les indicateurs calculés dans la section 02 on arrive à dégager le tableau de bord financier de l'entreprise COGB de l'année 2020 comme suite :

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Tableau N° 25 : Tableau de bord financier de COGB LA BELLE

Indicateur /Ratios	Unité	Réalisation 2018	Realisation 2019	Ecart	% 2018 vs 2019	Pictogramme	2020	Ecart	% 2020 vs 2019	Pictogramme
Total	DZD	10 257 231	9 610 365	-646 866	-6		11 817 948	2 207 583	22,97	
VI	DZD	1 677 499	1 651 843	-25 656	-1,53		1 833 589	181 746	11	
VE	DZD	2 734 575	2 260 602	-473 973	-17,33		2 536 931	276 329	12,22	
VR	DZD	5 123 624	5 078 830	-44 794	-0,87		7 045 778	1 966 948	38,72	
VD	DZD	721 530	619 088	-102 442	-14,2		401 647	-217 441	-35,12	
CP	DZD	2 878 916	3 050 487	171 571	5,96		3 371 905	321 418	10,53	
DLMT	DZD	376 066	599 725	223 659	0,59		661 792	62 067	10,34	
DCT	DZD	7 002 248	5 960 158	-1 042 090	-14,88		7 784 250	1 824 092	30,6	

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Indicateurs du compte RT	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	13 699 255	14 322 442	623 187	4,55%		13 999 827	-322 615	-2,25	
		Production de l'exercice	DZD	13 566 883	14 283 831	716 948	5,28%		15 471 527	1 187 696	8,31	
		VA	DZD	919 825	1 427 356	507 531	55,18%		1 657 176	229 820	16,10	
		EBE	DZD	552 431	980 112	427 681	77,42%		1 211 330	231 218	23,6	
		RT Opérationnel	DZD	649 443	813 006	163 563	25,19%		1 086 299	273 293	33,62	
		RT Financier	DZD	-345 912	-462 294	-116 382	-33,64%		-495 849	-33 555	-7,26	
		RCAI	DZD	294 531	320 712	26 181	8,89%		590 449	269 737	84,10	
		RT Net	DZD	220 959	265 565	44 606	20,19%		416 122	150 557	56,70	
		CAF	DZD	245 294	379 546	134 252	54,73%		467 362	87 816	23,13	

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Indicateur de l'équilibre	FRNG	DZD	1 577 483	1 998 364	420 881	27%		2 200 108	201 744	10%	
	BFR	DZD	855 951	1 379 274	523 323	61%		1 798 459	419 185	30%	
	TR	DZD	721 533	619 090	-102 443	-14%		401 649	-217 441	-35%	

Ratios de structure financière	RFP	DZD	1,94	2,21	0,27	0,14		2,20	-0,01	-0,45	
	REG	DZD	2,56	2,15	-0,41	-0,16		2,51	0,36	0,17	
	RCR	DZD	-0,69	-1,39	-0,7	-1,01		-2,40	-1,01	-0,73	
	RIF	DZD	0,89	0,84	-0,05	-0,05		0,83	-0,01	-0,01	

Ratios de liquidité	RLG	DZD	1,23	1,34	0,11	0,08		1,29	-0,05	-0,03	
	RLR	DZD	0,83	0,95	0,12	0,14		0,95	00	00	
	RLI	DZD	0,1	0,1	00	00		0,05	-0,05	-0,5	

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0,06	0,08	0,02	0,34		0,09	0,01	0,13	
	RRF	DZD	0,07	0,08	0,01	0,14		0,12	0,04	0,5	
	RRC	DZD	0,01	0,01	00	00		0,03	0,02	2	

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	1,39	1,47	0,08	0,05		1,40	-0,07	-0,04	
	RAF	DZD	0,39	0,47	0,08	0,20		0,40	-0,07	-0,14	

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE COGB

Indicateurs de la performance financière de l'entreprise	ROI	DZD	0,06	0,08	0,02	0,34		0,09	0,01	1,12	
	ROE	DZD	0,08	0,09	0,01	0,12		0,12	0,03	0,34	
	ROCE	DZD	0,05	0,10	0,05	1		0,10	00	00	
	REN	DZD	0,01	0,01	00	00		0,03	0,02	2	

Ratio de rotation	DRCC	Jours	81	86	5	6,17%		111	25	29,07%	
	DRCF	Jours	47	48	1	2,13%		36	-12	-25%	

Source : réalisé par rapport aux informations fournis par les responsables de COGB

2. l'analyse du tableau de bord financier de COGB :

Arrivé au terme de notre étude, après le calcul de tous ces indicateurs, nous avons élaboré un tableau de bord financier qui permet de suivre au jour le jour l'activité de COGB et permet également d'évaluer et de mesurer la performance financière de cette dernière, en utilisant les annexes fournies par l'entreprise (bilan, TCR), pour cela, nous avons essayé d'analyser et de calculer les différents écarts et taux d'évolution des trois années successives 2018, 2019 et 2020.

Après l'analyse de sa structure, nous pouvons dire qu'elle possède une structure financière assez équilibrée ;

- Rentable financièrement et économiquement ;
- Une CAF qui lui permet d'investir davantage ;
- En ce qui concerne la solvabilité et la liquidité, elle a enregistré des ratios assez satisfaisants ce qui reflète sa capacité à faire face à ses engagements.

Enfin, nous pouvons dire d'après les résultats obtenus par les différents calculs effectués, et malgré les écarts négatifs dégagés pour quelques indicateurs pour l'exercice 2020 par rapport à celui de 2018 et 2019 que COGB est performante financièrement.

Tout de même, il existe quelques lacunes qui doivent être corrigées, dans l'objectif d'avoir une bonne image financière, du coup, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier, particulièrement ceux qui ont connu une baisse significative.

Conclusion du chapitre :

Tout au long de notre étude de cas, j'ai cherché à montrer, en pratique, comment s'effectue la réalisation d'un tableau de bord. Dans cette optique, j'ai opté pour une démarche de conception assez simple en suivant étape par étape la méthode décrite dans le volet théorique.

D'après ce que j'ai développé tout au long de ce travail, je constate que la construction du tableau de bord financier, rassemble des indicateurs de résultats et ratios de gestion, qui ont pour finalité de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise SPA COGB LA BELLE.

Ce tableau de bord financier est un instrument réalisé sur mesure constitué d'un ensemble d'indicateurs sous forme des graphes qui attirent la réflexion et la décision de décideur. Pour cela j'ai proposé un tableau de bord qui mesure la performance financière de l'entreprise afin de donner une vision sur les objectifs atteints et ceux qu'il faut encore travailler durant l'année 2021.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Toutefois, la performance d'une entreprise est une notion difficile à cerner à cause de la multiplicité de ses aspects. La performance est une notion multidimensionnelle, elle est à la fois l'efficacité, l'efficience et l'économie, financière ou non financière.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexes, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la comptabilité avec deux composantes générale et analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord...etc.

Le tableau de bord constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé. Il les aide à mettre le cap sur l'excellence. C'est un outil important du contrôle de gestion, il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque.

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à l'un des outils du contrôle de gestion qui est le tableau de bord financier, ainsi que les différents concepts liés à ce dernier et on a essayé d'exposer tous les bénéfices qu'il pourrait apporter au sein de l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche, on a essayé de répondre à la problématique de recherche et vérifier les hypothèses exposées précédemment. D'après les résultats obtenus durant notre stage, on peut **confirmer** la première hypothèse apposée au départ stimulant que le tableau de bord financier traduit les évolutions des caractéristiques internes de la performance de l'entreprise, donc il donne une vision globale de son activité.

Le tableau de bord est l'instrument le plus pertinent pour la mesure de la performance financière, qui donne une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et prendre des décisions sur l'avenir de l'entreprise. Pour cela le tableau de bord devient l'outil le plus indiqué pour opérer un changement.

La conception d'un tableau de bord financier se fait avec le choix d'indicateurs pertinents afin de mesurer la performance financière de cette organisation. Mais s'appuyer sur

CONCLUSION GENERALE

eux seules ne reflète pas la situation et la performance de l'entreprise de ce fait on peut **infirmer** la deuxième hypothèse émis dès le début. Car la performance de l'entreprise ne se mesure pas avec l'aspect financier seulement mais y'a d'autres aspects qu'il faudrait prendre en compte comme l'aspect organisationnel et technique.

Pour revenir à notre problématique et nos hypothèses de départ, j'ai, grâce aux résultats obtenus et à l'aide des documents fournis au niveau de service concerné, pu tirer les conclusions suivantes :

Le tableau de bord financier est l'outil le plus pertinent pour la mesure de la performance, les indicateurs de tableau de bord diffèrent d'un service à un autre comme dans l'entreprise COGB chaque service a des indicateurs spécifiques selon les objectifs prévus.

La réalisation de ce travail a été bénéfique et fructueux pour notre part dans le sens où il nous a permis d'approfondir et d'acquérir de nouvelles connaissances qui seront utiles pour notre avenir. Néanmoins, comme tout travail de recherches, le nôtre est incomplet et représente certaines limites du fait que notre étude de cas est élaborée pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens et les ressources mis à notre disposition. Également, les résultats obtenus montrent la nécessité de poursuivre et de développer les axes de recherches afin d'approfondir encore plus notre étude de cas pour cerner le mieux possible l'utilité de cet outil de gestion, et la place qu'il occupe surtout dans les entreprises algériennes, et de répondre ainsi à quelques interrogations qui restent en suspens.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- ♥ ALAZARD. C, SEPARI. S, « DCG11 Contrôle de gestion manuel et applications », 2ème Edition, Dunod, Paris, 2010.
- ♥ AUGÉ. B, NARO. G, VERNLET. A, « Mini manuel de comptabilité de gestion », Dunod, Paris, 2013.
- ♥ BARREAU. J et autres, Gestion financière : manuels et applications, Op.cit.
- ♥ BAZUREA. F, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales » édition Berti, Paris, 2007.
- ♥ BERGRON. G, « Gestion moderne, théorique et cas pratique », Paris, 1987.
- ♥ BESCOS & MENDOZA, « Le management de la performance », Edition comptable Malesherbes, Paris, 1994.
- ♥ BOISSELIER.P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3ème Edition Vuibert, Paris, 2005.
- ♥ BOUAUIN H. Les fondements de contrôle de gestion, presse Université de France, « qui-sais-je », n 2892.
- ♥ BOUQUIN H. & PESQUEUX. Y : [1999], « vingt ans de contrôle de gestion et le passage d'une technique à une discipline », comptabilité, contrôle, audit, Mai, 1999.
- ♥ BUISSART. C, « Analyse financière », Editions FOUCHER, PARIS, 1999.
- ♥ COPPELETTI. L, BARON. P, DESMAISON.G, RIBIOLLET.F, (contrôle de gestion), édition DUNOD, Paris, 2014.
- ♥ CORHAY. A, et MBANGALA. M, Fondement de gestion financière : manuel et application, Op.cit.
- ♥ Hadhbi. F, Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, université de Bejaia, 2017.
- ♥ DORIATH. B et GOUJET. C, 2005, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 2ème édition DUNOD, Paris.
- ♥ DORIATH. B & GOUJET. C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007.
- ♥ DORIATH. B, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5ème édition : Dunod, Paris, 2008.
- ♥ DUBRULLE. L, JOURDAN. D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition

DUNOD, Paris, 2007.

- ♥ DUMAS. G, LARUE. D, « Contrôle de gestion », édition Litec, Paris, 2005.
- ♥ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Groupe EYROLLES, 6eme édition, paris, 2013.
- ♥ GENAIURE Elisabeth, « Initiation à l'analyse financière en entreprise principe et application », édition Publibook, Paris, 2011.
- ♥ GERVAIS Michel, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1990.
- ♥ GIRAUD.F, SAULPIC.O, BONNIER.C, FOURGADE. F, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition Gualino éditeur, Paris, 2004.
- ♥ GIRAUD. F, SAULEPIC. O, NAULEAU. G, DELMOND & P-L. BESCOS, 2001, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, GAULINO éditeur, 2005.
- ♥ GODARD C.E, GODARD. S, Le petit contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 2013.
- ♥ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer une performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000.
- ♥ HEMICI. F, F. HENOT, « contrôle de gestion », édition Bréal, Paris, 2007.
- ♥ HERNARD MONIQUE et HEIM JOSE : « dictionnaire de la comptabilité », 4ème Edition La Ville Guérin, Paris, 1993.
- ♥ IRIBARNE P, « Les tableaux de bord de la performance », DUNOD, Paris, 2003.
- ♥ IRIBANE P, « Les tableaux de bord de la performance », DUNOD, Paris, 2009.
- ♥ KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition Economica, paris, 1995.
- ♥ KERIVILER. I & KERIBILER.L « Le contrôle de gestion à la pratique de tous », 3ème Edition. ECONOMICA Paris, 2003.
- ♥ LANGLOIS L et autres, Contrôle de gestion, édition Berti, Alger, 2008.
- ♥ LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », Edition Série, 1977.
- ♥ LEROY M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2001.
- ♥ LEVENE. J.P, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998.
- ♥ LOCHARD.J., « La gestion budgétaire : outil de pilotage des mangers », Edition d'Organisation, Paris, 1998.

- ♥ LÖNING.H, MALLERET.V, MERIC.J & ALL, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratique », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2008.
- ♥ LORINO. Ph, « méthodes et pratiques de la performance », les éditions d'organisation, paris, 1997.
- ♥ LUCASH. C, « Système d'information pour le management » Edition Davis, 1986.
- ♥ MATHE. J CH & MALO. J L, « L'essentiel du contrôle de gestion », 22^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- ♥ MELYON G, Gestion financière, 4ème édition, Bréal ED France, 2007.
- ♥ NARO G et AUGÉ B, « Mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2011.
- ♥ OGIEN D, Gestion financière de l'entreprise, éditions Dunod, Paris, 2008.
- ♥ PATUREL R, « La comptabilité Analytique système d'information pour le diagnostic et la prise de décision », Edition EYROLLES, Paris, 1987.
- ♥ PAUCHER, Pierre. Mesure de la performance financière de l'entreprise. Collection de la gestion en plus : Office des Publications Universitaire. Algérie.1993.
- ♥ PIERRE .C, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition DUNOD, Paris, 2005.
- ♥ SAHUT, Jean Michel, JS LANTZ. La création de valeur et performance financière. La revue du financier. 2003.
- ♥ SAUCIER A., « Les indicateurs et la gestion par résultats », In VOYER P., « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème Edition, Presse de l'université du QUEBEC, 2006.
- ♥ SAULOU JY, « tableau de bord pour décideurs qualité », 2eme édition, AFNOR, 2008.
- ♥ SAUVAIN, Th. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris, 2005.
- ♥ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », 1ère Edition, Dunod, Paris, 1998.
- ♥ SÉPARI S., « Contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010.
- ♥ TAIBE JP, « Les tableaux de bord de la gestion sociale », DUNOD, Paris, 2001.
- ♥ VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », édition D'ORGANISATION. Paris. 2002.

Mémoires :

- ♥ AMRANI Kamilia, Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise. Mémoire de fin d'étude dans le but de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira Bejaia, 2018.
- ♥ BENDELLALI Amel. « Le tableau de bord : outil de contrôle de gestion ». Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira de BEJAIA, ALGERIE. 2020.
- ♥ BOUREBABA Massilia, HAMAICI Cylia, TABLEAU DE BORD FINANCIER ET LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE CAS DE LA SPA CEVITAL. Mémoire de d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité, Université A-Mira Bejaia, 2020.
- ♥ GAOUA Mohand, MEZIANI Sofiane, Le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A-Mira Bejaia, 2021.
- ♥ SADAoui Siham, « évaluation de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas GENERAL EMBALLAGE », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, Université A. MIRA-BEJAIA. ALGERIE. 2020.

Revue et site internet :

- ♥ BOURGUIGNON. A, « Revue française de comptabilité », août 1995, In ALAZARD C.
- ♥ ISSOR. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projecture, 2017, N° 17, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017.htm>, Consulté le : 30/01/2022.
- ♥ LEBAS M., « Revue française de comptabilité », août 1995, In ALAZARD C.
- ♥ Site : <https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html> consulter le 04/03/2022

ANNEXES

COGB"LABELLE"

 ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

 EDITION DU: 19/04/2022 12: 7
 EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
 PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	252 275 754,00	1 547 967,23	250 727 786,77	250 711 016,05
Immobilisations corporelles				
Terrains	109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments	1 780 698 719,39	1 744 689 605,06	36 009 114,33	27 837 162,80
Autres immobilisations corporelles	5 686 013 971,77	5 143 520 578,05	542 493 393,72	317 059 429,90
Immobilisations en concession	248 780 400,00	52 771 600,00	196 008 800,00	203 547 600,00
Immobilisations encours	426 703 753,83		426 703 753,83	726 496 264,74
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 000 000,00		5 000 000,00	
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	258 166 944,98		258 166 944,98	8 166 944,98
Impôts différés actif	9 226 839,28		9 226 839,28	8 771 663,88
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 776 119 558,25	6 942 529 750,34	1 833 589 807,91	1 651 843 257,35
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2 756 212 996,87	219 281 035,87	2 536 931 961,00	2 260 602 813,66
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 180 148 124,31		5 180 148 124,31	4 088 304 553,03
Autres débiteurs	545 033 741,25		545 033 741,25	588 837 857,38
Impôts et assimilés				983 090,00
Autres créances et emplois assimilés	1 320 597 837,66		1 320 597 837,66	400 705 406,93
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	401 647 284,88		401 647 284,88	619 088 469,79
TOTAL ACTIF COURANT	10 203 639 984,97	219 281 035,87	9 984 358 949,10	7 958 522 190,79
TOTAL GENERAL ACTIF	18 979 759 543,22	7 161 810 786,21	11 817 948 757,01	9 610 365 448,14

 EDITION DU: 19/04/2022 11:54
 EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19
 PERIODE DU: 01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	252 001 954,00	1 290 937,95	250 711 016,05	250 425 498,13
Immobilisations corporelles				
Terrains	109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments	1 765 533 522,03	1 737 696 359,23	27 837 162,80	24 469 211,89
Autres immobilisations corporelles	5 368 293 414,52	5 051 233 984,62	317 059 429,90	368 700 378,56
Immobilisations en concession	248 780 400,00	45 232 800,00	203 547 600,00	211 086 400,00
Immobilisations encours	726 496 264,74		726 496 264,74	705 188 274,44
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 166 944,98		8 166 944,98	3 062 256,50
Impôts différés actif	8 771 663,88		8 771 663,88	5 314 114,15
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 487 297 339,15	6 835 454 081,80	1 651 843 257,35	1 677 499 308,67
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2 537 081 663,92	276 478 850,26	2 260 602 813,66	2 734 575 507,07
Créances et emplois assimilés				
Clients	4 088 304 553,03		4 088 304 553,03	3 685 922 742,18
Autres débiteurs	588 837 857,38		588 837 857,38	514 689 685,07
Impôts et assimilés	983 090,00		983 090,00	170 815 803,87
Autres créances et emplois assimilés	400 705 406,93		400 705 406,93	752 198 703,08
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	619 088 469,79		619 088 469,79	721 530 140,56
TOTAL ACTIF COURANT	8 235 001 041,05	276 478 850,26	7 958 522 190,79	8 579 732 581,83
TOTAL GENERAL ACTIF	16 722 298 380,20	7 111 932 932,06	9 610 365 448,14	10 257 231 890,50

EDITION DU: 19/04/2022 11:59
 EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19
 PERIODE DU: 01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 784 916 778,18	1 657 957 379,21
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	265 565 498,43	220 959 424,48
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	3 050 482 276,61	2 878 916 803,69
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	278 400 775,81	
Impôts (différés et provisionnés)	76 131 920,51	132 640 987,63
Autres dettes non courantes	201 681 747,00	209 220 547,00
Provisions et produits constatés d'avance	43 510 680,51	34 204 806,74
TOTAL II	599 725 123,83	376 066 341,37
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 274 089 141,90	2 119 901 275,68
Impôts	123 597 720,57	7 897 918,00
Autres dettes	69 551 398,05	62 193 382,79
Trésorerie passif	3 492 919 787,18	4 812 256 168,97
TOTAL III	5 960 158 047,70	7 002 248 745,44
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	9 610 365 448,14	10 257 231 890,50

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA
 N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION DU: 19/04/2022 12: 9
 EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
 PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 955 782 276,61	1 784 916 778,18
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	416 122 981,57	265 565 498,43
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	3 371 905 258,18	3 050 482 276,61
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	171 863 465,40	278 400 775,81
Impôts (différés et provisionnés)	250 913 589,15	76 131 920,51
Autres dettes non courantes	194 142 947,00	201 681 747,00
Provisions et produits constatés d'avance	44 872 838,22	43 510 680,51
TOTAL II	661 792 839,77	599 725 123,83
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 701 623 713,37	2 274 089 141,90
Impôts	37 334 023,00	123 597 720,57
Autres dettes	125 817 242,77	69 551 398,05
Trésorerie passif	5 919 475 679,92	3 492 919 787,18
TOTAL III	7 784 250 659,06	5 960 158 047,70
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	11 817 948 757,01	9 610 365 448,14

EDITION DU: 19/04/2022 12: 1
EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19
PERIODE DU: 01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	2019	2018
Ventes et produits annexes	14 322 442 295,16	13 699 255 696,20
Variation stocks produits finis et en cours	10 037 996,65	-132 372 668,36
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	-48 648 635,74	1 007 535 270,84
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	14 283 831 656,07	14 574 418 298,68
Achats consommés	-12 229 887 162,17	-13 018 246 857,84
Services extérieurs et autres consommations	-626 588 291,01	-636 346 317,38
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-12 856 475 453,18	-13 654 593 175,22
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 427 356 202,89	919 825 123,46
Charges de personnel	-366 405 668,39	-292 170 360,33
Impôts, taxes et versements assimilés	-80 838 480,06	-75 223 248,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	980 112 054,44	552 431 515,13
Autres produits opérationnels	83 993 358,55	129 872 341,91
Autres charges opérationnelles	-137 118 939,12	-8 526 247,96
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-406 364 729,46	-397 600 865,28
Reprise sur pertes de valeur et provisions	292 384 994,46	373 266 803,50
V- RESULTAT OPERATIONNEL	813 006 738,87	649 443 547,30
Produits financiers	53 516,00	9 934 084,09
Charges financières	-492 347 989,72	-364 846 460,30
VI-RESULTAT FINANCIER	-492 294 473,72	-354 912 376,21
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	320 712 265,15	294 531 171,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-115 113 383,57	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	59 966 616,85	-73 571 746,61
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	14 660 263 525,08	15 087 491 528,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-14 394 698 026,65	-14 866 532 103,70
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	265 565 498,43	220 959 424,48
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA
N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION DU: 19/04/2022 12:11
EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	2020	2019
Ventes et produits annexes	13 999 827 765,76	14 322 442 295,16
Variation stocks produits finis et en cours	151 102 192,64	10 037 996,65
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	1 320 597 837,66	-48 648 635,74
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	15 471 527 796,06	14 283 831 656,07
Achats consommés	-13 392 193 477,36	-12 229 887 162,17
Services extérieurs et autres consommations	-422 158 095,89	-626 588 291,01
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-13 814 351 573,25	-12 856 475 453,18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 657 176 222,81	1 427 356 202,89
Charges de personnel	-366 532 043,68	-366 405 668,39
Impôts, taxes et versements assimilés	-79 313 185,50	-80 838 480,06
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 211 330 993,63	980 112 054,44
Autres produits opérationnels	106 003 704,06	83 993 358,55
Autres charges opérationnelles	-179 795 380,25	-137 118 939,12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-371 229 542,63	-406 364 729,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions	319 989 530,77	292 384 994,46
V- RESULTAT OPERATIONNEL	1 086 299 305,58	813 006 738,87
Produits financiers	93 825,42	53 516,00
Charges financières	-495 943 656,19	-492 347 989,72
VI-RESULTAT FINANCIER	-495 849 830,77	-492 294 473,72
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	590 449 474,81	320 712 265,15
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-115 113 383,57
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-174 326 493,24	59 966 616,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	15 897 614 856,31	14 660 263 525,08
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-15 481 491 874,74	-14 394 698 026,65
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	416 122 981,57	265 565 498,43
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		



TABLE DES MATIERES

Table des matières :

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Le cadre théorique du contrôle de gestion

Introduction.....	4
Section 1 : Notion sur le contrôle de gestion.....	4
1. Historique et définition.....	4
1.1. Histoire du contrôle de gestion.....	4
1.1.2. Définition de contrôle de gestion.....	6
1.2. Mission de contrôle de gestion	7
1.2.1. Pilotage de la performance.....	8
1.2.1.1. Aider à piloter l'efficacité	8
1.2.1.2. Aider à piloter l'efficience.....	8
1.2.2. Pilotage de changement	8
1.3. Objectif et limites de contrôle de gestion.....	8
1.3.1. Objectif de contrôle de gestion	8
1.3.2. Limite du contrôle de gestion.....	9
1.4. Métier de contrôleur de gestion	9
1.4.1. Mission actuelle.....	10
1.4.2. Les compétences requises	11
1.4.3. Le nouveau visage de la fonction contrôleur de gestion.....	12
1.4.4. Le rôle de contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion.....	12
Section02 : Le processus et la place du contrôle de gestion.....	13
1. La place du contrôle de gestion	13
2. Le processus de contrôle de gestion	15
2.1. Définition du processus	15
2.2. La phase de prévision	15

2.3. La phase d'exécution	15
2.4. La phase d'évaluation	15
2.5. La phase d'apprentissage	15
3. Les niveaux du contrôle de gestion	16
3.1. Le contrôle (ou planification) stratégique	16
3.2. Le contrôle de gestion	16
3.3. Le contrôle opérationnel (ou contrôle d'exécution)	16
Section 03 : Les outils du contrôle de gestion	17
1. La comptabilité générale	17
1.1. Définition de la comptabilité générale.....	17
1.2. Les Objectifs de la comptabilité générale	18
2. La comptabilité analytique	18
2.1. Définition de la comptabilité analytique	18
2.2. Les Objectifs de la comptabilité analytique	19
2.3. Concepts de base de la comptabilité analytique	20
2.3.1. La notion des charges	20
2.3.1.1. Définition de la charge.....	20
2.3.1.2. Typologie des charges	20
2.3.2. La notion des coûts	21
2.3.2.1. Définition d'un coût	21
2.3.2.2. Typologie des coûts	21
2.3.3. Les méthodes de la comptabilité analytique	22
2.3.3.1. Le système des coûts complets	22
2.3.3.2. Le système des coûts partiels	24
3. La gestion budgétaire	25
3.1. Définition de la gestion budgétaire	25
3.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	25
3.3. Les phases du système budgétaire	25
3.3.1. La prévision	25
3.3.2. La budgétisation	25
3.3.3. Le contrôle budgétaire	26
3.3.3.1. Définition.....	26
3.3.3.2. La notion des écarts	26
3.3.3.3. Le budget	26

3.4. Les limite de la gestion budgétaire.....	28
4. Système d'information	28
4.1. La définition de système d'information	29
4.2. Utilité du système d'information	29
5. Le reporting	29
5.1. Définition de reporting	29
5.2. Les principes du Reporting.....	29
6. Tableau de bord	30
6-1 Définition du tableau de bord	30
6-2 Objectifs d'un tableau de bord	30
Conclusion	32

Chapitre II : le tableau de bord et la performance de l'entreprise

Introduction.....	33
Section 01 : Généralité sur le tableau de bord.....	33
1. Evolution historique de tableau de bord de gestion	33
2. Définition de tableau de bord.....	33
3. typologie et caractéristique des tableaux de bord.....	35
3.1. Typologie des TB	35
3.1.1. Le tableau de bord d'activité (reporting).....	35
3.1.2. Le tableau de bord de pilotage.....	36
3.1.3. Le tableau de bord de projet.....	37
3.2. Les caractéristiques de TB.....	37
4. le rôle de tableau de bord	37
4.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison.....	38
4.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication.....	38
4.3. Le tableau de bord, aide à la décision.....	38
5. Les fonctions de tableau de bord.....	39
5.1. Vision cohérente par rapport aux objectifs.....	39
5.2. Mesure de la performance et anticipation.....	39
5.3. Signalisation des dysfonctionnements.....	39
5.4. Simulation.....	40
5.5. Références communes pour l'équipe.....	40
5.6. Communication.....	40

5.7. Outil personnel.....	40
6. Les instruments de tableau de bord.....	41
6.1. Les écarts.....	41
6.2. Les ratios.....	41
6.3. Les clignotants.....	41
6.4. Les graphiques.....	42
6.5. Les tableaux	42
7. Les limites des tableaux de bord.....	42
8. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance	43
Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord.....	44
1. Les principes de la conception du tableau de bord	45
1.1. Cohérence avec l'organigramme	45
1.2. Un contenu synoptique et agrégé	46
1.3. Rapidité d'élaboration et de diffusion	46
2. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	46
2.1. La fixation des objectifs	46
2.2. Identification des points clés	47
2.3. La recherche des indicateurs pertinents	47
2.3.1. Définition d'un indicateur	48
2.3.2. Typologies d'indicateurs	48
2.4. La collecte des informations	48
2.5. Mise en forme du tableau de bord	49
3. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	49
3.1. Présentation de la méthode GIMSI.....	49
3.1.1. Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI	50
3.1.2. Phases de la méthode GIMSI	51
3.2. Présentation de la méthode JANUS	56
3.3. Présentation de la méthode OVAR	57
3.3.1. Piloter la performance	57
3.3.2. Offrir une méthodologie	58
3.3.3. S'appuyer sur une démarche formalisée	58
4. La place de tableau de bord dans l'entreprise.....	58
4.1. Un outil de mesure des performances par rapport aux objectifs.....	58
4.2. Un outil de diagnostic.....	58

4.3. Un outil de dialogue et de réactivité.....	59
4.4. Un outil de motivation des responsables.....	59
Section 03 : La performance de l'entreprise.....	59
1. Notion de la performance.....	59
2. Caractéristiques de la performance.....	61
2.1. Elle se traduit par un résultat	61
2.2. Elle s'apprécie par une comparaison	61
2.3. La comparaison traduit le succès de l'action	61
3. Les Principaux critères de la performance	61
3.1. L'Efficacité	61
3.2. L'Effcience	62
3.3. La Pertinence.....	63
3.4. L'économie	63
4. Les types de la performance.....	63
4.1. La performance organisationnelle	63
4.2. La performance stratégique.....	63
4.3. La performance commerciale.....	64
4.4. La performance économique	64
4.5. La performance sociale.....	64
4.6. La performance financière.....	64
4.7. La performance interne.....	65
4.8. La performance externe.....	65
5. Les déterminants de la performance financière.....	66
5.1. La politique financière.....	66
5.2. La compétitivité.....	67
5.3. La création de la valeur.....	67
6. Mesure de la performance financière.....	68
6.1. Les mesures comptables.....	68
6.1.1. La mesure par les indicateurs de bilan.....	68
6.2. Analyse de compte de résultat.....	72
6.2.1. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	72
6.2.2. Capacité d'autofinancement (CAF).....	76
6.3. La mesure par l'analyse des ratios	77
6.3.1. Les ratios de structure financière	77

6.3.2. Les ratios de liquidité	78
6.3.3. Les ratios de solvabilité.....	78
6.3.4. Les ratios de rotation	79
6.3.5. Les ratios de rentabilité.....	80
6.3.6. Ratios de structure.....	80
Conclusion.....	81

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise COGB

Introduction.....	82
-------------------	----

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CO.G. B la belle »82

1.1. Historique et évolution de l'entreprise « CO.G. B Labelle »	84
1.2. La situation géographique et la forme juridique.....	84
1.2.1. La situation géographique.....	85
1.2.2. La forme juridique.....	85
1.3. Objectifs et missions de l'entreprise	85
1.3.1. Mission de l'entreprise.....	85
1.3.2. Les objectifs de l'entreprise	86
1.4. Les activités et le fonctionnement de la « CO.G. B la belle »	86
1.4.1. Les activités de la « CO.G. B la belle »	86
1.4.2. Le fonctionnement de la « CO.G. B la belle »	88
1.5. Organisation de la CO.G. B la belle.....	88
1.5.1. Direction de l'unité	88
1.5.2. Département des ressources humaines	88
1.5.3. Département commercial.....	88
1.5.4. Département approvisionnement	89
1.5.5. Département maintenance	89
1.5.6 Département production	89
1.5.7. Département sécurité	89
1.5.8. Département finance et comptabilité (DFC).....	89
1.5.9. Service transport	89
1.5.10. Le contrôleur de gestion	91
Section 02 : Les indicateurs de performance au sein de l'entreprise91	
1. Présentation des bilans financiers de grandes masses	94

2. Les indicateurs de l'équilibre financiers	94
2.1. Fonds de roulement net.....	95
2.2. Le besoin en fond de roulement.....	96
2.3. Trésorerie nette	97
3. Les indicateurs du compte de résultat.....	97
3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	100
4. La mesure par l'analyse des ratios.....	102
4.1. Les ratios de structure financière	102
4.2. Ratios de liquidité	104
4.3. Les ratios de rentabilité	105
4.4. Ratios de solvabilité	106
4.5. Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise	107
4.6. Ratio de rotation.....	109
Section 03 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise	
COGB La Belle.....	110
1. La démarche de conception.....	110
1.1. Le contexte du tableau de bord de COGB	111
1.1.1. Les concepteurs et les destinataires.....	111
1.1.2. La périodicité	111
1.2. La détermination des objectifs	111
1.3. Le choix d'indicateur	111
2. l'analyse du tableau de bord financier de COGB	118
Conclusion.....	118
Conclusion générale.....	120
Bibliographie	
Annexe	
Résumé	

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... Pour cela un ensemble d'outils du contrôle de gestion innovants a été mis en œuvre pour transmettre aux managers l'information pertinente en temps utile : Le tableau de bord. Ce dernier, c'est un instrument de communication et de décision qui va mettre en lumière des indicateurs clés destinés à des responsables qui, grâce à ce qu'ils vont découvrir, prendront des décisions stratégiques.

Ce présent travail, nous a montré l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise COGB LA BELLE en tant qu'un instrument du contrôle de gestion, et sa contribution à la réalisation des objectifs, et aide les dirigeants à prendre des décisions pertinentes.

Mots clé : Tableau de bord, contrôle de gestion, indicateurs, COGB.

Summary

Today, companies are faced with many challenges such as intense competition, market globalization, turbulent economic environment...

To do this, a set of innovative management control tools has been implemented to transmit relevant information to managers in good time: The dashboard.

The latter is a communication and decision-making tool that will highlight key indicators intended for managers who, thanks to what they will discover, will make strategic decisions.

This present work has shown us the importance of the dashboard within the company COGB LA BELLE as an instrument of management control, and its contribution to the achievement of objectives, and helps managers to take relevant decisions.

Keywords: Dashboard, Management control, Indicator, COGB.

ملخص

اليوم، تواجه الشركات العديد من التحديات مثل المنافسة الشديدة، وعولمة السوق، والبيئة الاقتصادية المضطربة... للقيام بذلك، تم تنفيذ مجموعة من أدوات التحكم في الإدارة المبتكرة لنقل المعلومات ذات الصلة إلى المديرين في الوقت المناسب: لوحة القيادة.

هذا الأخير هو أداة اتصال واتخاذ القرار التي ستسلط الضوء على المؤشرات الرئيسية المخصصة للمديرين الذين، بفضل ما سيكتشفونه، سيتخذون قرارات استراتيجية.

أظهر لنا هذا العمل الحالي أهمية لوحة القيادة داخل شركة COGB LA BELLE كأداة للتحكم في الإدارة، ومساهمتها في تحقيق الأهداف، وتساعد المديرين على اتخاذ القرارات ذات الصلة. الكلمات الرئيسية: لوحة القيادة، التحكم بالإدارة، المؤشرات، COGB.