

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de  
MASTER EN SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE  
*Option : Comptabilité, Contrôle et Audit.*

THEME

**ÉLABORATION D'UN TABLEAU  
DE BORD DE GESTION**

**Cas NAFTAL DISTRICT GPL**

*Réalisé par :*

- Melle DALIL Asma
- Melle AOUCHICHE Ilham

*Sous la direction :*

Mr. ARAB Zoubir

**Année universitaire : 2021/2022**

# *Remerciements*

*En tout premier lieu, nous remercions le bon dieu, tout puissant de m'avoir donné la force ainsi que l'audace pour dépasser toutes difficultés afin de réaliser ce travail*

*Nos chaleureux remerciements vont à nos parents qui m'ont encouragé tout au long de ce projet, leur soutien moral a été d'une grande importance durant ces années.*

*Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de M<sup>r</sup>, ARAB ZOUBIR, nous le remercions pour la qualité de son encadrement exceptionnel.*

*Nous remercions aussi tous nos enseignants de l'université de Bejaia pour leur contribution dans notre formation.*

*Nous remercions également tout le personnel son exception de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL de BEJAIA.*

*En fin nous remercions également tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.*

# Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents ma mère et mon père

Pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs  
Encouragements.

A mon très chère frère Abderrahmane

Ma belle-sœur Amina

A tous les membres de ma famille et toutes personnes qui porte  
le nom Dalil, sans oublié la famille BEKRI

A mes amis sans exception ainsi que tout le groupe CCA  
2021/2022 et mon binôme **ILHAM** qui m'a accompagné  
pendant toute la réalisation de ce travail.

Je dédie ce travail à tous ceux qui ont participé à ma réussite.

*Asma*

# *Dédicace*

*Je rends grâce, à mon dieu de m'avoir donné la force, la volonté, et la sagesse d'être patiente dans mes études*

*Mes dédicaces les plus chaleureux sont adressées : A mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et encouragé que dieu les protèges.*

*A mes deux sœurs et mon frère ;*

*A toutes la famille AOUCHICHE ;*

*A toutes mes amis son exception, ainsi que tout*

*Le groupe CCA*

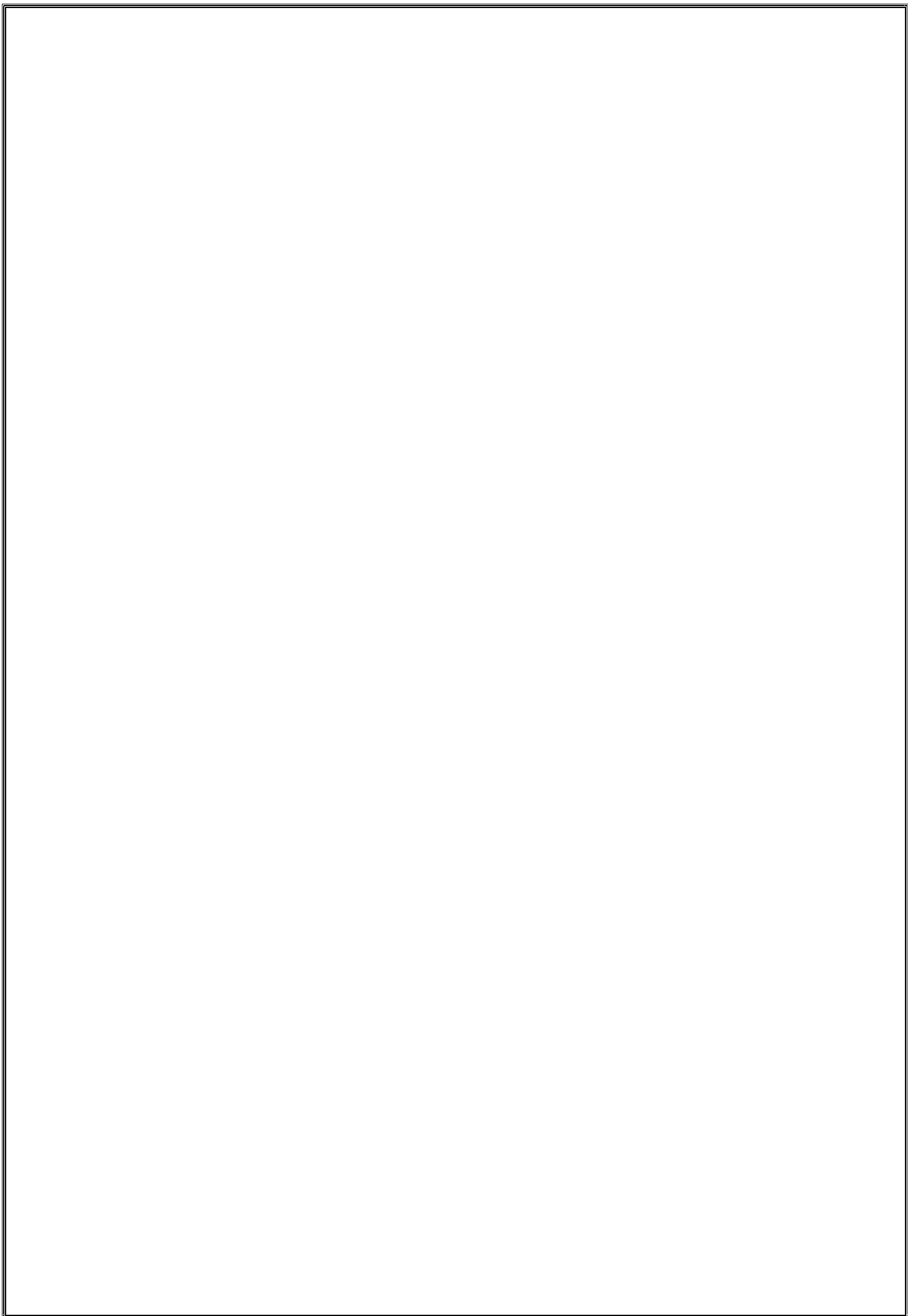
*Ilham*

# Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Sommaire.....	0
Introduction générale.....	1
Chapitre1 : .....	4
Aspect théorique du contrôle de gestion.....	4
Introduction chapitre 01.....	5
Section1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	6
Section 2 : La démarche de contrôle de gestion .....	17
Section 3 : Les Outils et les Méthodes du Contrôle de Gestion .....	27
Conclusion du chapitre 01 .....	49
Chapitre 2 : .....	50
Tableau de bord de gestion.....	50
Introduction chapitre 02.....	51
Section 1 : Généralités sur le tableau de bord .....	52
Section 2 : Les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	60
Section 03 : La démarche d'élaboration d'un tableau de bord .....	69
Conclusion chapitre 02 .....	84
Chapitre3 .....	85
Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DICTRICT GPL .....	85
Section 1 : Description de l'entreprise NAFTAL « DISTRICT GPL » .....	87
Section 2 : Présentation du district GPL de BEJAIA .....	92
Section 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sien de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL.....	100
Conclusion chapitre 03 .....	111
Conclusion générale .....	112
Liste des abréviations, des tableaux et des figures .....	122
La liste des abréviations .....	123
La liste des figures.....	124
Liste des Tableaux .....	125
Annexes .....	126
Table des matières .....	134



# **Introduction générale**

**S**elon la logique fonctionnelle qui complète la proche économique, l'entreprise est une organisation économique qui mobilisé des ressources matérielles, immatérielles, humains et informationnelles dans l'objectif de réaliser des profits et d'assurer sa pérennité.

De nos jours, avec la modélisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché où seuls les entreprises bien organisés peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

Aujourd'hui l'amélioration ou la création de système de performance au sein de l'entreprise se traduit par l'atteindre des objectifs qui sont déjà fixés par ses dirigeants d'une manière efficace et efficiente, cette notion est définie par la plupart des auteurs comme une notion ambiguë qui exprime un ensemble d'indicateur décrivant la possibilité optimale d'un système donné et pour une entreprise elle se matérialise à l'atteinte d'un niveau optimum sur tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs susceptibles de traduire sa réussite.

En effet pour maîtriser les situations plus complexes, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion, dans les principaux instruments peuvent être constitués par la maîtrise des coûts ; maîtrise de l'avenir par les budgets maîtrise de la rétroaction par les tableaux de bord

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage et contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant les efficacités l'efficacité et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus dans un contexte budgétaire contraignant.

C'est ainsi que le contrôle de gestion intervient. Il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision il permet ainsi au décideur de disposer d'outils traduisant des informations permanentes en action. Pour se faire le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dans les tableaux de bord.

Outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord, est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance, c'est un outil qui permet de synthétiser l'information la plus importante et de les présenter sous forme d'indicateurs il permet la



mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décisions.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et situation réelle. De cet écart, naît la mise en place des solutions prise par les responsables. et se compose d'un ensemble intégrer d'indicateur, directement liée à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter ce qui considéré comme essentiel dans la performance de l'entreprise, notamment un outil d'aide à la décision permettant de chef de l'entreprise d'être informé en permanence et rapidement sur l'évolution des variables clé et d'être réactive en cas de problème et de prendre des décisions s'appuyant les éléments objectifs

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord dans l'entreprise est toutes sont importantes, en fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

De par l'importance de cet outil, notre étude cherche à comprendre si au niveau de l'entreprise que nous avons choisie, Est –ce que les entreprises algérienne notamment NAFTAL DISCRIT GPL BEJAIA dispose-elle d'un tableau de bord de gestion qui les aident à la prise de décision?

Sous cette question principale, d'autres question secondaire peuvent être formulé à propose de ce thème afin d'aborder tout les point important :

- Les cadres de Nafta district GPL Bejaïa sont-ils formés sur le contrôle de gestion, notamment la gestion budgétaire ?
- Les entreprises algériennes, notamment Naftal district GPL Bejaia, disposent-elles d'une procédure d'élaboration d'un tableau de bord de gestion ?

Pour mener à bien notre recherche, nous nous baserons sur les hypothèses suivantes :

**H1** : Les cadres de NAFTAL DISTRICT GPL BEJAIA, sont formés sur le contrôle de gestion, notamment la gestion budgétaire.

**H2** :L'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL BEJAIA dispose d'une procédure d'élaboration de tableau de bord de gestion.

Le plan de notre mémoire sera structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre est considéré comme étant un chapitre introductif sur l'aspect théorique du contrôle de gestion dont il se compose de trois sections : genèse et évolution du contrôle de gestion, démarche du contrôle de gestion et enfin les outils et les méthodes du contrôle de gestion.
- Le deuxième chapitre traite sur le tableau de bord de gestion, il se compose en trois sections : généralités sur le tableau de bord, les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion et la démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.
- Quant au troisième chapitre, il traite notre cas pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise Naftal District GPL Bejaia.

**Chapitre1 :**  
**Aspect théorique du contrôle de gestion**

**Introduction chapitre 01**

Le contrôle de gestion est un outil de maîtrise de la performance et d'efficacité pour le pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettant à l'entreprise de s'assurer que les ressources que lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces. Compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. L'importance du contrôle de gestion découle à la fois des objectifs qu'il s'assigne du processus auquel il donne lieu et des outils qu'il utilise, parmi ses outils on trouve le tableau de bord de gestion qui est notre sujet.

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.

Le contrôle de gestion déploie différents approches et outils de gestion, couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise. Parmi les plus importants ; les tableaux de bord, Le tableau de bord informe périodiquement et en permanence le manager sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau (commercial, financier et productif, ressources humaines...etc.). Il l'aide dans la prise de décision dans le temps voulu et lui permet d'anticiper ainsi, son évolution future au regard des performances passées.

Pour cerner la notion de contrôle de gestion, on va commencer la première section sur le contrôle de gestion et réactivité et dans la seconde section on va parler sur la démarche du contrôle de gestion, et la troisième section est consacrée pour les outils de contrôle de gestion.

## Section1 : Généralités sur le contrôle de gestion

L'importance du contrôle de gestion est telle, que sa place dans l'organisation est stratégiquement bien située pour influencer chaque poste, sa mission, sa fonction, les limites, les caractéristiques, et ses nombreux objectifs seront bien décrits tout au long du travail de cette section, mais avant de faire le point sur ces termes, il est nécessaire de relever l'évolution tout au long de son histoire et la définition générale du contrôle de gestion.

### 1. Genèse et évolution du contrôle de gestion :

Tous d'abord les premiers calculs sont apparus vers 3300 ans avant Jésus Christ, à Sumer en Mésopotamie, pour établir une gestion sur les troupeaux et les terres et pour contrôler des relations économiques, existantes à cette époque, une comptabilité a été élaborée ; ainsi serait née la première représentation écrite des nombres. « La gestion, la comptabilité et le contrôle apparaissent donc indissociables et essentiels, dès lors qu'une activité économique doit être maîtrisée »<sup>1</sup>

Puis les premières formes de contrôle de gestion sont apparues dès le milieu du 19ème siècle du fait de l'essor de l'industrialisation. Né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de F. Taylor (1905) sur le contrôle de productivité et les travaux d'H-L. Gant (1915) sur les coûts fixes où les techniques de comptabilité industrielle commencent à être élaborées. Ces outils ont amélioré avec l'élaboration de la méthode des sections homogènes dans les années 1920.

La complexification des entreprises induite par l'accroissement et la diversification des tâches, a rendu nécessaire le fait de décentraliser la gestion de l'exploitation à des unités autonomes, tout en exerçant un contrôle sur les exécutants permettant de s'assurer de la réalisation des objectifs. C'est la naissance de ce que l'on appellera « les centres de responsabilité ».

En effet, la création de « Controllers institutes of American ». Institut des contrôleurs de gestion, des États-Unis en 1931, est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.

---

<sup>1</sup> ALAZARD.C, SEPARIS, « contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris, p 03.

Il faudra attendre les années 60 pour que la notion du contrôle de gestion soit réellement conceptualisée. EN 1965, l'auteur américain R.N Anthony définit le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficacité (par rapport aux moyens employés) et pertinence pour réalise les objectifs de l'organisation »<sup>2</sup>

Cette dernière « a accédé au rang de définition conventionnelle universelle ». Elle est centrée sur une vision très technique.

La période des années 60 jusqu'aux années 70 est une période de forte évolution des outils techniques de cette discipline avec le déploiement des outils classiques du contrôle de gestion (l'utilisation de la comptabilité analytique, des budgets et le contrôle budgétaire c'est donc « une époque technique d'installation des outils, centré sur la fonction comptabilité /sur budget ».

La période des années 1980 a connu le développement de l'activité de contrôle qui fait émerger des métiers différents au sein même du contrôle de gestion. Durant ses années la tension est portée d'avantage sur le responsable opérationnel et c'est besoin de pilotage de la gestion. Cette période a connu de nouveaux outils tel que, les plans à moyen terme et des outils de reporting, notamment les tableaux de bord

La période des années 1990 était la crise du modèle classique du contrôle de gestion, qui repose sur l'hypothèse d'une information parfait, et sur la prédominance des couts directs, et qui semble inadapté à la densification des entreprises et à la tertiarisation de l'économie. Les couts indirects et le déploiement des méthodes dites ABC Activity Based Costing reposant sur un découpage par activités, semblent constituer une alternative aux méthodes de comptabilité analytique classique.

Le concept de contrôle de gestion a connu une évolution progressive, l'attention est moins centrée sur les couts et davantage sur la performance globale. Pourtant de nombreuses typologies et définitions du contrôle de gestion ont ainsi été proposées. Aujourd'hui, la mise en place des outils et procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises, même si les objectifs sont identiques ; puisqu'il n'y a pas de modèle type à suivre.

---

<sup>2</sup> ANTHONY. R ; Cité in : le Duff. R ; Cliquet. G ; Valhen C-A ; « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris, p194.

---

## 2. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle /gestion.

### 2.1. Définition du concept contrôle/gestion<sup>3</sup>

Parmi les définitions de ce concept, nous trouvons celle-ci :

**2.1.1. Contrôle :** il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, de la même façon qu'un conducteur doit avoir la maîtrise de son véhicule. Donc, contrôler une situation, c'est être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu.

**2.1.2. Gestion :** c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'acceptation anglo-saxonne du mot contrôle, entendu au sens de maîtrise, traduit d'avantage la complexité de ce domaine.

### 2.2. Les différentes définitions du contrôle de gestion :

Plusieurs auteurs et organismes se sont défilés essayant de donner une définition à ce concept.

Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

Selon **R.N ANTHONY** (1993) le contrôle de gestion est défini comme étant « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>4</sup>. Cette définition présente trois concepts sur lesquels se fonde le contrôle de gestion : le premier c'est l'efficacité ; mis en relation les résultats et les objectifs à atteindre (à quel niveau on atteint les objectifs ? ), La deuxième c'est l'efficience ; mis en relation les

---

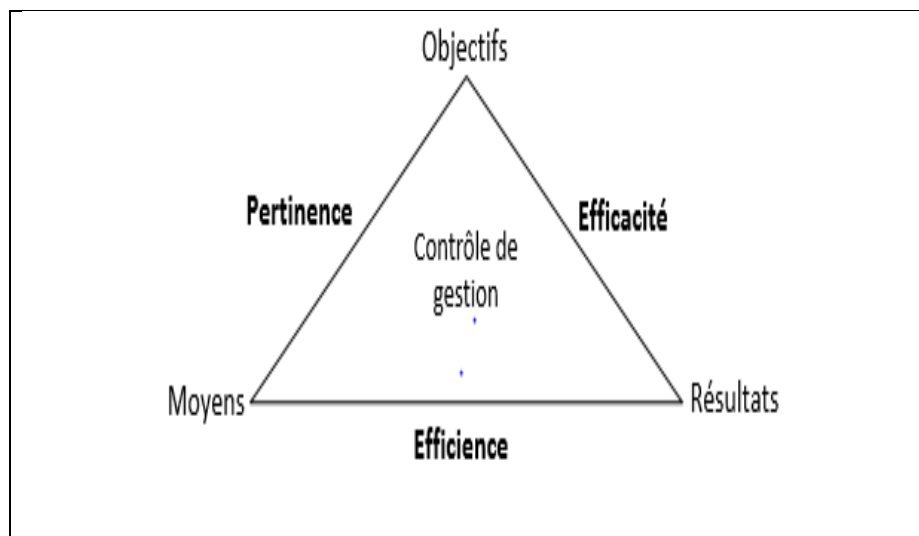
<sup>3</sup> ALAZARD C. et SEPARI S. « Contrôle de gestion, DCG11 ». 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010. P 4.

<sup>4</sup> R.N.ANTHONY R. (1993), « la fonction du contrôle de gestion », Publi-union, p21.

résultats et les ressources utilisées (de quelle manière on atteint les résultats ?). Et en fin, la pertinence ; mis en relation les ressources et les objectifs (quels sont les moyens à utiliser pour atteindre les objectifs ?).

Cette combinaison de l'efficacité, l'efficience et de la pertinence permet d'atteindre la performance.

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



Source : Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4eme édition, DUNOD, p7.

Pour **BURLAUD A et SIMON C** « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »<sup>5</sup>.

Pour **ALAZARD C SEPARI S** « le contrôle de gestion est un processus finalisé, en relation avec les objectifs de l'entreprise, et incitatif, en relation avec les responsables. Le contrôle de gestion ne se limite plus à la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, mais doit permettre un pilotage permanent et un processus d'amélioration continue de la stratégie et de l'organisation »<sup>6</sup>.

**Khemakhem donne la définition suivante :**

<sup>5</sup> BURLAUD A, SIMON (1997), « contrôle de gestion », la découverte, collection repère n°227, p9.

<sup>6</sup> ALAZARD C, SEPARI S (2007), « contrôle de gestion : manuel et applications », Paris, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, p5.



« Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>7</sup>.

(M. LEROY, 2011) à son tour définit le contrôle de gestion comme étant : « un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation »<sup>8</sup>. Par sa définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information relié à la stratégie et les actions quotidienne de l'entreprise.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant : un ensemble de technique qui visent à maîtriser et vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définis par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

### **3. les Caractéristiques du Contrôle de Gestion :**

D'après les définitions citées en haut, on distingue les caractéristiques suivantes :

- Le contrôle de gestion est un processus à suivre ;
- Ce processus vise la réalisation d'un objectif ;
- Une motivation des responsables mise en œuvre.

### **4. Objectifs, Missions et Limites du Contrôle de Gestion :**

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs, missions, et limites

#### **4.1. Objectifs du Contrôle de Gestion :**

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises quel que soit leurs tailles et leurs structures ; parmi ces objectifs, nous retrouvons.<sup>9</sup>

##### **4.1.1. La performance de l'entreprise**

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions .le pilotage de performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle

---

<sup>7</sup> HERVE (Arnaud) : le contrôle de gestion en action, édition Liaisons, 2001, p.9.

<sup>8</sup> M. LEROY, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », édition. D'Organisation, 2011-2012.

<sup>9</sup> Claude ALZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », édition, Dunod, Paris, 2010, P9.

pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité. Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

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

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

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

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

### **4.2. Les missions du contrôle de gestion :**

En étudiant le détail de chacune des utilités attendues de l'outil de contrôle de gestion, nous comprenons mieux son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé.

#### **4.2.1. Le contrôle de gestion comme outil de motivation :**

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble : il renforce donc le sentiment d'appartenance.

De plus en valorisant ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixes, ou ceux qui ont obtenu tels ou tels résultats particuliers, rendent les tâches plus attractives et incitent à rechercher un accroissement des responsabilités<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> KERVIER I. et KERVIER L. «Le contrôle de gestion à la portée de tous». 3ème édition, Economica, Lassy-les-Châteaux, 2000, P 43.

**4.2.2. Le contrôle de gestion doit fournir des informations :**

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme dans le sens horizontal. La fonction de contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'information dans le but d'améliorer la performance de l'organisation<sup>11</sup>.

**4.2.3. L'élimination des effets pervers des systèmes de mesure de performance :**

Le contrôle de gestion permet d'éviter que les informations de base soient formulées sur le plan technique. Ce titre, il a pour but d'assurer le bon fonctionnement et la fiabilité du système d'information. Il contribue également à mesurer la performance des acteurs (clients, fournisseurs...) et les informations existantes pour améliorer la prise de décision dans différents contextes.

**4.2.4. Le contrôle de gestion est l'outil d'évaluation :**

Il nous permet de suivre régulièrement et de très près les écarts existants entre les réalisations et les prévisions afin de pouvoir porter des corrections nécessaires dans le temps et d'améliorer la fiabilité des prévisions pour l'avenir.

**4.2.5. La réconciliation entre le contrôle de gestion stratégique et le contrôle de gestion opérationnel :**

L'objectif essentiel de plan opérationnel est de vérifier la cohérence globale des choix stratégiques, définir les actions menées et mesurer la fiabilité des différents programmes d'actions. En effet l'outil de cette cohérence est le tableau de bord de gestion qui est un moyen d'aide à la décision et à prévision. Il permet aux gestionnaires de prendre connaissance d'état et de l'évaluation du système d'information et faire ressortir les perturbations pour prendre de meilleures décisions.

**4.2.6. L'établissement de budget :**

Il contribue à la définition de la procédure d'établissement des budgets (logiciels, hypothèses d'évaluations...) et de vérifier la cohérence entre eux (dans le cadre d'éviter le travail double).

---

<sup>11</sup>LANGLOIS L. BRINGER M. BONNIER C. sous la direction de BURLAUD A. «Contrôle de gestion». Édition Berti, Alger, 2008, P 75.

Donc en résumé, le contrôle de gestion a pour but de sélectionner et de calculer les paramètres spécifiques, mesurer la pertinence des informations, simuler l'avenir et la trajectoire de l'entreprise et de ses projets, servir d'outil de dialogue, la motivation et la mesure de performance, dégager les éléments essentiels à porter à la connaissance des partenaires (salaries, clients, fournisseurs ou actionnaires).

#### **4.3. Les Missions du Contrôleur de Gestion :**

Le contrôle de gestion est un processus de pilotage de la performance, exercé par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui de leur contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion apparait donc comme un animateur du processus de contrôle de gestion et non comme l'unique acteur ou le seul détenteur de ce dernier. Selon BOUQUIN, la mission de contrôleur de gestion s'articule autour de trois axes<sup>12</sup> :

- Pourvoyeur de données fiables ;
- Copilote ;
- Gardien du temple.

Ainsi, nous pouvons retenir plusieurs missions, et nous proposons de les regrouper par catégorie :

- Conseiller et aider à la prise de décision ;
- Participer à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen terme.
- Traduire avec l'aide des intéressés, les objectifs généraux et objectifs particuliers (plan d'action et programmes) et assister les différents responsables dans l'élaboration de leur budget.
- Aider les acteurs de l'entreprise à identifier les risques de non performance ainsi que les gisements du progrès, tant par sa connaissance des processus et activités que celle des outils de résolution de problème, au service desquels il se mettra pour qualifier et constater les économies au niveau des comptes résultat et du bilan.

---

<sup>12</sup>Xavier B. et François-Xavier S. «les nouveaux visages du contrôle de gestion». 3ème édition, DUNOD, Paris, 2009, P 17.

- Clarifier à tous les niveaux de l'entreprise de la complexité croissante qui relève de la mondialisation, la dématérialisation des changements et l'accroissement exceptionnel du nombre de segment de marché, etc.

Assurer le suivi et le pilotage de l'activité :

- Coordonner l'ensemble des programmes et budgets, et assure la cohérence du système.
- Effectuer un suivi des budgets et un contrôle budgétaire, en particulier au niveau des investissements ;
- Réaliser et mettre à jour les tableaux de bord des responsables qui doivent pouvoir y trouver rapidement les renseignements essentiels et les principaux «clignotants» ;
- Suivre les engagements et la réalisation effective des actions décidées ;
- Participer à l'amélioration des processus;
- Effectuer des études analytiques et des études de rentabilité. Collecter et diffuser l'information ;
- Être le garant d'informations fiables dans le processus de collecte, de traitement et de restitution de l'information à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Administrer et animer les procédures et les systèmes d'informations;
- Être le responsable du reporting.

Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion ;

- Structurer la fonction, définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion ;
- Dialoguer et échanger avec les responsables pour déterminer et clarifier les indicateurs de performance ;
- Développer la culture de gestion au sein de l'entreprise ;
- Contribuer à donner une image positive de sa fonction.

Afin de bien résumer les missions du contrôle de gestion, Claude Alazard et Sabine Sépari nous proposent le tableau ci-dessous montrant l'élargissement des demandes faites au contrôle de gestion.

Tableau N° 01 : Tâches exigées des contrôleurs de gestion.

Besoins-demandes initiales	Extensions des besoins
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, suivi de la production</li> <li>• Vision interne</li> <li>• Organisation verticale cloisonnée</li> <li>• Données quantitatives et financières</li> <li>• Analyse statique ponctuelle</li> <li>• Analyse du passé</li> <li>• Analyse opérationnelle</li> <li>• Homme exécutant</li> <li>• Concept lié : productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse, suivi de toutes fonctions, toutes activités</li> <li>• Interne et externe, réseau, partenariat</li> <li>• Structure transversale aplati</li> <li>• Quantitatif et qualitatif, financier et physique</li> <li>• Analyse dynamique et amélioration permanente</li> <li>• Analyse rétrospective et anticipatrice</li> <li>• Analyse stratégique, tactique, opérationnelle</li> <li>• Acteur décideur responsable</li> <li>• Concept lié : valeur</li> </ul>

(Source : Claude Alazard & Sabine Sépari, DCG 11. «Contrôle de gestion. Manuel et applications». Ed DUNOD, Paris, 2007, P9)

#### 4.4. Les Limites du Contrôle de Gestion :

Il existe plusieurs limites liées au contrôle de gestion, à savoir<sup>13</sup> :

- Tous n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système ;
- Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi , susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels,... etc.).Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de

<sup>13</sup> MARIE G(2005), « le contrôle de gestion prévisionnelle », édition Economica, Paris, p22.

l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

- La mise en place du contrôle de gestion repose sur le savoir-faire et la compétence des dirigeants de l'entreprise ;
- Le système d'information sur lequel s'appuie le contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance, et de la structure d'une entreprise, que dans un environnement relativement stable et peu perturbé.

### **5. La Fonction du Contrôleur de Gestion :**

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats<sup>14</sup>.

De par l'importance des rôles qu'occupe le contrôle de gestion, il peut être considéré comme facteurs clés de succès.

Le contrôleur de gestion besoin de reconnaissance est une légitimité constante. Ce qui, en fonction des entreprises et de leur organisation, lui attribue plusieurs rôles, Toutefois, pour pouvoir exercer ses fonctions dans les meilleures conditions, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir un minimum de légitimité managériale par rapport aux opérationnels. La définition qu'il a de son poste va considérablement influencer ses méthodes et son relationnel. Pour pouvoir approuver cette reconnaissance, il est donc important pour les entreprises de définir leurs besoins en gestion.

Il est donc nécessaire de définir le cadre théorique des fonctions du contrôleur de gestion afin de conformer l'organisation de l'entreprise avec efficience.

---

<sup>14</sup>GUIRIERC J-C. et GUERNY J. «Contrôle de gestion et choix stratégique». 6ème Edition, Delmas, Paris, 1998, P 19.

---

## Section 2 : La démarche de contrôle de gestion

Dans cette section, nous représenterons la démarche du contrôle de gestion, pour comprendre l'objet du contrôle de gestion, la place du contrôle de gestion dans l'entreprise, le rôle du contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion.

### 1. Objet du Contrôle de Gestion :

(E .CHIPELLO, 1996) une organisation, parfaitement intégrée dans son fonctionnement, propose une synthèse des objets de contrôle de gestion en s'interroge pour savoir : quels est l'objet du contrôle et sur quoi exerce-t-il ? Il ressort de son questionnement que le contrôle est une démarche incontournable pour le management d'une organisation parfaitement intégrée dans son fonctionnement , car il s'agit de maîtriser les objets de contrôle suivants : « contrôle des actions , des comportements , des procédés de travail , des activités , des taches .contrôle des résultats.et contrôle des caractéristique du personnel, de la qualification et du savoir .et du contexte affectif du travail .contrôle de l'identité , de la culture , des normes et règles de comportement , et enfin contrôle du choix des objectifs et des stratégies »<sup>15</sup>.

C'est préciser également que le contrôle de gestion « permet d'assurer , tout à la fois , le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts , des activités et des résultats »<sup>16</sup>.

Pour de nombreux théoriciens et praticiens de la discipline, l'utilisation du terme contrôle est ambiguë dans la littérature relative au comportement organisationnel , en effet , « La confusion provient en grande partie du fait que « contrôler » , peut également signifier « diriger » .Défini précisément , le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attends .Dans ce sens , le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats des activités , s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre des actions correctives à nécessaire » (REEVES ET Woodward , 1970)<sup>17</sup>.

<sup>15</sup>CHIAPELLO, [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, édition, Dunod, paris, vol.2, P5.

<sup>16</sup>La circulaire interministérielle en France du 21 juin 2000

<sup>17</sup>Reeves et Woodward, 1970, Cite par ((F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS); « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2ème Ed ©GUALINO, 2005, P22.)



Dans le Dictionnaire Larousse, « contrôler » signifie : « pouvoir diriger un phénomène, un processus, intervenir dans son évolution. Par exemple : contrôler sa respiration, contrôler la situation ».

Cette perception du contrôle comme le souligne l'auteur : « recouvre l'idée d'une intervention volontariste de la part d'un acteur, en vue de produire des effets désirés. Le contrôle s'oppose ainsi au hasard, mais également à une dépendance excessive à l'égard de facteurs externes. Il est proche des idées de maîtrise et de régulation »<sup>18</sup>.

Cependant, contrôler une situation ne signifie pas uniquement être capable de la maîtriser et de la diriger, mais aussi la mesurer **et la vérifier. Cette maîtrise doit être comprise** comme étant : faire des économies, d'atteindre l'efficience par la surveillance. Cependant, « le contrôle » n'est pas uniquement la vérification. Il s'agit d'un acte de management, l'action de maîtriser et également l'action de pilotage de la performance qui se pratique bien évidemment, à tous les niveaux de l'organisation Il s'agit également d'être efficace et de piloter au mieux l'organisation pour obtenir les résultats voulus (performants).

Ainsi, le contrôle de gestion, est surtout un outil d'analyse des performances. Il permet aux gestionnaires de définir leurs objectifs, en mettant en place les moyens appropriés, en comparant les performances passées et futures avec ces objectifs (comme une sorte de diagnostic des résultats obtenus). La situation retenue est utile pour effectuer des corrections de ces objectifs visés et les moyens utilisés pour les atteindre.

Finalement comme on l'a désignée, le contrôle de gestion « est un dispositif d'aide au pilotage de la performance mis en œuvre par le responsable de l'entité, dans son champ d'attribution, en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés - y compris les ressources humaines - et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet

---

<sup>18</sup> O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. LORAIN, F. FOURCADE, & J. Morales, [2011] « Les fondamentaux du contrôle de gestion », © Pearson Education France, 2011, P1.

d'assurer, tout à la fois, le pilotage de l'entité sur la base d'objectifs et d'engagements de services, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats »<sup>19</sup>...[ ] Il permet d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion, relatif aux volumes de moyens mis à la

Disposition des entités et aux objectifs qui leur sont assignés, à partir de la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

### 3. La Place du Contrôle de Gestion dans l'Entreprise :

La démarche du contrôle de gestion est présentée par (H ; LÖNING, V. MALLERET. J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÙ SOLÉ, 2008) comme suit : « l'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveaux » contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme). Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise »<sup>20</sup>. Aussi, le système de contrôle d'une entreprise doit être cohérent avec la performance globale recherchée et doit correspondre aux choix spécifique à chaque entreprise.

D'après (R N. ANTHONY ; 1967), le contrôle se subdivise en trois niveaux distinguant la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires. Il est donc utile de situer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

En se basant sur la nature des actions de gestion et leur portée (R. N. ANTHONY, 1967) présente une classification des processus de planification et de contrôle en trois niveaux dans l'entreprise pour assurer son fonctionnement<sup>21</sup>:

---

<sup>19</sup>In « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État français, Cité dans « Le Dispositif De Contrôle De Gestion : Cadre De Référence pour les services de l'Etat et des opérateurs », sous la direction du comité de coordination du contrôle de gestion. 21 Juillet 2008, P10.

<sup>20</sup> (LÖNING H. MALLERET V. MERIC J. PESQUEUX Y. CHIAPELLO E et D. M. • ANDREÙ SOLÉ), [2008]. « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques ». 3ème Edition DUNOD, 2008, P 11.

<sup>21</sup>NANCI D. et ESPINASSE B. [1996]. « Ingénierie des systèmes d'information ». Merise, P 58, Ed Sybex, 1996 et aussi Grenier C. et Moine C. « Construire le système d'information de l'entreprise » Ed Foucher, 2003, P 11 et 12.

**2.1. Planification stratégique** ou contrôle stratégique : A ce niveau se fait la définition des objectifs stratégiques. Les informations retenues sont essentiellement d'origine externe et tournée vers le futur. La planification est prépondérante sur le contrôle. L'entreprise étant considérée comme un agent de création de valeur, le contrôle stratégique vise à maximiser cette valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

**2.2. Contrôle de gestion** ("management control") est un processus «d'ajustement entre managers» d'après Bouquin (2005, p 9); A ce niveau se fait la mise en œuvre de la stratégie et on parle également de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière. La planification et le contrôle ont la même importance.

**2.3. Contrôle opérationnel** ou contrôle d'exécution : A ce niveau se fait la réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. On parle de régulation. C'est ce contrôle d'exécution qui est en charge du détail des tâches confiées aux exécutants. L'information est essentiellement non financière. Le contrôle est prépondérant sur la planification. D'après (H. BOUQUIN, 2005), certes critiquée par certains courants des théories des organisations (SIMON, 1995), cette typologie proposée par (ANTHONY, 1967, 1988), est la plus connue en contrôle et la plus tentante. Car ces niveaux sont complexes et transversales aux six axes de (CHIAPELLO, 1996). Elles correspondent à une segmentation du processus de management à la FAYOL.<sup>22</sup>

Pour (M. GERVAIS, 2005) le contrôle de gestion « va rechercher la cause des écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives et enfin apprécier l'activité des responsables budgétaires. Le contrôle de gestion s'exerce donc souvent au moyen d'un système budgétaire, il doit être global, coordonné et intégré »<sup>23</sup>. Cependant, il existe une forte corrélation entre ces trois types de contrôle. Ceci en faisant appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la

---

<sup>22</sup>H. BOUQUIN, [1998] ; « Le contrôle de gestion », 4ème éd., PUF, Paris, 1998.

<sup>23</sup>M. GERVAIS [2005], « Contrôle De Gestion », édition ECONOMICA

décision, le choix de la stratégie influe considérablement sur le choix des contrôles et sur les exigences en matière d'information de gestion.

De nouvelles dimensions de la relation entre contrôle et stratégie ont été explorées; Pour (CHATELAIN-PONROY & SPONEM, 2007), trois orientations communes peuvent être retenues des définitions (D'ANTHONY, 1988 et de SIMONS, 1995).

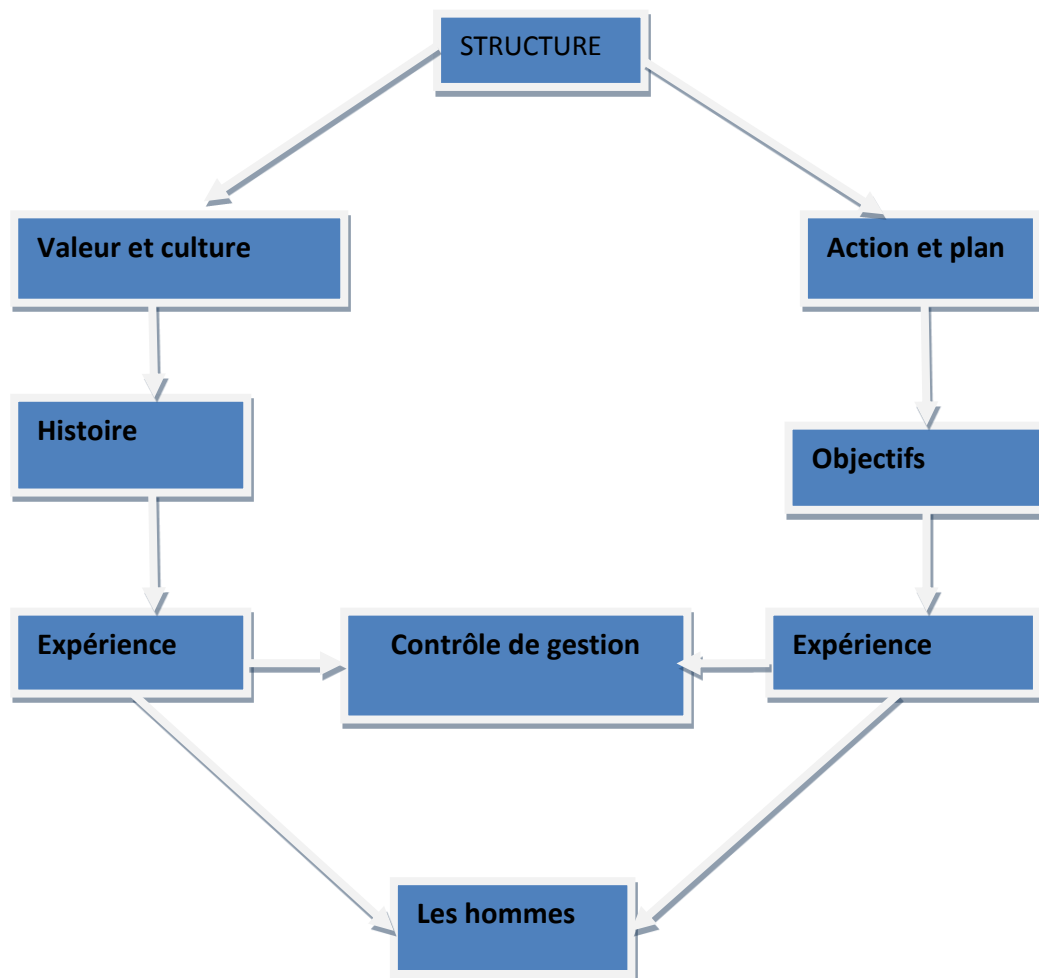
Le contrôle de gestion est une démarche qui permet la diffusion d'une culture économique dans l'organisation, en puisant dans les données comptables, mais pas exclusivement. Le contrôle de gestion permet la « traduction » de la stratégie au niveau opérationnel. Enfin, il peut être qualifié d'outil de direction par objectifs<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> SIMON [1995]. « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston » .P 5 Cite par DEMARET J. [2014]. « Le Processus De Construction De Légitimité Des Contrôleurs De Gestion ».Thèse de Doctorat de l'Université François – Rabelais de Tours : Sciences de Gestion soutenue le : 26 mai 2014, P 127.

**Figure N° 02 : La place du contrôle de gestion :**

Le schéma suivant nous illustre la place du contrôle de gestion dans un organigramme.



Source : ALAZARD C. SEPARIS. «DCG 11, contrôle de gestion, manuel et application».édition DUNOD, Paris, 2007, P 15.

### 3. Le Rôle du Contrôleur de Gestion dans la Démarche du Contrôle de Gestion

Comme cela est défini : « 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 »<sup>25</sup>. En effet, à travers ses décisions opérationnelles, le manager doit pouvoir mettre en œuvre une dynamique de pilotage de la performance en harmonie avec ses responsabilités. Il doit d'un côté identifier les objectifs poursuivis et se projeter dans l'avenir, contrôler la convergence des résultats obtenus et prendre les décisions qui s'imposent.

D'un autre côté, le besoin d'expertises de certains outils (plans, budgets, tableaux de bord ou autres), amène le manager à déléguer une part de cette démarche au contrôleur de gestion qui doit donc, prendre en charge une partie de la démarche de pilotage, est d'en assurer la cohérence. C'est ainsi que le contrôleur de gestion assure le rôle d'appui au manager. En véhiculant les différents moyens d'accomplir ses tâches et en animant

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 »<sup>26</sup>. .

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.

En effet, ce succès est attaché aux appréciations apportées par les managers aux services rendus par le contrôle de gestion. Car «la réussite en matière de contrôle de gestion est fortement liée à la reconnaissance, par les opérationnels, de la qualité des services que peut leur offrir le système de contrôle. » (BOUQUIN, 2006, p.474). De son côté BERLAND (2004, p.215) explique qu'« au-delà de ces techniques [de contrôle de gestion],

---

<sup>25</sup>F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS) ; [2001] ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2ème édition, ©Gualino éditeur,2005, P19.

<sup>26</sup>BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999, P94.

c'est la manière dont les managers vont solliciter le contrôle de gestion [ ] qui en fera la valeur. ».

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 les entreprises.

D'après (N. BERLAND, 2009) ; « le contrôle de gestion sert à maîtriser le management et à décliner la stratégie de l'entreprise. Il est possible de le considérer comme l'un des processus de management de l'entreprise et il est de ce fait pris en charge par les managers »<sup>27</sup>.

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.

Ce qui nous amène à présenter dans la sous-section qui suit, le processus du contrôle de gestion et ses principales étapes.

#### **4. Le Processus du Contrôle de Gestion :**

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage.<sup>17</sup>

##### **4.1. La phase de prévision:**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel.

Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme

---

<sup>27</sup>N. BERLAND [2009], « Mesurer et piloter la performance » cite dans le Site e-book, [www. management.free.fr](http://www.management.free.fr), P15.

**4.2. La phase d'exécution:**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action.

Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

**4.3. La phase d'évaluation:**

Cette phase à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

**4.4. La phase d'apprentissage:**

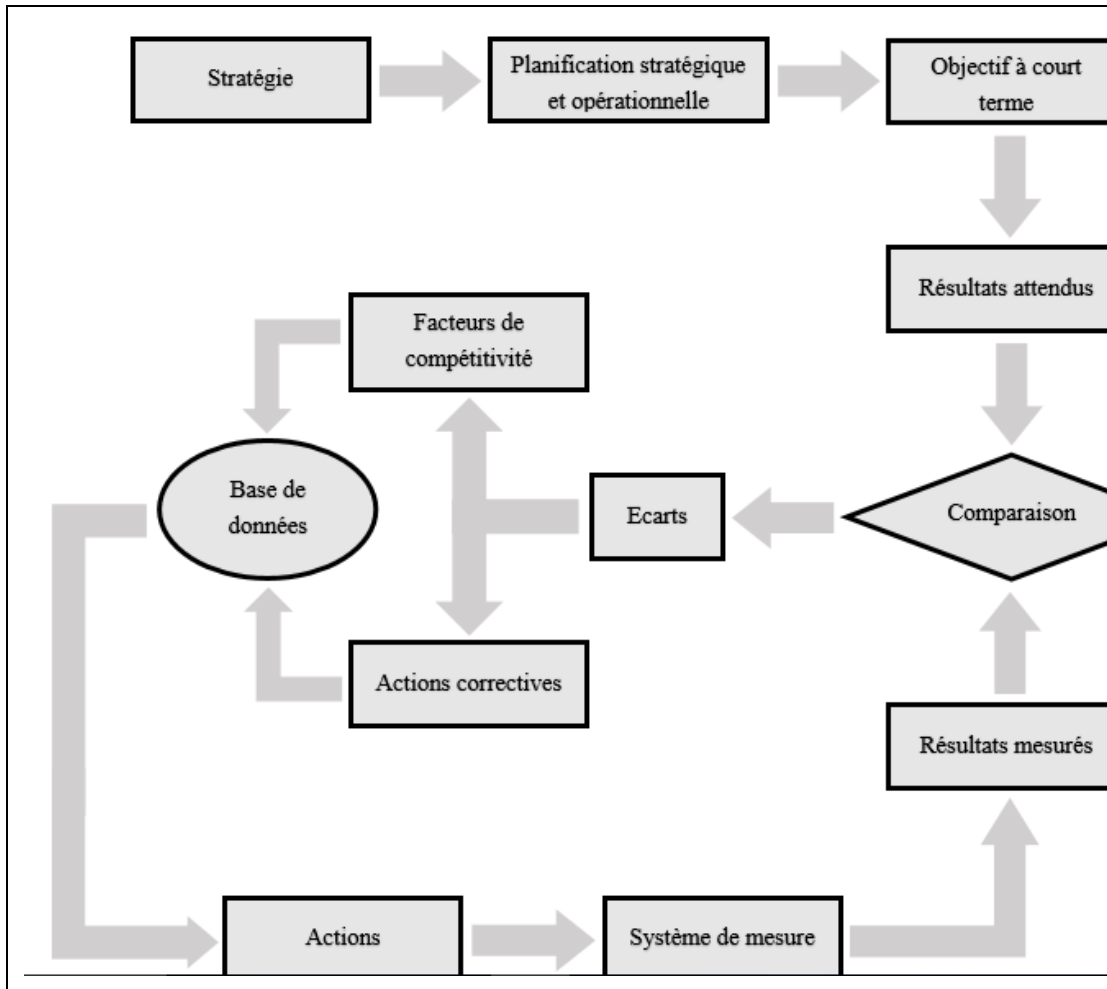
Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans le schéma suivant :



Figure 03 : Le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans l’organigramme suivant.



Source : LANGLOIS G, BONNIER C, BRUNYER M, « contrôle de gestion », édition Berti, Alger, p 20.

### Section 3 : Les Outils et les Méthodes du Contrôle de Gestion

Dans le cadre de son fonctionnement, un système de contrôle de gestion à recours à différents outils. Nous allons développer quelques-uns de ces outils à savoir la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord, le système d'information, rapport et information (reporting), Analyse comparative (benchmarking).

#### 1. Les Outils du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui sont classés importants afin de mesurer la performance de l'entreprise et détecter les écarts significatifs

##### 1.1. Comptabilité Générale :

Toutes entreprises qui exercent une activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale doivent tenir une comptabilité générale, qui a pour but de traduire tous les flux que rencontre une entreprise sous la forme d'enregistrement comptable.

Beatrice et GRANDGUILLOT.F ont défini la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité. »<sup>28</sup>

##### 1.1.1. Le rôle de comptabilité générale :

- La comptabilité générale constitue ;
- un outil de contrôle des opérations ;
- un moyen de preuve juridique en cas de litige ;
- une obligation légale (toute entité doit tenir une comptabilité) ;
- un moyen de calcul de l'assiette des impôts (base) ;
- une source d'information d'ordre financier sur la situation et l'évolution de l'entreprise ;
- une aide à la prise de décision sur le plan financier.

---

<sup>28</sup> BEATRICE. ; GRANDGUILLOT.F, « introduction à la comptabilité » 6ème édition, Gualino Lextenso éditions, 2015/1016, Paris, P.07.

## 1.2. La Comptabilité Analytique de Gestion:

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de la pratiquer ou pas.

### 1.2.1. Définition de la comptabilité analytique :

Selon H. Bouquin « la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies... ».<sup>29</sup>

### 1.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique :

La comptabilité analytique permet de :

- Clarifier la répartition des coûts des différences entre activités de l'organisation (par produit, activité, commande...);
- Réaliser, calculer, analyser des coûts qui sont nécessaires à la mesure et au contrôle des résultats ;
- Amener aux dirigeants des informations essentielles précieuses à leurs décisions ;
- Améliorer la performance de l'organisation ;
- Déterminer les bases de calcul de certains éléments de bilan (amortissement sortant de stock...);
- Comparer les prévisions et les réalisations ;
- Dégager les écarts éventuels et les expliquer et de les corriger ;
- Établir des prévisions des coûts et produits courants (coût préétabli, taux prévisionnels)

### 1.2.3. Les principes de la comptabilité analytique : sont en ordre et trois<sup>30</sup>

- La régularité et la sincérité des comptes.
- **La fidélité** : la comptabilité analytique donne une image fidèle de l'entreprise c'est-à-dire la plus proche de la réalité
- **La prudence** : l'hypothèse la moins favorable doit être retenue.

## 1.3. Le Système d'Information :

Un élément important du dispositif de contrôle de gestion concerne le système d'information sans lequel il n'est guère possible d'envisager le fonctionnement d'un tel dispositif.

<sup>29</sup>Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance » édition : e-book, Paris, 2009, P18.

<sup>30</sup> Hamid CALLAL, cours « comptabilité analytique », université Mouloud Mammeri, 2011\_2012.

La prolifération de nouvelles technologies, non seulement dans le domaine informatique, mais en général dans tout ce que l'on appelle les technologies de l'information et de la communication (TIC), a considérablement facilité les mouvements et la traçabilité des données au sein d'une organisation. Tout un chacun a, à sa disposition, un potentiel considérable pour obtenir de l'information. Mais le trop d'abondance nuit ; l'information devient aussi plus difficile à gérer.

Il appartient précisément au contrôle de gestion d'organiser cette dernière, pour la partie qui le concerne, de telle sorte qu'elle demeure pertinente dans une optique d'aide au pilotage de l'organisation.<sup>31</sup>

### **1.3.1. Définition :**

Le système d'information de l'entreprise « est constitué par l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise ; l'ensemble des moyens et procédures de recherche, de saisie, de mémorisation et de traitement de ces informations, dans le but de les restituer sous une forme directement utilisable au moment utile afin de permettre la prise de décision stratégiques ou tactique et d'améliore fonctionnement opérationnel de l'entreprise ». <sup>32</sup>

### **1.3.2. Les Principes :**

Le système d'information est indispensable au contrôle de gestion .Il fournit aux décideurs les données nécessaires à la prise de décision.

S'agissant des moyens engagés, il recueille et restitue les éléments de la comptabilité générale, des comptabilités auxiliaires, de la comptabilité de gestion au de la comptabilité matière .il fournit également les éléments relatifs aux ressources humaines.

S'agissant de la mesure de la performance, il fournit des indicateurs et les informations qui figurent dans les tableaux de bord les ratios de gestion en vue du pilotage et du reporting.

### **1.3.3. La Fonction de Système d'Information :**

La fonction du système d'information remplit cinq fonctions importantes, à savoir :

- **L'écoute** : les entreprises insérées dans un environnement fortement concurrentiel et évolutif, doivent faire de gros effort pour être à l'écoute des évolutions naissantes, des changements qui se dessinent dans les comportements des consommateurs, pour saisir les opportunités et localiser les menaces de toutes sortes qui peuvent se présenter.

---

<sup>31</sup> B.CARLIER, C RUPRICH-RIBERT « contrôle de gestion –Mission outil système », p214 -219.

<sup>32</sup> GUEDJ.N., « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », édition d'organisation, Paris ,2000. P.349.

- **La collecte** : on distingue la collecte ponctuelle pour éclairer une décision particulière, non répétitive et la collecte systématique qui implique une information formalisée, structurée, hiérarchisée, stockée en attente d'utilisation pour résoudre des problèmes répétitifs. Cette collecte nécessite la saisie sur un support, permettant la conservation ; le traitement ou la communication des informations.
- **La mémorisation** : le stockage des informations suppose l'utilisation de moyens techniques (dossiers, fichiers...), et organisationnels (méthodes de classement, d'archivage ...).
- **Le traitement** : c'est le processus qui permet d'obtenir les résultats, il peut être manuel ou informatisé.
- **La transmission** : les lieux de saisie, de traitement et d'utilisation des informations sont souvent différents. on distingue la circulation verticale descendante (directives, ordres ...) et ascendante (reporting, compte rendu...) de la circulation horizontale facilitant la coordination entre les divers services.

#### 1.4. La Gestion Budgétaire :

La gestion budgétaire est un outil très utilisés aux niveaux de l'entreprise.

##### 1.4.1. Définition :

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelque unes :

- **La gestion budgétaire** : est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelé budget, les décisions prises par la direction avec la participation des responsable »<sup>33</sup>
- **La gestion budgétaire** est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :
  - La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire :
  - Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérent entre eux, épousant l'organisation de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelle et opérationnelles).
  - La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;

---

<sup>33</sup> Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, paris, 2008, P1.

- Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception).

- **La gestion budgétaire** est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés. ».<sup>34</sup>

De manière générale : « la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir les prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée ». <sup>35</sup>

- **Définition du budget** : parmi les différentes définitions nous avons les suivantes :
  - Un budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction .il contribue à la coordination et à la l'exécution de ce programme ou simplement.
  - Un budget : document prévisionnel portant sur les recettes et dépenses à venir.<sup>36</sup>

#### 1.4.2. Terminologie :

La terminologie délimité les concepts suivantes comme suite :

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminé limité au court terme.
- **Budgétisation** : définition de l'objectif e des moyens propres à les atteindre.

---

<sup>34</sup> Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, paris, France, 2005, P9.

<sup>35</sup> Abdenacer KHERRI, cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce ,2011\_2012, p2.

<sup>36</sup> Eustache EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMED- MANAGEMENT, Année 2009/2010, P25.

- **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité volonté de l'accomplir.
- **Écart** : c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.<sup>37</sup>

#### **1.4.3. Le Rôle de la Gestion Budgétaire:**

La gestion budgétaire permet<sup>38</sup> :

- Établir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances.

#### **1.4.4. L'Importance de la Gestion Budgétaire :**

La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :<sup>39</sup>

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- Une volonté des déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures et définissant ses objectifs et les différents moyen de les atteindre ;

---

<sup>37</sup> Eustache EBONDO, cours : « contrôle de gestion » Op.cit. 3.

<sup>38</sup> Jean-Pierre GRAND, cours : « processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014, P13.

<sup>39</sup> Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2002, P387.

- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

**1.5. Le Tableau de Bord :**

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision

**1.5.1. Définition de TB :**

Selon H.BOUQUIN(2008) : « le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle »

Autrement dit :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance.<sup>40</sup>

**1.5.2. Le Rôle de Tableau de Bord :**

Le tableau de bord dans ce stade est un instrument de contrôle et de comparaison mais grâce au système d'information qui le rend un outil de communication ainsi qu'un outil d'aide à la prise de décision.<sup>41</sup>

**▪ Le Tableau de Bord, Instrument de Contrôle et de Comparaison**

Dans le cadre, le tableau de bord a pour mission de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ;
- Il permet de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une influence (répercussion) sur le résultat de l'entreprise.

**▪ Le Tableau de Bord, Outil de Dialogue et de Communication**

---

<sup>40</sup> Brigitte DORIATH, Op.cit. P552.

<sup>41</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P 522.



Le tableau de bord joue un rôle très important car :

- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action
- Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives ;
- Il fournit aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux différents centres de responsabilités.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt de l'optimisation partielle.

▪ **Le tableau de bord, outil d'aide à la décision :**

Le tableau de bord permet de :

- Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages mais il doit être à la mesure de l'action ;
- La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complète afin de pouvoir opérer à temps les actions correctives au niveau de sa structure et de son fonctionnement ;
- Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- Identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur.

Grâce à ces conditions le tableau de bord peut être considéré comme un aide à la décision.

**1.5.3. Les objectifs du tableau de bord :**

- Le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsable ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;

- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.<sup>42</sup>

#### 1.5.4. La description du tableau de bord :

Le tableau de bord contient quatre zones essentielles qui sont :

- **La zone « paramètre économique »** : qui contient et regroupe les indicateurs retenus comme essentiels lors de la conception de tableau de bord ;
- **La zone « résultat réels »** : elle est présentée sous forme de résultats périodique ou cumulées.

Elle se base sur l'information qui concerne l'activité.

**Exemple :** nombre d'article fabriqués, quantités de matières consommées, heures machines...

- **La zone « objectifs »** : ils sont exprimés en valeurs absolus ou relatives, sont des écarts concernant seulement la différence entre les réalisations (résultats) et objectifs de chaque entreprise.
- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolus ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.<sup>43</sup>

#### 1.5.5. Périodicité de tableau de bord :

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps (Mensuelle). La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant tout autre réaction.<sup>44</sup>

#### Exemple :

Tableau de bord hebdomadaire : établis le lundi (le montant de marge réalisé)

---

<sup>42</sup> Brigitte DORIATH, Op.cit., P143.

<sup>43</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 557.

<sup>44</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P 557.

Tableau de bord mensuel : établis dans les premiers jours du mois (répartition du chiffre d'affaire par le niveau de produit).

La comptabilité analytique, la méthode de calcul des coûts, la gestion budgétaire et le tableau de bord sont les outils les plus pertinents de la fonction de contrôle de gestion et qui aident les contrôleurs de gestion à assurer ses activités.

### **1.5.6. Les Types de Tableau de Bord :**

En manière de contrôle de gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux :

- ✓ Le tableau de bord de Gestion ;
- ✓ Le tableau de bord prospectif.

#### **1.5.6.1. Le Tableau de Bord de Gestion :**

Il peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action des responsables dans les contextes interne et externe grâce à un langage commun, cohérent avec les plans stratégique de la banque.

Deux types peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme de l'organisation :

#### ▪ **Tableau de Bord Décentralisé(TBD) :**

Le tableau de bord décentralisé est défini comme « un outil d'aide ou pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références ».

#### ▪ **Tableau de Bord Centraux (TBC) :**

Les tableaux de bord de la direction générale, représentent un support de l'analyse permanent des soldes intermédiaires de gestion, ils communiquent équipement à la

hiérarchie les performances économiques globales, leur permettant de situer leurs réalisations dans l'environnement concurrentiel.

C'est un outil de control a posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle.

#### **1.5.6.2. Les Tableaux de Bord Prospectifs (TBP) :**

Il s'agit de système d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale .

##### **A) Définition de TBP :**

Le tableau de bord prospectif (équilibré), permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance, La mission et la stratégie globale (but de la conduite de l'action) sont donc traduites en mesures. C'est la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Il se compose de 4 axes : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel, les objectifs et stratégies (plan d'action) sont classées dans ces axes .Ils sont cependant reliés par les liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficience (utilisation optimale des ressources) et l'efficacité (réalisation des objectifs fixés).Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation .Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme (Kaplan et Norton, 1993).Il met en valeur les actifs intangibles dans lesquels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

##### **B) Fonction du Tableau de Bord Prospectif :**

Les principales fonctions du tableau de bord équilibré sont :

- **Outil de déploiement et de communication de la stratégie**

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation. Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du BSC

Permettant de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre. Le BSC permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces.

▪ **Aligner les actions aux buts stratégiques :**

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Car, il faut :

S'assurer aussi que, les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques. chose, que n'est pas aisée, car les réticences au changement subsistent. études de cas montrent que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. par une meilleure communication, ils savent également la direction que suit l'organisation. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

▪ **Outil de Mesure de la Performance**

Le tableau de bord prospectif **TBP** est défini comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières, structurées sur quatre axes stratégiques : financière, Client, processus interne et apprentissage organisationnel.

**1.6. Rapport et Information « reporting »**

Il consiste essentiellement, dans les grands groupes, à rendre compte des résultats sur une base de périodicité prédéterminée : ce sont surtout les filiales qui ont à le réaliser, mais pour ce faire elles doivent souvent elles-mêmes organiser un système de suivi des

différentes entités qui les composent. La base de reporting est généralement un control budgétaire qui compare les objectifs de budget aux données de la comptabilité générale et analyse des différents écarts. Il permet de mettre sous tension les responsables de l'organisation, le budget et le reporting reproduisant en quelque sorte à leur niveau les mêmes effets que les standards vis-à-vis du personnel d'exécution.<sup>45</sup>

### 1.6.1. Définition :

Le reporting est le processus par lequel des informations relatives à l'activité et / ou au niveau d'atteindre des objectifs d'une organisation remontant à la hiérarchie.

L'état de compte rendu, issu du reporting, constitue un ensemble de documents informatifs, destiné à présenter une information synthétique à la hiérarchie et / ou à un autre service, reprenant les indicateurs nécessaires au suivi d'un budget, d'une action ou d'un projet au regard des objectifs qui ont été fixés.<sup>46</sup>

Le reporting fait l'objet d'une périodicité de remontée d'information prédéterminée.

### 1.6.2. Le principe :

L'état de compte rendu constitue un support de dialogue de gestion entre les structures (centre de responsabilité) et leur hiérarchie, ou entre structures à qui des objectifs de gestion similaires ont été fixés et ont des structures qui peuvent se prêter à la comparaison dans l'objectif de réaliser une analyse comparative.

Le reporting et les états de compte rendu permettent au niveau hiérarchique supérieur concerné et / ou à d'autres structures aux problématiques de gestion proche :

- De réaliser un suivi de synthèse, commun et partagé des réalisations ;
- De procéder à leur analyse ;
- De coordonner les éventuelles actions correctives à entreprendre pour atteindre les objectifs visés ;
- De mesurer la performance.

### 1.7. Analyse Comparative « Benchmarking » :

La traduction de terme benchmarking a évolué de l'étalonnage à « l'analyse comparative », c'est-à-dire le processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations.

« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer ».<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Cabinet MAZA « société d'expertise comptable-paris », séminaire sur : l'audit interne et le contrôle de gestion, hôtel Sheraton –club des pins, 1er et 2avril 2001, in Mr ARAB Zoubir, mémoire de magistère en science économiques, « le contrôle de gestion : Méthodes et Outils, cas de la mise en place de la méthode A.B.C à l'Hôpital KHELLIL Amrane de Bejaia, Soutenu le 12/01/2012, P56.

<sup>46</sup> GIBERT, PATRICK « contrôle de gestion, Vuibert, février 2003, P242.

<sup>47</sup> Citation de Robert C.Camp, initiateur de la démarche.

**1.7.1. Définition :**

L'analyse comparative consiste à observer les organisations comparables sur certaines activités, afin de repérer celles qui obtiennent des meilleurs résultats. Ces résultats deviennent, pour l'organisation en question, des objectifs qu'une analyse et une étude organisationnelle doivent lui permettre d'atteindre.<sup>48</sup>

**1.7.2. Les objectifs :**

Les objectifs du benchmarking sont :

- Poser des objectifs ambitieux ;
- Accélérer le rythme du changement ;
- Identifier des processus permettant des avancées significatives ;
- Accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;
- Mieux connaître ses forces et faiblesses grâce à une meilleure auto évaluation ;
- Créer un climat consensuel basé sur les faits ;
- Accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

**1.7.3. Les types de benchmarking :**

Il existe sept types de benchmarking :

**1.7.3.1. Benchmarking stratégique :**

Il permet d'adapter la stratégie et son déploiement par une analyse prospective des tendances émergents et des options sur les marchés concernant les processus, la technologie et la distribution.<sup>49</sup>

**1.7.3.2. Benchmarking compétitif :**

Dans ce cadre, les organisations considèrent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits /services-clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires œuvrant dans les mêmes secteurs d'activité.

**1.7.3.3. Benchmarking processus :**

Il consiste en une analyse des meilleures pratiques concernant les mêmes pratiques essentielles et fonctionnelles, de ce fait, il offre la possibilité d'entreprendre une démarche ABC-ABM au sein de son entreprise.

**1.7.3.4. Benchmarking fonctionnel :**

Il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure ;

**1.7.3.5. Benchmarking interne :**

Il est réalisé avec d'autre unité de sa propre organisation, à ce titre , il est une opportunité pour le contrôleur de gestion de refondre ou améliorer les indicateurs de tableau de bord , d'inciter le dialogue de gestion et d'ancrer une culture et un langage commun de gestion.

---

<sup>48</sup> B. CARLIER, C. RUPRICH-RIBERT: Op. Cit, p105.

<sup>49</sup> BOUIN.X ; SIMON.F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportement »,3émeedition, Dunod, Paris, 2009, P75.

**1.7.3.6. Benchmarking externe :**

Il suppose la comparaison avec des organisations réputées être les meilleurs dans la même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et des ressources pour s'assurer de la comptabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires. En conséquence, l'apprentissage externe est souvent plus long et le transfert des bonnes pratiques difficile.

**1.7.3.7. Benchmarking international :**

Il offre la possibilité de comparaison avec les organisations d'autres pays. La mondialisation et les progrès technologiques facilitent ce type de benchmarking. Coûteux en temps et en ressources, les résultats sont à prendre en compte prudemment du fait des contextes nationaux qui peuvent peser sur les performances des organisations et rendre difficile la mise en place des innovations.

**1.7.4. Le principe :**

Le benchmarking doit être pris dans le sens de l'amélioration contenue dans une organisation son but est d'accroître la performance.

En effet, par manque de moyens pour vérifier son efficacité auprès d'un marché, l'organisation compare ses coûts par rapport à ceux des autres organisations. Cela permet d'offrir un intérêt de telles comparaisons est :

- De remettre en cause à la fois ces objectifs et l'utilisation de ces moyens ;
- D'observer dans les organisations qui obtiennent des meilleurs résultats, les raisons de leurs réussites.

Le benchmarking n'est en aucun cas :

- Une simple analyse concurrente : pour être efficace, il requiert la collaboration entre les différentes structures ;
- Une comparaison donnent lieu à des classements : l'objectif est l'appréhender les structures et les circonstances qui favorisent une meilleure performance ;
- Une étude menée une fois pour toutes : ces études peuvent être menées sur plusieurs mois, et il est essentiel de les reproduire dans le temps afin de ne pas en perdre le bénéfice lorsque le contexte change ;
- De l'espionnage : la pratique du Benchmarking nécessite à la fois ouverture et coopération.

**2. Méthodes du Contrôle de Gestion :**

Il existe deux systèmes de calcul des coûts :

- Système des Coûts Complets
- Système des Coûts Partiels



## 2.1. Système des coûts complets

Ce système comprend les méthodes les plus utilisés suivantes

- Méthode Centre D'analyse (homogène)
- Méthode ABC

### 2.1.1. Méthode des centres d'analyse :

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Elle est définie comme est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirectes préalablement à leurs imputations aux coûts.<sup>50</sup>

#### 2.1.1.1. Objectifs de la méthode :

- cette méthode a pour objectif de :
- Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
- Proposer un couple coût-valeur ;
- Orienter les comportements des acteurs ;
- Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en bien finals, c'est la notion de traçabilité des couts.

**2.1.1.2. La traçabilité des couts** est : « la capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformations progressives ». <sup>51</sup> Elle vise à définir le lien de causalité entre le volume de production et le volume de la ressource consommée.

### 2.1.2. La méthode ABC :

C'est une méthode conçue dans les années 80 par le programme du qui est CMS.

Parmi les chercheurs américains qui ont participé nous avons KAPLAN, PORTER, etc.

---

<sup>50</sup> Claude ALAZARD, Sabine SPARI, Op.cit. 2010, P 69.

<sup>51</sup> Claude ALAZARD, Sabine SPARI, Op.cit. 2010, P 63.

Reprise en France par LORINO, MEVELLEC, MIDDLLER, LEBAS ;

C'est une démarche qui vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés.

**2.1.2.1. Le principe de base :** on distingue deux principes de base :

- Les activités réalisées dans les centres d'analyse « consomment » des ressources ;
- Les produits/services « consomment » des activités.

**2.1.2.2. Définition de l'activité :** une activité est définie comme l'ensemble des tâches homogènes caractéristiques d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources<sup>52</sup>

**2.1.2.3. La démarche de la méthode ABC (activity-based-costing)** est la suivantes :

- ❖ Identifier les activités ;
- ❖ Évaluation des ressources consommées par chacune d'elle ;
- ❖ Définition des indicateurs d'activités ;
- ❖ Affectation du coût des activités aux objectifs de coût

**2.1.2.4. Objectifs de l'ABC : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont :**<sup>53</sup>

- **Obtenir des coûts plus précis**

La répartition approximativement des importantes charges indirecte par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries par rapport à ceux produites en grande série .L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

- **Rendre visibles des activités cachées**

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

---

<sup>52</sup> Ibid. P 63.

<sup>53</sup> Jean-Louis, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2002, P : 2008.

➤ **Rendre « variable » les charges fixes**

Les charges « fixes » ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale :

Ainsi les frais d'un bureau d'étude. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliorer. Il faut donc déterminer un ou plusieurs indicateurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente.

➤ **Donner un (nouveau) modèle de fonctionnement pertinent cohérent**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... de plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produits empruntant le processus.

## **2.2. Système des Coûts Partiels :**

Ce système comprend les méthodes les plus utilisées suivantes :

- La méthode des coûts variables (direct costing).
- Méthode des d'imputation rationnelle des Frais Fixe (L'IRFF).
- La méthode du coût marginale.

### **2.2.1. La Méthode des Coûts Variables :**

**2.2.1.1. Définition :** « La méthode des coûts variables ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes indirectes, dans le coût des produits ». <sup>54</sup>

L'objectif de cette méthode nous permet d'un jugement sur l'opportunité de supprimer ou de développer les ventes d'un ou des produits.

La méthode des coûts variables est définie par le plan comptable. Elle est aussi connue sous d'autres appellations.

Méthode des coûts proportionnels, Directe costing, terme originaire des Etats-Unis.

---

<sup>54</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit.P60.

**2.2.1.2. Le principe de cette méthode :**

Le cycle de production peut être plus ou moins long, les produits finis peuvent être obtenus en plusieurs phases de production avant obtention du produit fini.

Il peut apparaître au cours du cycle, des produits résiduels, c'est-à-dire des déchets et rebuts de fabrication.

Les couts successifs (couts d'achat, de production, hors production) sont calculés à partir des seules charges variables, les charges fixes n'étant pas dissociées et étant considérées de manière globale comme des charges liées à l'existence même de l'entreprise.

On calcule en détail, produit par produit, la marge sur cout variable, qui est la différence entre montant des ventes et charges variables totales (ou cout variable).

Le résultat analytique est obtenu en retranchant les charges fixes globales de la somme des différentes marges sur cout variable

Dans cette méthode, la marge sur cout variable est indicateur essentiel : elle apparaît comme la contribution du produit à la couverture des charges fixes.

## 2.2.1.3. Les étapes de la détermination de résultat :

Tableau N° 2 : Les étapes de la détermination de résultat

Les étapes de la détermination de résultat peuvent être présentées dans le tableau suivant.

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	TOTAL
Montant des ventes	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V1+V2+V3</b>
Charges variables	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C1+C2+C3</b>
Marge sur cout variable	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M1+M2+M3</b>
Charges fixes				<b>CF(en totalité)</b>
Résultat (dans la méthode des couts variables)				<b>Résultat</b>

1. Distinction des charges fixes et des variables :
2. Répartition des charges variables entre les différents produits, en utilisant un tableau de répartition pour les charges variables indirectes ;
3. Calcul des différentes marges sur cout variable par produit ;
4. Détermination du résultat dans la méthode des couts variables :

**Marge sur coût variable(MCV) : Chiffres d'affaire(CA)-Charges variables(CV)**

**Résultat= Somme des marges –charges fixes globales**

**2.2.2. Méthode des d'imputation rationnelle des Frais Fixes :**

Du fait des charges fixes, le coût unitaire du produit varie avec le niveau d'activité, la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes a pour effet d'effacer l'impact du niveau d'activité sur les coûts en référence à une activité normale.

- **Le coefficient d'activité**

$$\text{CIR} = \text{niveau d'activité réel} / \text{niveau d'activité}$$

- ✓ Un coefficient d'activité supérieur à 1 traduit une suractivité qui permet une bonne absorption des charges fixes.
- ✓ Un coefficient d'activité inférieur à 1 traduit une sous-activité qui alourdit les coûts unitaires du fait d'une moins bonne absorption des charges fixes.

- **Le coût d'imputation rationnelle :**

$$\text{Coût d'imputation rationnelle} = \text{coût variable} + \text{coût fixes imputé}$$

$$\text{La différence d'imputation} = \text{charge fixes réelle} - \text{charge fixe imputé}$$

- **Différence d'imputation :**

Si cette différence est négative, l'entreprise réalise un boni de suractivité, si elle est positive, elle réalise un mali de sous-activité.<sup>55</sup>

**2.2.3. La méthode du coût marginale :**

**2.2.3.1. Définition :** « selon le plan comptable, le coût marginal est la différence entre l'ensemble des charges d'exploitation nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celle qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité »<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> DORIATH.B. et al, Op.Cit.27

<sup>56</sup> Claude ALAZARD, Sabine SPARI, Op.cit., 2010, P218.

**2.2.3.2. Composante du coût marginal**

Le cout de la dernière unité produite se compose .comme tous les coûts, de charges de nature différente.

- Les charges variables qu'entraîne sa réalisation
- Les charges fixes éventuellement nécessaire à ça si un changement de structure se révèle indispensable.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Claude ALAZARD, Sabine SPARI, Op.cit, 2010, P 219.

---

**Conclusion du chapitre 01**

Au terme de ce chapitre nous avons pu comprendre que le contrôle de gestion est considéré comme un processus d'aide à la décision stratégique, il permet de favoriser la mise en œuvre de la stratégie, il est ainsi à la fois un processus d'aide au pilotage et un processus d'exécution de la stratégie définie.

Sa performance apparait ainsi comme une variable déterminante de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Celle-ci doit mettre en place des outils et méthodes qui lui permettant de pilotée l'entreprise.



A decorative graphic element consisting of a light orange rectangular area with a wavy bottom edge, and a thick brown line that follows the wavy edge and extends vertically on the right side.

**Chapitre 2 :**  
**Tableau de bord de gestion**

## Introduction chapitre 02

Connaitre les réalisations de l'entreprise reste une des préoccupations principales du contrôle de gestion. Avec ou sans gestion budgétaire, le pilotage et le contrôle système « Entreprise » reposent sur des informations récentes de toute nature relatives aux performances de l'entreprise<sup>58</sup>.

L'information qu'elle soit interne ou externe, est devenue un élément, primordiale de réussite, cependant, de même que rareté de l'information représente une entrave à l'évolution de l'entreprise, son abondance peut constituer un handicap pour la prise de décision rapide et adéquate (trop d'information tue l'information).

Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Élaborer cet outil nécessite d'abord l'acceptation de tous les acteurs de l'organisation et constitue une base de communication pour tous. Il n'existe pas un type de tableau défini pour les entreprises ni un tableau de bord (**prêt à porter**) : il doit être adapté aux besoins de son destinataire, présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. Tout cela dépend des objectifs fixés au départ, de la destination de l'outil. Il faut aussi que son contenu permette d'atteindre la performance souhaitée.

Dans ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections. La première est consacrée aux généralités sur le tableau de bord de gestion, la deuxième porte sur les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, et la troisième sera consacrée pour la démarche d'élaboration des tableaux de bord de gestion.

---

<sup>58</sup> CLAUDE ALAZARD, Sabine SEPAR, « contrôle de gestion », Dunod, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, p. 598.

## Section 1 : Généralités sur le tableau de bord de gestion

Dans cette section, nous présenterons les généralités sur le tableau de bord de gestion. Dans une première phase, nous présenterons l'évolution de la notion de tableau de bord, différentes définitions et contributions apportées par les auteurs, les instruments, les types, le rôle et les limites du tableau de bord de gestion.

### 1. L'évolution de la notion de tableau de bord :

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20ème siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. 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. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40, aux États-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifiait 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 conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion. Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était présenté comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

### 2. Définition du tableau de bord :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord ;

**Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI**, «Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »<sup>59</sup>.

**Selon BOIX Daniel**, «Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectif stratégique, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter »<sup>60</sup>.

Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions :

- **Piloter:** Définir et donner les orientations d'actions compte tenu des évolutions internes et externes de l'unité de gestion.
- **Animer:** Faire partager et suivre les orientations définies par l'équipe dont il a la responsabilité.
- **Organiser:** Par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de Performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines.

➤ **Selon Jean-Richard SULZER**, «On peut considérer le tableau de bord comme le flux d'information nécessaire à tout système décentralisé de gestion prévisionnelles »<sup>61</sup>.

➤ **Selon Alain FERNANDEZ**, «Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage (proactif) d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »<sup>62</sup>.

➤ **Selon CAROLINE.S**, « Le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication. En effet, il fournit un langage commun au travers du suivi d'un nombre d'indicateurs limités et parfaitement normés. Il constitue également un facteur puissant de

---

<sup>59</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit. P. 599.

<sup>60</sup> BOIX Daniel, «le tableau de bord, un dispositif de management», Ed. D'organisation, Paris, 2005, P.61.

<sup>61</sup> Jean-Richard SAULOU, «comment construire le tableau de bord », Ed, DUNOD entreprise, 1982, P.11.

<sup>62</sup> FERNANDEZ A, «L'essentiel de tableau de bord », Edition d'organisation, Paris, P. 178.

cohésion des équipes, en mettant sous tension les membres de l'entreprise autour d'indicateurs communs »<sup>63</sup>.

➤ **Alors que pour SAULOU.J.Y,** « Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire, un instrument de contrôle mettant en évidence des écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes »<sup>64</sup>.

### 3. Les instruments du tableau de bord de gestion :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

#### 3.1 Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

#### 3.2 Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

$$\text{Exemple : } \frac{\text{Réalisé à fin M}}{\text{Budget total de l'exercice}} \times 100$$

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

<sup>63</sup> CAROLINE S, «concevoir le tableau de bord », 3<sup>ème</sup>édition, édition DUNOD, Paris, 2011, P. 61.

<sup>64</sup> SAULOU.J.Y, «le tableau de bord du décision », Edition d'organisation, Paris, 1982, P.40.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique :

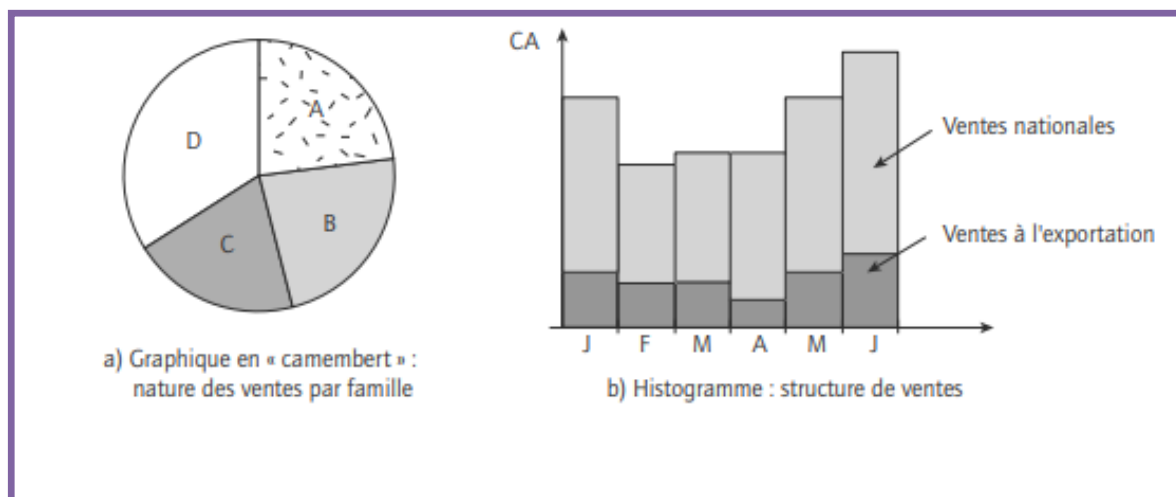
Voici des exemples de ratios possibles mais non exclusifs<sup>65</sup>

Directeur d'usine	Directeur commercial	Directeur financier	Directeur du personnel	Directeur générale
$\frac{\text{Cout de production}}{\text{Nombre de pieces u}}$	$\frac{\text{Résultat d'une unité}}{\text{Capitaux engagés par ur}}$	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanen}}$	$\frac{\text{Charges de person}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Effectif}}$
$\frac{\text{Quantités fabriquée}}{\text{Heures machine}}$	$\frac{\text{Marge sur achats}}{\text{Chiffer d'affaire}}$	$\frac{\text{Ressources stable}}{\text{Immobilisations ne}}$	$\frac{\text{Charges Sociales}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Chiffre d'affaire}}$
$\frac{\text{Rebutis}}{\text{Quantités produite}}$	$\frac{\text{Chiffer d'affaire}}{\text{Nomber de vendeurs}}$	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Emprunts}}$	$\frac{\text{Chiffer d'affaire}}{\text{Effectif}}$	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux propre}}$

### 3.3 Les graphiques :

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées<sup>66</sup> :

Figure 04 : présentation des formes graphiques



Source : CLAUDE ALAZARD, Sabine SEPAR, «contrôle de gestion », Dunod, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2004, p606.

<sup>65</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit, P.606/607.

<sup>66</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit, P.607.

### 3.4 Les clignotants :

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Toute la difficulté de l'utilisation de tel indicateur réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

Tous ces instrument ne se révéleront performants que dans la mesure où ils sont une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchique, des délégations données.

Bien conçu, un tableau de bord se révèle très utile à l'ensemble de l'entreprise<sup>67</sup>.

## 4. Les types du tableau de bord :

Il existe trois types de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord orientés stratégie (appelés tableaux de bord stratégiques ou balanced scorecard).
- Les tableaux de bord de contrôle des coûts (appelés tableaux de bord budgétaires).
- Les tableaux de bord de performance (appelés tableaux de bord opérationnels).

### 4.1 Le tableau de bord stratégique :

Un tableau de bord stratégique décline la stratégie d'une entreprise e un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de piloter. La performance st ainsi mesurée sur 4 axes : résultat financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'action.

---

<sup>67</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit, P.607/608.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

#### **4.2 Le tableau de bord de gestion :**

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Un tableau de bord budgétaire est établi d manières assez régulières, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

#### **4.3 Le tableau de bord opérationnel :**

Un tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotages et des indicateurs de performance.

Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

### **5. Le rôle et les limites des tableaux de bord :**

Le tableau de bord à plusieurs limites et rôles, à savoir ;

#### **5.1 Évolution des rôles du tableau de bord :**

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Aussi, faut-il signaler que le système d'information qui le constitue, est aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

#### **❖ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui



a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

❖ **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour l'efficacité d'une telle communication, il est important que l'emboîtement de type « gigogne » décrit dans la première partie soit respecté.

Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des 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.

Enfin, 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.

❖ **Le tableau de bord, aide à la décision :**

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

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire<sup>68</sup>.

### **5.2 Les limites des tableaux de bord traditionnels:**

Cette évolution des rôles vers un outil de diagnostic, de dialogue, de motivation, de suivi de changement ne correspond pas toujours à la pratique traditionnelle des tableaux de bord conçus et utilisés seulement comme des reportings financiers.

---

<sup>68</sup>Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op. Cit, P.608/609.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord 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 reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée 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.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant 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<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, OP. Cit, P.609.

## Section 2 : Les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

Après avoir présenté les différentes notions de tableau de bord de gestion dans la section 1, nous avons montré les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion.

Nous allons passer en revue plusieurs méthodes de l'élaboration d'un tableau de bord évoquées par des auteurs.

### 1. Description des différentes méthodes :

L'élaboration d'un tableau de bord sollicite une méthode à suivre et une démarche adéquate, pour la mise en œuvre de cette méthode. Au départ, il faut savoir que le tableau de bord n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il est composé essentiellement de certains chiffres fiables (indicateurs) pertinents, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs assignés. Il faut savoir également qu'un tableau de bord n'est pas unique, mais qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques et tout ce système doit alors être bâti de façon cohérente.

La mise en place du tableau de bord au sein de l'entreprise, doit être en cohérence avec son organigramme. Cette cohérence se fait, d'un côté au niveau de l'ensemble des tableaux de bord qui peuvent exister au sein de l'entreprise et d'un autre côté, au niveau de chaque tableau de bord. En retenant les informations concernant précisément la gestion du responsable (le premier destinataire) et soutenant ainsi, la délégation qu'il a acquise.

Cependant, chaque étape du processus de mise en place d'un tableau de bord, doit permettre à son utilisateur l'identification des indicateurs clés de performance Aussi, la mise en place d'un tableau de bord demande une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (c'est-à-dire les facteurs clés de succès) Ainsi, elle doit se mener de toute l'expertise nécessaire pour assurer un système de reporting durable et évolutif dans le temps. Pour une meilleure sélection d'indicateurs clés de performance, le processus d'élaboration d'un tableau de bord nécessite l'étude de l'organisation de l'entreprise (structure et contenu) et de l'information existante (comme source de renseignements préexistants) ainsi que de la culture de l'entreprise.

### 1.1 La méthode GIMSI :

La méthode GIMSI s'inspire d'un mode de management moderne conçu sur un principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie. Car pour maîtriser la complexité croissante des entreprises, il faut favoriser la multiplicité des points de décision et rapprocher le processus décisionnel là où se trouve l'information. Elle essaye de mettre en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les techniques de Business Intelligence au sein même de l'organisation.

#### 1.1.1. Définition de la démarche GIMSI :

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. La méthode GIMSI est destinée depuis l'origine à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

Ainsi la méthode ne se contente pas de proposer un guide de conception du tableau de bord et de choix des indicateurs de performance. La méthode GIMSI couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques du projet et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise.

#### 1.1.2. Signification de l'acronyme GIMSI :

La signification des premières lettres de la méthode GIMSI est la suivante :

**G** : Généralisation,

**I** : Information,

**M** : Méthode et Mesure,

**S** : Système et Systémique,

**I** : Individualité et Initiative

#### 1.1.3. Les étapes de la démarche GIMSI :

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisée par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une attitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

**Tableau 03 : les 10 étapes de la méthode GIMSI**

Phase	N°	Étape	Objectif
<b>Identification</b>	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.
<b>Conception</b>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition du 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	Système du tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
<b>Mise en œuvre</b>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la cohérence globale.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
<b>Amélioration permanents</b>	10	Audit	Suivi permanent du système.

(Source : Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007, page 150.)

**1.2. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsable) :**

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. Dans cette méthode nous avons présentées sa définition et ses étapes.

**1.2.1. Définition :**

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 Par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan.

La méthode OVAR part des managers de terrain et reflète les objectifs et les conditions Concrètes de fonctionnement des centres de responsabilité concernés. Elle est considérée Comme démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins cités par Fiolo:<sup>70</sup>

**➤ 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.

**➤ Offrir une méthodologie :**

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 ? »

**➤ 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 concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

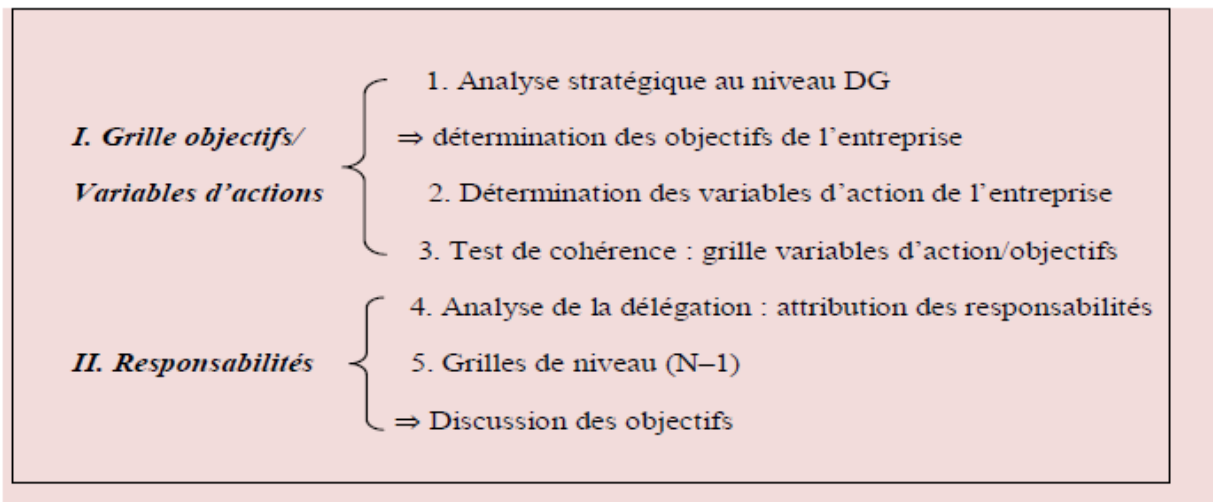
**1.2.2. Les étapes de la méthode OVAR :**

Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante :

---

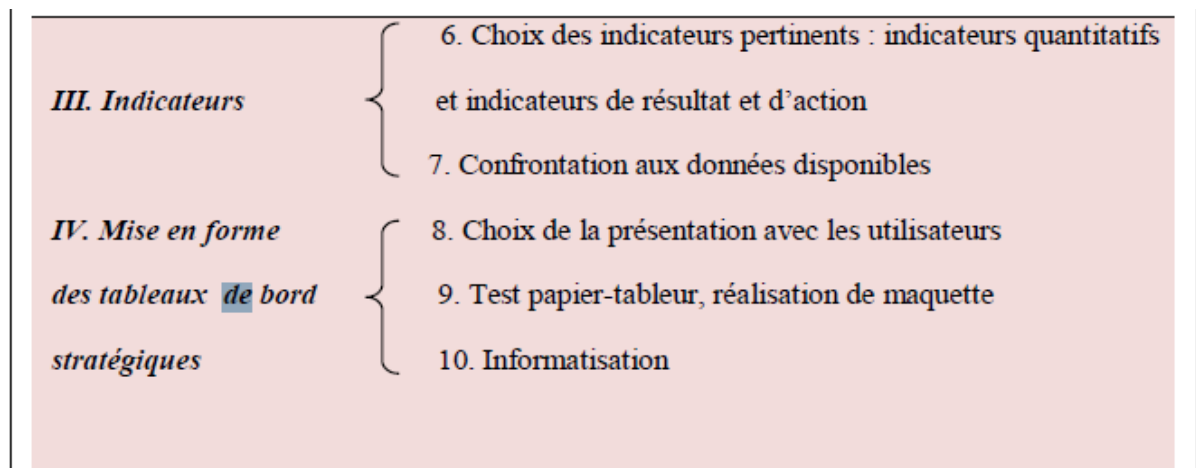
<sup>70</sup>Michel FIOLO, Hugues JORDAN et Emilie SULLA, « Renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, paris, 2004.

Figure 05 : Les étapes de la démarche OVAR



Source : LÖNING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE D.M. [2008]. « Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, P.83.

Figure 06 : Les étapes complémentaires d'OVAR :



Source : LÖNING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE D.M. [2008]. « Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, P.83.

### 1.3. La méthode OFIA (Objectif, Facteur clés de succès, Actions, Indicateurs) :

Pour éviter les écueils de la méthode OVAR, la méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, indicateurs) intègre un niveau d'analyse supplémentaire avec la notion de «facteur clé de succès ». Les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise à travers lesquelles peuvent se réaliser les objectifs. La méthode OFAI part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir déterminé des facteurs clés de succès et des actions. L'objectif est défini en termes de facteurs clés de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser l'objectif et qui influent sur celui-ci. Ensuite, chaque facteur clé de succès est décliné en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs. Les facteurs clés de succès ont l'avantage de s'intéresser aux forces que l'entreprise possède pour mener à bien la réalisation des objectifs. C'est aussi un moyen pour déclinier les indicateurs et faire leur reporting, de manière plus cohérente.

**Tableau 0 4 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI :**

Objectifs	Facteur clés de succès	Action	Indicateur
Augmenter les marges de 10 %	Les ventes	Diminuer les ristournes	Pourcentage rabais / CA
		Augmenter le montant des ventes	Pourcentage de contrats avec toutes les offres
		Augmenter le volume des ventes	Montant de la commande / client
	Les achats	Mieux acheter les matières premières	Prix d'achat / prix standard
		Mieux gérer le stock	Nombre de nouveaux produits testés
		Rechercher des gains matière	Coût complet pour une unité vendue
	La performance productive	Maitriser les coûts de production	Coût du colis envoyé
		Maitrisé les coûts logistiques	Coût par commande passé
		Maitrisé les coûts commerciaux	Coût d'acquisition d'un nouveau client

**Source : David AUTISSIER, Valérie DELAYE « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation : Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P 166.**



Pour que l'élaboration du tableau de bord de gestion soit réussie, il faut d'abord que l'organisation soit prête et suffisamment mature c'est-à-dire qu'il faut avoir une volonté réelle de performer, de mesurer et d'avancer en acceptant les risques. Cette volonté doit être suffisamment partagée et majoritaire par des utilisateurs et intervenants mûres ainsi qu'un réseau de communication d'information adapté.

Il est aussi indispensable que les systèmes d'information et de gestion soient suffisamment articulés, rigoureux, axés sur les objectifs fixés et permettant le suivi et le contrôle de leur atteinte.

Les ressources nécessaires doivent être à leurs tours disponibles que ce soit les ressources informationnelles, budgétaires et financières, humaines.

#### **1.4. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils :**

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une Pme ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace. Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 05 : la méthode à 5 étapes et 14 outils

Étapes	Intitulés des outils	Numéro d'outil
Numéro d'outil	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identification des gains de l'entreprise</li> <li>❖ Situer l'entreprise sur le marché</li> <li>❖ Évaluation des attentes des clients</li> <li>❖ Repérer les principaux leviers</li> <li>❖ Évaluation et choix des axes de progrès</li> </ul>	Outils N°1 Outils N°2 Outils N°3 Outils N°4 Outils N°5
Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identifier les processus et les activités critiques</li> </ul>	Outils N°6
Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Choisir les objectifs</li> <li>❖ Mesurer les risques</li> <li>❖ Élaborer les plans d'action</li> </ul>	Outils N°7 Outils N°8 Outils N°9
Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Choisir les indicateurs</li> <li>❖ Présenter l'indicateur sur le poste de travail</li> </ul>	Outils N°10 Outils N°11
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Personnaliser la présentation</li> <li>❖ Personnaliser le contenu</li> <li>❖ Maintenir le tableau de bord</li> </ul>	Outils N°12 Outils N°13 Outils N°14

Source : FERNANDEZ ALAIN, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, p2.

### 1.5. La méthode JANUS

Une dernière méthode peut être envisagée est la méthode JANUS, elle se caractérise par sa simplicité ; nous allons la présenter comme suit :

#### 1.5.1. Définition :

Méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage, Concevoir le tableau de bord. Elle la caractérise par la simplicité de sa démarche et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

### 1.5.2. La démarche de la méthode JANUS

La démarche de la méthode **JANUS** se décline comme suit<sup>71</sup> :

- ✓ **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet conception des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.
- ✓ **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.
- ✓ **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et inventorier les informations existantes.
- ✓ **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- ✓ **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés.
  
- ✓ **Normés les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- ✓ **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
  
- ✓ **Système informatique adapté** : L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.
- ✓ **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.
- ✓ **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord prendront réellement toute leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

---

<sup>71</sup> SELMER C. « Concevoir le Tableau de Bord ».2eme Ed, DUNOD, Paris, 2003, page 75.

### Section 03 : La démarche d'élaboration d'un tableau de bord

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement, ...etc. C'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette section, la démarche d'élaboration d'un tableau de bord.

Avant de présenter les principales étapes de construction d'un tableau de bord, il est intéressant dans un premier temps de définir l'entreprise et son environnement, dans un deuxième temps nous allons présenter la relation entre l'entreprise et son environnement et enfin nous présenterons une brève présentation de la culture d'entreprise.

#### 1. Principes de Construction d'un Tableau de Bord :

En principe, il n'y a pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes ou considérés comme standard. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs.

Le tableau de bord de pilotage, qui doit permettre à son utilisateur de répondre aux objectifs assignés et de prendre les décisions adéquates, il faut qu'il contienne uniquement les informations pertinentes et adaptées aux besoins des décideurs. Pour ces raisons, la démarche d'élaboration des tableaux de bord doit être **participative**.

##### 1.1. L'entreprise et son environnement :

L'entreprise dans toute sa complexité est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle peut être appréhendée au travers d'une multitude de critères que sont notamment son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel.

L'entreprise agit sur son environnement qu'elle influence, et réciproquement, ce dernier agit et influence à son tour sur l'entreprise. En effet, l'entreprise influence sur l'environnement positivement (opportunités environnementales). Par exemple, par la création d'emplois. Elle

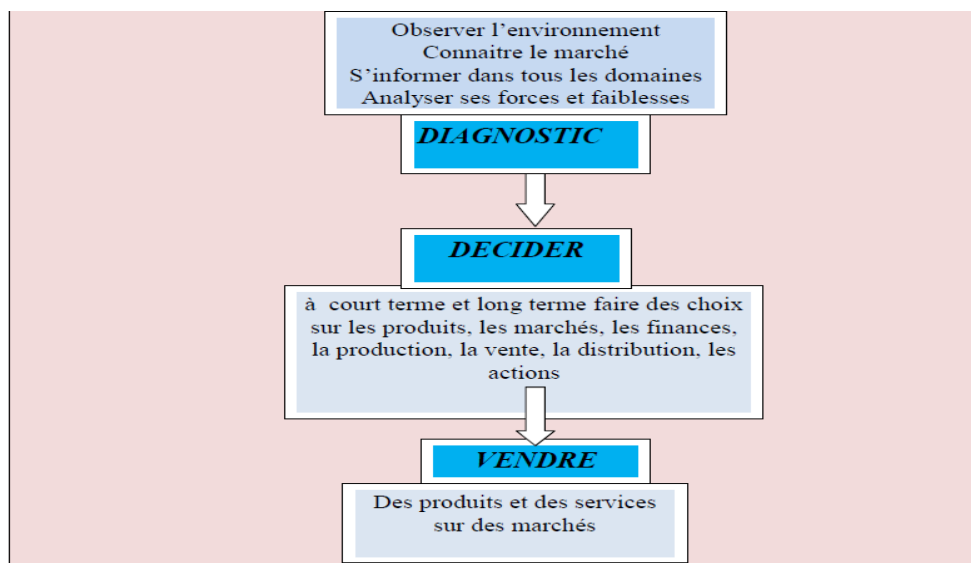
peut influencer négativement (contraintes environnementales) par exemple, la suppression d'emplois ou parfois aussi, elle pollue son environnement. A son tour, l'environnement agit sur l'entreprise par exemple, en freinant son développement ou au contraire en lui permettant de se développer.

La connaissance de l'environnement de l'entreprise est une étape très importante pour le manager et son équipe surtout pour la prise de décision. Car, les décideurs ont besoin d'avoir une idée aussi précise que possible de l'état de l'environnement dans lesquels évoluent leurs entreprises.

(J-G. MERIGOT, 1992), adopte une définition plurielle pour décrire l'entreprise, dans laquelle « elle est considérée comme une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social »<sup>72</sup>.

Les auteurs (BENNEMANN. R & S. SEPARI, 2001) présentent l'entreprise et son environnement dans la figure ci dessous comme étant :

**Figure N°07 : Prestation de l'entreprise et son environnement :**



**Source : (BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001], P.18)<sup>73</sup>**

L'entreprise doit surveiller en permanence l'évolution des marchés, de la concurrence, et des technologies. Cette surveillance (veille), se fait à l'aide des tableaux de bord de pilotage qui sont élaborés au sein de l'entreprise.

<sup>72</sup> J-G. MERIGOT, [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1, pp. XXIII-XLIII.

<sup>73</sup> BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Économie d'Entreprise » Ed. DUNOD, 2001, P18.

La réactivité nécessaire de l'entreprise à son environnement ne peut s'accommoder des délais qui sont en réalité relativement long en termes de traitement et de disponibilités. Aussi, le manager, doit disposer d'indicateurs pertinents regroupés dans un tableau de bord synthétique.

### **1.2. Culture d'entreprise :**

(M. THEVENET, 2010), définit la culture d'entreprise comme : « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire »<sup>74</sup>.

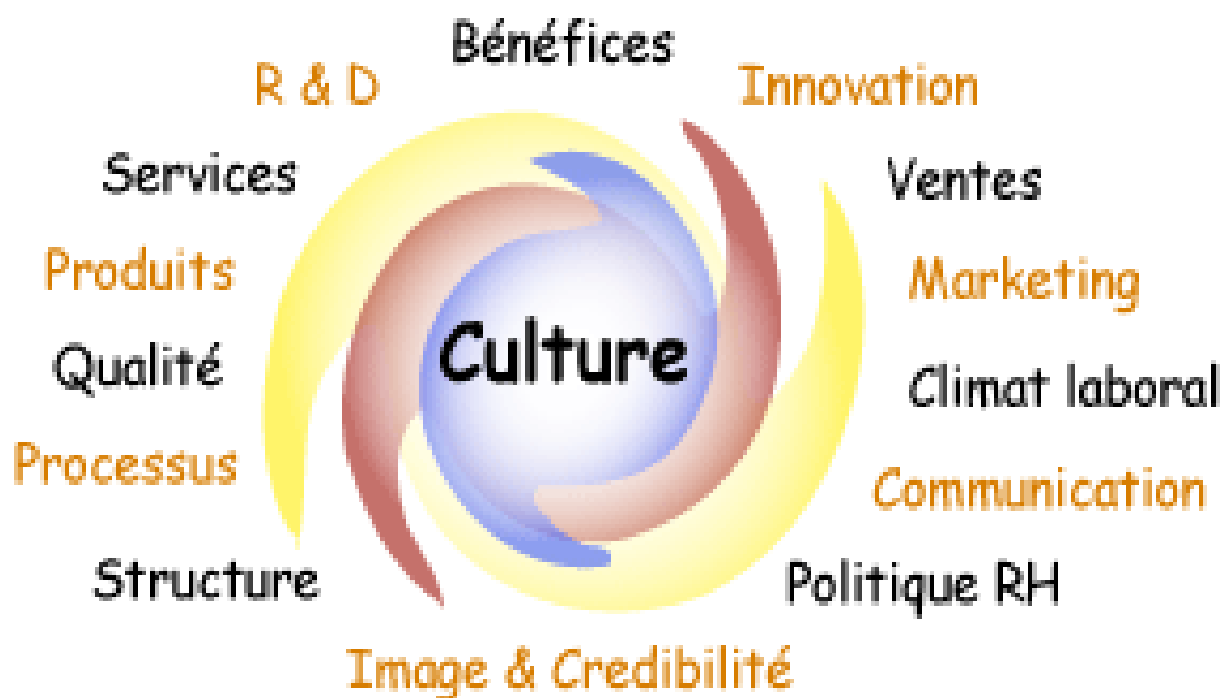
(PETERS & WATERMANN, Le Prix de l'excellence, 1983) présente la culture d'entreprise comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. C'est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique.

La culture se renvoie sur tous les niveaux et tous les plans de l'entreprise. Et réciproquement, tous ces aspects dépendent de la culture. Comme il est présenté dans la figure suivante :

---

<sup>74</sup>M. THEVENET [2010] ; « La culture d'entreprise », Que sais-je ?, Ed. Repère, 2010, P23.

Figure N° 08 : les différents aspects de la culture d'entreprise :



Source : paru sur le site : © Alto Rendimiento S.L., consulté le 14 Mars 2022

Aussi le contrôle de gestion et d'avantage basé sur la motivation des hommes. Cette ressource devient inestimable car la réussite ou l'échec d'un projet d'entreprise dépend essentiellement de la capacité de l'entreprise à conduire et réussir le changement. Le cas contraire, l'incapacité de l'homme à positiver d'abord son existence.

Certains auteurs comme (GOZLAN. G & A. BOYER, 2000), ont souligné dans leur ouvrage intitulé « Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, en responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. Tout cela est nécessaire pour favoriser la dynamique du travail, d'un travail en entreprise envisagé idéalement comme l'action de rester moteur pour développer les opportunités et construire avec l'entreprise des réussites pour les clients actuels et potentiels »<sup>75</sup>.

Les propos de ces auteurs demeurent déterminants, car la survie même du projet d'entreprise dépend essentiellement de la qualité de ses acteurs et animateurs. Le contrôle de

<sup>75</sup>GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement », Ed. D'Organisation Paris, 2000

gestion est avant tout une philosophie orientée action, c'est-à-dire une autre manière de penser le fonctionnement de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, ainsi que les outils qui lui sont assignés ne peuvent s'acheter, s'acquérir ou se copier, il 'agit par contre d'effort de mangement de conduite de changement d'animation, des hommes dans le sens d'un vrai partenariat. Ce que les mêmes auteurs montrent avec beaucoup d'intérêt qu'une entreprise « doit disposer d'une stratégie, de processus, de moyens et de personnels compétents. Mais elle ne peut mettre en mouvement ce moteur complexe, ambitieux et exigeant qu'est une organisation performante sans un liant indispensable, sans un esprit dynamique de réussir, d'entreprendre et de construire ensemble le succès de l'entreprise, pour lui permettre de demeurer cohérente et stimulée, et de dépasser les défis qu'elle s'est fixés »<sup>76</sup>.

En réalité, les entreprises reconnaissent que de la prise en compte des dimensions culturelles et organisationnelles offre une intégration correcte. Ce qui permet aux dirigeants d'avoir une vision claire de la culture d'entreprise et optimiser ainsi les valeurs de leurs salariés au sein de l'entreprise.

Afin de mesurer le succès d'une telle intégration culturelle, l'entreprise doit identifier des indicateurs de mesure spécifiques tels que la fidélisation des clients, la satisfaction de la clientèle, les niveaux de productivité et la rétention des talents. Ainsi, les entreprises estiment qu'une culture d'entreprise adaptée aide à conserver les talents clés au sein de l'entreprise.

La conception du tableau de bord est un instrument de compétitivité et sa conception doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise.

## **2. La Construction d'un Tableau de Bord :**

Comme on l'a déjà signalé dans les sections précédentes, l'élaboration d'un tableau de bord sollicite une méthode à suivre et une démarche adéquate, pour la mise en œuvre de cette méthode. Au départ, il faut savoir que le tableau de bord n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il est composé essentiellement de certains chiffres fiables (indicateurs) pertinents, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs assignés. Il faut savoir également qu'un tableau de bord n'est pas unique, mais qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques et tout ce système doit alors être bâti de façon cohérente.

---

<sup>76</sup>GOZLAN. G & A. BOYER, Op.cit. P.165.



Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme le précise (A. FERNANDEZ,): «Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision »<sup>77</sup>.

### 2.1. Comment élaborer un TB ? :

Pas question de produire des outils pour rien. Vous pouvez crier victoire si le fruit de votre travail est réellement utilisé par ses destinataires, que ce soit vous ou vos collaborateurs! Mettre en place un tableau de bord accepté et compris est forcément simple et pertinent.

Ce qui signifie :

- **la participation des futurs utilisateurs à la conception du tableau et la sélection des indicateurs :**

Pour qu'il soit accepté, il est important de les impliquer dès la création. Les risques de faire fausse route (mauvais choix, trop d'informations, etc.) sont fortement réduits. De plus, en étant acteur dans l'élaboration des outils, l'appropriation des utilisateurs est naturelle. Encore faut-il réellement les impliquer et non imposer vos propres idées à chaque étape.

- **Un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel :** Surtout ne pas surcharger vos tableaux au risque de les rendre illisibles. Certains disent que l'ensemble des mesures doit tenir sur une seule page.

- **Des résultats incontestables :**

- avec une définition transparente, simple et compréhensible, sans contestation possible
- un périmètre défini, concret, pas d'usine à gaz pour calculer les valeurs...

- **Des indicateurs permettant l'action :**

- un niveau de détail suffisamment précis pour agir.

- **Des sources de données accessibles** (pour le calcul des mesures)

- **Un modèle de tableau de bord clair, convivial :**

- motivant pour l'exploiter au maximum

- **Les étapes pour élaborer un tableau de bord de gestion :**

---

<sup>77</sup>A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

Au fil du déroulé des étapes, nous vous suggérons des questions à vous poser pour construire un tableau de bord indispensable, pertinent et opérationnel. Cette méthodologie vous aidera à mettre place un outil efficace.

## 2.2. Les préalables à l'élaboration du tableau de bord :

Le tableau de bord ne doit pas être imposé à son utilisateur (responsable) pour l'utiliser et l'exploité comme « Outil ». Ce besoin doit émaner du demandeur, et reporté sur le cahier de charge de l'entreprise.

Cependant, le tableau de bord doit s'adapter à son utilisateur (destinataire) qu'il sert et non pas le contraire.

Vient l'étape de la réalisation du document en question qui sera guidé par 04 axes qui correspondent aux principes à suivre pour l'élaboration du tableau de bord. Aussi, une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables:

### 2.2.1. La structure du tableau de bord :

La structure du tableau de bord dépend de celle de l'entreprise (de la nature de son activité, de sa taille), de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture) et du responsable auquel elle s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention). Elle dépend également de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs et de l'unité (centre de responsabilité, établissement, filiale) qu'il concerne. Il est de ce fait « **fait sur mesure** ».

Le tableau de bord doit être structuré en fonction des besoins de son utilisateur. Son architecture doit coïncider avec la structure organisationnelle de l'entreprise et celle de son système d'information. En effet ; c'est un document fréquemment consulté, son architecture doit de ce fait contribuer à faciliter pour le destinataire l'accès aux informations recherchées, et à rendre sa lecture facile et agréable.

Connaitre la structure hiérarchique de l'entreprise permet une recherche systématique des délégations et de leur contenu. La délégation des responsabilités et des pouvoirs est essentielle pour les tableaux de bord, elle leur permet de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise.

La structuration du tableau de bord doit répondre à trois exigences :

- **Réactivité**, en utilisant des indicateurs rapidement accessibles,
- **Sélectivité**, en utilisant un nombre réduit d'indicateurs,

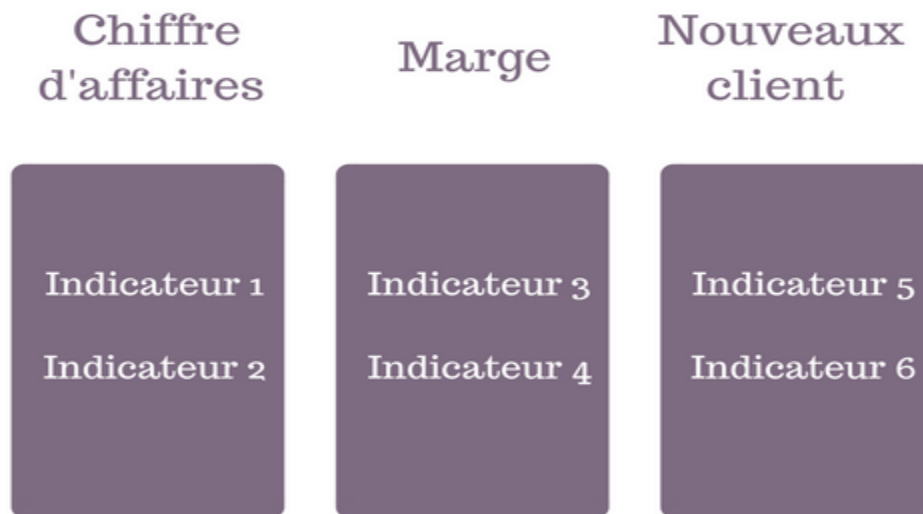
- **Orientation vers l'opérationnel**, en utilisant des indicateurs liés des activités, et en s'appuyant sur des commentaires de gestion. (par exemple ; les indicateurs de mise en œuvre de leviers d'action).

Plusieurs options sont possibles pour présenter les informations :

- **Par groupe d'indicateurs** : Assembler les indicateurs par objectif en créant des sections.

*Exemple : Ventas, marketing, RH pour un pilotage stratégique :*

**Figure N°09: Indicateur par objectif :**



Copyright www.manager-go.com

Source : <https://www.manager-go.com>, consulté le 18 Mars 2022

➤ **Par niveau de détail :** Du plus synthétique au plus détaillé. En représente une hiérarchie entre les indicateurs.

**Figure n°10 : Hiérarchie entre les indicateurs :**

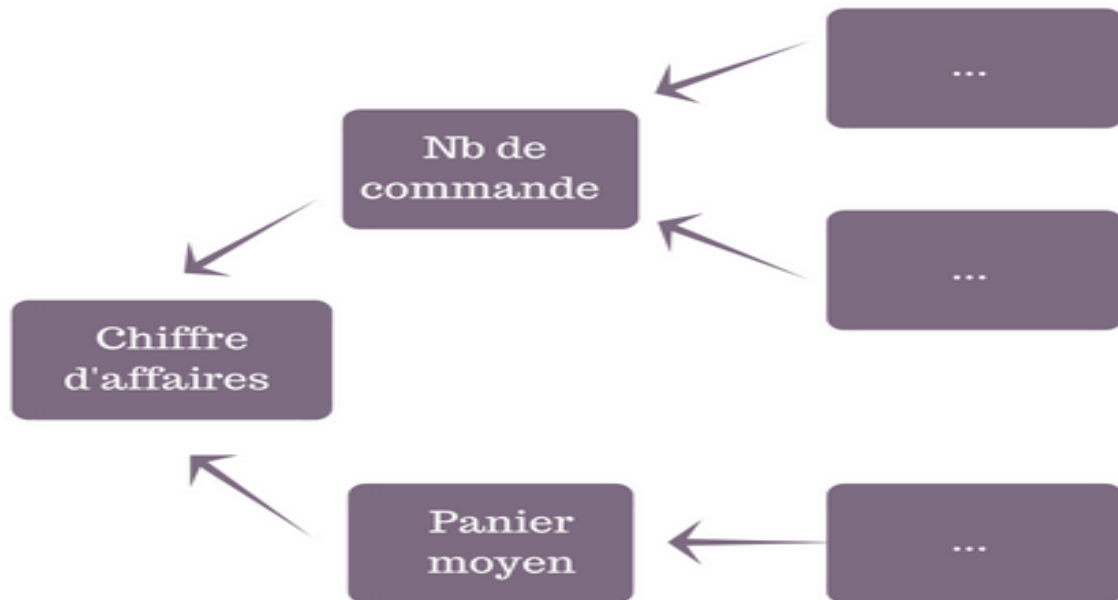


Copyright www.manager-go.com

Source : <https://www.manager-go.com>, consulté le 18 Mars 2022

- **Par lien de causalité :** En reliant ensemble les indicateurs qui ont un effet l'un sur l'autre.

**Figure n°11 : les indicateurs qui ont un effet l'un sur l'autre :**



Copyright www.manager-go.com

Source : <https://www.manager-go.com>, consulté le 18 Mars 2022

### 2.2.2. Le contenu du tableau de bord :

Le tableau de bord ne doit contenir que des informations précises, détaillées, fiables pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques et indispensable à la conduite de l'activité de l'entreprise. Ces informations doivent être nécessaires à la compréhension et à l'action et surtout rédigées et découlées des chiffres réels de l'activité (tels que les performances réalisées, parts de marché obtenues, etc.) et mises à jour pareillement à l'évolution de l'activité de l'entreprise/organisation.

On obtient ces informations, *au niveau interne*, via la comptabilité analytique, la comptabilité des ventes et de la production... *Au niveau externe* par exemple, sur l'évolution du marché et la concurrence, l'entreprise peut faire appel à la Banque Nationale, aux publications spécialisées ou aux fédérations professionnelles ou l'ONS (Office National des Statistiques (par exemple, pour tout ce qui a trait aux données relatives aux produits et publie en outre des statistiques par secteur.)). Par ailleurs, l'information donnée ne peut figurer dans le

tableau de bord qu'après avoir été sélectionnée, analysée et purifiée, elle doit être : (référéncée, accessible, validée et doit être surtout vérifiable).

Le tableau de bord doit également présenter une comparaison chronologique, avec les concurrents, avec une norme et une comparaison avec le budget. Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise et avoir une idée plus claire de ses résultats, il faut introduire les résultats dans le tableau de bord, de sorte qu'on puisse les comparer aux résultats poursuivis.

Le tableau de bord est le plus souvent mensuel mais peut aller sur des périodes plus ou moins courtes. En effet, peut contenir l'évolution du chiffre d'affaires, des bénéfices et des échéances de paiements, satisfactions des clients, taux d'absentéismes.....

Il peut aussi contenir des informations telles que (le carnet de commandes, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période ...etc).

En effet, le tableau de bord doit être sélectif comme le confirme clairement (R. N. ANTHONY, 2010) dans son article en déclarant que : « toutes les informations sur la société ne sont pas là, seront présentes dans le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis...[ ]. Une véritable réflexion doit être menée en amont afin de déterminer les variables d'action »<sup>78</sup>.

### 2.2.3. Présentation d'un tableau de bord :

Au niveau de la présentation du tableau de bord, elle doit être abrégée, synoptique et convergente ; il faut utiliser un ton pertinent, et synthétique en se limitant uniquement aux informations qui ont de la valeur pour son utilisateur.

Il faut simplifier la présentation des indicateurs dans les tableaux de bord en utilisant des courbes et des schémas et éviter la surcharge dans le nombre d'indicateurs utilisés. Une lecture rapide et ventilée représente un avantage par rapport à une concordance très détaillée et peu compréhensible.

---

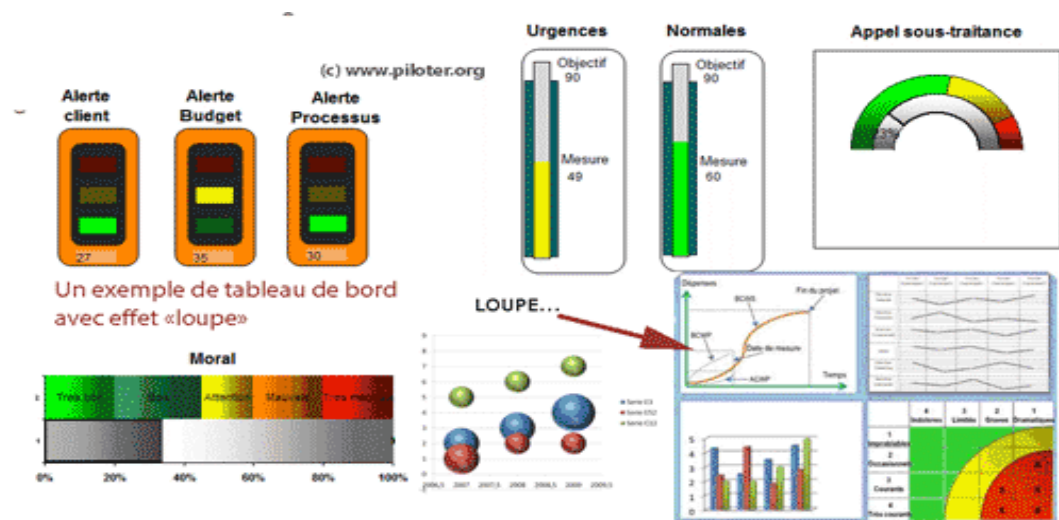
<sup>78</sup> R.N. ANTHONY [2010]. « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, 24 OCT 2010.

Comme ces informations sont destinées souvent à des responsables opérationnels, il est préférable dans la mesure du possible, qu'elles soient présentées sous une forme physique : (quantité, heures machines, heures travaillées, visites effectuées.....) ou des ratios.

Peuvent prendre aussi la forme d'indicateurs relatifs à l'environnement (évolution de la concurrence, évolution des statistiques relatives au coût de la vie) et d'indicateurs relatifs à l'activité (quantités vendues ou fabriquées, chiffre d'affaires). Cependant, les graphiques dans certains cas, peuvent mieux que des chiffres expliquer l'indicateur. Les indicateurs physiques sont plus près de l'action car on agit directement sur des variables physiques et non sur des résultats A ce propos (M. LEROY, 1991) a déclaré que : « négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif. »<sup>79</sup>.

Le jeu de couleurs peut aussi être utilisé pour mettre en évidence des changements d'états, des tendances et des positions par rapport à un seuil.

Figure N°12 : Présentation d'un tableau de bord :



Source : [www.tableau-de-bord-org](http://www.tableau-de-bord-org)<sup>80</sup>, consulté le 20 Mars 2022

Au sens général du terme, le tableau de bord est défini par (P. SOETENS, 1998) comme étant « un ensemble d'instruments qui, sur une base permanente ou périodique, vous informe sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau tant commercial et financier que productif. Il

<sup>79</sup>M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 2001, Op ; cité., p.27.

<sup>80</sup> A. FERNANDEZ, [2013] « L'Essentiel du tableau de bord », Paru dans le site ©1988-2016 ([www.nodesway.com](http://www.nodesway.com))

s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux informations. Ces chiffres sont généralement des ratios, c'est-à-dire des rapports entre deux chiffres clés, le but d'un tableau de bord étant en effet d'établir une comparaison approfondie avec d'autres entreprises»<sup>81</sup>.

Cependant, la définition la plus représentative est celle de (W.W ECKERSON, 2006) dans son livre: « Performance Dashboard ». Il souligne que : « Un tableau de bord de la performance est une application à plusieurs niveaux construite sur la base des informations et des données d'une entreprise permettant de mesurer, piloter et gérer plus efficacement les performances de celle-ci. »<sup>82</sup>. Dans cette définition l'auteur explore les différentes présentations d'un tableau de bord qui sont : une présentation **graphique sommaire**: il s'agit-là des tableaux de bord stratégiques adressés pour les Directeurs Généraux. Ils permettent de piloter les indicateurs clés de performance. Une présentation **multidimensionnelle**: il s'agit de tableaux de bord pour départements. Ces tableaux permettent de comprendre et d'explorer les informations sous plusieurs angles. Et une présentation **détaillée**: Pour pouvoir examiner les détails avant de prendre une quelconque décision. Cette définition me paraît complète car elle réussit à mettre en évidence les deux points essentiels d'un tableau de bord : ses différents aspects visuels et ses fonctions.

#### 2.2.4. L'analyse du tableau de bord :

L'installation et la réalisation d'un tableau de bord exigent de son concepteur une détermination d'agir. Antérieurement au constat, Il faut savoir sur quoi porte l'étude. C'est pourquoi cela convient de suivre une démarche de gestion prévisionnelle pour s'assigner des objectifs précis. Pour pouvoir contrôler continuellement la bonne réalisation des prévisions ou, au contraire ceux où l'entreprise n'a pas atteint ses buts. La formulation des objectifs doit mentionner sur quoi et sur qui porte l'analyse. Ces objectifs doivent contenir: des verbes d'action mesurables, d'un chiffre de l'action et la durée de l'action retenue. Par exemple : (augmenter de x % sur x mois, années,...). Ainsi, « La phase d'analyse des résultats, intervient après la phase déterminante de traitement de l'information en identifiant les risques ; hiérarchisant par famille les risques dans la grille de criticité, qu'ils soient (immédiats, à moyens termes ou à long termes). Et enfin, représentant les risques visuellement par des pictogrammes,

<sup>81</sup> P.SOETENS [1998]; « Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise 10.06.1998, n°36

<sup>82</sup>W. W. ECKERSON [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business » © Copyright TDWI, 2006, Cite dans le site (by TSS on 7 juillet 2012 in Pilotage de la performance d'une entreprise )



des graphes, des tableaux et en y associant un commentaire (mesures de la performance, des écarts, des tendances) »<sup>83</sup>.

L'étape finale à la mise en place d'un tableau de bord, concerne les choix à prendre concernant les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. En effet, c'est l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration du tableau de bord, et doit bénéficier d'une attention particulière et surtout soutenue. Cette finalisation est également essentielle car, elle permet d'installer des clignotants et une présentation pour rendre l'analyse plus rapide.

Pour clore cette sous-section, nous reprenons la définition de (R. AIM, 2011) qui explique très clairement qu'elle est le contenu d'un tableau de bord de gestion, quelles procédures à suivre pour assurer sa construction. Ainsi, il souligne que « le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tous niveaux au sein de l'entreprise, un autocontrôle de leur activité, et les aide à atteindre les objectifs qui leur sont assignés en propre ». Il ajoute que [ ] « ce qui explique cette combinaison délicate entre analyse et synthèse; D'une part, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant que de responsables formellement reconnus. D'autre part, il doit exister des procédures d'intégration et de consolidation des informations qui permettent de construire le tableau de bord du responsable de niveau hiérarchique supérieur »<sup>84</sup>.

Même si ces tableaux de bords ont été conçus pour différents niveaux et différentes formes, ils ont cependant tous le même objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions pertinentes, adaptées et nécessaires au moment voulu. Une évidence à prendre en compte, ce qui nous donne des tableaux de bord mal conçus, c'est avant tout, d'avoir choisi des indicateurs inutiles, inutilisables et inutilisés. Car, identifier des indicateurs ce n'est pas faire uniquement une analyse des besoins au à mieux présenter certaines statistiques. Mais plutôt et ce sont surtout des tableaux de bord conçus avec des **méthodologies rigoureuses** et avec réflexion suffisamment recherchée de la part des gestionnaires sur les objectifs à assigner et les résultats à atteindre et à faire ressortir.

La difficulté d'élaboration du tableau de bord, réside principalement dans cette sélectionne d'indicateurs pertinents qu'elles soient qualitatifs ou bien quantitatifs. Comme le souligne l'auteur, Michel VOLLE (2005), il est difficile de construire un tableau de bord car « un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur

---

<sup>83</sup> R. AIM [2009], « indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. AFNOR, P48.

<sup>84</sup> 219R. AİM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, P2.

sont utiles: un tableau de bord lourd n'est pas lu. Mais pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétence rare »-[ ], Il va plus loin en déclarant qu'il « faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information : cela suppose des compétences en statistique et en économie qui sont elles aussi rares »<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> M. VOLLE, [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32, 2005, P.59

---

**Conclusion chapitre 02**

Nous constatons que les différents concepts qui se sont défilés au fil de ce chapitre, illustrent clairement que le contrôle de gestion, l'utilisation des tableaux de bord et la mesure de la performance dépendent essentiellement de la capacité managériale des acteurs de l'entreprise en équilibre avec les attentes humaines.

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'importance du tableau de bord dans la gestion d'une entreprise malgré certaines limites. La réussite du projet tableau de bord exige un travail important portant sur la mise en place des indicateurs pertinents et un suivi d'une démarche méthodologique précise.

Ce dernier joue un rôle important dans la gestion d'une entreprise, c'est un outil de pilotage qui permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents, il est donc une étape clé à la prise de décision.

Dans le chapitre suivant, étant une étude de cas, nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord de gestion de l'entreprise NAFTAL, en passant par les étapes nécessaires à sa réalisation.

## **Chapitre3**

# **Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DICTRICT GPL**

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

---

### Introduction chapitre 03

Le secteur des hydrocarbures occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie algérienne, une importance due au rôle de base qui est l'approvisionnement des marchés nationaux et Internationaux de produits pétroliers et gaz.

NAFTAL, acteur principal du marché domestique de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national et son approvisionnement régulier.

Aujourd'hui, les entreprises sont en pleine réforme radicale. Toute entreprise ne prenant pas ces changements en considération, risque d'être écartée.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, de communication et d'aide à la décision, c'est également un levier d'innovation et de changement au sein de NAFTAL. Il permet d'intégrer des indicateurs stratégiques. Il met également en évidence des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets. C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail qui a pour objectif de mettre en lumière la notion du tableau de bord, en mettant le point sur ses principes, ses composantes et ses typologies d'élaboration, l'étude de cet instrument implique la nécessité de son utilisation dans toutes les fonctions des entreprises algériennes principalement l'entreprise NAFTAL. Le choix de cet outil est motivé par son importance et l'enjeu stratégique qu'il représente pour les entreprises de nos jours.

Pour mettre en exergue notre parcours théorique, nous avons effectué un stage pratique d'un Mois au sein de NAFTAL DISTRICT GPL BEJAIA ; ce stage a débuté du 12 avril 2022 au 14 mai 2022.

La dernière étape de notre travail consiste à présenter le tableau de bord de gestion de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL BEJAIA , et dans cette optique nous avons présenté le chapitre en trois sections , sachant que la première section est consacrée à la description de l'entreprise NAFTAL en générale .Dans la deuxième section , nous avons présenter du NAFTAL DISTRICT GPL de Bejaia .Enfin , nous consacrons la troisième section à l'élaboration du tableau de gestion au sein de cette entreprise .

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **Section 1 : Description de l'entreprise NAFTAL « DISTRICT GPL »**

La présentation de l'entreprise NAFTAL se fera à travers l'historique de l'entreprise, sa situation géographique, son organisation et ses missions.

#### **1. Historique et situation géographique :**

L'entreprise ERDP entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers a été créée le 6Avril1980 par décret N°80/101, issue de « SONATRACH ». Entrée en activité le 01Janvier1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de distribution des produits pétroliers sous le sigle de « NAFTAL », dont le siège est transféré à CHERAGA (direction générale), Suite à la séparation de l'activité de raffinage de l'activité de distribution.

La création est l'évolution de NAFTAL peuvent être présentées sous forme de trois étapes essentielles 1984,1987et 1998.

- **En 1984 :** SONATRACH restructurée a donnée naissance à plusieurs entreprises nationales : NAFTEC, ENIP, ENPC et NAFTAL qui est l'unité de distribution des produits pétroliers et dérivés.
  
- **En 1987 :** NAFTAL est désormais chargé de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.
  
- **En 1998 :** Elle change de statut est devient SPA (société par action) 100% de SONATRACH avec un capital de 15 650 000 000 DA. Au début de l'année 2000, cette unité (NAFTAL) se répartie en deux zones biens distinctes ; zone GPL (gaz de pétrole liquéfié) et zone CPLB (carburant, lubrifiant, pneumatique et bitumes).

La structure centrale de NAFTAL est située à CHERAGA, elle est subdivisée en dix-neufs districts GPL ; KHROUB, SKIKDA, ORAN, BECHAR, SETIF, BATNA, ALGER, OUM EL BOUAGUI, SAIDA, BOURDJ BOUARIRIDJ, TIARET, BLIDA, BOUIRA, DJELFA, HASSI MESSOUD, TIZI OUZOU, JIJEL, CHLEF, et BEJAIA.

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **2. Missions et objectifs de NAFTAL :**

La mission principale de NAFTAL est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers raffinés sur le marché national, notamment ; le GPL (gaz de pétrole liquéfié), Les carburants et lubrifiants y compris ceux destinés à l'aviation et la marine, solvant, aromatiques, paraffinés, bitumes et pneumatiques. Elle intervient aussi dans la formulation des bitumes, distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants et GPL/carburants spéciaux, et le transport des produits pétroliers.

A fin de mener à terme sa mission principale, NAFTAL s'est tracé les objectifs suivants :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution de produits pétroliers ;
- Stocker, transporter, et/ou faire transporter tous produits pétroliers commercialisés sur le territoire national ;
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture du marché ;
- Élaborer des plans en liaison avec l'organisme concerné visant la couverture du marché national en produits pétroliers ;
- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet ;
- Centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché ;
- Procéder à tout étude du marché de consommation ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique ;
- Concourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs ;
- Assurer la maintenance d'équipements, matériels roulants relevant de son patrimoine.

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **3. Organisation de NAFTAL :**

NAFTAL, SPA (société par action) issue du groupe SONATRACH est composée de comité exécutif et comité directeur, dans chaque comité on y trouve des conseillers et des chefs de projet.

On distingue au sein de NAFTAL quatre directions exécutives et quatre directions centrales.

#### **Directions exécutives;**

- direction exécutive stratégie planification et économique ;
- direction exécutive des systèmes informatiques ;
- direction exécutive ressources humaines ;
- direction exécutive finances.

#### **Directions centrales ;**

- direction centrale des activités sociales et culturelle ;
- direction centrale audit ;
- direction centrale de la recherche et du développement ;
- direction centrale marketing.

Et deux autres directions une, de sûreté de l'établissement et l'autre, administration générale.

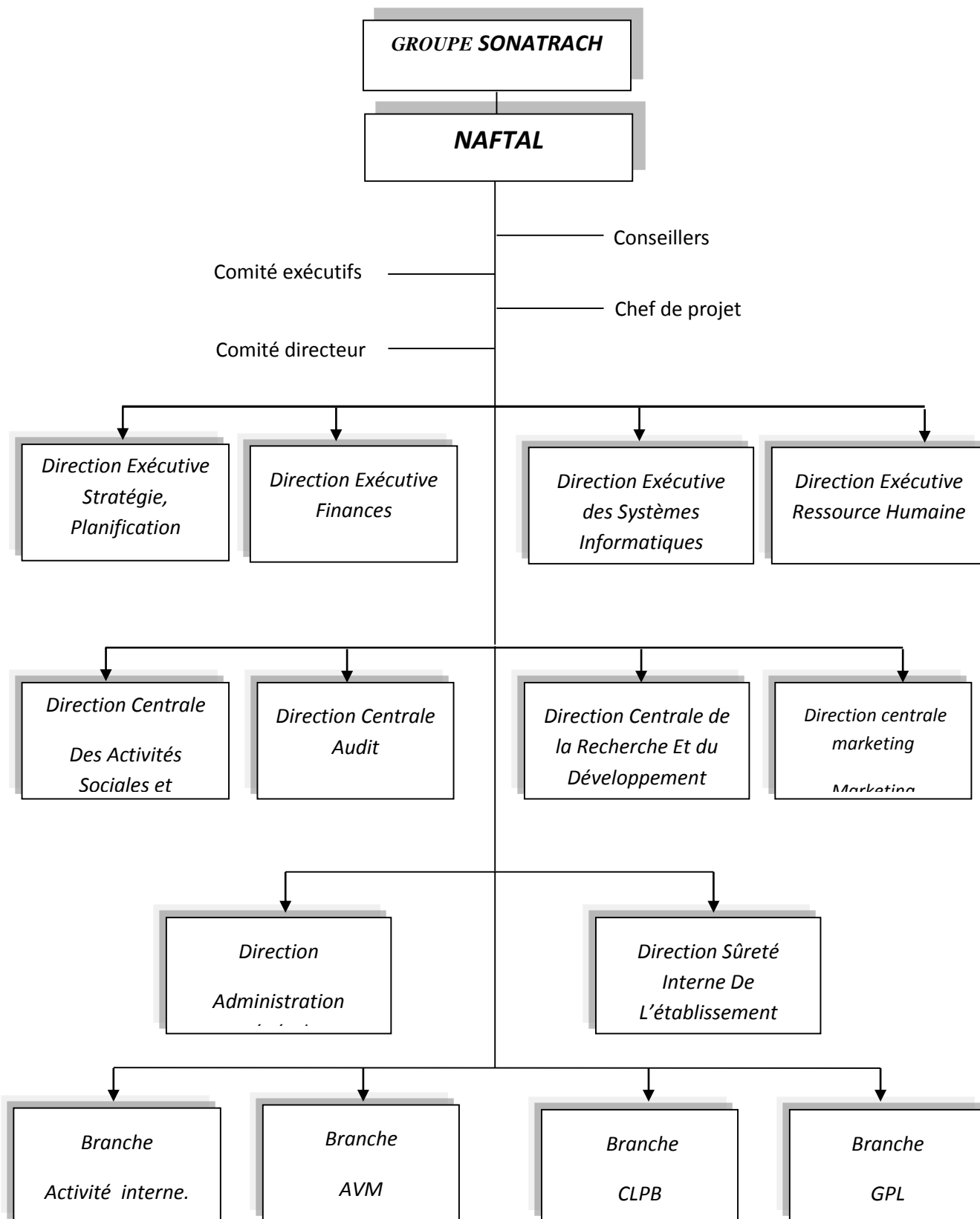
#### **Par ailleurs NAFTAL se devise en trois branches spécialisées, chacune son activité ;**

- branche CBR (carburants, produits d'aviation marine) ;
- branche COM (lubrifiants, pneumatique, bitumes) ;
- branche GPL (gaz de pétrole liquéfié).



## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

**Figure N°13 : Organigramme général de NAFTAL**



Source : document internes du service budget

### **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

Toutes les directions et branches citées sont illustrées hiérarchiquement par l'organigramme général de NAFTAL Ci-dessus

L'ensemble de ces directions a pour mission de définir avec la direction générale, la Stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **Section 2 : Présentation du district GPL de BEJAIA**

La présentation du district GPL va se faire à travers trois points notamment la définition du produit de l'entreprise (le GPL), sa structure organisationnelle, ses missions et objectifs.

#### **1. Définition du district et du GPL :**

La branche GPL de NAFTAL est subdivisée en plusieurs districts GPL (gaz de pétrole liquéfié) dont le district de Bejaia qui se situe à l'arrière port BP123 cette position est stratégique, du fait que le district a une façade vers le port ce qui lui donne l'avantage de faciliter l'approvisionnement direct de la raffinerie vers le port par cabotage. Ce district comprend aussi géographiquement, Jijel et quelques communes de Bouira.

#### **GPL :( gaz de pétrole liquéfié) :**

Le GPL est un produit pétrolier au même titre que le gasoil ou l'essence, on le trouve soit à l'état naturel dans les nappes du pétrole, soit il résulte du raffinage du pétrole, il est composé de 80% de propane et de 20% de butane, c'est un hydrocarbure c'est-à-dire qu'il est composé du carbone et du pétrole et fait partie des corps les plus légers, 100 tonnes de pétroles brut donnent 3à5 tonnes de GPL.

Le GPL est incolore, il est extrêmement inflammable est volatile et il est plus lourd que l'air. Pour déceler d'éventuelle fuites on lui donne odeur particulière en moyens mercaptan à base de soufre.

Le GPL liquide dépend de la pression et de la température auquel il est stocké. Pour l'utilisateur automobile le GPL/C est constitué d'un mélange de butane et de propane, dans une proportion variant les saisons.

#### **2. la structure organisationnelle du district GPL :**

Le district comprend cinq départements qui sont gérés par la direction générale avec un service d'information de gestion qui assure le lien entre eux. Les cinq départements sont les suivants :

##### **2.1. Département personnel et moyen communs :**

Le département personnel et moyen communs comprend trois services, à savoir ; Le service personnel, le service moyens communs et le service ressources humaines.

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **Il a pour mission principale:**

- assurer le bon fonctionnement des moyens généraux du district ;
- mettre à la disposition du district des ressources humaines appropriées en qualité et veiller au développement continu de ses connaissances ;
- établir en collaboration avec les responsables des centres, des dépôts et service du district les estimations, les évaluations des annuels en personnel et assurer que ces derniers sont bien conformes aux plans de développement et d'encadrement ;
- diriger et animer le personnel, lui attribuer des tâches...

### **2.2. Département commercial :**

Le département commercial comprend deux services, service des ventes et service marketing.

Il a pour mission principale :

- contrôler les activités de commercialisation ;
- suivre en permanence l'évolution du marché des GPL ;
- identifier les opportunités de développement ;
- assurer la coordination des services ;
- établir les rapports d'activités mensuels, annuels relevant de sa compétence ;
- coordonner et superviser les procédures de passation de marché.

### **2.3. Département technique et maintenance :**

Le département technique et maintenance comprend trois services, le service de maintenance, installation fixe, le service planning et méthode et le service maintenance matériel roulant. Il a pour mission principale :

- coordonner et superviser les activités des services sous sa responsabilité ;
- veiller au respect des procédures en matière de maintenance dans le but de rationaliser la consommation en pièce de rechange et diminuer les coûts d'entretien ;
- veiller à l'intégration progressive de la fabrication locale en matière de pièce de rechange en collaboration avec la branche GPL ;
- contrôler et prendre les mesures nécessaires à l'exécution des plans de charge dans les délais ;

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

- assurer le suivi et participer à la concrétisation dans les délais de réalisation des travaux de rénovation ou d'extension programmés au niveau des centres emplisseurs attachés au district ;
- responsabiliser le personnel du département de l'exécution de ses tâches, maintenir la discipline, créer et entretenir un esprit d'équipe au niveau des services.

### **2.4. Département exploitation :**

Le département d'exploitation comprend trois services, le service approvisionnement et distribution, le service transport et le service production.

#### **Il a pour mission principale :**

- définir les moyens humains et matériels nécessaire pour atteindre les objectifs de production de stockage a court terme et moyen terme des unités relevant de la zone ;
- suivre les performances des moyens de transport au niveau de l'ensemble des centres relevant du district ;
- mener ou participer a tout étude d'opportunité de développement des capacités d'emplissage de stockage et d'amélioration des performances de production et productivité ;
- analyser les performances de production et de stockage des (CDS), proposer et engager des actions de redressement ;
- assurer le suivi des performances de la flotte et analyser les écarts par rapport aux objectifs de performances établis et élaborer des recommandations destinées aux chefs de centre et dépôts relais.

### **2.5. Département finance et comptabilité :**

Le département finance et comptabilité est subdivisé selon la nouvelle structure en trois services : service comptabilité, service trésorerie et service budget et coût.

#### **2.5.1 Service comptabilité :**

Le service comptabilité comprend Un chef de service comptabilité, Un cadre d'étude, Un comptable principale, et Un fiscaliste.

#### **Il a pour mission de :**

- coordonner les activités du service ;

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

- assurer les travaux d'analyse comptable ;
- coordonner la préparation périodique et annuelle de situations comptables ;
- assurer la saisie et la production informatique des états de synthèse de la zone ;
- assurer le suivi, la coordination et la bonne gestion des systèmes (SVCD, SGC et la comptabilité analytique).
  
- élaborer le bilan comptable de la zone ;
- veiller au rapprochement des liaisons inter unité ;
- suivre l'application de la législation fiscale ;
- assurer tous les problèmes fiscaux au niveau de la zone, notamment le bilan fiscal.

### **2.5.2. Service trésorerie :**

Le service trésorerie comprend, un chef de service, un cadre d'étude, un comptable principale et un caissier principal.

#### **Il a pour mission :**

- coordonner les activités du service ;
- suivre et contrôler les opérations financières et comptables ;
- effectuer des appels de fonds ;
- entretenir des relations avec les banques ;
- veiller au contrôle des états de rapprochement ;
- suivre les chèques impayés des clients ;
- superviser les opérations liées aux dépenses et recettes.

### **2.5.3. Service budget et coûts**

Le service budget et coûts comprend un chef de service budget, un cadre analytique, et un cadre d'étude.

#### **Il a pour mission de:**

- élaborer le budget de la zone ;

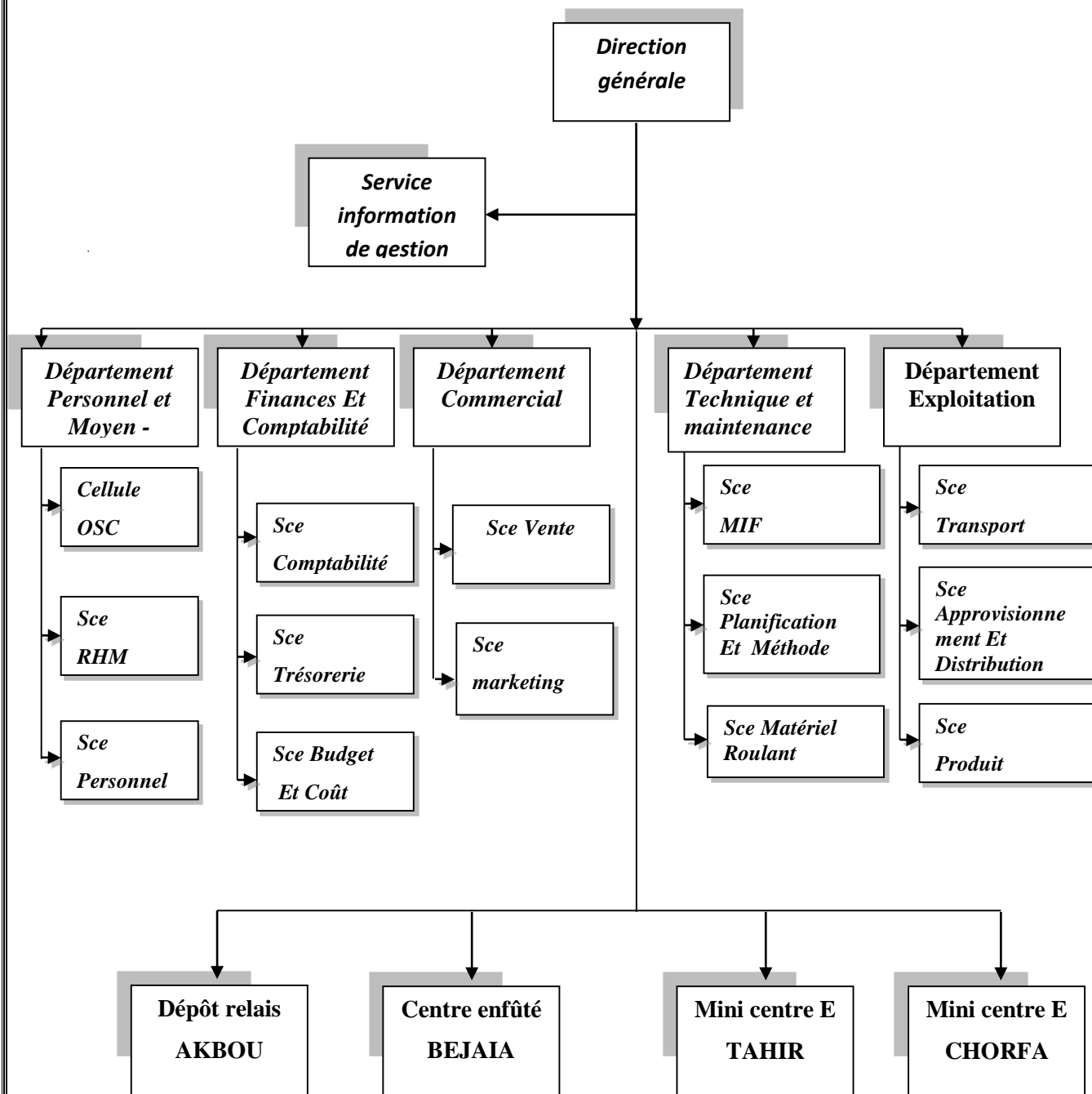
### **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

- suivre le plan de production de la zone ;
- suivre l'évolution des prix ;
- valoriser les prix de productions ;
- Suivre le budget alloué a la zone ;
- Suivre la comptabilité analytique ;
- étudier et analyser les ratios de gestion et de rentabilité de la zone.
- évaluer les coûts de l'analytique ;
- calculer les coûts de distributions.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

Figure N°14 : Organigramme du district GPL (Bejaia)



SOURCE : Document interne du service budget.

L'ensemble de ces services est schématisé par l'organigramme ci-dessus du district GPL (Bejaia).



## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **3. Les missions et objectifs Du district GPL Bejaia :**

Les missions et objectifs du district GPL de Bejaia se définissent comme suit :

#### **3.1. Les missions :**

Le district à plusieurs missions on peut citer parmi elles les principales :

- L'approvisionnement, le stockage, le conditionnement et la distribution des produits GPL. Pour la satisfaction des besoins de clients à sa zone ;
- L'Assurance de la gestion des activités et du patrimoine de l'entreprise qui lui est rattaché ;
- L'Application des politiques et procédure de l'entreprise en matière de gestion, de maintenance et de sécurité ;
- Le bon suivi du développement des infrastructures ;
- La réalisation des plans directeurs de distributions arrêtés par l'entreprise et assistés les autres unités en cas de besoin.

#### **3.2. Les objectifs :**

**Les objectifs de l'entreprise sont :**

- organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers ;
- connaître les différents marchés GPL et les besoins actuels et potentiels de la clientèle ;
- satisfaire sa clientèle dans les meilleures conditions d'efficacité et de coût ;
- promouvoir, participer veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits ;
- organiser et coordonner les activités de programmation des approvisionnements, des ravitaillements et de distribution des différents centres de stockage repartis à travers trois wilayas (Bejaia, Jijel, Bouira).
- assurer l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL sur l'ensemble des trois wilayas ;
- élaborer des plans en liaisons avec d'autres districts visant la couverture du marché national en produit GPL.

Le bon fonctionnement du district dépend du bon fonctionnement de ses services et de leurs coordinations.

### **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

Le district GPL de Bejaia exerce son activité en étant en relation continue avec des fournisseurs et des clients. D'une part, il dépend de deux principaux fournisseurs, la raffinerie d'ARZEW et SKIKDA. D'autre part, il bénéficie d'une clientèle diversifiée répartie par secteur d'activité dont le secteur d'agriculture, d'énergie, de revendeurs distributeurs, d'administration, domestique etc. les paiement de ces clients se font généralement au comptant excepté les établissement public qui payent à terme (délai de 30jours),Par l'intermédiaire de deux banques la BADAR (banque de l'agriculture et de développement rurale) et BEA (banque extérieur d'Algérie).

A l'écoute du marché et face aux réformes économiques nationales, NAFTAL s'apprêtent à s'adapter aux mutations du marché national et international ; Le lifting des infrastructures, les méthodes de gestion, un vaste programme de formation et de marketing et une mise en place d'une nouvelle organisation afin d'atteindre les objectifs.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### Section 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sien de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL

Durant notre stage effectué au sein de l'entreprise **NAFTAL DISTRICT GPL**, après une série d'entrevue avec le chef de service des finances et comptabilité, Nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord de gestion de l'entreprise **NAFTAL DISTRICT GPL**. Et cela a partir de : L'évolution du chiffre d'affaires, production , consommations , masse salariale , des effectifs et recettes et dépenses , trésorerie .

#### 1.Essaie d'élaboration d' un tableau de bord de gestion :

L'objectif principal du tableau de bord est de donné au responsable concerné une vision significative et plus cernée du système en fonction des objectifs cités dans l'étape précédente.

En effet, nous allons construire un tableau de bord concernant la société **NAFTAL DISTRICT GPL** ; ce tableau répond aux objectifs identifiés et aide à la prise de décision par les responsables.

#### NB :

Les données des paramètres présentes dans le tableau de bord suivant présente juste une partie des données des annexes jointes à ce présent rapport.

**Tableau N°6:tableau de bord du Mois d'Avril 2022**

<b>1) Chiffre d'affaires</b>				<b>UM=DZD</b>
m/N désignation	avril-2021	mars-2022	avril-2022	cumul
prévision	109 833 970	96 618 550	75 444 375	679 275 926
réalisation	65 900 382	72 463 912	61 864 388	523 042 463
taux de réalisation	60%	75%	80%	77%
<b>2) Production</b>				<b>UM= bouteilles</b>

### Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

prévision	395 692	392 230	375 769	3 370 329
réalisation	351 429	370 185	295 912	2 864 780
Taux de réalisation	88,82%	94,37%	78,75%	85%
<b>3) Consommations</b>				<b>UM=DZD</b>
prévision	5 800 883	6 011 199	8 731 648	49 604 561
réalisation	4 640 707	4 748 847	7 159 951	39 683 649
taux de réalisation	80%	79%	82%	80%
<b>4) Effectifs</b>				<b>UM=salarie</b>
prévision	621	621	621	3 743
réalisation	590	590	590	3 556
taux de réalisation	95%	95%	95%	95%
<b>5) Masse salariale</b>				<b>UM=DZD</b>
prévision	72 850 946	87 746 625	45 714 088	396 043 410
réalisation	47 353 115	43 873 313	43 428 384	277 230 387
taux de réalisation	65%	50%	95%	95%

### Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

<b>6) Recettes</b>				<b>UM=DZD</b>
prévision	796 379 721	93 551 939	78 812 884	580 299 176
réalisation	605 248 588	80 454 667	69 355 338	667 010 547
taux de réalisation	76%	86%	88%	87%
<b>7) Dépenses</b>				<b>UM=DZD</b>
prévision	39 196 859	26 997 582	351 538 669	87 883 752
réalisation	27 437 801	21 868 042	26 365 402	112 671 477
taux de réalisation	70%	81%	75%	78%
<b>8) Trésorerie</b>				<b>UM=DZD</b>
prévision	388 324 94	36 965 100	42 713 837	492 415 424
réalisation	2 5 62 446	29 572 080	39 296 730	554 339 070
taux de réalisation	66%	80%	92%	113%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

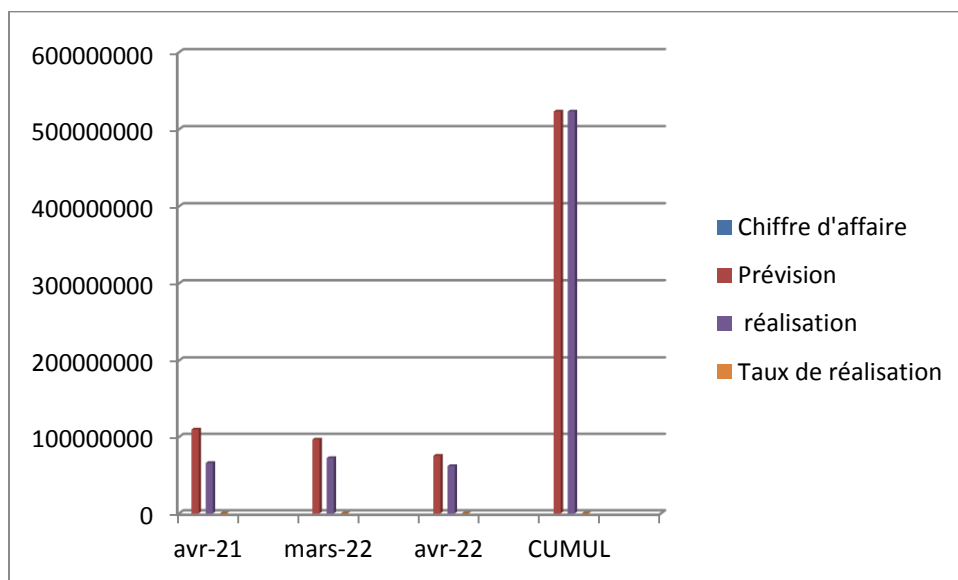
Afin de mieux appréhender les différents paramètres de gestion, nous allons essayer de les analyser et de les commenter séparément.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.1 Chiffre d'affaires

Ce paramètre de gestion est synthétisé dans la figure suivante :

Figure N°15 : évolution chiffre d'affaire :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Nous constatons que les réalisations du chiffre d'affaires concernant le Mois d'avril 2022 sont de l'ordre de 61 864 388 DZD ; elles sont inférieures aux prévisions de ce même Mois qui sont de l'ordre de 75 444 375 DZD.

Ceci donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(61\,864\,388\text{ DZD}/75\,444\,375\text{ DZD}) \times 100 = 82\%$  ; relativement élevé.

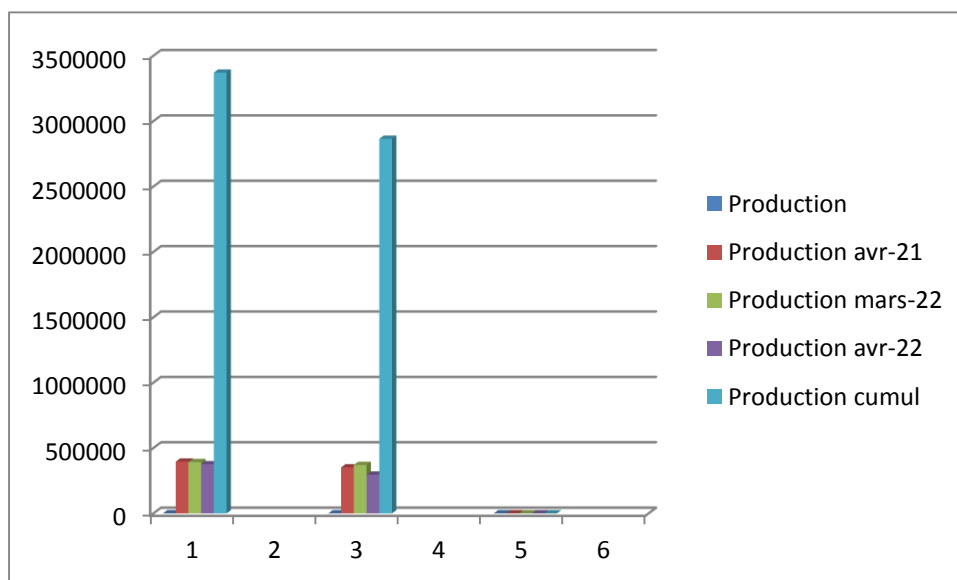
Ce taux et relativement élevé, cela est grâce à l'effort assez important du personnel de l'entreprise concernant la force de vente.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.2 Évolution de la production

Nous avons présenté l'évolution de la production dans la figure suivante :

**Figure N°16 : Évolution de la production :**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### Commentaire :

Les prévisions de la production concernant le Mois d'avril 2022 sont de l'ordre de 375 769 bouteilles de gaz.

En ce qui concerne les réalisations de ce Mois, elles sont de l'ordre de : 295 912 bouteilles de gaz.

Ceci donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(295\ 912\ \text{DZD}/375\ 769\ \text{DZD}) * 100 = 78.75\%$ .

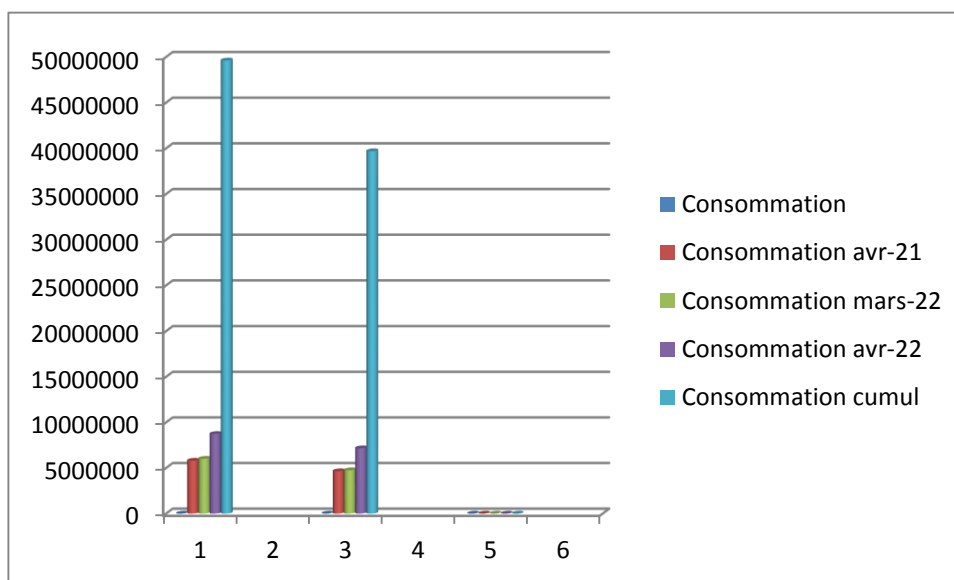
Ce taux de réalisation est relativement faible, si dû à l'élévation de la température pendant cette période.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.3 Évolution de la consommation

Nous avons présenté l'évolution de la consommation dans la figure suivante :

Figure N°17 : évolution de la consommation :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Les prévisions des consommations concernant le Mois avril 2002 sont de l'ordre de 8 731 648 DZD.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre 7 159 951 DZD ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(7\ 159\ 950\ \text{DZD} / 8\ 731\ 647\ \text{DZD}) * 100 = 82\ \%$ .

Ce taux est relativement identique à celui de la production et à celui du chiffre d'affaires. Cela s'explique par une certaine proportionnalité entre les consommations et les produits.

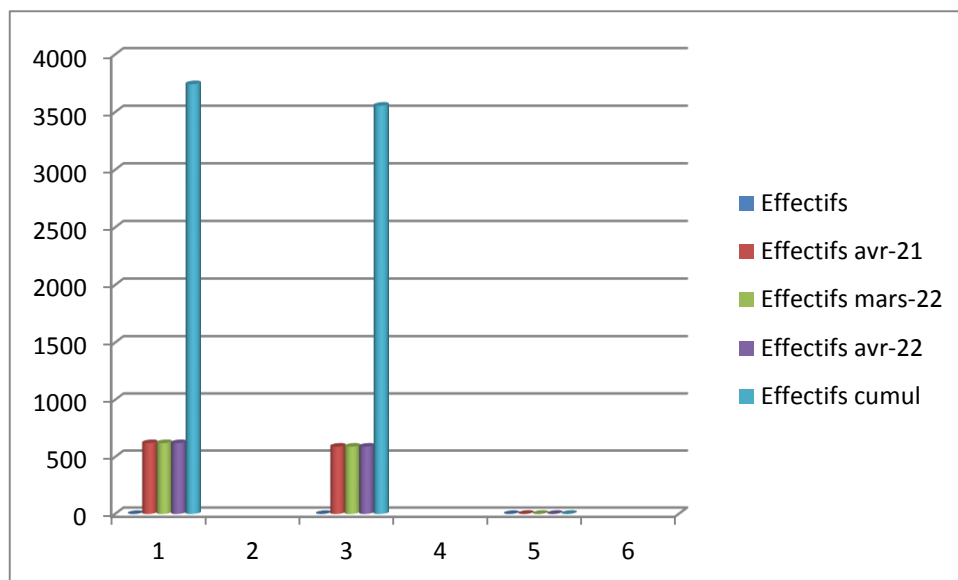


## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.4 Evolution des effectifs

Nous avons présenté l'évolution des effectifs dans la figure suivante :

**Figure N°18: Evolution des effectifs :**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

### Commentaire :

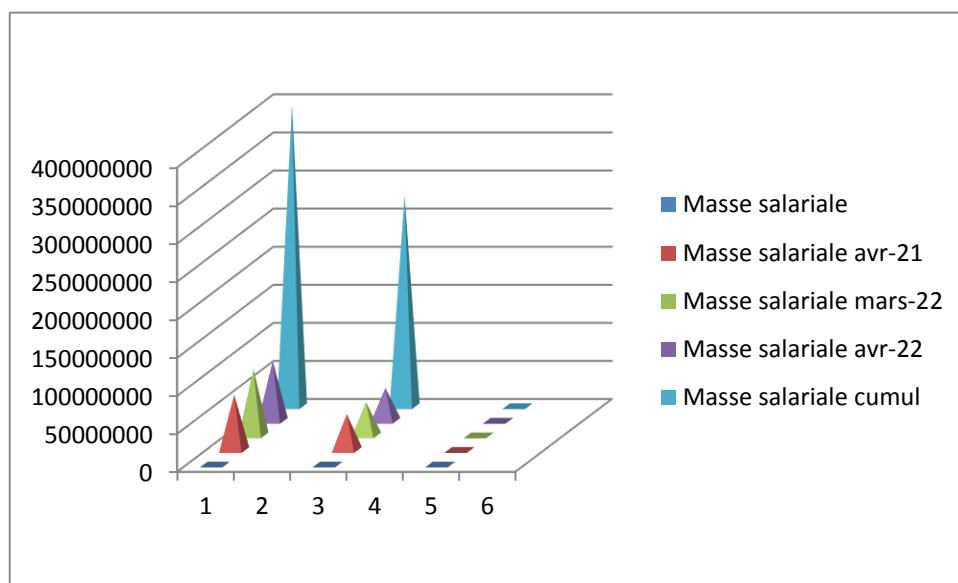
Nous remarquons la stabilité de l'effectif de l'entreprise, qui est de l'ordre de : 590 personnes à fin Avril 2022 ; ce qui dû à la stabilisation de l'activité de l'entreprise, et à une relative fidélisation du personnel. Le taux de réalisation en question est de l'ordre de : 95 %.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.5. Evolution de la masse salariale

Nous avons présenté l'évolution de la masse salariale dans la figure suivante :

Figure N°19 : évolution de la masse salariale :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Les prévisions de la masse salariale concernant le Mois d'Avril 2002 sont de l'ordre de 45 714 088DZD.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre 43 428 384DZD ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(43\ 428\ 384\ \text{DZD}/45\ 714\ 088\ \text{DZD}) * 100 = 95\%$ .

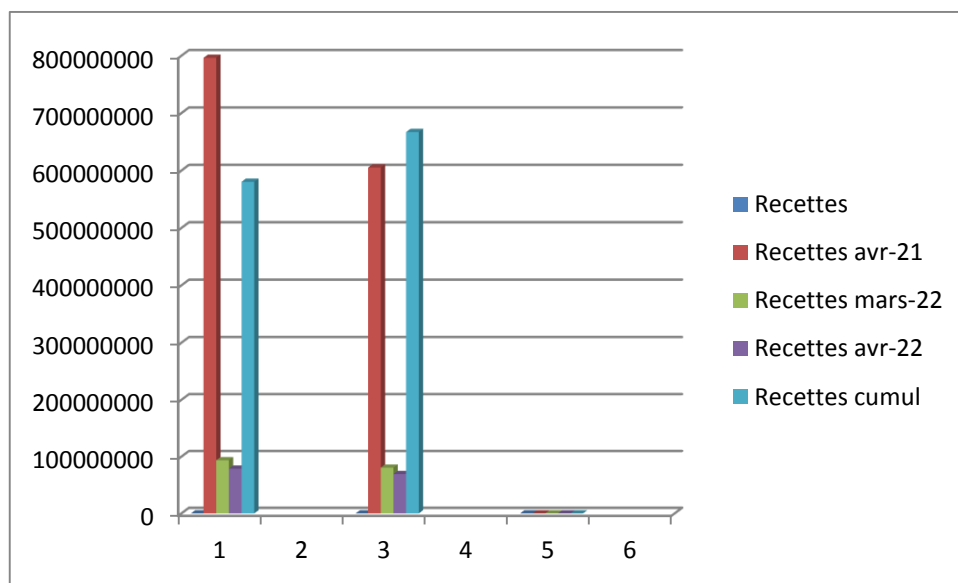
Ceci s'explique par la proportionnalité positive entre les effectifs de l'entreprise et la masse salariale correspondante.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.6. Évolution des recettes

Nous avons présenté l'évolution des recettes dans la figure suivante :

Figure N°20 : Évolutions des recettes :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Les prévisions des recettes concernant le Mois d'Avril 2022 sont de l'ordre de

78 812 884DZD.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre 69 355 338 DZD ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(69\,355\,338\text{DZD}/78\,812\,884\text{DZD}) \times 100 = 88\%$ .

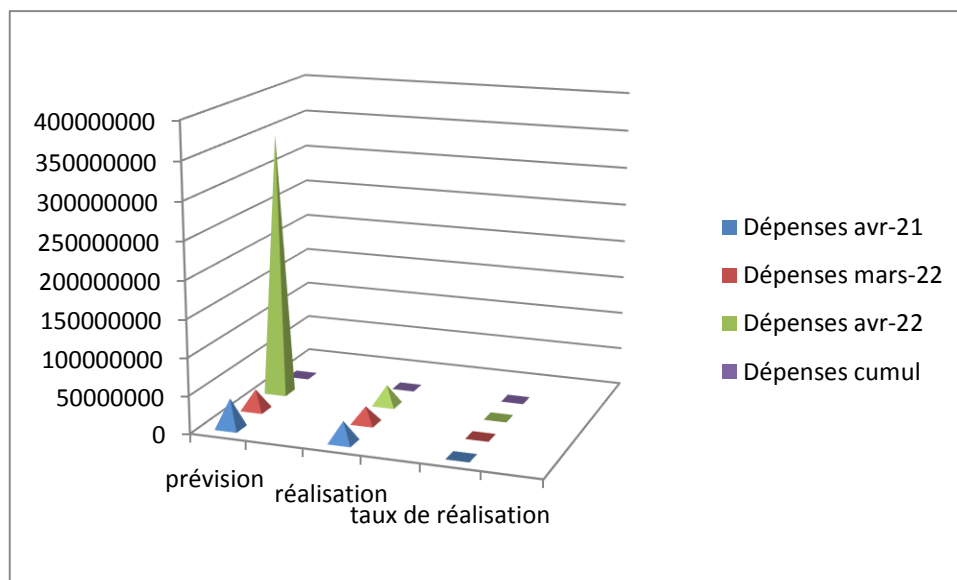
Ceci suit relativement les réalisations des ventes de l'entreprise en cette période.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.7. Évolution des dépenses

Nous avons présenté l'évolution des dépenses dans la figure suivante :

**Figure N°21 : Évolutions des dépenses :**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Les prévisions des dépenses concernant le Mois d'Avril 2022 sont de l'ordre de

351 538 669DZD.

Quant aux réalisations de ce mois, elles sont de l'ordre 26 365 402 DZD ; ce qui donne un taux de réalisation qui s'élève à  $(26\ 365\ 402\ \text{DZD}/351\ 538\ 669\ \text{DZD}) \times 100 = 75\%$ .

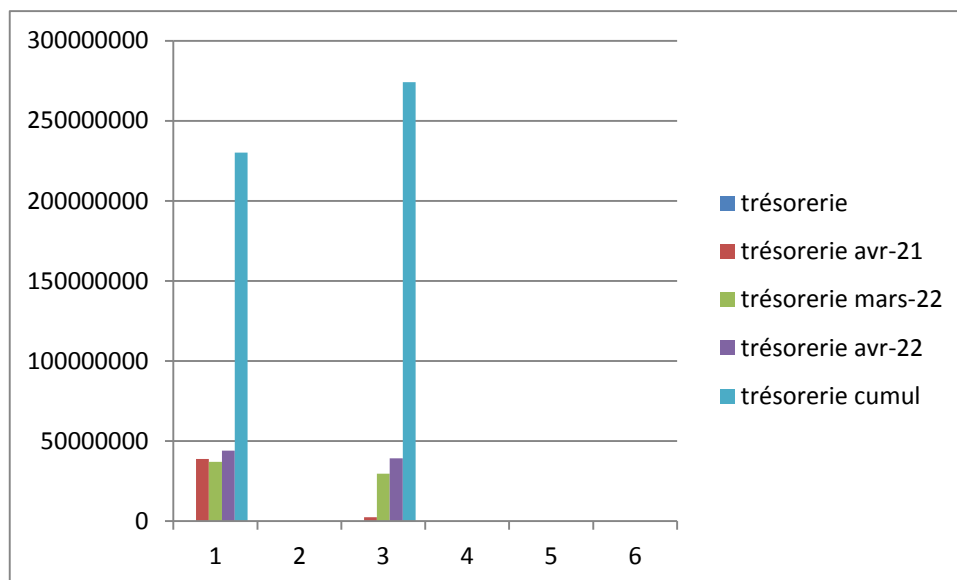
Ce paramètre est en parfaite concordance avec les principales dépenses qui représentent le paramètre de production.

## Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

### 1.8. Évolution de trésorerie

Nous avons présenté l'évolution de trésorerie dans la figure suivante :

Figure N°22 : Évolution de trésorerie :



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

#### Commentaire :

Les prévisions de la trésorerie concernant le Mois avril 2022 sont de l'ordre de 44 153 629 DZD.

Quant aux réalisations de ce mois elles sont de l'ordre 39 296 730 DZD ce qui présente un taux de réalisation qui s'élève à  $(39296730\text{DZD}/44153629\text{ DZD}) * 100 = 92\%$ .

Ce paramètre est en parfaite adéquation avec l'évolution des recettes et des dépenses de la période en question.

## **Chapitre 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL**

---

### **Conclusion chapitre 03**

Arrivées à la fin de cette étude de cas, nous avons essayé de mettre en pratique l'ensemble des aspects théoriques nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord, plus précisément l'élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein d'une entreprise économique ; et cela en suivant une méthodologie de recherche et de calcul qui sont décrites dans les chapitres théoriques.

La conception de ce tableau de bord de gestion a fait objet de notre présence au sein de l'Entreprise **NAFTAL DISTRICT GPL**, où nous avons entrepris un travail de cueillette d'informations relatives à notre thématique. Cela nous a permises de suivre l'activité de **NAFTAL DISTRICT GPL** en rassemblant des indicateurs pertinents.

L'importance du tableau de bord dans l'entreprise **NAFTAL DISSTRICIT GPL** se traduit principalement par la transmission d'un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et des ventes, afin de vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations concernées. Ainsi, le contrôleur de gestion programme une réunion si le nécessaire avec la direction générale et l'ensemble du staff directoire pour débattre les écarts de réalisation et mettre en place des plans d'action pour remédier aux écarts constatés.

Pour finir, il est nécessaire de dire qu'un tableau de bord est un outil de synthèse de l'activité de l'entreprise, il mesure les résultats pour permettre le suivie et l'analyse de la performance de l'entreprise. Nous avons constaté que le tableau de bord est un outil très important qui pourrait aider l'entreprise à améliorer sa performance.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La vague de mondialisation qui se propage de par le monde et la rapidité sans précédent des bouleversements technologiques ont modifié et continuent de modifier d'une manière très significative aussi bien l'évolution de l'offre mondiale que celle de la demande. Une compétition de plus en plus rude impose aux entreprises des pays développés et ceux en voie de développement, tel est le cas de l'Algérie, davantage d'innovation et une montée en gamme de leur production. Toutes les organisations se trouvent ainsi confrontées à des degrés plus ou moins variables, aux mêmes menaces induites par les mutations profondes (chute des rentabilités, érosions des parts de marché, pertes des clients...).

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage rendent le processus du contrôle de gestion, une réelle problématique de la créativité au sein de l'entreprise. Car ce processus s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

NAFTAL, au même titre que les autres entreprises publiques algériennes se trouve aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, avec une concurrence de plus en plus forte et obligée d'être compétitive pour conserver voire, accroître ses parts de marchés et se développer.

En effet, la performance globale de l'entreprise est totalement dépendante de son système d'information. Il est donc important que chaque acteur du système puisse disposer à tout moment d'une information fiable en temps réel. Nous chercherons donc à améliorer en permanence la disponibilité, la cohérence et l'intégrité des informations à tous les niveaux de l'entreprise.

Chaque information est traduite de manière différente et unique par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de bord devra répondre aux besoins informationnels et être ajustés aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés. C'est un instrument personnel fait sur mesure utile pour son utilisateur.



## Conclusion générale

---

En favorisant les échanges entre les différents acteurs, le système de tableau de bord renforce ainsi, la cohésion de l'entreprise.

Les tableaux de bord fournis par les services de contrôle de gestion se trouvant sur le terrain sont jugés très utiles pour anticiper et identifier les leviers d'action.

Ils sont aussi très favorablement évalués quant à leur degré de fiabilité, de synthèse, de clarté et de productivité.

Les tableaux de bord de gestion sont les outils de pilotage les plus aptes à donner une vision claire, synthétique, fidèle et prédictive de la situation. Cependant, les tableaux de bords, comme principaux outils d'information et de pilotage issus des services de contrôle de gestion, ne constituent les seules sources d'informations. D'une part, les managers ont recours à de multiples sources informelles d'informations. Les réunions, les relations interpersonnelles ...etc., constituent des moyens fréquemment employés pour obtenir rapidement des informations sur la situation. D'autre part, les cadres dirigeants ont la possibilité d'élaborer eux-mêmes des instruments de pilotage s'ils l'estiment nécessaire. Ils peuvent par ailleurs, s'appuyer sur leurs contrôleurs de gestion.

Suite à notre étude de cas que nous avons réalisée au sein de NAFTAL DICTRICT GPL, nous avons constaté que celle-ci, à l'instar des autres entreprises publiques, a hérité des anciens réflexes de gestion et d'anciennes mentalités toujours reçues d'un système devenu obsolète dont elle essaye de se défaire non sans succès.

Cette société, évoluant dans un environnement dans lequel ses actions rencontrent des obstacles, doit se doter d'un dispositif de guidage et de contrôle: **Le tableau de bord.**

Ce travail nous a permis de déduire que :

**Hypothèse 01 :** Après maintes entretiens avec les cadres de NAFTAL DISTRICT GPL, notamment le chef département de finance, le directeur de production, le directeur des approvisionnements, le directeur des ressources humains

## Conclusion générale

---

Nous avons constaté qu'ils sont d'un niveau universitaire, et ils ont bénéficié de plusieurs formations en contrôle de gestion, notamment le contrôle budgétaire ; ce qui confirme notre première hypothèse.

**Hypothèse 02 :** Le tableau de bord de gestion qui existe au niveau de NAFTAL DISTRICT GPL est élaboré conformément à la procédure de gestion qui existe à leur niveau, d'où la confirmation de notre seconde et dernière hypothèse.

Ce stage nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, nous espérons que ce travail contribuera à améliorer le système de contrôle de gestion de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL en général et son système de tableau de bord de gestion en particulier.

# **Bibliographie**

### Ouvrages

- (ANDREÙ SOLÉ, LÖNING H. MALLERET V. MERIC J. PESQUEUX Y. CHIAPELLO E et D. M), [2008]. « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques ». 3ème Edition DUNOD, 2008.
- A. FERNANDEZ, [2013] « L'Essentiel du tableau de bord », Paru dans le site ©1988-2016 (www.nodesway.com)
- Abdenacer KHERRI, cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce ,2011\_2012,.
- ALAZARD.C, SEPARI.S, « contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris.
- ANTHONY. R ; Cité in : le Duff. R ; Cliquet. G ; Valhen C-A ; « Encyclopédie de gestion et de management », Dalloz, Paris.
- B.CARLIER, C RUPRICH-RIBERT « contrôle de gestion –Mission outil système ».
- BEATRICE. ; GRANDGUILLOT.F, « introduction à la comptabilité » 6ème édition, Gualino Lextenso éditions, 2015/1016, Paris.
- BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Économie d'Entreprise » Ed. DUNOD, 2001.
- BOIX Daniel, «le tableau de bord, un dispositif de management», Ed. D'organisation, Paris, 2005.
- BOUIN.X ; SIMON.F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportement »,3émeedition, Dunod, Paris, 2009.
- BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999.
- Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : dunod, paris, 2008.
- BURLAUD A, SIMON(1997), « contrôle de gestion », la découverte, collection repère n°227.
- Cabinet MAZA « société d'expertise comptable-paris », séminaire sur : l'audit interne et le contrôle de gestion, hôtel Sheraton –club des pins, 1ere et 2avril 2001.

## Bibliographie

---

- CAROLINE S, «concevoir le tableau de bord », 3<sup>ème</sup>édition, édition DUNOD, Paris, 2011.
- CHIAPELLO, [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol.2.
- Claude ALZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010.
- DORIATH.B, et al, « Comptabilité et gestion d'organisation », 6<sup>ème</sup>édition, DUNOD, Paris, 2008.
- Eustache EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMED- MANAGEMENT, Année 2009/2010.
- F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS) ; [2001] ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2<sup>ème</sup> édition, ©Gualino éditeur,2005.
- FERNANDEZ A, «L'essentiel de tableau de bord », Edition d'organisation, Paris.
- GIBERT, PATRICK « contrôle de gestion ,vuibert,février 2003.
- GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement », Ed. D'Organisation Paris, 2000.
- GUEDJ.N., « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance », édition d'organisation, Paris ,2000.
- Guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat Français.
- GUIRIERC J-C. et GUERNY J. «Contrôle de gestion et choix stratégique». 6<sup>ème</sup> Edition, Delmas, Paris, 1998.
- H. BOUQUIN, [1998] ; « Le contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> éd., PUF, Paris, 1998.
- Hamid CALLAL, cours « comptabilité analytique », université mouloud Mammeri ,2011\_2012.
- Hélène L, Véronique M, Jérôme M, Yvon P, 2013, « contrôle de gestion », paris, 4<sup>eme</sup> édition, DUNOD.
- HERVE (Arnaud) : le contrôle de gestion...en action, édition Liaisons, 2001, p.9.
- Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, paris, France, 2005.

## Bibliographie

---

- Jean-Louis, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2002.
- Jean-Richard SAULOU, « comment construire le tableau de bord », Ed, DUNOD entreprise, 1982.
- J-G. MERIGOT, [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1, pp. XXIII-XLIII.
- KERVIER I. et KERVIER L. « Le contrôle de gestion à la portée de tous ». 3<sup>ème</sup> édition, édition Économica. Lassay-les-Châteaux.
- LANGLOIS L. BRINGER M. BONNIER C. sous la direction de BURLAUD A. « Contrôle de gestion ». Édition Berti, Alger.
- M. GERVAIS [2005], « Contrôle De Gestion », édition ECONOMICA
- M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 2001, Op , cité.
- M. THEVENET [2010] ; « La culture d'entreprise », Que sais-je ?, Ed. Repère, 2010.
- M. VOLLE, [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32, 2005.
- MARIE G(2005), « le contrôle de gestion prévisionnelle », Économica, paris.
- Michel FIOL, Hugues JORDAN et Emilie SULLA, « Renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, paris, 2004.
- N. BERLAND [2009], « Mesurer et piloter la performance » cite dans le Site e-book, [www. management.free.fr](http://www.management.free.fr).
- NANJI D. et ESPINASSE B. [1996]. « Ingénierie des systèmes d'information ». Merise, P 58, Ed Sybex, 1996 et aussi Grenier C. et Moine C. « Construire le système d'information de l'entreprise » Ed Foucher, 2003.
- Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance » édition : e-book, paris, 2009.
- O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. LORAIN, F. FOURCADE, . & J. Morales, [2011] « Les fondamentaux du contrôle de gestion », © Pearson Education France, 2011.
- P. SOETENS [1998]; « Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise 10.06.1998.
- R. AIM [2009], « indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. AFNOR.

## Bibliographie

---

- R. AÏM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011.
- R.N. ANTHONY [2010]. « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, 24 OCT 2010.
- Reeves et Woodward, 1970, Cite par ((F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS); « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2ème Ed ©GUALINO, 2005.)
- SAULOU.J.Y, «le tableau de bord du décision », Edition d'organisation, Paris, 1982.
- SELMER C. « Concevoir le Tableau de Bord ».2eme Ed, DUNOD, 2003.
- SIMON [1995]. « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston » . Cité par DEMARET J. [2014]. « Le Processus De Construction De Légitimité Des Contrôleurs De Gestion ».Thèse de Doctorat de l'Université François – Rabelais de Tours : Sciences de Gestion soutenue le : 26 mai 2014.
- Xavier B.et François-Xavier S. «les nouveaux visages du contrôle de gestion».3ème édition, DUNOD, Paris, 2009.

## Mémoires

- In « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État français, Cité dans « Le Dispositif De Contrôle De Gestion : Cadre De Référence pour les services de l'Etat et des opérateurs », sous la direction du comité de coordination du contrôle de gestion. 21 Juillet 2008.
- Mr ARAB Zoubir, mémoire de magistère en science économies, « le contrôle de gestion : Méthodes et Outils », cas de la mise en place de la méthode A.B.C à l'Hôpital KHELLIL Amrane de Bejaia ,Soutenu le 12/01/2012.

## Site d'internet

- © Alto Rendimiento S.L.
- <https://www.manager-go.com>.
- [www.tableau-de-bord-org](http://www.tableau-de-bord-org).
- <https://www.compta-facile.com>.



## **Liste des abréviations, des tableaux et des figures**

## Liste des abréviations, des tableaux et des figures

---

### La liste des abréviations

<b>A, B, C</b>	activity-based-canting (base d'activité).
<b>AVM</b>	aviation marine.
<b>BADR</b>	banque agriculture et de développement rurale.
<b>BEA</b>	banque extérieur d'Algérie.
<b>CDS</b>	centre de distribution.
<b>ERDP</b>	entreprise de raffinage et de distribution des produits.
<b>ENIP</b>	entreprise nationale des industries pétrochimie
<b>ENPC</b>	école nationale polytechnique de Constantine.
<b>GPL</b>	gaz de pétrole liquéfié.
<b>GPL/C</b>	gaz de pétrole liquéfié/carburant.
<b>OVAR</b>	objectifs, variables d'action, responsables.
<b>OFIA</b>	objectifs, facteur clés de succès, action, indicateur.
<b>OSC</b>	œuvres sociales.
<b>SVCD</b>	système de ventes commercial et distribution.
<b>SGC</b>	système gestion client.
<b>SPA</b>	société par action.
<b>TB</b>	tableau de bord.
<b>TBD</b>	tableau de bord décentralisé.
<b>TBC</b>	tableau de bord centraux.
<b>TBP</b>	tableau de bord prospectifs.

### La liste des figures

---

<b>Figure N°1</b>	<b>Le triangle du contrôle de gestion</b>	<b>09</b>
<b>Figure N°2</b>	La place du contrôle de gestion	<b>22</b>
<b>Figure N°3</b>	Le processus du contrôle de gestion	<b>26</b>
<b>Figure N°4</b>	présentation des formes graphiques	<b>55</b>
<b>Figure N°5</b>	Les étapes de la démarche OVAR	<b>64</b>
<b>Figure N°6</b>	Les étapes complémentaires d'OVAR	<b>64</b>
<b>Figure N°7</b>	Prestation de l'entreprise et son environnement	<b>70</b>
<b>Figure N°8</b>	les différents aspects de la culture d'entrepris	<b>72</b>
<b>Figure N°9</b>	Indicateur par objectif	<b>77</b>
<b>Figure N°10</b>	Hiérarchie entre les indicateurs	<b>77</b>
<b>Figure N°11</b>	les indicateurs qui ont un effet l'un sur l'autre	<b>78</b>
<b>Figure N°12</b>	Présentation d'un tableau de bord	<b>80</b>
Figure N°13	Organigramme général de NAFTAL	<b>90</b>
<b>Figure N°14</b>	Organigramme du district GPL (Bejaia)	<b>97</b>
<b>Figure N°15</b>	évolution chiffre d'affaire	<b>103</b>
<b>Figure N°16</b>	évolution de la production	<b>104</b>
<b>Figure N°17</b>	évolution de la consommation	<b>105</b>
<b>Figure N°18</b>	évolution des effectifs.	<b>106</b>
<b>Figure N°19</b>	évolution de la masse salariale.	<b>107</b>
<b>Figure N°20</b>	évolution des recettes.	<b>108</b>
<b>Figure N°21</b>	évolution des dépenses.	<b>109</b>
<b>Figure N°22</b>	évolution des trésoreries	<b>110</b>

---

### Liste des Tableaux

Tableau N° 1	<b>Évolution des demandes faites au contrôle de gestion</b>	<b>15</b>
Tableau N°2	Les étapes de la détermination de résultat	<b>46</b>
Tableau N°3	les 10 étapes de la méthode GIMSI	<b>62</b>
Tableau N°4	Exemple de déclinaison de la méthode OFAI	<b>65</b>
Tableau N°5	la méthode à 5 étapes et 14 outils	<b>67</b>
Tableau N°6	tableau de bord du Mois de avril 2022	<b>100</b>



# **Annexes**


 Direction GPR  
 CANTON DE LA ZONE D'AN VENTES GPR ANNEE 2021 PA  
 2022  
 EQUIPE CL ET VZ  
 DATE D'EMPIREMENT :  
 Page 1 sur 13

PREVISIONS MENSUELLES DE VENTES PAR CDS  
 DETAIL NE 13 K4 REGION EST

2021 Annual Ventes GPR 2021

MOIS DISTRICT/CDS	JANV	FEV	Mars	Avril	Mai	Juin	1 <sup>er</sup> SEM.		Aout	SEPT	OCT	NOV	DEC	2 <sup>eme</sup> SEM.		TOTAL
							Juillet	SEM.						SEM.	UM / TR	
CE BELATA	4071,211	3661,841	2910,466	2262,156	2019,335	1997,389	16922,397	1963,153	2030,348	2025,801	2214,914	3016,746	3900,541	15 151,503	32 073,900	
DR AKROU	1228,930	1221,116	1051,670	890,487	748,995	729,672	5871,870	601,003	599,560	749,996	879,996	1167,998	1220,577	5 219,130	11 091,000	
MCE CHORFA	1662,700	1450,761	1208,935	839,267	658,138	581,282	6401,083	493,233	533,728	594,698	810,238	1300,520	1456,468	5 188,885	11 589,968	
MCE TAHER	2859,000	2592,900	2379,000	1772,145	1673,000	1577,325	12853,370	1652,280	1568,200	1470,350	1501,250	1745,000	2799,000	10 736,080	23 589,450	
TOTAL DISTRICT	9822,841	8926,618	7550,070	5764,055	5099,468	4885,668	42048,720	4709,669	4731,836	4840,845	5406,398	7230,264	9376,586	36 295,598	78 344,318	

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS**  
 ( Par Nature ) Au 31 décembre 2022

Période 04/2022

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N		Total	Exercice N - 1		
			Externe	Interne		Externe	Interne	
70	Ventes et produits annexes		423 048 328,20	67 632 952,30	490 681 280,50	461 371 866,45	63 549 604,92	524 921 471,37
72	Variation stocks produits finis et en cours		27 950 120,57		27 950 120,57	21 659 201,60		21 659 201,60
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
	<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>450 998 448,77</b>	<b>67 632 952,30</b>	<b>518 631 401,07</b>	<b>483 031 068,05</b>	<b>63 549 604,92</b>	<b>546 580 672,97</b>
60	Achats consommés		172 549 087,12		172 549 087,12	159 764 794,27		159 764 794,27
61/62	Services extérieurs et autres consommations		26 195 115,23	2 668 821,91	28 863 937,14	21 841 925,95	1 277 113,30	23 119 039,25
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>		<b>198 744 202,35</b>	<b>2 668 821,91</b>	<b>201 413 024,26</b>	<b>181 606 720,22</b>	<b>1 277 113,30</b>	<b>182 883 833,52</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>		<b>252 254 246,42</b>	<b>64 964 130,39</b>	<b>317 218 376,81</b>	<b>301 424 347,83</b>	<b>62 272 491,62</b>	<b>363 696 839,45</b>
63	Charges de personnel		380 308 341,34		380 308 341,34	380 175 726,78		380 175 726,78
64	Impôts, taxes et versements assimilés		6 548 443,67		6 548 443,67	7 200 516,60		7 200 516,60
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-134 602 538,59</b>	<b>64 964 130,39</b>	<b>-69 638 408,20</b>	<b>-85 951 895,55</b>	<b>62 272 491,62</b>	<b>-23 679 403,93</b>
75	Autres produits opérationnels		636 221,65		636 221,65	882 922,76		882 922,76
65	Autres charges opérationnels		10 709,29		10 709,29	20 592,25		20 592,25
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		88 670 719,34		88 670 719,34	80 013 588,20		80 013 588,20
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions							
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-222 647 745,57</b>	<b>64 964 130,39</b>	<b>-157 683 615,18</b>	<b>-165 103 153,24</b>	<b>62 272 491,62</b>	<b>-102 830 661,62</b>
76	Produits financiers		1 784,56		1 784,56	541,08		541,08
66	Charges financières							
	<b>6- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 784,56</b>		<b>1 784,56</b>	<b>541,08</b>		<b>541,08</b>
	<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>		<b>-222 645 961,01</b>	<b>64 964 130,39</b>	<b>-157 681 830,62</b>	<b>-165 102 612,16</b>	<b>62 272 491,62</b>	<b>-102 830 120,54</b>
69/5/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
69/2/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
	<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-222 645 961,01</b>	<b>64 964 130,39</b>	<b>-157 681 830,62</b>	<b>-165 102 612,16</b>	<b>62 272 491,62</b>	<b>-102 830 120,54</b>

TABLEAU COMPTATIF DES CONSOMMATIONS INTERNES JUNI 2020/ ~~AVRIL~~ 2021

Produits CODIFIES	Année	CE 051 BEJMA		DR 053 ARBOU		MCE 102 CHOIFA		MCE 181 TAHER		506 SIEGE		Total	
		Valeur	TC	Valeur	TC	Valeur	TC	Valeur	TC	Valeur	TC	Valeur	TC
Carburant	2020	185 361,23	30%	67 415,40	-18%	96 934,75	-20%	192 030,17	5%			531 741,55	7%
	2021	241 720,51		54 969,48		69 717,90		201 333,50				567 741,39	
Lubrifiants	2020	86 974,73	-100%	50 551,68	-22%	34 137,62	38%		100%			171 664,03	-26%
	2021			39 208,76		47 073,95		40 462,54				126 745,27	
PMM	2020	34 813,26	-19%	32 507,09	302%	76 643,26	-85%	33 470,72	100%	16 554,56	-15%	160 518,16	36%
	2021	28 238,33		130 539,92		11 475,95				14 123,96		217 848,88	
Jointes A.S	2020	11 800,00	100%			17 700,00	100%	47 200,00	100%			0,00	#DIV/0!
	2021	103 200,00				38 700,00		94 600,00				236 500,00	
Ecrous I.	2020	91 160,00	-12%			34 400,00	-11%	86 000,00	-9%			211 560,00	-11%
	2021												
GPL	2020			38,55	2298%							38,55	2298%
	2021			924,60								924,60	
Autres	2020	15 500,64	-33%	8 523,30	196%	18 201,03	162%	57 239,65	644%			100 024,62	411%
	2021	10 361,00		25 212,50		49 006,11		426 180,00				510 759,61	
<b>TOTAL</b>	<b>2020</b>	<b>425 849,86</b>	<b>-10%</b>	<b>159 036,01</b>	<b>58%</b>	<b>255 116,66</b>	<b>-10%</b>	<b>343 929,82</b>	<b>143%</b>	<b>16 554,56</b>	<b>-15%</b>	<b>1 200 448,36</b>	<b>43%</b>
	<b>2021</b>	<b>383 279,84</b>		<b>250 855,28</b>		<b>229 373,91</b>		<b>834 646,76</b>		<b>14 123,96</b>		<b>1 712 279,75</b>	
<b>Produits NON CODIFIES</b>													
PDR MRO	2020	1 081 545,14	82%	130 011,75	-88%	1 700,00	371,4%	146 547,07	130,2%			1 359 803,96	238%
	2021	1 972 634,14		15 506,91		557 831,03		2 054 288,63				4 600 260,71	
PMM	2020											0,00	0%
	2021											0,00	
PDR M/F	2020	508 951,66	-83%			12 566,10	1265%	136 800,16	-51%			658 317,92	-51%
	2021	85 427,47				172 468,09		67 572,12				324 467,68	
Quincaillerie/electri	2020	122 881,94	-34%							180,00	182,2%	123 061,94	-32%
	2021	80 611,65								3 460,00		84 071,66	
Doc de source	2020	63 735,00	-19%	0,00		8 135,00	34%	10 380,00	-39%	4 750,00	207%	87 000,00	13%
	2021	51 500,00		14 925,00		10 920,00		6 345,00		14 580,00		98 270,00	
Art de bureau	2020	21 597,82	-19%	7 114,00	44%	10 334,80	-39%	8 865,50	25%	23 598,80	66%	71 510,92	18%
	2021	17 470,03		10 273,38		6 341,39		11 094,12		39 235,23		84 414,15	
Articles informatiques	2020	7 480,00	45%	1 040,00	112%	5 070,00	-1%	0,00	100%	3 778,00	635%	17 368,00	168%
	2021	10 810,00		2 200,00		5 000,00		850,00		27 750,00		46 610,00	
Prod d'entretien et alimentaires	2020	264 194,69	-96%	33 129,05	-81%	118 716,36	-98%	86 021,41	-95%	112 829,97	-81%	614 891,48	-92%
	2021	11 548,60		6 393,36		2 996,72		4 351,72		21 862,50		46 952,90	
Equi indiv/art covid19	2020	259 842,00	-71%	0,00		107 700,00	-81%	137 762,00	-85%	3 000,00	1240%	508 304,00	-68%
	2021	74 551,68		7 117,28		20 227,28		20 477,28		40 190,88		162 624,10	
<b>TOTAL</b>	<b>2020</b>	<b>2 330 228,25</b>	<b>-1%</b>	<b>171 294,80</b>	<b>-67%</b>	<b>264 222,28</b>	<b>193%</b>	<b>526 376,14</b>	<b>311%</b>	<b>148 136,77</b>	<b>-1%</b>	<b>3 440 758,22</b>	<b>58%</b>
	<b>2021</b>	<b>2 304 559,58</b>		<b>56 475,93</b>		<b>774 584,51</b>		<b>2 164 978,87</b>		<b>147 078,31</b>		<b>5 447 671,20</b>	
<b>TOTAL 1+2</b>	<b>2020</b>	<b>2 756 078,11</b>	<b>-2%</b>	<b>330 330,81</b>	<b>-7%</b>	<b>519 536,92</b>	<b>93%</b>	<b>870 305,96</b>	<b>245%</b>	<b>164 691,33</b>	<b>-2%</b>	<b>4 640 706,58</b>	<b>54%</b>
	<b>2021</b>	<b>2 687 833,42</b>		<b>307 331,21</b>		<b>1 003 958,42</b>		<b>2 999 625,63</b>		<b>161 202,27</b>		<b>7 159 950,95</b>	



Unité : 706 DISTRICT GPL BEJAIA  
999**BILAN UNITE**  
Au 31 décembre 2021

Période 04/2021

Page 1

Rubrique	Note	ACTIF				M. Net N-1	Rubriques	Note	PASSIF	
		Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	Mont Net				M. Net N-1	
### ACTIFS NON COURANTS							### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)							Capital émis (ou compte de l'existant)			
Immobilisations incorporelles							Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		6 078 623 068,03	5 337 403 819,84	741 219 248,19	737 643 982,57		Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours							Résultat net		-157 681 830,62	-102 830 120,54
Immobilisations Financières		13 980 969,46		13 980 969,46	14 190 130,30		Autres capitaux propres			
Impôts différés							TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-157 681 830,62	-102 830 120,54
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 092 604 037,49	5 337 403 819,84	755 200 217,65	751 834 112,87					
### ACTIFS COURANTS ###							### PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		152 843 739,46	20 494 876,75	132 348 862,71	120 447 455,74		Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés							Impôts (différés et provisionnés)			
Clients		11 610 640,24	1 136 358,57	10 474 281,67	7 912 710,46		Autres dettes non courantes		178 500,00	178 500,00
Autres débiteurs		3 304 918,28	7 405,74	3 297 512,54	597 858,29		Provisions et produits comptabilisés		1 786 842,00	1 920 789,40
Impôts et assimilés		2 015 462,63		2 015 462,63	2 745 662,81		TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 965 342,00	2 099 289,40
Autres actifs courants							### PASSIFS COURANTS ###			
Disponibilités et assimilés							Fournisseurs et compte rattachés		42 200 724,09	25 737 365,02
Placements et autres actifs financiers							Impôts			
Trésorerie		39 296 729,57		39 296 729,57	25 629 445,77		Autres dettes		1 056 148 831,30	984 160 712,06
TOTAL ACTIF COURANT		209 071 490,18	21 638 641,06	187 432 849,12	157 333 133,07		Trésorerie Passif			
							TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 098 349 555,39	1 009 898 077,08
TOTAL GENERAL ACTIF		6 301 675 527,67	5 359 042 460,90	942 633 066,77	909 167 245,94		TOTAL GENERAL PASSIF		942 633 066,77	909 167 245,94



BRANCHE GPL  
DISTRICT 181706 BEJAIA

ETAT DES DEPENSES ENGAGEES AU 30/06/2021

1/ CONSULTATION FOURNISSEURS

DESIGNATION DES ITEMS	MONTANT	OBSERVATION
Fourniture Consommable	14 573 852,08	72,87 % Par rapport au crédit alloué
Fourniture d'Equipements/Investissements	404 947,48	4,05 % Par rapport au crédit alloué
Travaux et Prestations de Services	8 831 314,95	44,16 % Par rapport au crédit alloué
<b>TOTAL</b>	<b>23 810 114,51</b>	

2/ APPEL D'OFFRE

DESIGNATION DES ITEMS	MONTANT	OBSERVATION
Fourniture Consommable	0,00	
Fourniture d'Equipements/Investissements	0,00	
Travaux et Prestations de Services	2 555 287,00	12,78 % Par rapport au crédit alloué
<b>TOTAL</b>	<b>2 555 287,00</b>	

SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION  
DE PRODUITS PETROLIERS NAFTAL SPA AU CAPITAL DE 40 000 000 000 DA  
BRANCHE GPL - DISTRICT DE BEATA

Tableau des Ventes

Mars 2021

Libellé	Produit	C.E 061		D.R 063		M.C.E 101		M.C.E 181		I.P 06M		Total District	
		Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur	Qté	Valeur
7001121	V. TI 11020/699	1163,070	641 328,42									1163,070	641 328,42
700301	V. TI V. GD Divers										164 017,03		164 017,03
701701	V. TI V. GD 11025/799											0	0,00
7011120	V. TI 11010/302	106,203	16 321 689,91	32,300	5 172 092,06	32,464	5 171 051,06	91,790	13 989 701,50			262 757	40 654 534,53
	11010/305	1 535	93 258,61	100	0 231,71	165	10 883,15	207	13 349,72			2 007	123 723,19
	11010/316	224	24 538,48			28	3 198,71					252	28 037,19
7011121	V. TI 11020/301	460	171 805,40	102	38 095,98	1	103,62	68	7 906,91			69	8 010,53
	11020/303	3 343	521 407,71	2 449	381 970,53			976	364 526,24			1 538	574 427,62
	11025/799	10 474,51	5 310 890,82	2 130	344 910,90	3 264	528 539,92	13 634	2 207 753,62			5 898	919 911,06
7011122	V. TI 11010/302	13 734	2 223 946,62	2 130	344 910,90	3 264	528 539,92	13 634	2 207 753,62			1 538	574 427,62
	11010/305	360	21 384,00			98	5 821,20	363	21 562,20			841	49 256,40
	11010/316	29	3 004,98					14	1 450,68			29	3 004,98
897011120	V. GD 11010/31Z	15 924	8 079 945,72					14	1 450,68			14	1 450,68
	V. GD 11025/799	15 924	8 079 945,72					14	1 450,68			14	1 450,68
Total 06/2020		33 413 500,67	5 944 489,18	5 719 597,26	16 622 783,69	164 017,03	61 864 387,83	8 079 945,72				61 864 387,83	8 079 945,72
Total 06/2020		31 923 431,50	7 537 532,86	7 167 460,51	19 219 258,40	52 698,46	65 900 381,73	65 900 381,73				65 900 381,73	65 900 381,73
Evolution 2019-2020		1 490 069,17	-1 593 043,68	-1 447 863,25	-2 596 474,71	111 318,57	-4 035 993,90	-4 035 993,90				-4 035 993,90	-4 035 993,90



# **Table des matières**

Sommaire.....	0
Introduction générale.....	0
Chapitre1 : .....	4
Aspect théorique du contrôle de gestion.....	4
Introduction chapitre 01.....	5
Section1 : Généralités sur le contrôle de gestion.....	6
1. Genèse et évolution du contrôle de gestion :.....	6
2. Définition du contrôle de gestion :.....	8
2.1. Définition du concept contrôle/gestion.....	8
2.1.1. Contrôle.....	8
2.1.2. Gestion.....	8
2.2. Les différentes définitions du contrôle de gestion :.....	8
3. les Caractéristiques du Contrôle de Gestion :.....	10
4. Objectifs, Missions et Limites du Contrôle de Gestion :.....	10
4.1. Objectifs du Contrôle de Gestion :.....	10
4.1.1. La performance de l'entreprise.....	10
4.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation.....	11
4.1.3. La prise en compte des risques.....	11
4.2. Les missions du contrôle de gestion :.....	11
4.2.1. Le contrôle de gestion comme outil de motivation :.....	11
4.2.2. Le contrôle de gestion doit fournir des informations :.....	12
4.2.3. L'élimination des effets pervers des systèmes de mesure de performance :.....	12
4.2.4. Le contrôle de gestion est l'outil d'évaluation :.....	12
4.2.5. La réconciliation entre le contrôle de gestion stratégique et le contrôle de gestion opérationnel : .....	12
4.2.6. L'établissement de budget : .....	12
4.3. Les Missions du Contrôleur de Gestion :.....	13
4.4. Les Limites du Contrôle de Gestion : .....	15
5. La Fonction du Contrôleur de Gestion : .....	16
Section 2 : La démarche de contrôle de gestion.....	17
2.1. Planification stratégique.....	20
2.2. Contrôle de gestion.....	20

2.3. Contrôle opérationnel.....	20
4. Le Processus du Contrôle de Gestion : .....	24
4.1. La phase de prévision: .....	24
4.2. La phase d'exécution: .....	25
4.3. La phase d'évaluation: .....	25
4.4. La phase d'apprentissage: .....	25
Section 3 : Les Outils et les Méthodes du Contrôle de Gestion .....	27
1. Les Outils du Contrôle de .....	27
1.1. Comptabilité Générale : .....	27
1.1.1. Le rôle de comptabilité générale : .....	27
1.2. La Comptabilité Analytique de Gestion: .....	28
1.2.1. Définition de la comptabilité analytique : .....	28
1.2.2. Les objectifs de la comptabilité analytique : .....	28
1.2.3. Les principes de la comptabilité analytique : sont en ordre et trois .....	28
1.3. Le Système d'Information : .....	28
1.3.1. Définition : .....	29
1.3.2. Les Principes : .....	29
1.3.3. La Fonction de Système d'Information : .....	29
1.4. La Gestion Budgétaire : .....	30
1.4.1. Définition : .....	30
1.4.2. Terminologie : .....	31
1.4.3. Le Rôle de la Gestion Budgétaire: .....	32
1.4.4. L'Importance de la Gestion Budgétaire : .....	32
1.5. Le Tableau de Bord : .....	33
1.5.1. Définition de TB : .....	33
1.5.2. Le Rôle de Tableau de Bord : .....	33
1.5.3. Les objectifs du tableau de bord : .....	34
1.5.4. La description du tableau de bord : .....	35
1.5.5. Périodicité de tableau de bord : .....	35
1.5.6. Les Types de Tableau de Bord : .....	36
1.5.6.1. Le Tableau de Bord de Gestion : .....	36
1.5.6.2. Les Tableaux de Bord Prospectifs (TBP) : .....	37
1.6. Rapport et Information « reporting » .....	38

1.6.1. Définition : .....	39
1.6.2. Le principe : .....	39
1.7. Analyse Comparative « Benchmarking » : .....	39
1.7.1. Définition : .....	40
1.7.2. Les objectifs : .....	40
1.7.3. Les types de benchmarking : .....	40
1.7.3.1. Benchmarking stratégique : .....	40
1.7.3.2. Benchmarking compétitif : .....	40
1.7.3.3. Benchmarking processus : .....	40
1.7.3.4. Benchmarking fonctionnel : .....	40
1.7.3.5. Benchmarking interne : .....	40
1.7.3.6. Benchmarking externe : .....	41
1.7.3.7. Benchmarking international : .....	41
1.7.4. Le principe : .....	41
2. Méthodes du Contrôle de Gestion : .....	41
2.1.1. Méthode des centres d'analyse : .....	42
2.1.1.1. Objectifs de la méthode : .....	42
2.1.1.2. La traçabilité des coûts est .....	42
2.1.2. La méthode ABC : .....	42
2.1.2.1. Le principe de base : .....	43
2.1.2.2. Définition de l'activité .....	43
2.1.2.3. La démarche de la méthode ABC (activity-based-costing) .....	43
2.1.2.4. Objectifs de l'ABC : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont : .....	43
2.2. Système des Coûts Partiels : .....	44
2.2.1. La Méthode des Coûts Variables : .....	44
2.2.1.1. Définition .....	44
2.2.1.2. Le principe de cette méthode : .....	45
2.2.1.3. Les étapes de la détermination de résultat : .....	46
2.2.2. Méthode des d'imputation rationnelle des Frais Fixes : .....	47
2.2.3. La méthode du coût marginale : .....	47
2.2.3.1. Définition .....	47
2.2.3.2. Composante du coût marginal .....	48
Conclusion du chapitre 01 .....	49

Chapitre 2 : .....	50
Tableau de bord de gestion.....	50
Introduction chapitre 02.....	51
Section 1 : Généralités sur le tableau de bord de gestion .....	52
3.1 Les écarts : .....	54
3.2 Les ratios :.....	54
3.3 Les graphiques : .....	55
3.4 Les clignotants : .....	56
4. Les types du tableau de bord : .....	56
4.1 Le tableau de bord stratégique : .....	56
4.2 Le tableau de bord de gestion : .....	57
4.3 Le tableau de bord opérationnel : .....	57
5. Le rôle et les limites des tableaux de bord : .....	57
5.1 Évolution des rôles du tableau de bord : .....	57
5.2 Les limites des tableaux de bord traditionnels:.....	58
Section 2 : Les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	60
1.1 La méthode GIMSI : .....	61
1.1.1. Définition de la démarche GIMSI : .....	61
1.1.2. Signification de l'acronyme GIMSI : .....	61
1.1.3. Les étapes de la démarche GIMSI : .....	61
1.2. La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsable) :.....	63
1.2.1. Définition : .....	63
1.2.2. Les étapes de la méthode OVAR :.....	63
1.3. La méthode OFIA (Objectif, Facteur clés de succès, Actions, Indicateurs) :.....	65
1.4. Méthode de conception du tableau du bord en 5 étapes et 14 outils : .....	66
1.5. La méthode JANUS .....	67
1.5.1. Définition : .....	67
1.5.2. La démarche de la méthode JANUS .....	68
Section 03 : La démarche d'élaboration d'un tableau de bord .....	69
1.1. L'entreprise et son environnement : .....	69
1.2. Culture d'entreprise : .....	71
2. La Construction d'un Tableau de Bord :.....	73
2.1. Comment élaborer un TB ? :.....	74



2.2. Les préalables à l'élaboration du tableau de bord :.....	75
2.2.1. La structure du tableau de bord :.....	75
2.2.2. Le contenu du tableau de bord : .....	78
2.2.3. Présentation d'un tableau de bord :.....	79
2.2.4. L'analyse du tableau de bord : .....	81
Conclusion chapitre 02 .....	84
Chapitre 3 .....	85
Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de NAFTAL DISTRICT GPL .....	85
Section 1 : Description de l'entreprise NAFTAL « DISTRICT GPL » .....	87
La présentation de l'entreprise NAFTAL se fera à travers l'historique de l'entreprise, sa situation géographique, son organisation et ses missions. ....	87
Section 2 : Présentation du district GPL de BEJAIA .....	92
2.1. Département personnel et moyen communs :.....	92
2.2. Département commercial :.....	93
2.3. Département technique et maintenance : .....	93
2.4. Département exploitation :.....	94
2.5. Département finance et comptabilité : .....	94
2.5.1 Service comptabilité : .....	94
2.5.2. Service trésorerie : .....	95
2.5.3. Service budget et coûts .....	95
3. Les missions et objectifs Du district GPL Bejaia :.....	98
3.1. Les missions :.....	98
3.2. Les objectifs :.....	98
Section 3 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL.....	100
1.1 Chiffre d'affaires.....	103
1.2 Évolution de la production.....	104
1.3 Évolution de la consommation.....	105
1.4 Evolution des effectifs .....	106
1.5. Evolution de la masse salariale .....	107
1.6. Évolution des recettes .....	108
1.7. Évolution des dépenses .....	109
1.8. Évolution de trésorerie .....	110
Conclusion chapitre 03 .....	111

Conclusion générale .....	112
Liste des abréviations, des tableaux et des figures .....	122
<b>La liste des abréviations .....</b>	<b>123</b>
<b>La liste des figures .....</b>	<b>124</b>
<b>Liste des Tableaux .....</b>	<b>125</b>
Annexes .....	126
Table des matières .....	134

## Résumé

L'importance de la fonction du contrôle de gestion est devenue primordiale au sein de l'entreprise, considérant le rôle qu'elle joue dans le pilotage pour l'amélioration de la performance. L'objet de ce travail consiste en premier lieu de fournir des éléments qui permettent de cerner la notion du contrôle de gestion dans l'entreprise et essayer de comprendre le fonctionnement de la fonction contrôle de gestion au à travers une variété d'instruments (comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableau de bord). En seconde lieu, nous nous sommes penchés sur le tableau de bord est de présenter la démarche générale de sa mise en place, et de constater le rôle important que joue le tableau de bord au sein d'une entreprise et sa contribution à la mesure de performance ainsi la réalisation, de ses objectifs. En troisième lieu avec la recherche bibliographique et le stage pratique au sein de NAFTAL DISTRICT GPL nous a montré l'utilité du tableau de bord et sa contribution à la prise de décision.

## Mots clés

Contrôle de gestion- Tableau de bord

## ملخص

أصبحت أهمية وظيفة الرقابة الإدارية ضرورية داخل الشركة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الذي تلعبه في التوجيه لتحسين الأداء. يمثل الهدف من هذا العمل في المقام الأول في توفير العناصر التي تجعل من الممكن تحديد مفهوم التحكم الإداري في الشركة ومحاولة تضمين / فهم تشغيل وظيفة التحكم في الإدارة من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات (التحليلات المحاسبية ، إدارة الميزانية ، لوحة القيادة). ثانياً اطلعنا على لوحة القيادة وعرضنا النهج العام لتطبيقها ، ولاحظنا الدور المهم الذي تلعبه لوحة القيادة داخل الشركة ومساهمتها في قياس الأداء وتحقيق أهدافها. ثالثاً ، أظهر البحث البيولوجرافي والتدريب العملي داخل نفظال فائدة لوحة القيادة ومساهمتها في صنع القرار.

الكلمات الدالة

التحكم في الإدارة - لوحة القيادة

## Abstract

The importance of the management control function has become essential within the company, considering the role it plays in steering for performance improvement. The object of this work consists in the first place to provide elements which make it possible to define the concept of the management control in the company and to try to include/understand the operation of the function of management control through a variety of instruments (accounting analytics, budget management, dashboard). Secondly, we looked at the dashboard and presented the general approach to its implementation, and noted the important role that the dashboard plays within a company and its contribution to the measurement of performance and the achievement of its objectives. Thirdly, with the bibliographical research and the practical internship within NAFTAL DISTRICT GPL showed us the usefulness of the dashboard and its contribution to decision-making.

## Key words

Management control – Dashboard

