

Université A. MIRA de Bejaia



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

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de master en

Sciences de gestion

Spécialité : Finance et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

**Le suivi et le pilotage de la performance de l'entreprise à travers le
tableau de bord financier.**

Cas de CO.G.B LABELLE

Réalisé par :

- KHENICHE RABAH
- ADJEMI SAKINA

Dirigé par :

Mr. MAAMRI MOUSSA

Année universitaire : 2020-2021

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

*Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'avait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr **MAAMRI MOUSSA**, on tient à le remercier pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.*

*On doit aussi un remerciement à tous nos enseignants notamment Mr **IFOURAH HOCINE** pour sa générosité dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles. Ainsi qu'au staff administratif du département des sciences de gestion et au corps scientifique et pédagogique de l'université d'Abderrahmane mira Bejaia.*

*Nos remerciements vont aussi à Mr **MOULOUD ABDENOUR** en étant le professeur qui nous a le plus inspirés et nous a donnés confiance durant notre cursus universitaire grâce à ses orientations et ses conseils. Merci pour tous ce que vous nous avez fait.*

*Enfin nous tenons à remercier tout le personnel de la **CO.G.B LABELLE** service finance et comptabilité pour leur sympathique et leur gentillesse, en particulier Mr **ABDELI KARIM** qui nous a aidé à obtenir notre lieu de stage. Nous voudrions aussi remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

RABAH/SAKINA

Dédicace

*Cher père **ABELFATAH** puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposés pour assurer mon bien être et mon éducation.*

Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour le plus dévoué des pères que tu es. Puisse dieu te prêter longue vie, santé et bonheur.

*A la personne devant elle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à celle qui est plus cher, à mon cœur « **YEMAAZIZENE FATIMA** ». Si tu savais combien je t'aime.*

*Aux personnes qui m'ont aidé à surmonter mes obstacles, qui me remplissent de joie et de l'amour, jour et nuit durant les cinq ans mes chères frères et sœurs **REMTAN, MOULOUD, SAMIRA, LILA, NABILA**.*

Si vous savais combien je vous aime.

*A ma chère future femme, **SAKINA**. Merci énormément pour ton soutien plus que précieux, merci pour ton grand cœur toutes vos qualités qui seraient trop longues à énumérer. Ma vie ne serait pas aussi magique sans ton présence et ton amour. Je t'aime de tout mon cœur.*

*A la personne qui a été comme une bougie qui se consume pour éclairer ma vie, mon prof monsieur **MOULOUD ABDENOUR**. Si vous savez à quel point je t'adore.*

*Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et frères de cœur, toi **CHERIF, ALI, RAFIK, LOTFI**. Qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.*

Rabah

Dédicace

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère

*A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect : mon cher papa **ABDENOUR***

*A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère **LIYAKOUT**.*

*A mes chère sœur **SABRINA, KAHINA, FIROUZ** et mon frère **SOFIANE**, mes nièces **CHAIMA, OLIVIA, LIMA, MALAK, TIMA** et mon neveux **YOUNES** .*

*A celui que j'aime beaucoup et qui ma soutenue tout au long de la réalisation de ce projet : mon fiancé **RABAH**, tu es le but de mon existence ma plus belle expérience, et bien sûr à mes beaux-parents que j'aime. Sans oublié mes belle-sœur et beaux-frères.*

Aux personnes qui m'ont toujours aidées et encouragées, qui étaient toujours à mes coté, et qui m'ont accompagnées durant mon parcours d'études supérieures, mes aimables amis.

Sakina

Liste des abréviations

ABC	Activity Based Costing
AFGI	Association de gestion industrielle
AI	Actif mobilisable
ANC	Actif non courant
BFR	Besoin de fond de roulement
BSC	Balenced Scorecard
CA	Chiffre d'affaire
CAF	La capacité d'autofinancement
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CAP	Chiffre d'affaire prévu
CAR	Chiffre d'affaire réel
CDH	Centre démocrate humaniste
CI	Capital investis
CMTC	Technique du certificat de maitrise des techniques comptables
COGB	Corps gras de Bejaia
CP	Capitaux propre
DCT	Dettes courtes termes
DEUA	Diplôme d'étude universitaire appliquée
DLMT	Dettes à long et moyen termes
DPO	Direction par objectifs
DRCC	Délai de rotation crédit client
DRCF	Délai de rotation crédit fournisseur

Liste des abréviations

DZD	Dinars algériens
ENCG	Entreprise Nationale des Corps Gras.
FRN	Fond de roulement net
GIMSI	Généralisation information méthode système individualité.
HT	Hors taxe
IMB	Immobilisation
ISO	Système de management de qualité.
JANUS	Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer
KP	Capitaux permanant
MEF	Méthode des éléments finis
OFAI	Objectif facteurs clés, actions, indicateurs
OVAR	objectifs, variables d'actions responsables.
PDCA	Plan do check et act
PDG	Président direction générale
PERT	Programme Evaluation Research Time),
PME	Petite moyenne entreprise
PNC	Passif non courant
PP	Prix préétabli ;
PR	Prix réel ;
QR	Quantité réelle.
RAF	Ration d'autonomie financière
RCR	Ratios de capacité de remboursement
RE	Rentabilité économique

Liste des abréviations

REN	Ratio de rentabilité économique net
RF	Résultat financier
RFP	Ratio de financement permanent
RIF	Ratios d'indépendance financier
RLG	Ratio de liquidité général
RLI	Ratio de liquidité immédiat
RLR	Ratios de liquidité réduit
RN	Résultat net
RO	Résultat ordinaire
ROAI	Résultat ordinaire avant impôt
ROCE	Rentabilité des capitaux investis
ROE	Rendement des capitaux propre
ROI	Retour sur investissement
RRC	Ratios de rentabilité commerciale
RRE	Ratio de rentabilité économique
RRF	Ratios de rentabilité financière
RSG	Ratios de solvabilité générale
RT EXP	Résultat d'exploitation
RT OPER	Résultat opérationnelle
SGDIA	Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaire.
SIG	Les soldes intermédiaires de gestion
SIPOC	Supplier input process output customer
SNLB	Société national des lièges et bois

Liste des abréviations

SPA	Société par action
SVA	Produit végétal aromatisé
TA	Total actif
TBG	Tableau de bord de gestion
TD	Total dette
TIC	Technique de l'information et de la communication
TP	Total passif
TR	Trésorerie
TTC	Toute taxe comprise
VA	Valeur ajoutée
VD	Valeur disponible
VR	Valeur résiduel
WBS	Workbench Base Structure

Liste des figures

Chapitre 01

- Figure N° 01** Le profil du contrôleur de gestion
- Figure N° 02** Rattachement au directeur général
- Figure N° 03** Rattachement au directeur administratif et financier
- Figure N° 04** Rattachement en râteau

Chapitre 03

- Figure N° 01** Représentation du diagramme de l'historique
- Figure N° 02** L'organigramme général de COGB LABELLE
- Figure N° 03** Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan
- Figure N° 04** Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier
- Figure N° 05** Présentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité
- Figure N° 06** Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure
- Figure N° 07** Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité
- Figure N° 08** Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité
- Figure N° 09** Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité
- Figure N° 10** Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.
- Figure N° 11** Représentation graphique l'évolution des soldes intermédiaire de gestion.
- Figure N°12** Représentation graphique de l'évolution de la CAF.

Liste des Tableaux

Chapitre 01

- Tableau N° 01** Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon
- Tableau N° 02** Les compétences du contrôleur de gestion
- Tableau N° 03** La maquette du Tableau de bord

Chapitre 02

- Tableau N° 01** Caractéristique du tableau d'activité
- Tableau N° 02** Tableau de bord de pilotage
- Tableau N° 03** Tableau de bord de projet
- Tableau N° 04** Une méthode en 5 étapes et 14 outils
- Tableau N° 05** Les 10 étapes de la méthode GIMSI
- Tableau N° 06** Exemple de déclinaison de la méthode OVAR

Chapitre 03

- Tableau N° 01** Représentation du bilan de grandes masses <<structure de l'actif>>
- Tableau N° 02** Représentation du bilan de grandes masses <<structure de passif>>
- Tableau N° 03** Indicateur de l'équilibre financier
- Tableau N° 04** Indicateur de rentabilité financier et économique
- Tableau N° 05** Ratios de la structure financière
- Tableau N° 06** Ratios de liquidité
- Tableau N° 07** Ratios de rentabilité
- Tableau N° 08** Ratios de Solvabilité
- Tableau N° 09** Ratio de Rotation
- Tableau N° 10** Solde intermédiaire de gestion
- Tableau N° 11** Calcul de la CAF
- Tableau N° 12** Le tableau de bord financier pour C.O.G.B

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre I: Aspects théoriques du contrôle de gestion

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion7

Section 02 : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise.....24

Section 03 : Le tableau de bord et la performance d'une entreprise32

Chapitre II: approche théorique sur le tableau de bord de gestion

Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion.....42

Section 02 : Conception et instrument de tableau de bord de gestion.....51

Section03 : Dimension et méthode du tableau de bord de gestion.....59

Chapitre III: Essai d'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise COGB labelle

Section 01 : Présentation de L'entreprise Corps Gras de Bejaia LA BELLE71

Section 02 : L'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise LABELLE80

Conclusion Générale 111

Références bibliographiques 115

Les annexes 119

Introduction Générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un environnement instable et imprévisible, impose, en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ces entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs. Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience 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.

La concurrence d'aujourd'hui n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information constitue un atout stratégique et un avantage concurrentiel pour celui qui la détient. C'est un élément primordial de réussite pour l'entreprise. Cependant, il est important de préciser que, soit sa rareté ou son abondance, vue de cet angle, l'information devient une entrave à l'évolution de l'entreprise et un handicap pour la prise de décision (trop d'information tue l'information)

C'est à cet effet 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 aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour ce faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord. Outil important du 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 les informations les plus importantes 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.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, est très important du point de vue managérial. Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette contrainte. En effet, la problématique du pilotage de la performance et principalement celle du tableau de bord comme outil à ce pilotage est posée avec acuité au sein de nos organisations.

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présentent les tableaux de bord, et l'importance que représente ce dernier, et de savoir quels sont les indicateurs qui peuvent figurer dans cet outil, précisément dans le tableau de bord de gestion, en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales. Pour toutes ces raisons que nous avons opté pour le thème du tableau de bord en essayant de répondre à la problématique de recherche suivante :

Le tableau de bord financier peut-il constituer un outil de mesure, de suivi et de pilotage de la performance d'une entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise COGB LABELLE ?

En voulant apporter des éléments de réponse à cette problématique, des questions secondaires s'imposent à savoir :

- Quels sont les outils les plus pertinents du contrôle de gestion qui peuvent assurer des bons niveaux de performance de l'entreprise ?
- En quoi consiste un tableau de bord et quelle est sa nécessité, son importance et son utilité dans le processus décisionnel d'une entreprise ?
- Comment peut-on apprécier la performance de l'entreprise grâce au tableau de bord de gestion ?

Les hypothèses de réflexion

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

- 1- La notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. Une représentation répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage, de mesurer et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Les mesures concerneront ainsi les performances économiques, sociales et concerne aussi l'environnement.
- 2- Un tableau de bord de gestion permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Il rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Il a aussi la spécificité d'avoir un effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une organisation.
- 3- La réussite d'un projet d'élaboration d'un tableau de bord nécessite le respect des étapes d'une démarche validée et des techniques à suivre.

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations soulevées, et pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé, nous avons suivi une approche méthodologique hypothético-déductive qui nous a, d'abord conduit à faire une recherche bibliographique et cela consultant plusieurs ouvrages et autres documents tels des thèses qui étudient la thématique du tableau de bord de gestion, et cela afin de construire la partie théorique qui est composée de deux chapitres. Après avoir fait une revue de la littérature sur le sujet de notre recherche, nous avons effectuées un stage au sein d'une entreprise d'un mois CO.G.B Labelle ou on a eu accès à des documents interne de l'entreprise et aussi un ensemble de données qui nous a permis de rédiger la partie pratique et étudier le cas du tableau de bord de gestion.

Pour mener à bien notre recherche, nous l'avons structurée selon les trois chapitres suivants :

- Le 1^{er} chapitre intitulé « aspects théoriques du contrôle de gestion », il est considéré comme étant un chapitre introductif sur le rappel théorique du contrôle de gestion, à savoir sa définition, son rôle et objectif, et nous allons montrer la performance de l'entreprise est comment la relier au contrôle de gestion.

- Le 2^{ème} chapitre intitulé « approche théorique sur le tableau de bord de gestion », dans ce seconde chapitre nous allons approfondir notre recherche en montant la définition du tableau de bord de gestion, ces caractères, ces limite, ainsi en mettant le point sur sa méthodologie de conception, et on termine par la présentation des différents méthodes essentielles d'élaboration et ces démentions.
- 3^{ème} chapitre intitulé « Essai d'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de COGB labelle » enfin, nous précédents a la présentation du cas pratique a la direction de finance et comptabilité ; c qui nous permet d'illustrer notre partie théorique. Dans un premier temps, nous avons présentons l'organigramme de l'entreprise, et dans un second temps nous présentons les résultats et les discussions autour de la conception d'un tableau de bord de gestion propre au service finance et comptabilité.

Chapitre I

Aspects théoriques du contrôle de gestion

Introduction

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter et exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation. Il est donc une réponse à un certain nombre de problème d'entreprise pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des coûts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise.

Le système de contrôle portera bien sur un suivi des résultats attendus, mais également sur un suivi des plans d'action associés permettant de les éteindre. De fait, seul le suivi des plans d'action permettra aux responsables de savoir rapidement et précisément pourquoi tels résultats ne sont pas atteints, et dans quelles directions diriger leurs actions correctrices. Avec ce suivi d'objectifs et de plans d'action associés, le responsable aura sa disposition tous les éléments pour anticiper et réagir au plus vite. On aboutit à un système d'autocontrôle, le responsable n'ayant pas besoin qu'une tierce personne intervienne.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marchés, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à être marginalisées, voire même à disparaître. La survie de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance. Donc le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant efficacité, lorsque les objectifs tracés sont atteints et l'efficience, lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité de moyens.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexe, il fallait créer une fonction de contrôle de gestion dont les principaux instruments peuvent être constitués par : la comptabilité avec deux composantes générales et analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, etc.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Cette section sera consacrée à la présentation et l'explication de cette outil, d'apporter quelques éclaircissement sur ce dernier en présentant un certain nombre de définition qui seront détaillées pour mieux comprendre le contrôle de gestion. Ainsi, nous allons déterminer ses objectifs, son rôle et sa place dans l'organisation.

1. Historique et définition du contrôle de gestion

Nous allons présenter l'historique et les différentes définitions de contrôle de gestion

1.1. Historique du contrôle de gestion

Normalement la conception du contrôle de gestion a connu une longue évolution au cours du temps. Elle s'explique par le changement des conditions générales de la gestion et par les modifications importantes de l'environnement et des normes culturelles et sociales.

De toute façon, la turbulence de l'environnement politique, économique et social a accru considérablement les différents niveaux d'incertitude en matière de gestion. Réduire l'incertitude constitue l'un des points forts du contrôle de gestion en mettant l'accent sur les problèmes d'information et de communication et aussi en cherchant au mieux du possible d'atteindre les objectifs nécessaires pour l'entreprise.

Même si Certains auteurs tels que, Lionnel COLLIN et Gérard VALLIN (1992), BURLAUD et ses collaborateurs (1981), ALAZARD Claude (1998) avaient essayé de parler sur le contrôle de gestion ; personne d'entre-deux n'avait pas précisé une date du début du contrôle de gestion. Il est le résultat d'une longue évolution des idées des chercheurs en cette discipline. Ils affirment que cette discipline remonte de l'antiquité. Ils précisent bien que la notion du contrôle de gestion est aussi ancienne que celle de la comptabilité. Les recherches menées à ce propos montrent que les traces de la comptabilité et du contrôle de gestion existent déjà vers 3200ans Avant Jésus Christ chez les Sumériennes en Mésopotamie, pour faciliter la gestion des terres et des troupeaux et pour contrôler les réalisations économiques. Dans la suite avec le développement des produits et services dans la conjoncture en croissance, les gestionnaires ont cherché dans le contrôle de gestion une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les actions dans la structure. Ainsi depuis le début du vingtième siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne, fondée sur quatre principes :

- stabilité dans le temps ;
- informations parfaites des organisations ;
- recherche d'une minimisation des coûts totaux
- Coûts de production dominant dans le coût total.

Après la révolution industrielle et, plus particulièrement après la seconde guerre mondiale, on verra se développer dans toutes les organisations un nouveau type de contrôle, parallèlement à l'ancien, fondé sur des principes opposés ; Il sera effectué par le personnel appartenant à l'organisation et aura pour objet le suivi de performance économique. Il s'agit du contrôle de gestion au sens actuel. Depuis la fin du dix-neuvième siècle, l'évolution du concept du contrôle de gestion a suivi celle de la conception de l'entreprise.¹

1.2.Définition du contrôle de gestion

- **Contrôle** : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance

Partant de ce qui précède, la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres de gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance.

Il existe nombreuses définitions du contrôle de gestion qui ont été proposées par plusieurs auteurs en économie et spécialistes en gestion et parmi lesquelles on cite celles de GERVAIS M. ANTONY. R. N, BURLAUD. A et SIMON. C.

Selon burlaud. A, Tellier. R, chatelain-Ponroy .S, Mignon. S, Wallisser .E, le contrôle de gestion est l'un des modes de contrôle des organisations qui a évolué en même temps que ces dernières, qui mobilise un certain nombre d'outils, de technique, de méthodes, qui relève de principe généraux, qui –lorsqu'il s'insère dans un contexte différent de celui qui l'a vu naître – pose la question de sa transposition, de son adaptation, et qui finalement peut présenter des aspects extrêmement différents, répondre à des finalités multiples tout en conservant son identité, ses particularités irréductibles qui permettent de l'identifier.²

¹ www.memoireonline.com , Consulté le 23/05/2021 à 14h30

² Burlaud. A, Tellier. R, chatelain-Ponroy .S, Mignon. S, Wallisser .E, « contrôle de gestion », vuibert, France, 2004, page 2

Selon 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 »³. D'autre part, R.N. ANTHONY (1965) définit le contrôle de gestion comme étant : « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation ».⁴ Dans cette définition le contrôle de gestion apparaît comme le « garant » du non gaspillage des ressources confiées à un manager. Il repose ainsi, sur trois éléments : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Aussi, cette définition est considérée par certains auteurs comme conventionnelle, « universelle ». Par ailleurs, Selon KHEMAKHEM A. (1976) considère le contrôle de gestion comme : « un processus mis en œuvre en 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 ».⁵

L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Il tient peu compte de l'environnement externe de l'organisation. Il met l'accent sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque situation et de chaque entreprise.

2. Profit et rôle du contrôleur de gestion

Dans ce présent titre, nous allons identifier le contrôleur de gestion et son rôle principal dans l'entreprise.

2.1 Profil du contrôleur de gestion

Le profil du contrôleur de gestion est constitué comme suit :

2.1.1 Fonctions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. En effet il doit être à la fois :⁶

- **Spécialiste et généraliste** : maîtriser les outils pointus, organiser et coordonner la procédure ;
- **Opérationnel et fonctionnel** : gérer l'exécution et conseiller les décideurs ;

³ Burlaud. A et Simon. C, « le contrôle de gestion », IN Langlois. L, Bonnier. C et Bringer. M, « contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2008, page 13.

⁴ Anthony R.N., « planning and control systems », A Framework for Analysis, Division of research, Harvard University, Boston, 1965, page 17.

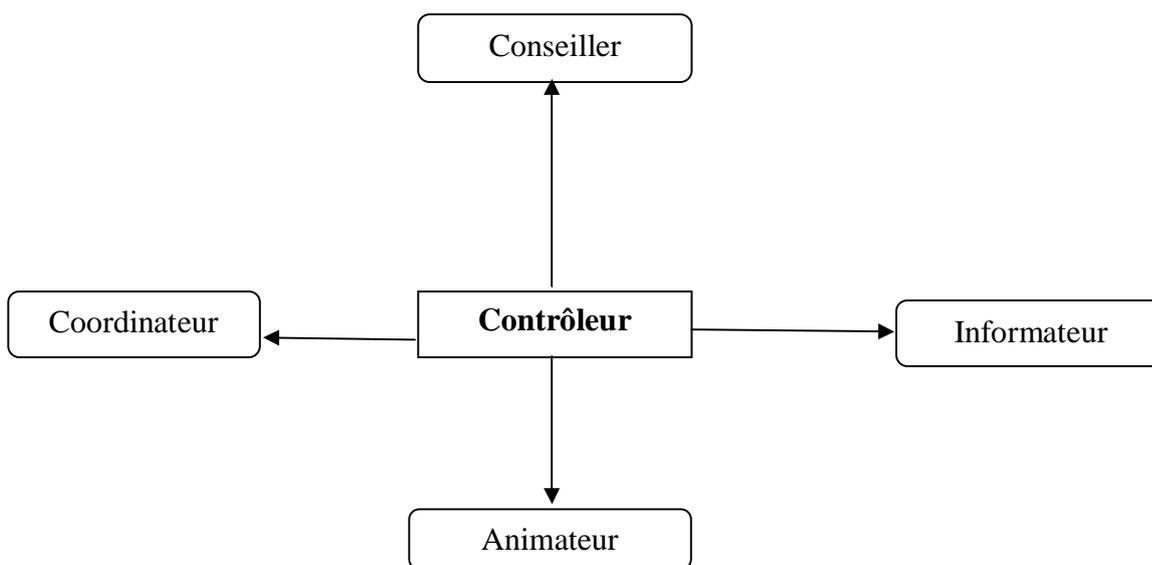
⁵ A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Page 16, cité par (H. ARNAUD, « le contrôle de gestion en action » ; Ed. H, Arnaud 2001, page 9)

⁶ ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010., Page 666.

- **Technicien et humain** : intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes.

Ainsi la diversité des missions du contrôleur, ce dernier ne contrôle plus... il conseille, aide à la décision, conçoit les systèmes d'information, évalue les performances, met en place les indicateurs de qualité.

Figure N° 01 : Le profil du contrôleur de gestion



(Source : ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2° édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 666)

2.1.2 Qualités du contrôleur de gestion

Les qualités du contrôleur de gestion sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon

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

Source : Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI. 2010. Op Cit, Page30.

2.1.3 Les compétences du contrôleur de gestion

Les compétences du contrôleur de gestion se résument dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Les compétences du contrôleur de gestion

Compétences	1	2	3
<p>➤ Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Connaissance de la comptabilité analytique ○ Expertise sur la notion de coût ○ Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et d'indicateurs ○ Connaissance de l'organisation en question ○ Connaissances des outils mis a disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion 	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>
<p>➤ Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Etre capable de gérer un projet ○ Etre capable de construire un coût ○ Etre capable d'analyser un coût ○ Etre capable d'animer une réunion ○ Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation ○ Etre capable d'élaborer des documents de synthèse ○ Etre capable de conduire une formation 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
<p>➤ Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Avoir le sens de l'écoute ○ Etre pédagogue ○ Avoir un esprit de synthèse ○ Etre rigoureux ○ Etre réactif ○ Etre créatif 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	

Appréciation des compétences pour tenir le poste :

1: compétences indispensables.

2: compétences souhaitées.

3: compétences à acquérir.

Source : ARAB Zoubir (2011). Le contrôle de gestion à l'hôpital : méthode et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHELLIL Amrane de Bejaïa >>, thèse de magister, université de Bejaïa, Page 115.

2.2 Le rôle du contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion « apportent aux dirigeants de l'entreprise les différents moyens d'accomplir ses tâches, en animant et coordonnant l'ensemble des systèmes de contrôle mets en œuvre ». ⁷

Selon E. Chiapillo, il propose huit(08) rôles principaux aux contrôleurs de gestion : ⁸

- Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
- Conseil et aide à la décision auprès des opérationnelles ;
- Incitation des opérationnelles à penser au futur ;
- Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
- Supervision technique du fonctionnement des outils ;
- Amélioration de la fiabilité des données ;
- Analyser des coûts, des résultats ;
- Diagnostique des besoins, création d'outils.

3. Objectifs et mission du contrôle de gestion

3.1 Objectifs du contrôle de gestion

Frédéric GAUTIER & Anne PEZET ont montré que les objectifs du contrôle de gestion, bien que dépendants des types d'organisation, de sa culture, d'époque que l'on considère, couvrent trois grands domaines à savoir : ⁹

- ✓ Accomplissement des choix stratégiques délibères des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- ✓ Mise sous tension-sous une forme généralement financier, mais par exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- ✓ Le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagement ainsi que la connaissance des contrôles des activités et des résultats, donc mesurer la performance de l'entreprise ;
- ✓ Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix

⁷ Loning H, et al (2008). Le contrôle de gestion, outils et pratique, Edition Dunod, Paris.

⁸ Ibidem

⁹ GAUTIER. F et PEZET. A (2001). Contrôle de gestion, gestion appliqué, édition PEARSON, paris, P. 27.

stratégique, les comportements individuels et les résultats. Il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

3.2 Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement de cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont alors de :¹⁰

- ❖ Comprendre et organiser les chaînes de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux finalités ;

Exemple : adapter la conception des systèmes d'information aux attentes des clients.

- ❖ Améliorer l'efficacité opérationnelle est les capacités de réaction et d'adaptation en évitant toute déstabilisation ou conflit, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion ;

Exemple : réduire les coûts et les délais, accroître la qualité, la cohérence et la coordination des actions.

- ❖ Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les nouvelles attentes exprimées en interne et en externe ;

Exemple : promouvoir une culture de coopération inter service et inter métier en intégrant les nouvelles TIC.

En définitive, pour remplir sa mission, le contrôle de gestion doit :

- ❖ Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes partenaires et devancer ses concurrents ;
- ❖ Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation, repérer les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque ;
- ❖ Rendre compte très régulièrement (chaque année, chaque semaine voire chaque jour en cas de besoin) de ses observations et analyses à la direction générale

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

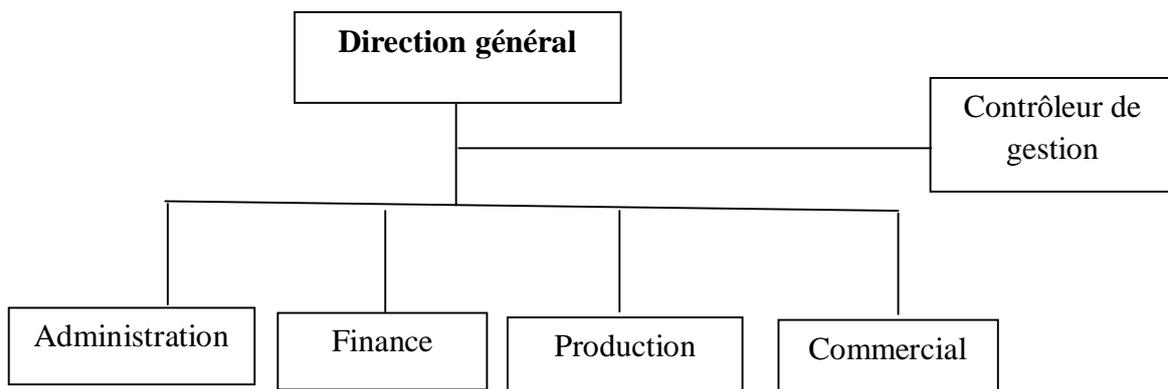
¹⁰ Guy DUMAS, Daniel LARUE (2005). Contrôle de gestion, édition Litec, Paris, PP. 25-26.

Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui influencent le rapport de force qui s'instaure entre le contrôleur et la direction : l'autorité, l'image, l'influent, la sanction, l'information, le temps, ces curseurs de pouvoir (selon Bouin et Simon) s'intègrent en fonction des trois composantes du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir et la capacité é à l'exercer ainsi il en ressort que différents rattachement sont possibles :¹¹

A. Au directeur général : c'est un signal fort pour lier contrôle de gestion et stratégie et donner un pouvoir légitimité certaine. Cette position se justifier par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle

- **Plus important que celui du directeur financier ;**

Figure N°02 : Rattachement au directeur général



Source : Bouin X. et Simon. F X. (2015). Les nouveaux visages du contrôle de gestion ,4eme édition, DUNOD, Paris, P 56.

B. Au directeur financier : cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptable au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...). Elle présente plusieurs inconvénients :¹²

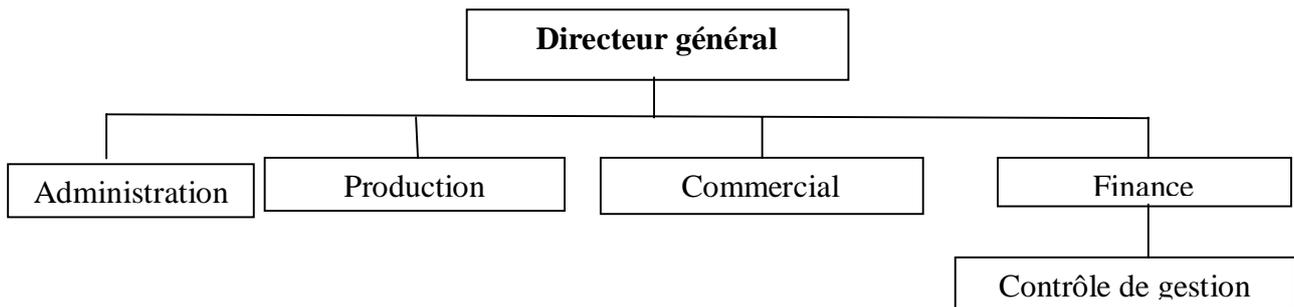
- Le directeur financier peut constituer un « écran » plus au moins opaque entre le directeur général et le contrôleur de gestion ;

¹¹ Alazard. C & Sépare. S. (2010). DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications ; 2eme édition, DUNOD, paris, Page 31.

¹² Bouin-x & Simon. F-X (2015). Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 4eme édition, DUNOD, Paris, P. 44.

- _ Le contrôleur de gestion porte l'étiquette « direction financier » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leur responsable ;
- _ Les sources d'informations de nature économique et financière au détriment de données physique opérationnels (volume, qualité et délai)

Figure N°03 : rattachement au directeur administratif et financier



Source : Bouin X. et Simon. F X. (2015). Op cit, P. 57.

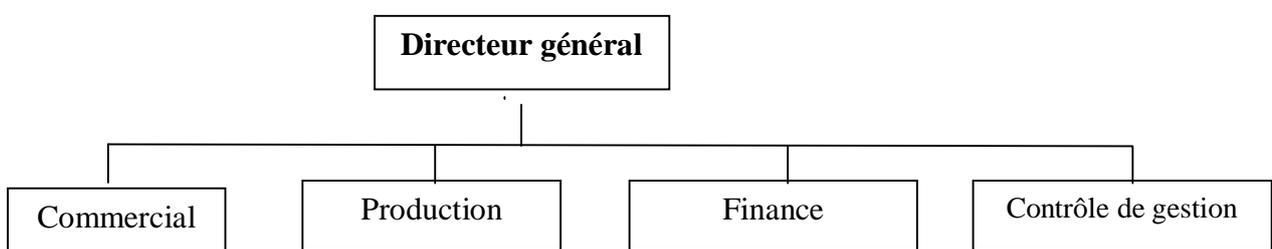
C. Au même niveau que d'autre direction : cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

Des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché aux responsables de l'entité de base, en terme hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnels.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchique, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure N°04 : Rattachement en râteau



Source : Bouin X. et Simon. F X. (2015). Op cit, P. 57.

Pour que l'entreprise atteigne leurs objectifs fixés, les responsables doivent mettre en place un processus qui leur permette d'orienter et d'ajuster le bon fonctionnement et prennent rapidement la décision.

5. Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage d'organisations et aide dans la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité. Pour cela, le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils pour exercer ses différentes missions, on va retenir les plus utilisés.

5.1. Le système d'information

Aujourd'hui, l'information est incontestablement une ressource vitale pour l'entreprise. De plus en plus, la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont en effet étroitement liées à son système d'information, pour les raisons suivantes :

- Le contenu en information des processus de production est essentiel à l'amélioration de qualité,
- La rapidité de réaction est, plus que jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'une

Entreprise à faire face à la concurrence ; or cette aptitude est, pour une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

5.1.1. La notion de système d'information

« Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision ou au contrôle de l'organisation ». ¹³

Le contrôle de gestion est lui-même un système d'information avec des données en entrée, des règles et de procédures pour proposer en sortie des informations calculées, qui doivent aider à la décision.

5.1.2. Typologie des systèmes d'informations

Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision :

¹³ Fabre P et al, DSCG 3: management et contrôle de gestion, 3e édition, DUNOD, Paris, 2014, P36.

- ❖ Système d'information du contrôle opérationnel ;
- ❖ Système d'information du contrôle stratégique ;
- ❖ Système d'information sur l'environnement.

Le contrôle de gestion intervient essentiellement sur les 2 premiers types de système d'information suscités et peu sur le système d'information sur l'environnement. Dans toute organisation, le système d'information de gestion doit d'abord servir à connaître l'environnement et les ressources internes afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels, et contribuer ainsi à la définition de la sphère d'évolution de l'organisation.

Il consiste donc à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler. Le système d'information doit prendre plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins des responsables et des acteurs de l'entreprise :

- A. Système d'information stratégique pour les décideurs :** Celui-ci peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques. Il peut également prendre la forme plus avancée de veille stratégique, destinés à permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés ;
- B. Système d'information pour les responsables opérationnels :** Il se traduira par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester les hypothèses de travail. Le système d'information pour les opérationnels destiné à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir éventuellement leur action grâce l'analyse des actions réalisées.

5.1.3. Finalités d'un système d'information

Le système d'informations a trois (03) finalités essentielles :

- Le contrôle de l'organisation : le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision ;
- La coordination entre les différents sous-systèmes ;
- La décision : le système d'information traite non seulement des données du passé et du présent mais aussi celles concernant le futur. Il doit donc permettre de construire un Scénario, et grâce à la simulation, il rend possible le choix d'une solution et donc la prise de décision.

5.1.4. L'utilisation des informations par le contrôle de gestion

Il est important de repérer deux utilisations complémentaires des informations : l'information est une variable stratégique essentielle pour les entreprises et une ressource utile au fonctionnement des organisations comme outil de gestion des processus de gestion mais aussi outil de communication et de coordination. Ainsi, si le contrôle de gestion est reconnu comme une aide à la prise de décision et également comme une aide à l'animation de la structure, les deux utilisations se retrouvent dans le contrôle de gestion.

Ainsi, pour calculer des coûts de diverses fonctions, services, processus, activités d'une entreprise, pour élaborer des budgets et construire des indicateurs, le contrôle de gestion doit collecter de nombreuses informations de nature variée :

- **Des informations internes** : des informations techniques physiques comme des capacités de production, des informations financières comme des taux d'endettement, des informations qualitatives comme le taux de rebut, etc. ;
- **Des informations externes** : les informations quantitatives et qualitatives de l'environnement de l'entreprise, comme des pourcentages de part de marché des différents concurrents, des taux d'emprunts bancaire, des seuils de pollution, etc.

5.2. La comptabilité de Gestion

Anciennement appelée comptabilité analytique, la comptabilité de gestion est un outil d'analyse facultatif mais extrêmement utile à l'entreprise. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coûts complets, coûts partiels) et constitue, à ce titre, un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.¹⁴

La comptabilité de gestion est une comptabilité d'exploitation interne à l'entreprise et qui ne revêt d'aucune obligation légale. Elle se base sur la comptabilité générale. Cette discipline consiste à analyser les données issues de la comptabilité générale pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise : La comptabilité générale donne une vue

¹⁴ Langlois G & all, « contrôle de gestion », collection LMD et professionnel, BURTI edition, Alger, 2005, page 22.

globale des comptes de l'entreprises ; la comptabilité analytique présente, quant à elle, une vision détaillée de chaque activité.

5.2.1. Les objectifs de la comptabilité de gestion

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données techniques et économiques pouvant avoir, selon les entreprises, des objectifs multiples :

D'une part :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix des ventes correspondantes.

Et d'autre part :

- Etablir les prévisions des charges et des produits (les coûts préétablis et le budget

D'exploitation par exemple). Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (Contrôle des coûts).

5.2.2. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion

Dans le but d'éclaircir l'idée que la comptabilité analytique est un outil du contrôle de gestion et aussi au service des dirigeants, il est nécessaire de définir au préalable la relation existante entre eux :

- ✓ Elle permet de produire de l'information nécessaire au contrôle de Gestion, généralement sous forme d'informations internes :
- ✓ Les détails que fournie la comptabilité de gestion jouent le rôle de justification des résultats obtenus et permettent d'améliorer le processus de contrôle de gestion.

5.2.3 Les méthodes de la comptabilité de gestion

La comptabilité analytique est mise en place dans l'entreprise afin de mieux interpréter les chiffres révélés par la comptabilité générale et réaliser le coût de chaque poste « produit » dans l'entreprise.

Avant d'exposer les différentes méthodes de calcul des coûts, utilisées par la comptabilité de gestion, nous allons d'abord définir ce concept clé qui représente le pilier de cette forme de comptabilité.

Le coût est valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion.¹⁵ Elles sont regroupées selon des critères de classement. Chacun des classements jugés utiles définit un « objet de coût ». Les consommations peuvent notamment être classées par :

- Produit (ou type de produits) : les produits finis sont les objets de coûts les plus classiques.
- Division organisationnelle : de l'entreprise (usine, service, atelier) ; ces divisions
- correspondent souvent à des centres de responsabilité.
- Client (ou type de client, marché, canal de distribution).
- Activité : une activité est ensemble de tâches élémentaires de même nature

Accomplies en vue de contribuer à la valeur d'un produit (passer les commandes aux fournisseurs, examiner les conditions de prix, crédits, délais,).

L'entreprise qui souhaite mettre en place une comptabilité analytique a le choix entre deux

Principaux systèmes de calcul :

- Système des coûts complets : qui incorpore l'ensemble des charges dans les coûts des produits/activités/centres de responsabilités.
- Système des coûts partiels : qui n'affecte qu'une partie des charges aux coûts. Il importe de souligner que le choix de la méthode dépend de l'objectif poursuivi.

a. Le système des coûts complets

Le système des coûts complets a pour objectif de chiffrer le coût de revient en vue notamment d'établir la politique tarifaire de l'entreprise et de permettre d'expliquer le résultat de l'entreprise en comparant pour chaque produit (biens ou services) le prix de vente et le coût de revient.

Selon le système du coût complet, on peut déterminer trois méthodes de calculs des coûts, qui sont les suivantes :

- La méthode des sections homogènes (centres d'analyses) ;
- La méthode ABC (Activity Based Costing) ;
- Méthode du coût standard (préétabli).

¹⁵ Langlois G et al (2005), Op cit, p31.

b. Le système des coûts partiels

Le coût d'un produit est la somme de la valeur des ressources (charges) utilisées pour fabriquer ce produit. Par analogie un coût partiel est une partie du coût global du produit (c'est-à-dire une partie de son coût complet). La méthode des coûts partiels répartie les charges en trois catégories :

- ✓ **Les charges variables** : Elles varient selon le niveau d'activité du centre ou du service ;
- ✓ **Les charges fixes spécifiques** : Elles sont générées par un seul produit et imputées à celui-ci ;
- ✓ **Les charges fixes communes** : Elles ne peuvent être imputées à un produit. Elles sont couvertes par les marges dégagées par chaque produit fabriqué.

Dans ce système, on peut déterminer deux méthodes de calcul :

- La méthode du coût variable (Direct Costing simple);
- La méthode du coût spécifique.

5.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée par les entreprises. Elle permet à la fois de fixer les objectifs du chiffre d'affaire, du résultat souhaité et de fixer les dépenses pour l'horizon budgétaire à venir qui sont les budgets. Mais avant d'exposer cet outil de gestion, nous allons tout d'abord expliquer la notion principale sur laquelle il s'appuie : le budget.

5.3.1. La notion de budget

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets sont des instruments de coordination et de cohésion entre les différents centres de responsabilités.

Un budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et dépenses de l'entreprise (et affectées aux centres de responsabilité) pour une période déterminée limitée à court terme.

5.3.2. Les procédures de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les

Aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées : Les budgets. Périodiquement, les réalisations sont comparées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives.

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur trois à quatre mois. On peut résumer ces étapes comme suite.¹⁶

- **Première étape**

La direction générale transmet aux responsables des centres :

- Les objectifs de vente et de production concernant leur centre pour l'année à venir, ces objectifs sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise ;
- Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de vente, le taux de marge etc. ;
 - Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation, etc. ;

- **Deuxième étape**

Chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu :

- Des instructions communiquées par la direction ;
- Les contraintes propres à leur centre de responsabilité.

- **Troisième étape**

Les différents projets de budget sont consolidés et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incohérences entre les niveaux d'activités prévus dans les différents centres. Les projets d'états financiers peuvent révéler des problèmes de trésorerie et des difficultés de financement

- **Étape suivante**

La direction demande alors aux centres de modifier leur projet. Il s'ensuit par une navette budgétaire (c'est-à-dire des aller et retour) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles, en tenant notamment compte des variations saisonnières. Ils deviennent alors définitifs.

- **Actualisation ultérieure**

Le budget de l'année N est périodiquement actualisé en cours de l'année pour tenir compte des réalisations et de l'évolution de l'environnement.

¹⁶ Langlois G & al, (2005), Op cit, page 188.

5.3.3. Le contrôle budgétaire

La démarche budgétaire est complète lorsqu'elle s'achève par un contrôle budgétaire qui permet à la direction de vérifier si les budgets ont été respectés par les centres de responsabilités.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

Cette procédure :

- _ Dégagé les écarts entre les montants réalisés et les montants budgétés (ou montants préétablis) ;
- _ Comporte une phase d'identification des causes d'écarts ;
- _ Est à la base d'actions correctives ;
- _ Est mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité.¹⁷

5.3.4. Le rôle du contrôleur de gestion et le contrôle budgétaire

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation :¹⁸

➤ Le contrôleur concepteur

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, forme et contenu de chaque budget). Il définit les formulaires à remplir, les procédures de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre les décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

➤ Le contrôleur animateur

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leur projet de budgets.

➤ Le contrôleur vérificateur

Il vérifie :

¹⁷ Langlois G et al, 2005, op, cit, page 299

¹⁸ Ibidem, 190.

- _ Que les responsables respectent les procédures prévues et les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;
- _ Que les projets de budgets sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;
- _ Que les hypothèses et les objectifs sont réalisés.

5.4. Le tableau de bord

Nous allons expliquer en détail sa définition, conception et sa mesure de performance dans la section 3.

Section 02 : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise

Le contrôle de gestion s'occupe d'une place importante dans l'entreprise, dans cette présente section, nous allons montrer le concept lié à la performance et ces typologies ainsi que ces indicateurs et faire un lien entre la performance et sa stratégie.

1. Définition et conception de la performance

1.1. Définition de la performance

«Est la performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹⁹.

- Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.

Pour Dimitré WEISS : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »²⁰

¹⁹ Sogbossi bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique (2010/1 n° 241). 117-124.

²⁰ WEISS, (D) : « la fonction ressource humaine », Edition LES EDITION D'ORGANISATIONS, Paris, 1988,p.675.

HENRI MATHE DE BOISLANDELLE²¹ constate que la performance véhicule différents sens selon les utilisateurs :

 **La performance et le résultat de l'action**

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure ex-poste de résultats obtenus (cette acceptation est détachée de tout jugement de valeur).

Il s'agit en gestion du sens de plus courant et le plus pertinent. Dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. La performance est évaluée grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de résultat.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité) ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat et un objectif visé (ils mesurent dans ces cas un degré d'efficacité) ils peuvent également être de simples données en valeur absolue (il faudra alors un comparatif par rapport à des concurrents).

 **La performance est succès**

Elle est alors fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs.

 **La performance est action**

Celle qui au succès. Elle est entendue ici comme un processus, une mise en acte de

Compétences qui ne sont que des potentialités (sens utilisé par certains anglo-saxons).

 **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

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

 **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs,

²¹ BOISLANDELLE, (H.M) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.318.

chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés.

 **La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de la performance étant positive**

La performance est donc une notion relative multiple et subjective.

1.2 Les concepts liés à la performance

Evoquer la performance induit donc que le jugement est porté sur :

a. Efficacité :

Elle se définit comme : « la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé »²²

Elle peut aussi être définie : « capacité à obtenir un résultat ».²³

On peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas, une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont, alors, les concepts proches.

Efficacités= résultats atteints/ objectifs visés

b- L'efficience

Elle se définit comme : « capacité à minimiser les moyens employés pour un résultat donnée

Ainsi, elle peut être définie comme « le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) »²⁴

L'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience.

Efficiences= objectifs visés/ moyens mis en œuvre
--

²² Molho. D, Poisson. D,F, Op. cit, page 18

²³ Doriath. B, Gouget. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, paris, 2007, page 82

²⁴ Alazard. C, Separis.S, Op, cit, page 458.

c-La pertinence

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

On ne peut travailler l'un sans l'autre. (La flèche pertinence reliant les moyens aux objectifs est une étape préalable. Sans les moyens adéquats, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs. C'est une évidence, mais pas pour tout le monde.

L'efficacité est facile à reconnaître. Son vocabulaire est réduit aux mots suivants : rationalisation, productivité ou compétitivité. Il ne cherche que l'économie. Il en perd de vue l'efficacité qui est bien la finalité première, celle d'accéder aux objectifs. C'est une grave erreur. Les obsédés de l'efficacité ont malheureusement le vent en poupe depuis quelques années.

Efficacités et efficacité sont donc indissociables. Il s'agit d'atteindre les objectifs fixés en utilisant du mieux possible les moyens disponibles.

2. Typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où, il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer trois types de la performance, à savoir :

2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au

système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent, à leur tour, les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite /nombre d'heures travaillées).

2.2. La performance stratégiques et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise. Certaines entreprises ont misé beaucoup sur la performance à long terme comme garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leurs capacités, mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans, au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global. La performance est, alors, celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, c'est en détectant, finement, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut- être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc du stratège axée sur la compréhension de l'environnement, cette

approche a eu, spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

2.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement²⁵ et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

3. Les indicateurs de performance

L'indicateur de performance provient de l'expression du besoin

3.1. Définition d'indicateur

Selon AFGI (association de gestion industriel), une commission qui a travaillé de 1985 à 1997 sur le thème de maîtrise de la performance, « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise».²⁶

Nous définissons un indicateur de performance comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif au-devant lui permettre d'en évaluer le résultat.²⁷ A travers cette définition, on voit que l'indicateur de performance n'est pas une mesure objective, attribut du phénomène mesuré indépendamment de l'observateur. Au contraire, il est construit par l'acteur en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur de performance n'est pas forcément un chiffre, il peut prendre toute forme informationnelle, répondant à l'une des fonctions évoquées dans la définition (conduit action ou évaluation de résultat) : jugement qualitatif, signe binaire (oui/non), graphique...

Cette définition met en avant deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indice de performance :

- * soit, il s'agit de conduire une action en cours, on parlera alors d'indicateurs de processus ou de pilotage, utilisé par l'acteur pour sa

²⁵ LEDRUC, M, « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, Paris, 2007.

²⁶ Guennou, P, « Les indicateurs de performances », édition Hermes, Paris, 2001, p. 150.

²⁷ Bonnefous, C, Courtois, A, « Indicateurs de performance », édition Herms, Paris, 2001, p. 25.

propre gouverne

- * soit il s'agit d'évaluer le résultat de l'action achevée, on parlera alors d'indicateur de résultat, utilisé pour informer des agents extérieurs à l'action mesurée comme les supérieurs hiérarchiques, l'indicateur de résultat est donc un indicateur de reporting.

Les indicateurs de résultat pour certaines actions sont des indicateurs de pilotage pour d'autres actions inscrites dans un horizon temps plus éloigné ou un périmètre organisationnel plus vaste.

De manière générale, l'indicateur de performance :

- * n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, il est donc lié à un processus d'action précis : il a une pertinence opérationnelle ;
- * doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à l'atteindre ;
- * est décliné à l'utilisation par des acteurs précis.

3.2. Typologie des indicateurs de performance

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leur apport, il est utile de se référer à différentes typologies qui sont les suivantes :²⁸

3-2-1-Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat). Ces types d'indicateurs sont relatives à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée : une action limitée et à court terme peut participer d'un plan d'action plus large et à plus long terme ; l'indicateur de résultat sur cette action devient un indicateur de progression de pilotage et un indicateur pour les responsables de l'action plus large.

3-2-2- Indicateur de pilotage et indicateur de reporting

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent par rapport aux objectifs du contrôle.

²⁸ DEMEESTERE René, et al., « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, p83.

Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision. Cet indicateur doit être lié à une action de manière claire et précise.

3-2-3-Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock, ...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

3-2-4-Indicateur synthétique et indicateur ciblé

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux

4. Les liens entre la performance et la stratégie

4.1. L'articulation stratégie / performance

Dans une entreprise, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints.

Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le plus souvent, les objectifs de performance précèdent la stratégie, mais la stratégie peut parfois précéder les objectifs de performance.

4.2. Le rôle de management

La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante conformément aux objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques doivent être clairs et partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation et, par conséquent, à la finalité de l'entreprise. Pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : la performance économique, la performance sociétale et la performance environnementale.

Section 03 : Le tableau de bord et la performance d'une entreprise

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'information pertinentes relative a cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond a ce besoin.

1. Définition du tableau de bord

Plusieurs auteurs et organismes se sont défilés essayant de donner une définition a ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celle de :

Selon caroline SELMER « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre les décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. »²⁹ Selon Claude ALAZARD & sabine SEPARI le tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôle les actions d'un service, d'une fonction d'une équipe.»³⁰ Par ailleurs, et Selon LEROY Michel le tableau de bord « c'est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent a un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »³¹ De son coté, Xavier BOUIN & F-Xavier SIMON définit le tableau de bord comme un élément « constitué d'information destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'incité à la réalisation d'action pour influencer sur les résultats. »³²

²⁹ SELMER C, <<concevoir le tableau de bord>>, édition DUNOD, paris, 1998, page 3.

³⁰ ALAZARD. C & SEPARI. S, OP, cit, page552

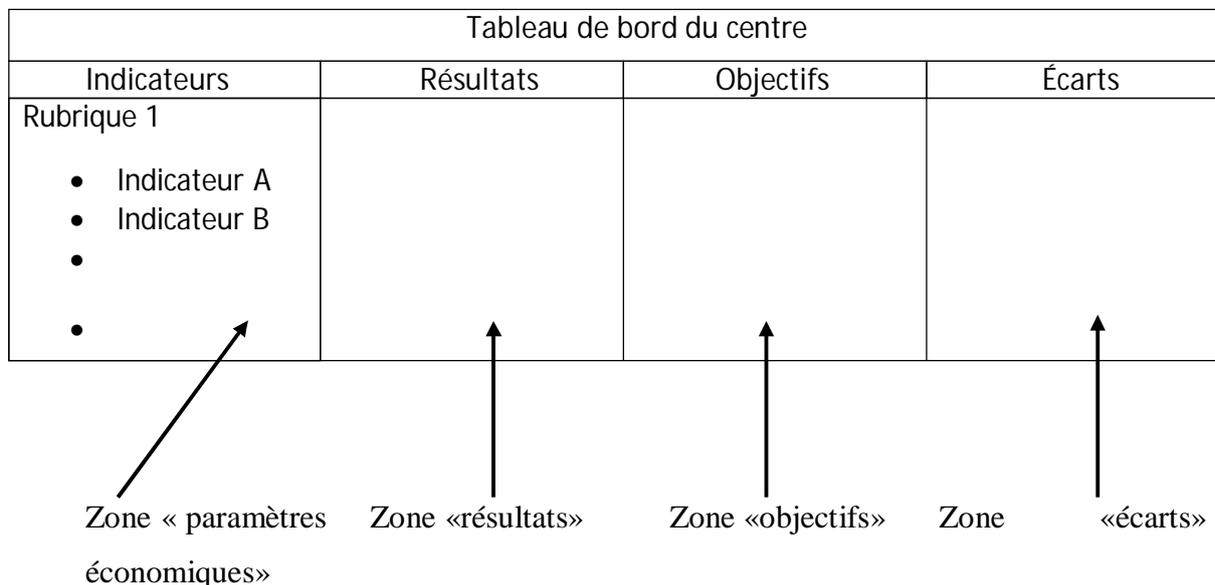
³¹ LEROY. M, OP, cit, page 14

³² BOUIN. X & SIMON.F-X,OP, cit, page 100

2. Conception du tableau de bord

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

Tableau N° 03 : La maquette du Tableau de bord



Source : ALAZARD.C et SEPARIS, «Contrôle de gestion, manuel et application, DCG11», 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2010, P.557.

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

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retours clients ;

- Taux d'invendus, etc.

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

- des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
 - des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
 - **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion. Si cette présentation est souhaitable, la forme des informations peut être très variée.³³

3. Le tableau de bord mesure des performances

La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies ».

Dans l'entreprise, il peut exister une multitude de centres de responsabilités et de nombreuses catégories de normes. Mais une bonne mesure des performances implique que l'on puisse directement comparer les réalisations de chacune de ces entités avec les normes qui lui sont assignées.

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

³³ C. Alazard, S. SEPARI, op. cit, page 557

3.1. Notion de mesure des Performances

La notion de mesure des performances n'est pas assimilée au contrôle budgétaire. En latin « Performare » signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation et en l'occurrence l'entreprise, consiste donc à donner forme et réalité au système des normes projeté et planifié par les dirigeants.

En anglais « To perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Enfin, c'est accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.

En français, le mot performance désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont proposés. Cette manière est analysée selon deux critères :

- L'efficacité, qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les Moyens mis à disposition ;
- La productivité, qui permet de comparer les résultats produits aux moyens engagés.

De ces trois éléments de traduction qui précèdent se dégage une notion de performance qui peut se résumer ainsi : La performance d'un centre de responsabilité désigne l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre a atteint les objectifs qu'ils avaient acceptés.

3.2. Conditions Pour Réaliser Une Mesure Des Performances efficace

Après avoir planifié pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent contrôler que les moyens ont bien été mis en œuvre conformément à leurs plans. Puis, ils doivent comparer les résultats réels aux résultats prévus pour entreprendre les mesures correctrices nécessaires.

Cette comparaison fait généralement apparaître des écarts ayant pour origine des standards non réalisés, des programmes non respectés, des hypothèses retenues non vérifiées dans la réalité et des standards non réalistes.

Quel que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même la connaissance de la motivation des hommes est un élément très important dans la mesure de la performance. Dans quelles conditions cette mesure se trouve efficace ?

A. La contrôlabilité

Mesurer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise.

La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique. Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais l'est pour le chef de service des équipements, puisque c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocié sa valeur.

La notion de responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense et de l'obligation qui en découle.

B. Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

➤ Fidélité

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par des personnes différentes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

➤ Exactitude

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

➤ Sensibilité

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il l'est moins dans d'autres

3.3. Les prix des cessions internes et l'évaluation des performances

Les échanges entre centres de profits d'une même entité doivent, dans la logique de cette organisation, être réglés par l'intermédiaire d'un prix : le prix de cession interne.

Le prix de cession interne permet la valorisation des transferts entre centres de profits. Il est alors possible d'établir un compte de résultat où les produits sont constitués par le chiffre d'affaires extérieur (avec les clients finals) et le chiffre d'affaires interne (avec les centres acheteurs de l'entreprise). Ce compte de résultat peut être établi dans le cas où le centre « vendeur » n'a pas accès au marché final : la définition du prix reconstruit à l'intérieur de l'entreprise des « micro-entités » dont la direction souhaite qu'elles soient gérées comme des entités autonomes.

Or la performance d'un centre est influencée par l'existence des cessions internes, puis que ce qui est un coût pour le centre acheteur est une recette pour le centre vendeur.

La fixation des prix de cession interne doit donc permettre :

- **Une juste mesure des performances** des centres concernés ;
- **Une convergence des intérêts** entre la division et l'entreprise ;
- **Un respect de l'autonomie** déléguée aux centres de responsabilité.

Un prix de cession interne est défini soit par rapport au coût, soit par rapport au marché mais, quel que soit son niveau, il est neutre sur le résultat global de l'entreprise. Sa définition n'influence que le niveau des résultats partiels de chaque centre.

3.4. La direction en fonction des objectifs**3.4.1. La direction par objectifs (DPO)**

Selon MINTZBERG, l'application de la direction par objectifs consiste à ce que le centre stratégique, autrement dit le centre de responsabilité, traduit ses orientations sous forme d'un système d'objectifs, c'est-à-dire d'un ensemble harmonieusement articulé d'objectifs majeurs et de sous objectifs.

La réalisation de ces objectifs est ensuite confiée aux différents spécialistes, qui restent libres du choix des moyens, compte tenu du respect de certaines contraintes. Par exemple, un directeur d'un point de vente sera chargé de faire progresser la part du marché des dépôts de 12% à 15% pour une période de trois ans. Dans ce contexte, il reste libre, sous la contrainte d'un budget donné, soit accroître la promotion chez les clients, soit augmenter le taux de la prime aux démarcheurs, soit trouver de nouveaux clients.

Ainsi, les contrôles à priori sont remplacés par des contrôles à postériori, qui portent sur la comparaison des réalisations aux objectifs.

Dès lors, chaque responsable est assimilé à un chef de petite entreprise qui fait face de son côté à de multiples contraintes. Dans cette perspective, on crée souvent un centre de profits, motivé par un intéressement aux résultats.

3.4.2. La direction participative par objectif

Dans ce cas, la motivation n'est pas liée à la participation aux résultats, mais elle porte sur la fixation des objectifs. Elle entraîne donc un mode de direction collégial, puisque tous les responsables d'un centre budgétaire sont, en principe, amenés à intervenir dans le processus de planification.

Cette méthode vise à ajuster les buts de l'entreprise à ceux des intervenants dans le processus de fixation des objectifs.

3.4.3. Le système de sanctions récompense

La méthode adoptée est assortie d'un jugement, suivi d'effets négatifs ou positifs selon qu'il y ait des contre-performances ou du succès dans la réalisation des objectifs.

❖ Les sanctions

Si les écarts négatifs sont justifiés par des causes indépendantes de la volonté du responsable, la conjoncture par exemple, aucun reproche ne peut être dûment adressé au gestionnaire. Mais il n'en va pas ainsi, lorsque les écarts ne paraissent pas explicables par des raisons extérieures évidentes. Alors le responsable est soupçonné, ses décisions critiquées, et son action mise en cause. Dans ce cas, il peut être averti et risque même la «sanction pénale».

❖ Les récompenses

En cas d'existence d'écarts positifs, les récompenses pécuniaires sur la réalisation de la performance sont traduites en général, par des suppléments de rémunération qui sont versés proportionnellement au degré de réalisation de l'objectif.

On peut conclure ainsi, que la motivation repose sur des récompenses d'ordre pécuniaire comme le dit O. GELINER «des gains d'argent qui correspondent à la satisfaction des besoins les plus variés». Elles peuvent être aussi d'ordre non pécuniaire. Elles doivent dans tous les cas, correspondre au degré réel des besoins de l'individu.

Dans le cadre du système de motivations, la notion de récompense est fondamentale. Néanmoins, il faut qu'elle soit appliquée à bon escient. A cet effet, la mesure des

performances permet de donner à la fois au responsable et à son supérieur, une base d'appréciation commune et relativement objective du comportement et des résultats du responsable ; à condition que ce dernier connaisse régulièrement sa performance et les normes suivant lesquelles il sera jugé.³⁴

Conclusion

Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes. Ces évolutions ont changé sa position dans le domaine théorique (académique) et dans le domaine pratique (l'entreprise). Ce qui lui a permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Le contrôle de gestion s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'information, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

Les entreprises veulent actuellement jouer sur un marché global en étant internationales, réagir vite en aplatissant leurs pyramides hiérarchiques et en décentralisant leur prise de décision, être plus proches du client en optimisant leurs processus autour d'équipes transversales et cumuler l'expérience en favorisant une diffusion large d'informations financières, L'information produite par les outils classiques du contrôle de gestion ne permet plus d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de dialogue et de communication sur la performance, le nouveau modèle du contrôle de gestion a une vision d'apprentissage collectif, une finalité qui dicte la manière dont est engendrée la performance et une préoccupation de maîtrise de la dynamique des processus, Celles-ci ont besoin pour la performance de leurs activités, d'outils de contrôle construits pour répondre à leurs attentes et qui intègrent l'ensemble des dimensions du management Les services d'information ne se limitent plus seulement à des services fonctionnels chargés du traitement transactionnel et de la tenue des registres.

Ce ne sont plus seulement des fournisseurs d'information et d'outils d'aide à la décision, aujourd'hui, les services d'information peuvent aider les dirigeants à mettre en place des stratégies concurrentielles en exploitant le potentiel de la technologie de l'information pour améliorer sa productivité, baisser ses coûts et concevoir de nouveaux biens, services et processus.

³⁴ www.academia.edu consulté le 29/05/2021 à 10h05.

**Chapitre II: approche théorique sur le tableau de bord de
gestion**

Introduction

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et à un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats. Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Elaborer cet outil nécessite d'abord l'acceptation de tous les acteurs de l'organisation et constitue une base de communication pour tous. C'est de façon synergique que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension. 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. Il est présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. La compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. 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.

Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion

Dans cette présente section, nous allons aborder : la définition du tableau de bord, les typologies et caractéristique, la fonction et limites du tableau de bord de gestion (TBG).

1. Définitions de tableau de bord de gestion

Selon Ieroy Michel le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte.³⁵

Selon SAULOU Jean-Yves, « 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 le futur avec moins d'incertitude ».³⁶

D'une autre manier « le tableau est un outil d'aide a la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'il pilotent et d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'action pour influencer les résultat ».³⁷

2. Typologie et caractéristique de tableau de bord

2.1. Typologie de tableau de bord

Les typologies du TB sont multiples, nous citerons ci-dessous :

2.1.1 Selon Jean-Yves Saulou (2006)

Selon Jean-Yves Saulou il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :

A. Le tableau de bord d'activité

Il s'agit du tableau de bord classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associe un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (un organigramme par exemple ou les huit principes de management de l'ISO 9004). Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

Tableau N°01 : caractéristique du tableau d'activité

³⁵ LEROY, M « l'essentiel en fiche » édition 2, DUNOD, paris, 2018, page 110.

³⁶ Saulou J-y, « le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, paris, 1982, page 40.

³⁷ MALO.J-L, « encyclopédie de gestion », édition economica, paris, 1997. Page 130.

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

	composantes	Contenu ou nature
1	indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement, l'information figure plutôt sous forme de tableaux.
2	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure du système dont on veut suivre les activités : Elle représente généralement les fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme et/ ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, Datasmart, Balanced scorecards.
3	Dentinaire principal	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies.
4	Plan d'action	Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités. Les actions n'existent pas car il s'agit de suivre des activités. Si elles existent, elles constituent une check-list sans lieu de dépendance entre elles.
5	Pilotage d'objectifs	Il arrive que les objectifs soient suivis par indicateurs (de performance par exemple dans les balanced scorecards), mais la représentation des objectifs par des indicateurs n'est pas suffisante pour atteindre ces objectifs tant qu'un plan d'action structuré et inter relié n'est pas défini. Ce n'est pas parce qu'on voit la cible ou l'action qu'on l'atteint...

Source : Jean-Yves Saulou, « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^e édition AFNOR, France, juillet 2006, page 32.

En fait, sous le vocable « tableau de bord », la majorité des décideurs met en place un tableau de suivi d'activité qu'il conviendrait plutôt d'appeler tableau d'activité ce que nous appellerons « tableau de bord d'activité ». La commande est souvent passée sous la forme : « ...trouvez-moi quelques indicateurs pertinents pour me faire un tableau de bord sur le sujet ! ».

Bien évidemment, la manière de trouver le bon indicateur ne fait pas partie de la commande, ni même le souci de préciser les objectifs à suivre.

Bien souvent, ce type de tableau de bord présente bon nombre d'inconvénients qui ne facilitent pas la prise de décision, voire même la rendent plus complexe :

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

- Il comporte généralement trop d'information, sous forme de tableur par produits, zone d'activité et clients ;
- Il est destiné à tout le monde et a personne en particulier et chacun est prié d'y trouver son bonheur ;
- Si par chance les indicateurs y sont présents par objectif, il ne permet pas souvent de suivre la manière de réaliser cet objectif, c'est-à-dire le plan d'action.

A titre d'exemple, on trouvera le tableau de bord d'activités annuelles, trimestrielles, mensuelles, les tableaux de bord des (activité de) conjoncture, les tableaux de bord (des activités) d'hier, de la semaine passée ou de mois dernier.

B. Le tableau de bord de pilotage

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis

Tableau N°02 : tableau de bord de pilotage

	composantes	Contenu ou nature
1	indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Afin de pouvoir mener les recherches éventuelles de similitudes de comportement, tous les indicateurs doivent être accessibles sur la même périodicité.
2	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure des plans d'action mis en place pour atteindre chaque objectif. Une typologie systémique des indicateurs par action peut être adoptée
3	Destinataire principal	Le pilote responsable de l'objectif, et accessoirement, les acteurs du plan d'action et le décideur de niveau N+1
4	composantes	Contenu ou nature
5	Plan d'action	Le plan d'action n'est pas un check-list d'actions, mais un ensemble d'actions structurer le plan d'action : celle de la relation amont-aval et celle issue des approches par les processus.
6	Pilotage d'objectifs	Les objectifs à piloter sous forme de tableaux de bord doivent comporter une part de risque, pour l'entreprise et/ ou pour le

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

		responsable de l'objectif.
--	--	----------------------------

Source : Jean-Yves Saulou, « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^e édition AFNOR, France, juillet 2006, page 33.

Ce tableau de bord, qui correspond pourtant à une préoccupation des décideurs, atteindre des objectifs avec des moyens limités implique de piloter, a pour obligation de clarifier, convaincre, diffuser, faire partager l'essence même métier : de définir le plan d'action stratégique pour atteindre un objectif.

Quel que soit le niveau du décideur et de son objectif, il existe un art de faire ce que l'on doit atteindre. C'est le fondement même de l'efficacité du décideur dans son travail de préparation. Edwards Deming, dans le PDCA, ne le dit pas autrement. Ceux qui réussissent sont certes ceux qui parfois ont eu un peu de chance, mais le plus souvent il s'agit de ceux qui ont préparé, structuré, et formalisé le « comment faire » de leurs actions.

Ce tableau de bord de pilotage n'est généralement pas mis en place pour les raisons suivantes :

- _ incapacité à formaliser le plan d'action ;
- _ absence de volonté de faire partager la construction et/ou la diffusion du plan d'action (pré carré du décideur) ;
- _ risque (naturel) d'erreur dans la stratégie adoptée ;
- _ manque de temps nécessaire pour formaliser le tableau.

À titre d'exemple, on trouvera le tableau de bord de pilotage de tout décideur ayant des objectifs (à risque) à réaliser, avec des moyens limités et un plan d'action pouvant être défini. Qui développe le plan d'action de l'objectif « Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir l'amélioration continue ».

C. Le tableau de bord de projet

Le management par projet s'est instauré pour piloter l'atteinte d'un objectif, généralement matérialisé par un produit physique (construire une maison, développer un logiciel, réaliser un produit). Le projet possède une date de début, une date de fin et, surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire : pour une maison, la fin des soubassements, la fin de construction du gros œuvre, la fin de la charpente. Le produit est à réaliser pour une date.

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

L'autre caractéristique majeure du projet porte sur la structure des actions qui constituent le projet. En effet, l'enchaînement des actions est constitué de l'agencement des étapes mises en œuvre selon la technicité du métier : c'est la WBS, Workbench Base Structure, la structure de base du projet. Elle est formée, d'une part, des grandes phases le constituant. Chaque phase est constituée d'activités, et chaque activité comporte plusieurs tâches. L'art consiste à obtenir la durée la plus courte de l'ensemble des actions nécessaires : c'est le chemin critique du projet. Le responsable du projet pilote en fonction de l'objectif à atteindre, en adaptant en permanence les moyens nécessaires et disponibles aux caractéristiques du produit à livrer (en fonction des impératifs de délai, de coûts et de quantités à réaliser), et tout en recherchant en permanence le chemin critique optimum.

Les composants de ce tableau de bord sont les suivants :

Tableau N°03 : tableau de bord de projet

	composantes	Contenu ou nature
1	indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, du projet peut y figurer. Toute étape peut donner lieu à indicateurs, que ce soit concernant les moyens, la production d'unités produites et les non-qualités éventuelles. La consommation entre le réalisé et le prévu y est particulièrement suivie, de même que le délai final de réalisation.
2	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure de la base de travail (phases, activités, tâches) et suit tout particulièrement la réalisation de jalons de fin d'étape. Au sein de chaque étape, si un chemin critique existe pour la réaliser, un suivi particulier du sous-projet peut également être mené.
3	Destinateur principal	Le pilote responsable du projet, accessoirement, les acteurs du plan projet et éventuellement le maître d'ouvrage du projet intéressé à la disponibilité du produit à la date prévisionnelle.
4	composantes	Contenu ou nature

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

5	Plan d'action	Sa structure est celle de la base de travail présentant l'enchaînement des étapes et matérialisant le chemin critique du projet.
6	Pilotage d'objectif	La finalité du projet est de réaliser un objectif (souvent matérialisable) constitué de ses composantes de quantité, de qualité, de coûts et de date.

Source : Jean-Yves Saulou, « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^e édition AFNOR, France, juillet 2006, page 35

L'art de la préparation et de la mise au point de la WBS du projet constitue le fondement même du métier du chef de projet. Il devra gérer les dysfonctionnements inévitables venant perturber la réalisation normale des tâches et étapes projet. Cette WBS se gère par les techniques de gestion de projet, telles que PERT (Programme Evaluation Research Time), technique de recherche opérationnelle, mise au point pour le lancement de la fusée Polaris, ou que le diagramme GANTT (PERT présenté horizontalement). De nombreux logiciels existants marchent pour suivre le projet et ajuster automatiquement les dates de fins en fonction de la disponibilité des ressources et des budgets.

Les tableaux de bord de gestion de projet abondent, notamment en raison de l'existence de logiciels adaptés. Toute donnée du projet peut, à la demande, alimenter un tableau de bord. Les limites de ces tableaux de bord de projet sont :

- _ La difficulté à faire apparaître l'information suffisante : la tendance étant de suivre la consommation des ressources au lieu de mesurer la réalisation des objets. L'inconvénient des techniques de gestion de projet est de suivre le consommé des ressources et de considérer que le projet est terminé lorsque les budgets sont consommés. Or, l'expérience ne démontre pas cette affirmation : le mur de la maison, en effet, est-il construit parce que le maçon a consommé le nombre prévu de parpaings ou parce que la qualité finale prévue du mur est atteinte ?
- _ La difficulté à déduire de l'enchevêtrement des étapes sur le diagramme PERT un chemin critique.
- _ La tendance naturelle à démarré une étape suivant sont formellement avoir terminé l'étape précédente³⁸

³⁸ Jean-Yves Saulou, « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2^{ème} édition AFNOR, France, juillet 2006, p.p. 30-36

2.1.2 Selon Langrois L et al

Selon Langrois L et al il existe quatre types de tableau de bord qui sont les suivants :

A. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de mise en œuvre de la stratégie. Il est utilisé par la direction générale. C'est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (en Anglais, Balenced Scorecard ou BSC).

B. Le tableau de bord opérationnel

C'est un outil de pilotage à courte terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'action mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ainsi, il permet de prendre des décisions fréquentes.

C. Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un outil indispensable au chef d'entreprise pour le pilotage et le suivi de sa stratégie financière. Il s'agit d'un outil à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire de leur activité et de leurs rentabilités. Donc, le tableau de bord permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance mesurables et pertinents. Il permet aussi de mieux comprendre les concepts financiers, de construire son propre tableau de bord financier et ainsi maîtriser les aspects financiers de son activité.

D. Le tableau de bord de gestion

Les tableaux de bord de gestion communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'événement.

Il y a un(ou plusieurs) TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre et leur périodicité. On distingue :

- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- Un tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine ;
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois.

Ainsi le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation d'un système constituée de plusieurs indicateurs de sa performance a des moments données ou sur des périodes données.³⁹

2.2 Les caractéristiques du tableau de bord de gestion

On mettant en lumière les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes du tableau de bord de gestion :

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré par le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et son style de direction, si l'un de ses éléments change à savoir le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du tableau doit changer également.
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté, il synthétise une Panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- Le tableau de bord est un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

3. Fonction et limite du tableau de bord de gestion

3.1. Fonction du tableau de bord de gestion

Le Tableau de bord de gestion remplit cinq fonctions :⁴⁰

- **Un système d'alerte :** il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal ;

³⁹ Langlois. L et all, 2008, Op. cit, p.349

⁴⁰ GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, page 638.

- **Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes** : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie ;
- **Le tableau de bord de gestion assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du déléguant des moyens de surveillance ;
- **Il facilite la communication et la motivation** : on rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord de gestion favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun) ;
- **Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.**

3.2. Les limite du tableau de bord de gestion

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elle nous citons ⁴¹:

- Il n'y a pas de tableaux de bord adaptés 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'objectifs du tableau de bord reste trop souvent celui du control 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 apparaitre inadapté pour certains métiers ;
- La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisé 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 digestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec les meilleurs entreprises concurrentes ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs ne favorisent pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

⁴¹ LEROY.M,Op.cit. Page 43.

Section 02 : Conception et instrument de tableau de bord de gestion

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'information pertinentes relative a cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond a ce besoin

1. Principe de conception du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :⁴²

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

1.1. Cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

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

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

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa

⁴² ALAZARD (C) et SEPARI (S) : op.cit., p.637.

gestion afin d'éclairer ses décisions ;

- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

1.2. Un contenu synoptique et agrégé

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

Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

1.3. Rapidité d'élaboration et de diffusion

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

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

2. Les instruments du tableau de bord de gestion

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

2.1. Les écarts

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart

entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée.⁴³

Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels il s'exprime habituellement en pourcentage ou en valeur.

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Parmi ces écarts on peut retenir les suivants :

2.1.1 L'écart sur chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire découle de la valeur de deux paramètres, le prix de vent et les quantités vendues. L'écart de chiffre d'affaire et la différence entre le CA réel et le CA prévu.

2.1.2 L'écart de marge

L'écart sur marge, c'est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue.

Ecart sur marge= Marge sur coût préétabli réelle-Marge sur coût préétabli

2.1.3. L'écart sur quantité

Cet écart mesure l'impact financier de l'écart des vents en volume. Il se calcul de la façon suivante :

Ecart sur prix= (PR-PP)*QR

PR : Prix réel ;

PP : Prix préétabli ;

QR : Quantité réelle.

2.1.4 L'écart sur coût des charges (frais)

Cet écart appelle aussi écart sur budget (salaires et autre charges). Il valorise le surcoût dus à la variation de prix des charges consommées.

2.1.5 L'écart sur activité

Cette écart symbolise le coût de sur imputation du coût fixe. Il valorise un coût de chômage de suractivité, du fait de l'exercice des charges fixes dans le centre.

2.1.6 L'écart sur rendement

Cet écart traduit la plus ou moins bon utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre.⁴⁴

2.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de

⁴³ DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiche », édition Dunod, Paris, 2008, p.72.

⁴⁴ Doriath. B, (contrôle de gestion), 4ème édition, Dunod, paris 2005, page72-95

l'entreprise.⁴⁵ En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signifiée une amélioration de la situation.

Les ratios sont essentiels pour le chef d'entreprise, du fait qu'ils permettent de faire une analyse financière de l'entreprise. Outre, pour effectuer cette analyse financière, il suffit de choisir quelques ratios significatifs, on les compare sur plusieurs périodes afin de parmi ces ratios on peut retenir ce qui suit :

2.2.1. Ratio de rentabilité

La notion de rentabilité est liée à celle de bénéfice et, d'une manière générale, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir on distingue deux types d'indicateurs pour la rentabilité de l'entreprise :⁴⁶

A. La rentabilité financière

La rentabilité financière exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise. Son mode de calcul est comme suit :

$$\text{RF} = (\text{résultat net/capitaux propres}) * 100$$

RF : résultat financier

B. La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisés. Ces derniers correspondent à la somme du besoin de financement de l'activité. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{RE} = (\text{résultat d'exploitation/capitaux utilisés}) * 100$$

RE : Rentabilité économique

2.2.2. Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière mis en rapport les deux grands items du bilan et,

⁴⁵ Alazard .C, Separi.S, op.cit, p.634.

⁴⁶ Bouin. X, Simon. F-X, « tous gestionnaires », « comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2006, page 50

permettent de vérifier et de démontrer de manière chiffrée, qu'il est effectivement préférable de déposer d'un fond de roulement positif et de supporter un BFR le plus faible possible.

2.2.3. Ratios de liquidité

La liquidité mesure la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif, elle exprime l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces engagements en cas de liquidation.

L'entreprise n'est pas en situation de liquidité lorsque la durée des emplois est supérieure à celle des ressources c'est-à-dire lorsqu'elle ne peut pas faire face à ces échéances.

Généralement il faut procéder à une comparaison entre la durée des emplois et celle des ressources en effectuant un reclassement par période qui est limitée à un horizon d'un an et s'appuie sur les calculs de trois ratios :⁴⁷

A. Ratio de liquidité général

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme en utilisant tout l'actif circulant c'est-à-dire en vendant tous les stocks, en recouvrant toutes les créances et en utilisant tous les disponibilités. Il se calcule comme suit :

$$\text{RLG} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{dette à court terme}}$$

Ce ratio doit être assez largement supérieur à 1

RLG : Ratio de liquidité général

B. Ratio de liquidité réduite ratio est parfois appelé (ratio de trésorerie).

La différence avec le ratio précédent tient au non pris en compte des stocks. En effet une partie des stocks a un caractère d'immobilisation qui peut être insuffisamment liquide en cas de besoin urgent, ce ratio doit être supérieur à 0.7 et proche de 1. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{RLR} = \frac{\text{VR} + \text{VD}}{\text{DCT}}$$

RLR : Ratio de liquidité général

VR : valeur résiduel

VD : valeur disponible

DCT : dette à court terme

C. Ratio de liquidité immédiat

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses seules disponibilités. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{RLT} = \frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$$

⁴⁷ Marion. A, « Analyse financière concepts et méthodes », édition Dunod, Paris 2007, page 136-138

Ce ratio n'a pas de norme précise il doit être supérieur 0.5 pour les entreprises commerciales et 0.3 pour les entreprises industrielles.

2.2.4. Ratio de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme. Elle est assurée lorsque la valeur des actifs est supérieure à celle des dettes

Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer le degré d'indépendance financière. Aussi, il faut comparer également l'endettement aux ressources propres pour mesurer l'autonomie financière les ratios de solvabilité sont les suivants :⁴⁸

A. Ratio d'indépendance financière ou l'autonomie générale

L'endettement total regroupe toutes les dettes de l'entreprise envers les tiers. Il n'existe pas de norme précise pour ce ratio mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise. Ce ratio se calcule ainsi :

$$\text{Autonomie générale} = \frac{\text{endettement total}}{\text{total dû}}$$

B. Taux d'endettement

Concernant ce ratio l'endettement financier ne doit pas représenter plus d'un tiers du total de bilan c'est-à-dire il doit être inférieur à 33% son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Taux d'endettement} = \frac{\text{dette financier}}{\text{total de bilan}}$$

2.2.5. Ratio d'autonomie financière

Ce ratio compare l'endettement aux ressources propres de l'entreprise. Il explique une prudence pour les banques qui en cas de faillite ces dettes seront remboursées par les capitaux propres. Il se calcule comme suit :

$$\text{Autonomie Financière} = \frac{\text{Dettes Financières}}{\text{Capitaux}}$$

Pour ce ratio les dettes financières ne doivent pas dépasser les capitaux propres, dans le cas contraire où les dettes financières sont supérieures aux capitaux propres, implique un risque important pour les prêteurs de l'entreprise.

A. Ratio de Rotation ou des temps de décaissement

Selon COHEN les ratios présentent un triple intérêt pour l'analyse statique, d'une part, ils permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les stocks et les créances peuvent être formés en monnaie, donc de mesurer la liquidité de certains éléments de l'actif circulant,

⁴⁸ Lahille. J-P, « analyse financier », édition Dunod, Paris 2007, PP 125-126

d'autre part, ils permettent d'évaluer les délais de règlement obtenus des fournisseurs et d'estimer ainsi l'exigibilité d'une composante importante des dettes à court terme.

En fin, ces ratios permettent de dégager les conditions dans lesquelles le besoin en fond de roulement se forme, compte tenu du niveau de l'activité de l'entreprise. Les ratios de rotation sont les suivants :⁴⁹

B. Ratio de Rotation des Stocks

Pour les rotations des marchandises ce ratio se calcul ainsi :

$$\text{Stock Moyen} / \text{Coût annuel des achats}$$

Pour les rotations des produits finis ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Stock Moyen de tous les produits} / \text{Coût}$$

C. Ratio de Rotation du crédit fournisseur

Ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Dettes fournisseur} / \text{les achats TTC}$$

D. Ratio de Rotation du crédit Client

Le mode de calcul de ce ratio est le suivant :

$$\text{Stock Moyen} / \text{Coût annuel des achats}$$

Ces trois ratios servent pour l'entreprise, à savoir quelle est sa capacité de financement, à se comparer avec d'autre entreprise qui ont le même secteur d'activité, à mieux négocier avec ses fournisseurs et à mieux connaître ses clients.

2.3. Les clignotants

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

2.4. Les graphiques

Une autre forme de présentations des données est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

3. Les Objectifs du tableau de bord de gestion

⁴⁹ COHEN.E, SAUREL, « Analyse financière, outils et applications », Edition ECONOMICA, Paris 1990, P 45

Les tableaux de bord sont divers et variés. Sans forcément être exhaustif, le tableau de bord est le système d'information qui permet au décideur de :

- Piloter l'organisation,
- Être informé,
- Identifier les tendances, les évolutions,
- Mesurer l'atteinte des objectifs (prévisionnel/réel),
- Analyser les écarts (causes/effets),
- Communiquer avec l'ensemble de l'organisation,
- Responsabiliser tous les acteurs sur la base d'objectifs clairs,
- Développer des axes de progrès et s'améliorer.

En cela c'est un véritable outil de management qui doit constituer le référentiel par excellence de gestion/décision des responsables.⁵⁰

4. Mise en forme du tableau de bord de gestion

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, histogramme) signifie, plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :

- **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :
- **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme représentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
- **Les caractéristiques des indicateurs**, c'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
- **Le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnent en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.
- **Personnaliser le contenu** : La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des

⁵⁰ CHRISTOPHE legrenzi. PHILIPPE rosé (2011), « les tableaux de bord de la DSI », 2^e édition Dunod. Page 41.

données disponibles.

Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P. VOYER.⁵¹

- **Les indicateurs généraux** : qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;
- **Les indicateurs collectifs** : qui sont communs à plusieurs gestionnaires ;
- **Les indicateurs locaux** : concernent, en particulier, l'unité du responsable et représentent les objectifs à atteindre ;
- **Les indicateurs individuels** : choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

Section03 : Dimension et méthode du tableau de bord de gestion

Dans cette section, nous allons présenter les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de gestion, ainsi que les différentes méthodes utilisées.

1. Les dimensions du tableau de bord de gestion

À partir des notions précédemment développées, on peut considérer le tableau de bord comme un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. En effet, le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.

Le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication en interne. En mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ; le rend un outil de motivation et d'aide à la prise de décision, ainsi que de pilotage et de management. Il favorise l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise. À cet effet, nous allons énumérer ces dimensions comme suit :

1.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

. C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

⁵¹ GERVAIS. M, (1997), p. 616.

1.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit offrir à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. C'est un déclencheur d'enquête et de comparaison. En attirant l'attention sur les points importants de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il permet au gestionnaire d'identifier les écarts et prendre ainsi les actions correctives adéquates.

1.3. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

Le tableau de bord, permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

1.4. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques.

Au niveau d'une communication verticale, le tableau de bord assure le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et joue le rôle d'intégrateur en permettant d'avoir à un niveau hiérarchique donné, un langage commun en ayant tous les mêmes paramètres.

Dans le cadre d'une communication horizontale, le tableau de bord étant un outil de pilotage de la performance, arrive à communiquer les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les encourager et les inciter à réaliser des performances similaires.

1.5. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. a ce propos (m. leroy, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée » En attirant en permanence les responsables sur points importants de leur gestion et après analyse des valeurs cruciaux (clignotantes), cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

1.6. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management :

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

1.7. Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation :

Le tableau de bord développe une réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et d'installer une animation entre les différents acteurs d'une même unité. Car en fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes d'une même unité ou direction, les tableaux bord stimulent ainsi leurs motivations et leur cohésion. Il offre à ces derniers la possibilité de s'autocontrôler et les aide ainsi à atteindre leurs objectifs stratégiques. « de nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation ».

1.8. Le tableau de bord est un outil d'organisation :

Avec son effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise ces indicateurs (clignotants) alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux. Pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'atteindre les objectifs alloués par l'entreprise. En ayant à sa disposition la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines possibles.

1.9. Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir :

Ce qui permet de valider le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cette instrument, permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique (d'unités), d'apprécier les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au délégant de la situation. il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus (infra)... pour le manager et toute son équipe, être dans la même périodicité et harmonies d'œuvre les unes avec les autres, permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

Pour conclure, on peut avancer que le tableau de bord connaît des finalités différentes, mais complémentaires. En effet, les tableaux de bord sont non seulement des outils de contrôle, mais aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage et de mesure de la performance.⁵²

2. Les méthodes de conception d'un TBG

2.1. Méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une Entité actuelle : simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement rudement 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 mener à son terme cette entreprise :

Tableau N°04 : Une méthode en 5 étapes et 14 outils

Étapes 1 <ul style="list-style-type: none">• Sélectionner les axes de progrès	<ul style="list-style-type: none">- Identification des gains de l'entreprise- Situer l'entreprise sur le marché- Évaluation des attentes des clients- Repérer les principaux leviers- Évaluer et choisir les axes de progrès	Outil n° 1 Outil n° 2 Outil n° 3 Outil n° 4 Outil n° 5
Étapes 2 <ul style="list-style-type: none">• Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les processus et les activités critiques	Outil n° 6
Étapes 3 <ul style="list-style-type: none">• Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none">- Choisir les objectifs- Mesurer les risques- Élaborer les plans d'action	Outil n° 7 Outil n° 8 Outil n° 9
Étapes 4 <ul style="list-style-type: none">• Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none">- Choisir les indicateurs- Présenter l'indicateur sur le poste de travail	Outil n° 10 Outil n° 11

⁵² BOURAIB. R, « tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise », mémoire présenté en vue de l'obtention de diplôme de Magistère en science économique, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, année universitaire 2014/2015, p 41-43.

Etapes 5 <ul style="list-style-type: none"> • Structurer le tableau debord 	<ul style="list-style-type: none"> - Construire le tableau de bord (vue de signification) - Organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection) Maintenir le tableau de bord 	Outil n° 12 Outil n° 13 Outil n° 14
--	--	---

Source : FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, P.2.

2.2. Différences avec la méthode GIMSI

La méthode GIMSI comporte 10 étapes. Elle traite en totalité le projet de tableau de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de l'entreprise. GIMSI porte l'attention du concepteur sur les points sensibles, telle la définition des axes de progrès, l'identification des objectifs et le choix des indicateurs. Pour répondre aux enjeux précis des projets de grande envergure, GIMSI traite aussi de la problématique de la collecte, de la mise en forme et de la consolidation des informations, du choix des outils, de l'intégration et du déploiement de la solution et de la conduite globale du projet.

2.2.1. Présentation de la méthode GIMSI

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

La mouture, de la méthode **GIMSI**, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

Signification de l'acronyme GIMSI

G: Comme Généralisation

I : Comme Information

M: Comme Méthode et Mesure

S: Comme Système et Systémique

I: Comme Individualité et Initiative

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.⁵³

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite d'une préoccupation

⁵³ FERNANDEZ.A, « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, paris, 2013, P.38.

Chapitre II: Approche Théorique sur le Tableau de Bord de Gestion

particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Tableau N°05 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

<p>1. Identification : Quel est le contexte ? de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention</p>	<p>Etape 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 Etape 2 : Identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2. Conception : Que faut-il faire ? Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p>	<p>Etape 3: Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale Etape 4 : Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés Etape 6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs Etape 7 : Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord contrôle de la cohérence globale</p>
<p>3- Mise en œuvre : Comment le faire ? La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p>	<p>Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p>
<p>4- Amélioration permanente : Le système correspond-il toujours aux attentes ?</p>	<p>Etape 10 : Audit Suivi permanent du système</p>

Source: FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'Organisation,

Groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2008, P.131.

❖ Phase 1. Identification

L'étape N°1 : (l'environnement de l'entreprise)

Consiste à identifier l'entreprise en terme de

- Marché (clientèle, concurrence, produits, fournisseurs et partenaire) ;
- Stratégie (comment l'entreprise envisage t'elle son avenir) ;*
- Management il faut définir la politique interne de l'entreprise pour mesurer le processus de prise de décision et bâtir le système le plus éduquant avec l'entreprise.

L'étape N°2 (Identification de l'entreprise)

Consiste à étudier la structure de l'entreprise concernant les métiers, les processus et les activistes au sein de l'entreprise pour :

- ✓ Construire un groupe de projet et définir avec précision le planning de travail.
- ✓ Identifier les processus et les activités critiques.

❖ Phase 2. Conception

L'étape N°3 (Définition des objectifs)

«Un objectif se définit comme un but à attendre pas une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue et qu'il s'engage à fournir à son client à une date donnée ». ⁵⁴

Cette étape a pour but, de définir les objectifs stratégiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise, et cela en respectons les critères de choix d'un objectif à savoir :

- ✓ Borne : l'objectif doit avoir une dimension temporelle bien définie.
- ✓ Mesurable : l'objectif doit s'exprimer en unité mesurable.
- ✓ Accessible : pour l'attente des objectifs, il faut disposer les moyens nécessaires et maîtriser les contraintes.
- ✓ Réaliste : il faut que l'objectif soit raisonnable.

⁵⁴ SELMER C, Op.cit, P. 58.

L'étape N°4 (Construction du tableau de bord)

Cette étape consiste à identifier la structure de tableau de bord de décideur, ainsi, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Le mot indicateur peut se définir comme une information ou un regroupement d'information qui contribue à l'appréciation d'une situation par le décideur. L'indicateur ne se limite pas au constat, il permet une gestion dynamique en temps réel.⁵⁵

L'étape N°5 (Choix des indicateurs)

Servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs successivement, il existe plusieurs types d'indicateurs en peut citer :

- ✓ Indicateur d'alerte : ils signalent les anomalies qui surgissent dans l'entreprise.
- ✓ Indicateur d'équilibre : ils signalent l'avancement par rapport aux objectifs.
- ✓ Indicateur d'anticipation : ils informent sur le système dans son environnementils permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

L'étape N°6 (La collecte d'informations)

Cette étape consiste à évaluer les informations nécessaires à la construction des indicateurs.

L'étape N°7 (Le système de tableau de bord)

Il doit permettre aux décideurs d'agir dans un milieu complexe, et de prendre de bonne décision dans l'urgence et l'incertitude, tout en assurant une cohérence globale.

❖ Phase 3. Mise en œuvre

L'étape N°8 (Choix du progiciel)

Au cours de cette étape, l'architecte des systèmes sous contrôle du comité de pilotage animera la séance de choix du progiciel en présentant les critères de choix élaborés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire, d'autant plus que la réponse aux besoins de l'entreprise et le coût plus au moins raisonnable.

⁵⁵ FERNANDEZ A, Op.cit, P.147.

L'étape N°9 (Intégration et déploiement de la solution)

Pour cette étape, nous nous limitons à citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- ✓ Configuration des progiciels ;
- ✓ Développement spécifique ;
- ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- ✓ Déploiement de la solution.

❖ Phase 4. Suivi permanent

L'étape N°10 (l'audit du système)

Elle consiste en un processus d'amélioration permanent (audit du système) pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. L'audit du système permet de s'assurer avec le temps de la cohésion du système avec les nouveaux besoins de l'organisation et des utilisateurs. Il permet de fournir une vision du système de tableau de bord. Il est préférable qu'il soit fait par un externe et selon une périodicité régulière par rapport à la vitesse de l'évolution propre de l'entreprise et la pertinence des réajustements du système.

2.3 Présentation de la méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiole et Hugues Jordan. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins⁵⁶

- **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

⁵⁶ FIOLE. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, P. 450.

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 « ou 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 opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes :⁵⁷

Étape 1 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise toujours du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

Étape 2 : Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Étape 3 : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Étape 4: Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

⁵⁷ Bourguignon ANNICK, Véronique MALLERT, Hanne NORREKLIT, 2001, Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.

Conclusion

Gérer une entreprise ou une organisation consiste avant tout à la conduire vers l'objectif fixé, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation. Pour assurer sapérennité, l'entreprise doit relever les défis permanents qui sont lancés aux individus qui la composent et à l'entité qu'elle représente. L'entrepreneur s'efforce donc de faire coïncider auxmieux le savoir faire et les aspirations de chacun avec les buts qui ont été déterminés au niveau global. Pour arriver à atteindre ces résultats, le chef d'entreprise doit se doter d'instrument de pilotage rapide et synthétique facilitant la prise de décision. Le tableau de bord répond à ce besoin, en présentant aux décideurs de tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leur sont indispensables pour apprécier leur performance eu égard aux objectifs fixés. Pour piloter l'irrégulier et l'imprévisible, il est donc indispensable de mettre en place dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, un réseau de tableau de bord. Chaque manager doit pouvoir ainsi décider des actions correctives qui lui appartiennent et simultanément rendre compte de ses résultats au niveau supérieur.

Chapitre III

Essai d'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise COGB labelle

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Introduction

Pour établir un lien entre la connaissance théorique déjà acquis et le domaine pratique, nous avons choisis comme lieu de stage l'entreprise COGB labelle. Le COGB est un groupe agroalimentaire algérien qui assure la commercialisation et la fabrication de denrées alimentaires.

Nous abondons dans ce chapitre les deux sections suivantes :

- Historique et structure de l'entreprise CO.G.B Labelle.
- Le tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise <<CO.G.B Labelle>>

Section 01 :

Présentation de L'entreprise Corps Gras de Bejaia LA BELLE

Cette section est consacrée a la présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B LABELLE

1. Historique

Avant l'unité de production N° 7 c'était l'unité de production N° 8 qui était créée en par un industriel français sous le nom Société Industriel de L'Afrique du Nord (S.I.A.N).

Elle a pour fonction :

- Extraction de l'huile de grignon d'olive.
- Fabrication de savon.
- Le raffinage de l'huile de colza et l'huile de tourne sol à partir de 1941.
- La fabrication de savon de ménage "Mon Savon" savon de toilette et leur

Conditionnement entre 1953 et 1967.

L'unité a été nationalisée en 1974 et prend le nom de Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaire (S.G.D.I.A).

Durant cette période c'était le démarrage de planification en continu qui a été acquise en 1973.

Suite à la restriction de S.G.D.I.A. par le décret présidentiel du 1/1/1983 la suite a pris pour dénomination Entreprise Nationale des Corps Gras (E.N.C.G).

En 1998 il y a en restauration de L'E.N.C.G en cinq filiales : Alger, Oran Bejaia, Annaba, Maghnia, qui sont devises en dix unités de production.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

C'est aussi que la Société des Corps Gras de Bejaia devient filiale de l'E.N.C.G regroupant deux unités de rationnelle : Unité de production N° 7 et unité de production N° 8.

La filiation de Bejaia a été certifiée en 2005 dans ISO.9001 version 2000 (système de certification).

En application de l'ordonnance N° 1-04 du 20/08/2001 relative à la privatisation totale ou partielle des entreprises publiques économiques et de CPE N° 01/60 du 13/12/2005.

La cessation des points de la C.O.G.B et la C.G.S Annaba au profit de SAEL Agroalimentaire la Belle à hauteur de 70% (30%) restant la propriété

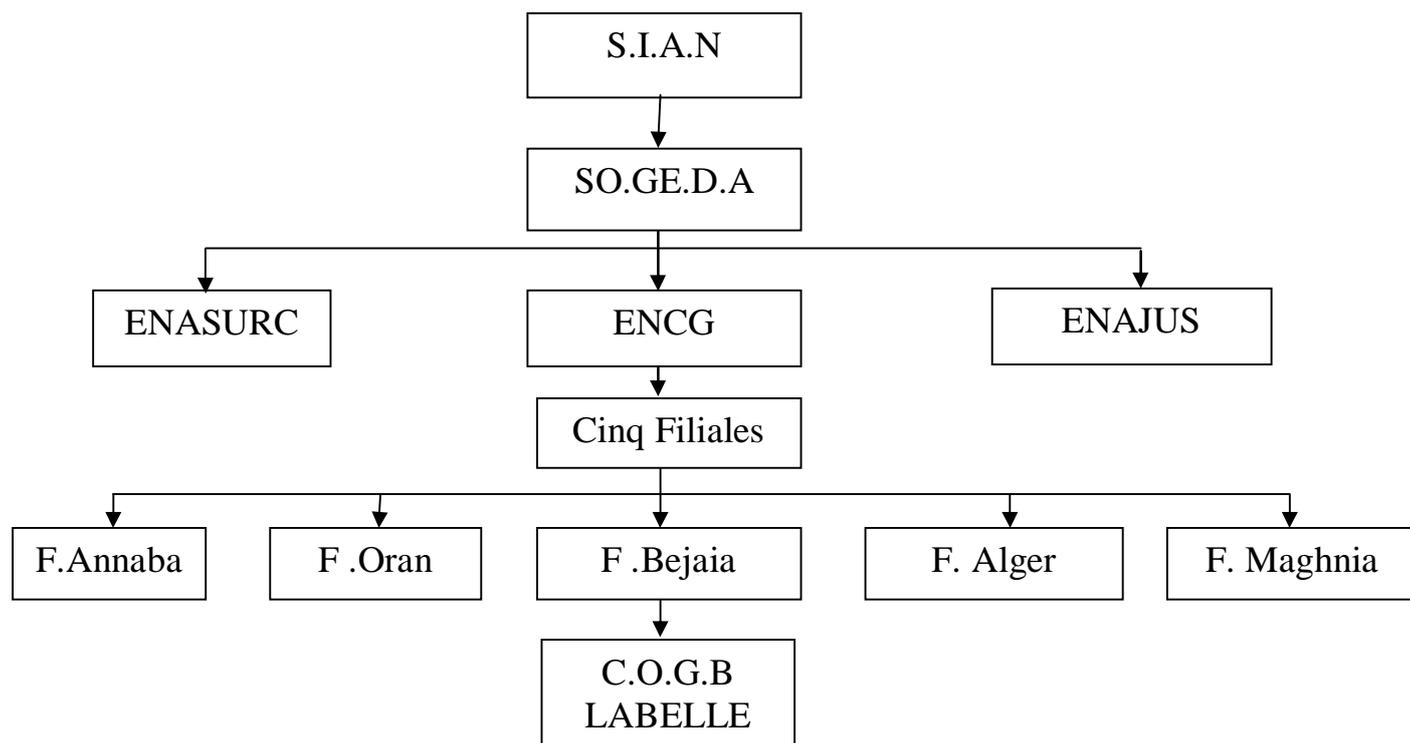
Du groupe E.N.C.G (SPA) a été concrétisée à partir d'Avril 2006.

La C.O.G.B La Belle est donc une société à capitaux mixte de 1000.000.000 DA.

En 2007 partenariat de groupe La Belle.

1.1. Diagramme de l'historique

Figure N°01 : représentation du diagramme de l'historique



Source : document interne de l'entreprise C.O.G.B La Belle

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

2. La Situation géographique de l'unité de production N° 7

L'unité de production de Bejaia UP7 se trouve au siège de la direction générale qui située à environ 250 km à L'Est de la capitale, cette unité est implantée dans la zone industrielle de Bejaia, elle est limite par :

- _ A L'Est par Oued Seghir et la centrale EDEMIA.
- _ A L'Ouest par la route des Aurès et L'EPLF/SPA.
- _ Au Nord par ALCOST/SPA.
- _ Au Sud par SNLB liège et la cite Cherchale.

3. Les Missions et les objectifs de l'entreprise C.O.G.B La Belle

3.1. Missions de l'entreprise

- Exploiter, gérer et développer les activités de production de l'huile alimentaire et industrielle, de savon, de margarine, de glycérine et toute autre activité industrielle liée à son objectif.
- Procéder et l'étude de marché et d'en suivre l'évolution.
- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de production et de ventes.
- Concourir à la formation de son personnel.
- Mettre en place et développer un système de gestion en vue de la satisfaction des besoins national et maintenir en permanence des stocks stratégiques en matière première et produit finis.
- Organiser et développer les structures de maintenances Permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Assister les unités de production dans la réalisation d'une politique de qualité et de maîtrise des coûts.

L'entreprise met en œuvre dans la limite de ses attributions, tous les moyens humains, industriels, financiers et commerciaux pour la réalisation des objectifs lui sont assignés.

3.2. Les objectifs de l'entreprise

- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires ;
- Répondre aux besoins des consommateurs en terme de qualité ;
- Accroitre les capacités de production par la création d' autre unité de production ;

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

- Lancement de nouveaux produits et élargir sa gamme de production ;
- Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions Algériennes ;
- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de productions d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et autre activités industrielles liées à son objet.

3.3. Les activités de l'entreprise

- Fabrication de l'huile végétale ;
- Fabrication de margarine de table, de feuilletage et pâtisserie ;
- Fabrication de produits végétale aromatisés ;
- Fabrication de savon de ménage et de toilette ;
- Fabrication de graisse végétale a usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et du savon industriel ;

4. Potentiel de production et les moyens de l'entreprise

4.1. Potentiel de production

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

4.2. Les moyens de l'entreprise

- **Moyens matériels**

Nature des moyens : Raffinerie, savonnerie, margarinerie et hydrogénation Origine des moyens : Europe, Canada.

- **Moyens humains**

Effectif total : 537

Dont Ingénieurs : 20

Masters : 06

D.E.S:02 Licencie : 08

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

D.E.U.A : 05

Techniciens supérieurs : 32

CAP/CMTC: 17

5. Les équipements de productions

La société « COGB LABELLE » dispose des équipements suivants :

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

6. Les moyens techniques

6.1. L'activité

L'unité a comme activité la transformation des matières d'origines animales et végétales en vue de la fabrication des produits de grande consommation et de

Produits destinés à l'industrie.

➤ **Pour usage alimentaire :**

- L'huile de table.
- Produit végétal aromatisé (SVA).

➤ **Pour usage domestique :**

- Savon de ménage (Savon Marseille).

➤ **Pour usage industriel :**

- Savon industriel type lubrification.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

➤ **Pour usage pharmaceutique :**

- Glycérine codex.

➤ **Sou produit valorisable :**

- Résidu de distillation des acides de gras.
- Résidu de distillation de glycérine.

6.2. L'approvisionnement en matière :

L'unité s'approvisionne en matières première suivantes :

- L'unité de palme ayant un point de fusion 42-44C°
- L'unité de soja ayant un point de fusion de 30-32C° ou bien 38-40C. °
- L'huile de tournesol.
- Coprah, tsarine de palme.
- L'huile brute.

Les achats de matières premières se font par le groupe à Alger.

7. Les Equipements De Fabrication

- La raffinerie d'huile alimentaire.
- La savonnerie de ménage et de toilette.
- La distillerie.
- La chaufferie.
- La station d'épuration des eaux usées.
- L'unité de conditionnement.
- L'atelier de fabrication de bouteilles plastiques de (1) litre et de (5) litre.
- L'infrastructure de stockage des matières premières et des produits finis.
- Le bâtiment d'accompagnement (ADM-LABO, maintenance, véhicules).

8. Département et missions

8.1. Département Informatique

Ce département s'occupe de maintenance des applications existantes maintenance du matériel développement, assistant à l'utilisateur, études et relations des programmes.

8.2. Département Marketing

Qui a la charge l'écoulement des produits de l'entreprise et la gestion des stocks.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

8.3. Département Approvisionnement

Qui se charge d'approvisionner l'entreprise en matière première et en produit nécessaire à la production. Toutefois, les différents départements sont sous la tutelle de la direction générale qui orient et pilote tous les structure de l'entreprise.

8.4. Département des ressources humaines

Cette direction a pour tâche la planification, développement, le suivi et la gestion des ressources humaines, ainsi que de veiller à l'implication des œuvres au travail :

- Mettre en œuvre un système d'évaluation de productivité.
- La régulation des salaires et l'organisation en temps des ouvriers.
- Respecter la réglementation en matière d'emploi.

Assurer l'application de la législation de travail.

8.5. Département Comptabilité et Finances

Ce département est charger d'enregistré, d'analysé et de contrôlé toutes les opérations comptable réalisées au sein de l'entreprise est permet de connaitre en permanence les mouvements de stocks et les existants en magasin (en quantité et en valeur).

8.6. Département Production

Il a pour tâches de contrôler les activités de production et de maintenance des unités de production, et celui de la qualité ainsi la mise en œuvre et le suivi de différents programmes de production traces, et aussi l'utilisation rationnelle de moyens, matériels et humains. Ce département travail 24/24 avec 03 équipes de 08 heures par jour et il est doté de 04 services :

- Service de raffinage.
- Service plastique / CDH.
- Service savonnerie.
- Service margarine.

8.7. Département Technique

Cette fonction consiste à suivre la maintenance des équipements de production, et l'installation des nouvelles machines et aux essais performance.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Il veille au bon fonctionnement des ateliers de production et d'intervenir dès qu'un problème technique surgit. Il contient les services : électricité, fabrication, mécanique, études et méthodes.

8.8. Département Sécurité

Il s'occupe des conditions hygiène et de sécurité en matière de production individuelle et collective. Le but de ce département consiste à écarter tout risque d'accidents graves, prévention et la lutte contre tous incendies pouvant informer les travailleurs.

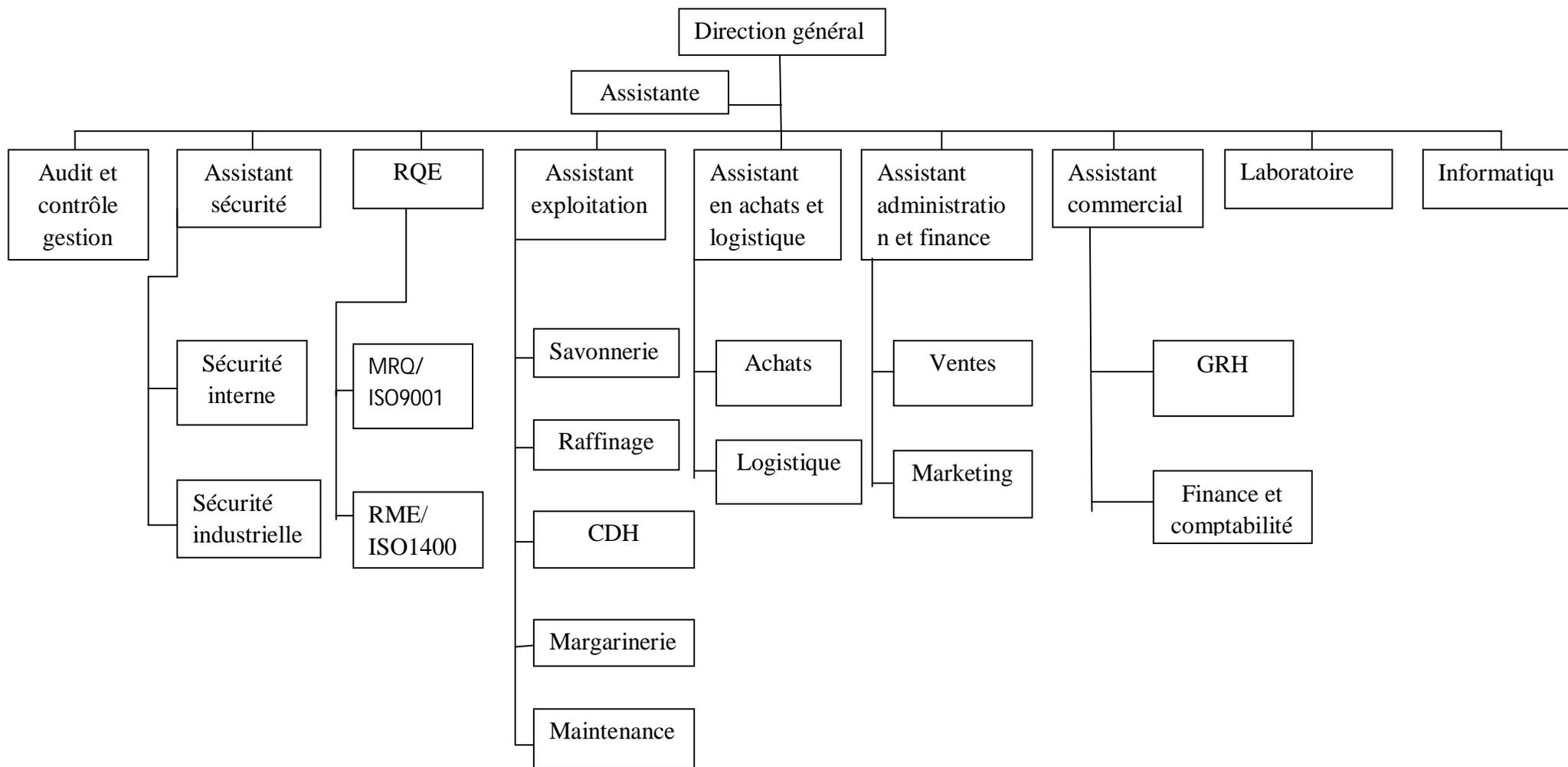
8.9. Contrôleur de gestion

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

Tous ces départements et service dépend d'une seule personne qui est le président directeur général (PDG) qui gère l'entreprise et prend les décisions stratégiques. Ce lien est représenté dans l'organigramme suivant :

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°02 : L'organigramme général de COGB LABELLE



Source : document interne de l'entreprise C.O.G.B La Belle

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Section 02 :

L'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise LABELLE

Dans cette section nous allons montrer l'importance de pilotage de la performance au sein de CO.G.B LABELLE, ainsi que la mise en œuvre des indicateurs utilisés sur la base des rapports d'activités existants au niveau de cette l'entreprise, afin d'élaborer un tableau de bord financier qui est dans l'intérêt de permettre à l'entreprise LABELLE, d'avoir une vision claire de leur activité et rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes.

1. Tableau de bord et le pilotage des indicateurs financiers

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage, il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape tout prise de décision En effet Un tableau de bord de pilotage est un outil bien plus complexe et subtil à la fois. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise de risque. Le tableau de bord financier relève de la gestion financière, il regroupe donc des indicateurs à caractère financier et les ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise.

Le tableau de bord financier est tout d'abord les responsables de départements et de services afin qu'ils puissent juger de la performance de l'équipe dont ils ont la charge. Ensuite le chef d'entreprise lui-même à qui il offrira une vision globale de son entreprise. Eventuellement, avant la remise du tableau au plus haut responsable, il peut être demandé aux directions de département de faire un premier commentaire sur les indicateurs afin d'engager le dialogue

1.1. L'avantage d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier permet :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixé.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grace à cet outil, l'entrepreneur

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

dispos d'un variable aperçue de l'évolution de son entreprise.il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un Des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier Statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une Stratégie financière efficace.

2. Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord

Le tableau de bord de gestion peut être établi selon différentes approches. La littérature managériale propose différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise. Parmi ces différents outils, nous distinguons deux catégories d'approches : la première, l'approche par les objectifs, est dite « méthodologique » qualifiée aussi, d'« approche française » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : laméthode OVAR et la Méthode OFAI.

La seconde approche, par les modèles de pilotage ; (Qualifiée aussi par l'approche américaine). Cette dernière cherche à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

Toutefois, il existe d'innombrables méthodologies de construction de tableau de bord. Toutes proposent un plan plus ou moins semblable des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

Enfin nous allons présenter la méthode GIMSI, que nous trouvons de notre part complète et convient à notre cas pratique LABELLE.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

2.1. L'approche par les objectifs

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

4.1.1. La méthode OVAR

La méthode OVAR est un outil de pilotage mis au point par 3 enseignants du groupe HEC. À l'instar du tableau de bord prospectif, en s'appuyant sur une méthode formalisée sous forme de processus, la méthode OVAR a pour vocation d'aider les dirigeants à élaborer et déployer une stratégie à tous les niveaux. Avec une attention particulière portée à la cohérence entre l'ensemble des domaines.

- Les objectifs représentent la déclinaison opérationnelle des différents axes stratégiques définis par l'entreprise.
- Elle s'attache à définir les variables d'action qui ont un effet concret sur les objectifs désignés.
- Ces variables étant **organisées** dans des plans d'actions opérationnels cohérents.

2.2. Les indicateurs du bilan

Ce type d'indicateur comprend :

- Les bilans de grandes masses ;
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

2.2.1 Présentation des bilans de grande masse

Cette présentation du bilan financier vise à faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, puisqu'elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Tableau N °01 : Représentation du bilan de grandes masses de CO GB LABELLE pour les exercices 2017, 2018 et 2019 (Structure de l'actif)

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Variation en DZD	En %	Année 2019	Variation DZD	En %
Actif immo	IMB	1706265865	1677499309	-28766556	-1.7	1651843258	-25656051	-2
Immo corp		250627938	250425498	-202440	-0.08	250711016	285515	0.11
Imm incorp		674603714	713509166	38905452	6	657697368	-55811798	-8
Imm encours		768735842	705188274	-63547568	8	726496265	21307991	3
Imm financier		12298371	8376371	-3922000	32	16938609	8562238	102
Actif circulants	VE+VR+VD	10202092069	8579732581	-1622359488	-16	7958522191	-621210390	-1
VE		2746648160	2734575507	-12072653	-0.4	2260602814	-473972693	-17
VR		6403726439	5123626933	-1280099506	-20	5078830907	-44796026	-1
VD		1051717470	721530141	-330187329	-31	619088470	-101441671	-14
Total actif		11908357934	10257231890	-1651144044	-14	9610365449	-646893441	-6

Source : réalise par nous -mêmes

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

→ **Interprétation du bilan de grande masse des 03 exercices 2017, 2018 et 2019 (Structure du l'actif).**

A l'inverse de ces grandes masses du haut du bilan, les comptes situés plus bas sont représentatif de l'exploitation même de l'entreprise a l'actif on y trouve les stocks et les créances .par ce que l'exploitation d'une entreprise est sujette à des variations souvent quotidien, on peut parler de liquidité de ces comptes. Ils varient continuellement, au gré des affaires traitées des contrats passés ou encore des commandes effectuées.

A la clôture, l'entreprise en question a connu une évolution de son total bilan estimé à 10257231890DZD en 2018 contre 11908357934DZD en 2017 soit une baisse de 14%. De même pour l'exercice 2019 l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire d 646893441DZD. Qu'est équivalent à une baisse de 6% par rapport à celui de 2018.Ces diminution ont dû principalement

- **Immobilisations corporelles :** Elles ont subi un ralentissement qui passe de 250627938DZD en 2017 à 250425498DZD en 2018. Soit une variation de 202440DZD (-0.08%). Pour l'exercice 2019 l'entreprise a réalisé une augmentation de 285518DZD (0.11%) (bâtiments, immobilisation en concession).
- **Immobilisations incorporelles :** Elles ont subi une accélération qui passe de 674603714DZD en 2017 à 713509166DZD en 2018 Soit une variation de 38905452DZD (6%). Contrairement pour l'année 2019 une baisse de 55811798DZD (8%). Cette dernier est dû à l'acquisition de nouveaux équipement.
- **Immobilisation financier :** Ont supporté un abaissement d'un montant de 3922000DZD en 2018 (32%). En revanche l'entreprise à subit pendant l'année 2019 une croissance de ces immobilisations financiers, soit une hausse remarquables de 102% par rapport à l'année 2018.
- Le totale des **stocks** s'élèves à 2734575507DZD pour l'année 2018 contre 2746648160DZD une variation dite de 0.4 de moins que l'année 2017. Pour l'année 2019 l'entreprise a réalisé amaigrissement de ses valeurs d'exploitation de 473972693DZD (17%) dû à l'approvisionnement de ses stocks.
- Pour les **valeurs réalisables**, l'entreprise a éprouvé une diminution de 1280099506DZD. ainsi qu'un décroissement de 44796026DZD soit de (1%) par apport à l'année 2019.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

- Pour les **disponibilités et assimilés**, l'entreprise a réalisé un abaissement de 330187329DZD en 2018 (31%). Pareillement pour l'année 2019 une diminution considérable d'un montant de 102441671DZD .cette variation se justifié par la baisse des montants de placements et une diminution colossale de la trésorerie.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Tableau N°2 : Représentation du bilan de grandes masses de CO GB LABELLE pour les exercices 2017, 2018 et 2019 (structure de passif)

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Variation DZD	En %	Année 2019	Variation DZD	En %
Capitaux propre		2750837379	2878916804	128079425	5	3050482277	171565473	6
Capitaux permanent		3159697921	3254983145	95285224	30	3650207400	395224255	12
TD		9157520555	7378315086	-1779205469	-19	6559883172	-818431914	-11
DLMT	PNC	408860542	376066341	-32794201	-8	599725124	223658783	59
DCT	PC	8748660013	7002248745	-1746411268	-20	5960158048	-1042090697	-15
Total passif	CP+PNC+PC	11908357934	10257231890	-1651126044	-14	9610365449	-646866441	-6

Source : réalise par nous-mêmes

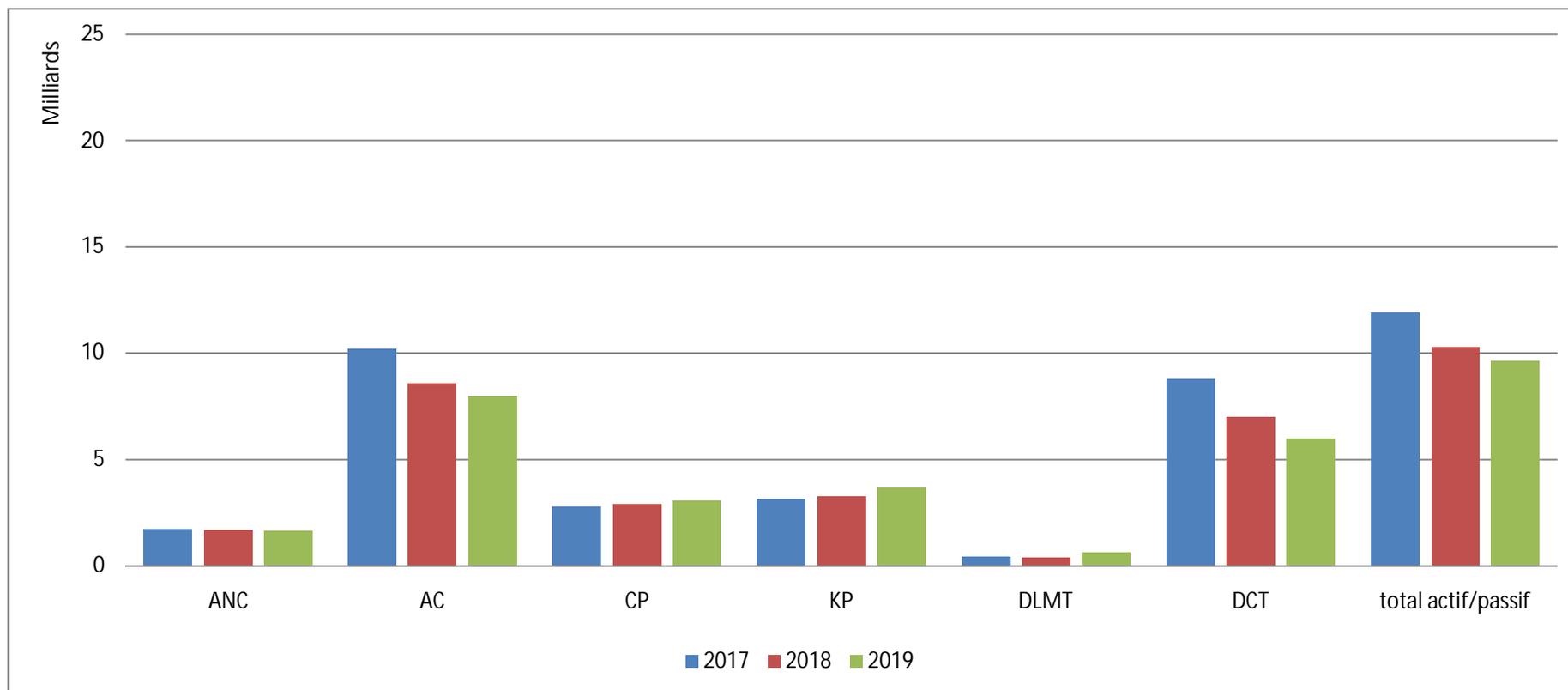
→ **Interprétation du bilan de grande masse des 03 exercices 2017, 2018 et 2019 (structure du passif)**

- Pour les capitaux propres, l'entreprise a réalisé pour l'année 2018 un montant de 2878916804DZD contre 2 750 837 379 DZD soit une variation de 5% de plus quant à l'exercice 2017 également pour l'année 2019 la progression est estimée 171 565 473 DZD soit de 6%.
- L'entreprise a réalisé en 2018 une diminution de ces totales dettes de 7 378 315 086 DZD contre 9 157 520 555 DZD en 2017 soit une diminution de 17% .également pour l'année 2019 l'entreprise a éprouvé une léger diminution est estimé à 818 431 914 DZD soit de 11%.
- Au 31/12/2019 le total de son passif s'élève à 9 610 365 449DZD il correspond effectivement à l'ensemble de l'endettement de l'entreprise c'est-à dire ce qu'elle doit au tiers.

Grace aux observations citées et aux calculs effectués précédemment ont a tracé l'évolution des masses du bilan tout au long des 3 exercices par un graphe du type bâtons.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°03 : Représentation graphique de l'évolution des masses du bilan



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

2.2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

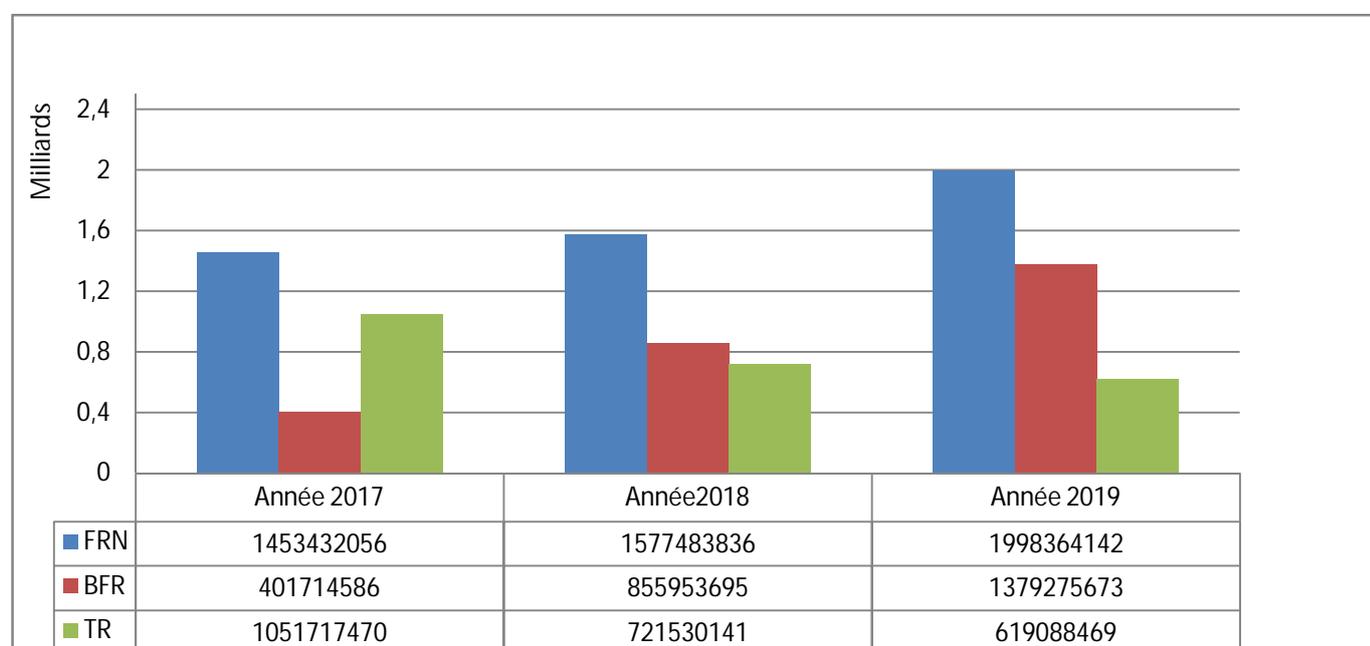
L'équilibre financier est représenté par l'interaction de trois variable : FRN, BFR et la TR.

Tableau N°3 : indicateur de l'équilibre financier

Libellé	Méthode de calcul	Année2017	Année2018	Année2019
FRN	Kp - Actifs immobilisés	1453432056	1577483836	1998364142
BFR	(VE+VR)-DCT	401714586	855953695	1379275673
TR	FRN-BFR	1051717470	721530141	619088469

Source : réalise par nous -mêmes

Figure N°04 : représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier



Source : réalisé par nous -mêmes

→ **Interprétation**

FRN : On remarque que le fond de roulement net reste toujours positif pendant les trois exercices, Cela signifie que l'entreprise est en bonne santé financier .et que ces ressources sont stable (disponible plus d'un an) ce qui permet de financer l'activité de l'entreprise.

BFR : On remarque aussi les BFR pour les trois année toujours positif signifie que les créances client, et stock de l'entreprise sont plus important que leur dette de fournisseur. Veut dire que l'entreprise pays ses fournisseurs avant d'être payé par ces clients.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

TR : d'après les calculs effectués, on constate que l'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisant de trésorerie durant les trois années. Ce qui indique que notre entreprise dispose de suffisamment de ressource pour financer l'intégralité de ses besoins l'entreprise semble donc, saine financier elle clôture ses livres avec un solde de 619088469DZD.

D'après l'étude des indicateurs de l'équilibre financier (FRN, BRF, TR) on peut conclure que l'entreprise CO.G.B est on très bonne équilibre financier.

2.3 Les indicateurs de la rentabilité financière et économique

Cette famille d'indicateurs comprend essentiellement : le **ROI**, **ROE**, **REN** et le **ROCE**

Tableau N°04 : Les indicateurs de la rentabilité financière et économique

Ratios	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
ROI	RT.EXP /CI	$\frac{652842312}{11908357934}$ = 0.05	$\frac{649443547}{10257231890}$ = 0.06	$\frac{813006739}{9610365449}$ = 0.08
ROE	RT.NET /CP	$\frac{221989765}{2750837379}$ = 0.08	$\frac{220959424}{2878916804}$ = 0.08	$\frac{265565498}{305048227}$ = 0.09
ROCE	EBE /CI	$\frac{803515436}{11908357934}$ = 0.06	$\frac{552432515}{10257231890}$ = 0.05	$\frac{980112054}{9610365449}$ = 0.10
REN	RT.NET /CA HT	$\frac{221989765}{12481579925}$ = 0.01	$\frac{220959424}{13699255696}$ = 0.01	$\frac{265565498}{14322442295}$ = 0.01

Source : réalisé par nous-mêmes

→ **Interprétation** :

- a. Retour sur investissement (ROI)** : est un indicateur économique qui mesure la rentabilité d'un capital investi dans le cadre d'une unité économique. Dans notre cas l'entreprise a réalisé pendant ces 03 années 2017, 2018, et 2019 un rendement égal à 5, 6 et 8 DA pour chaque 100 DA investi, ce qui indique une augmentation soutenue dans la rentabilité des investissements entrepris par l'entreprise CO GB LABELLE.

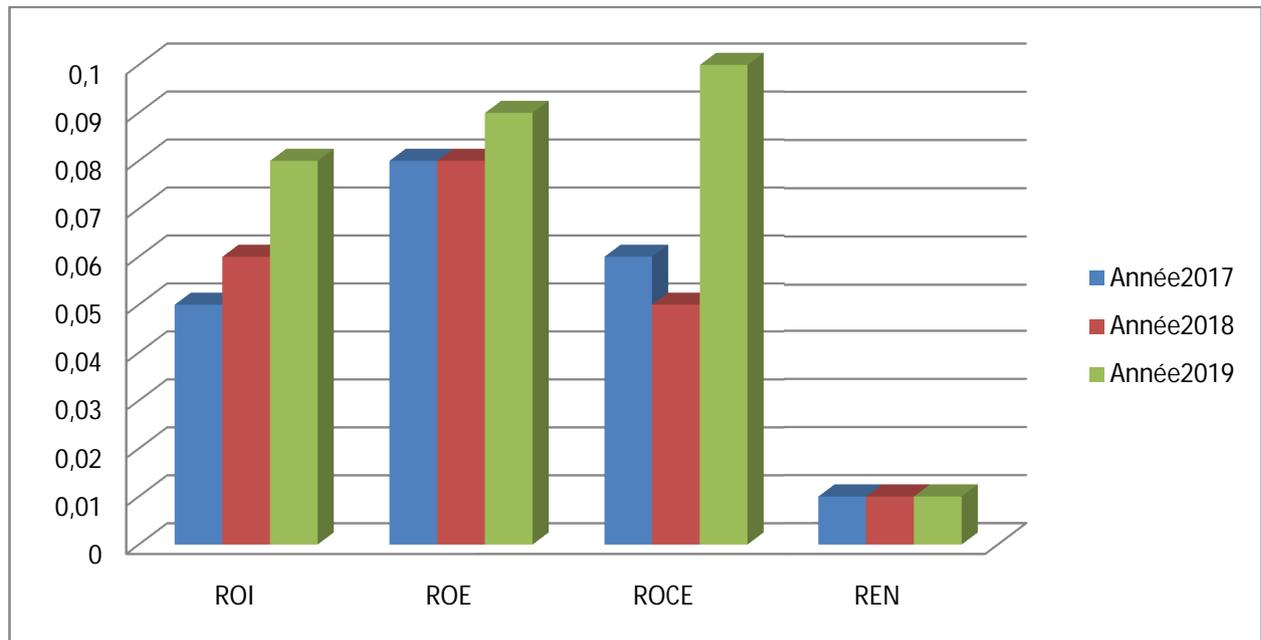
Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

- b. Le rendement des capitaux propre (ROE) :** il est le ratio financier qui sert de mesure de la rentabilité de la voir des actionnaires d'une entreprise et les exprimer en %. Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque 1000DA investit des capitaux propre est de 80DA pour les 02 années 2017et 2018. Par contre on remarque une amélioration de 1% par rapport à l'année 2019.ce qui résulte de la hausse de résultat net.
- c. La rentabilité des capitaux investie (ROCE) :** Il est un ratio financier qui mesure la rentabilité des investissements effectués par une entreprise, en fonction des capitaux investie. Plus une entreprise n'est efficace dans l'exploitation de son activité et le choix de ses investissements plus son ratio ROCE sera élevé. Dans le cas de COGB ,elle as enregistré un résultat de 6%en 2017, 5% en 2018 et 10%en 2019, ce qui renvoie à une baisse pour les deux année 2017 et 2018, qui est due notamment à la diminution de l'excédent brut d'exploitation et la hausse des capitaux investie. Un ROCE de 6% indique que lorsque une entreprise utilise 1000DZD issu de ses fonds propre et de sa dette, pour mener son activité, elle réalise un résultat d'exploitation de 60DZD par ailleurs on remarque une augmentation en 2019 de 10% par rapport à l'année2018et 2017ce que signifier que l'entreprise déclare un résultat de 100DZD que pour 1000DZD.
- d. Le Ratio de rentabilité économique nette (REN) :**traduit la rentabilité de l'entreprise au regard de son volume d'activité, mesure par le CA.COGB a réalisé des ratios stable pendant les 3 exercice 2017,2018et 2019.

A partir de l'observation ci-dessus il est possible de présenter graphiquement les variations des indicateurs de rentabilité.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°05 : Présentation graphique de l'évolution des indicateurs de rentabilité.



Source : réalisé par nous-mêmes

2.4 Les ratios de la structure financière

Ils sont représentés par un ensemble de ratios permettant de juger l'équilibre financier de l'entreprise et sa capacité à respecter ses engagements. Egalement il permet de évaluer les modes des financements utilisés ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme. On cite le ratio de financement permanent, de capacité de remboursement, d'indépendance financière et les ratios d'endettement.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Tableau N°05 : Les ratios de la structure financière

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
RFP	KP/AI	$\frac{3159697921}{1706265865}$ = 1.85	$\frac{3254983145}{1677499309}$ = 1.94	$\frac{3650207400}{1651843258}$ = 2.20
RCR	DLMT/CAF	$\frac{408860542}{-590387732}$ = -0.69	$\frac{376066341}{-549908245}$ = -0.68	$\frac{599725124}{-433184225}$ = -1.38
RIF	CP/KP	$\frac{2750837379}{3159697921}$ = 0.87	$\frac{2878916804}{3254983145}$ = 0.88	$\frac{3050482277}{3650207400}$ = 0.38
RE	TD/CP	$\frac{9157520555}{2750837379}$ = 3.32	$\frac{7378315086}{2878916804}$ = 2.56	$\frac{6559883172}{3050482277}$ = 2.15

Source : réalise par nous -mêmes

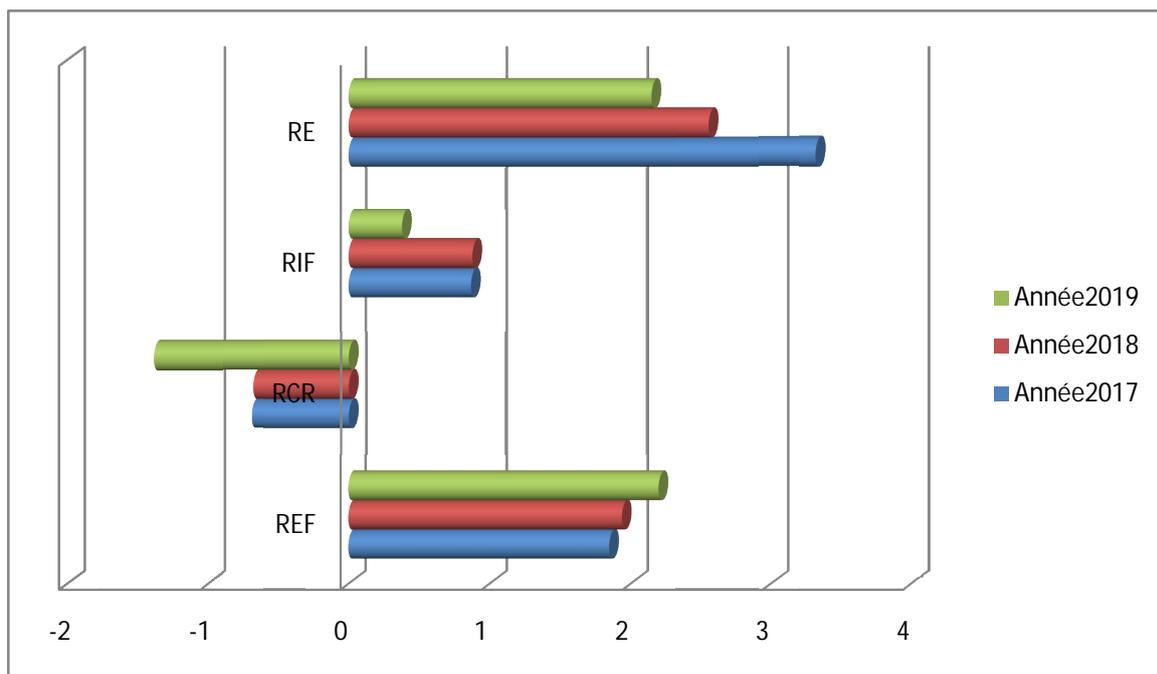
→ **Interprétations :**

- a. **Ratio de financement permanent (RFP) :** durant les 03 année le RFP est supérieur à 1 dans notre cas et augmente chaque année de 1.85 en 2017 à 1.94 en 2018 enfin 2.20 en 2019. ce que veut dire que L'entreprise CO.G.B arrive à financer l'intégralité de ces immobilisation au moyens de ressource stable .et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant . En effet ce ratio intervient comme un appui pour confirmer le résultat concernant le FRN en nous assurant une certaine sécurité en termes de financement.
- b. **Ratio de capacité de remboursement (RCR) :** mesure le temps nécessaire pour rembourser des dettes financier c le rapport entre les ressource externe de financement (endettement globale et la CAF), un valeur de 3 ou 4 au ratios de capacité de remboursement .signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptable donc 3 ou 4 année de CAF pour rembourser les dettes financiers .pour notre cas dans l'entreprise CO.G.B le CR réalisé pendant les 03 année est négatif et inférieur à 3 . Alors, qu'un ratio supérieur à 4 est mauvais. Cela explique que l'endettement de l'entreprise est trop lourd par rapport à la richesse qu'elle crée et que sa capacité de remboursement est mal.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

- c. **Ratio d'indépendance financier (RIF)** : doit être inférieur à 1, ce qui est effectivement, le cas de notre entreprise, cette valeur s'explique par la volonté des banquiers de ne pas prendre plus de risque que les actionnaires de l'entreprise. Un ratio supérieur à 1 indique un recours trop important à l'emprunt bancaire.
- d. **Ratio d'endettement (RE)** : est un indicateur financier qui permet de mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise et donc solvabilité ce ratios s'obtient en effectuent le rapport entre les dettes d'une entreprise et montant de ces capitaux propre. E niveau d'endettement pour les 03 exercices 2017,2018 et 2019 est de 332% ,256% et 215% cela signifie que l'entreprise à une dépendance importante au financement extérieur, de manier général un ratio supérieur à 200 est considéré comme élevé.

Figure N°06 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de la structure



Source : réalisé par nous- mêmes.

2.5. Les ratios de liquidité

Cette catégorie de ratio permet d'évaluer si l'entreprise est solvable, est une comparaison des actifs à courte terme d'une entreprise ou d'un particulier à ses passifs à courte terme.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Tableau N°06 : Les ratios de liquidité

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
RLG	AC/DCT	$\frac{10202092069}{8748660013}$ = 1.16	$\frac{8579732581}{7002248745}$ = 1.22	$\frac{795852219}{5960158048}$ = 1.33
RLR	(VR+VD)/DCT	$\frac{3798365630}{8748660013}$ = 0.43	$\frac{3456105648}{7002248745}$ = 0.49	$\frac{2879691284}{596015848}$ = 0.48
RLI	VD/DCT	$\frac{1051717470}{8748660013}$ = 0.12	$\frac{721530141}{7002248745}$ = 0.10	$\frac{61908847}{5960158048}$ = 0.10

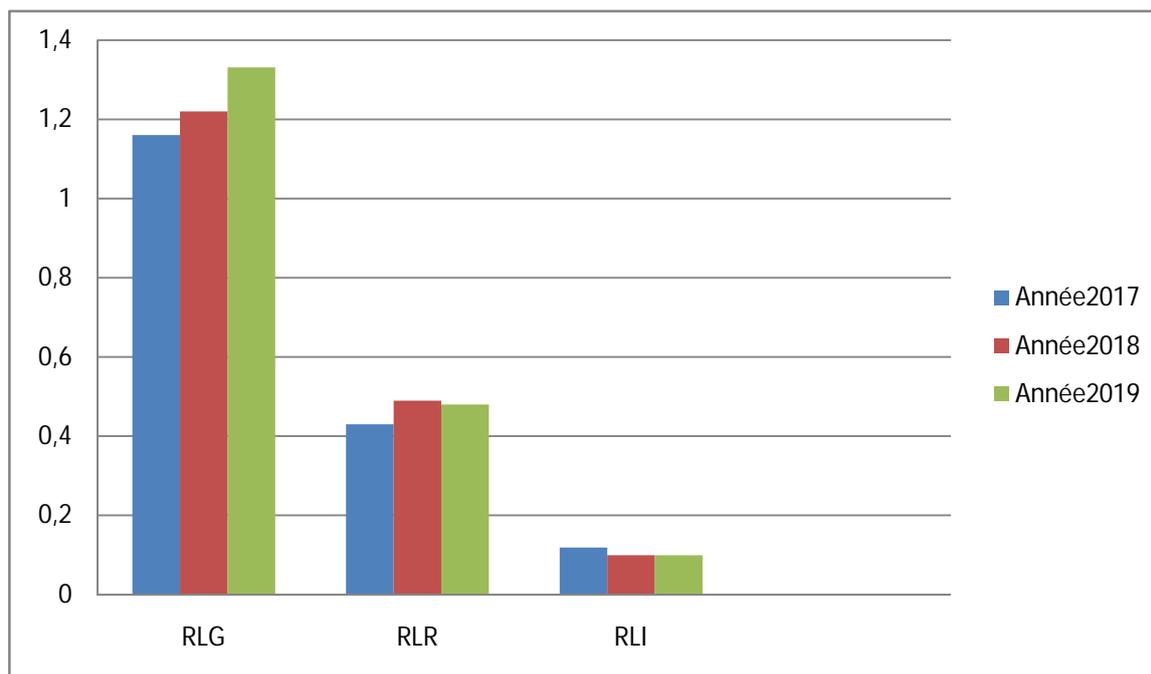
Source : réalisé par nous-mêmes.

→ Interprétation

- a. Ratios de liquidité générale (RLG) :** appelé également ratios du fond de roulement. Qui vous permet de prédire si votre entreprise disposera ou non des liquidités nécessaires pour respecter ces obligation à court terme. On a obtenu des ratios supérieurs à 1 pour les 3 exercices 1.16 en 2017 et 1.22 en 2018 et 1.33 en 2019 ce qui veut dire que l'actif courant est 1.33fois les DCT. Cela explique que L'entreprise CO.G.B arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.
- b. Ratio de liquidité réduite(RLR) :** exprime la capacité d'une entreprise à faire face à ses passifs (dettes) à courte terme avec ses actifs les plus liquides. Dans ce cas d'étude on constate que l'entreprise a réalisé des 3 ratios positifs, avec une hausse de 14% en 2018 et une baisse de 2% en 2019.
- c. Ratios de liquidité immédiate (RLI) :** indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à courte terme, sans recouvrir à ses actifs à courte terme non liquides. C'est-à-dire les rembourser avec seulement de l'argent disponible immédiatement, durant l'année 2017 ,2018 et 2019 l'entreprise a enregistré des ratios inférieur à 1. Soit 0.12, 0.1 et 0.1. Toute fois ceci indique que l'entreprise ne détient pas de surplus en matière d'argent inutile.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°07 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : réalisé par nous-mêmes

2.6. Les ratios de rentabilité :

Permettent de mesurer la capacité de l'entité à réaliser des bénéfices par rapport à un investissement ou à ses propres moyens pour cela, il existe 3 ratios :

- ✓ Ratios de rentabilité économiques.
- ✓ Ratios de rentabilité financière.
- ✓ Ratios de rentabilité commerciale.

Tableau N°07 : Ratios de rentabilité

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
RRE	RT.Oper/TA	$\frac{652842312}{11908357934}$ = 0.05	$\frac{649443547}{10257231890}$ = 0.06	$\frac{813006739}{9610365449}$ = 0.08
RRF	RT.NET /CP	$\frac{22198765}{275083779}$ = 0.08	$\frac{220959424}{2878916804}$ = 0.07	$\frac{265565498}{3050482277}$ = 0.08
RRC	RT.NET/CA HT	$\frac{221989765}{12481579925}$ = 0.01	$\frac{220959424}{13699255696}$ = 0.01	$\frac{265565498}{14322442295}$ = 0.01

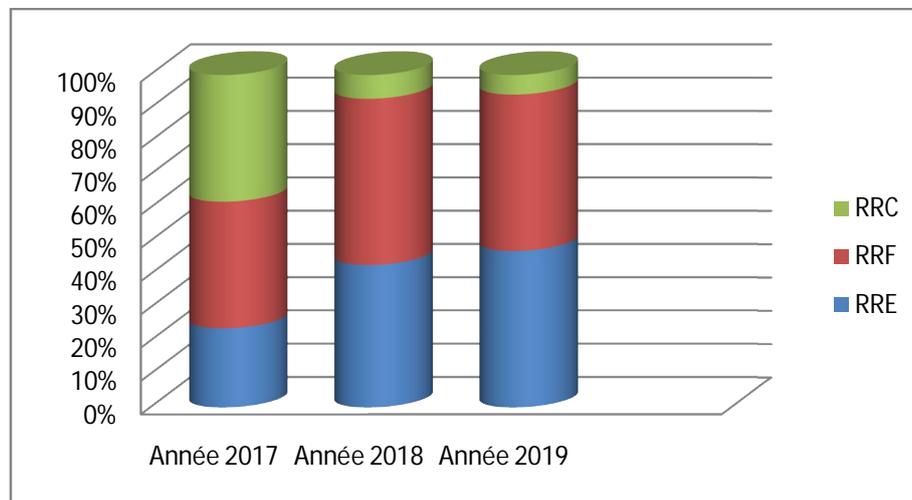
Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

→ Interprétation

- a. **Ratio de rentabilité économique** : a connu une augmentation de 20% en 2018 et 33% en 2019. Donc il est très bon pour la santé de l'investissement de l'entreprise.
- b. **Ratio de rentabilité financier (RRF)** : A enregistré une toute légère baisse pendant l'année 2018 de l'ordre de 12.5%. Or pour l'exercice 2019, elle a connu une faible augmentation de 14% mais restent toujours acceptable (supérieur à 5%).
- c. **Ratio de rentabilité commerciale (RRC)** : On remarque durant les 3 années 2017, 2018 et 2019. Le RRC est stable. Donc la marge brute de l'entreprise et la rentabilité commerciale sont égale.

Figure N° 08 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.7. Les ratios de solvabilité

Correspond à la capacité d'une entreprise à rembourser ces dettes qui donne une image de la santé financière de l'entreprise, et s'exprime en %. Elle existe plusieurs ratios de solvabilité. Parmi lesquels : le ratio d'autonomie financier, le ratio de solvabilité général.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Tableau N°08 : Ratios de Solvabilité

Libellé	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
RSG	TA/TD	$\frac{11908357934}{9157520555}$ = 1.30	$\frac{10257231890}{7378315086}$ = 1.39	$\frac{9610365449}{6559883172}$ = 1.46
RAF	CP/TD	$\frac{2750837379}{9157520555}$ = 0.30	$\frac{2878916804}{7378315086}$ = 0.39	$\frac{3050482277}{655988317}$ = 0.46

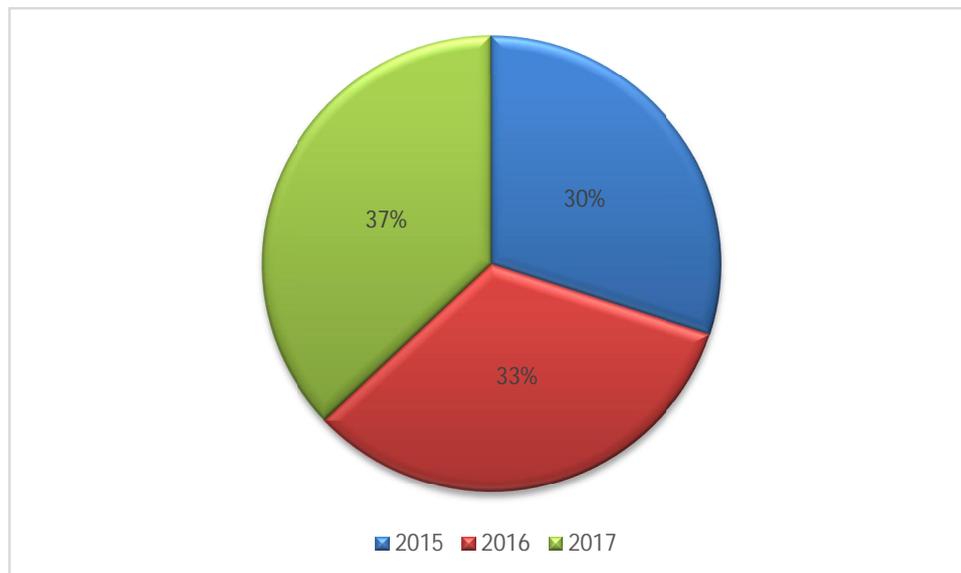
Source : réalisé par nous -mêmes

→ Interprétation

- a. **Ratio de solvabilité général (RSG)** : est un chiffre global qui permet d'estimer la capacité de remboursement à terme d'une entreprise. Il permet une vue globale sur le développement de l'activité de l'entreprise à la fois dans le temps et dans l'espace, il permet d'évaluer sa rentabilité et sa solvabilité. Dans le cas de CO.G.B LABELLE, l'entreprise a réalisé des ratios supérieur à 1 tout au long des 3 exercices ce qui signifie qu'elle est en mesure de rembourser rapidement ses dettes, si elle devrait cesser brutalement toute activité. Donc on remarque une légère augmentation de 6% pour l'année 2018 et 5% pour l'année 2019 cela s'explique par la baisse des dettes et cela malgré la diminution de l'actif mais d'une moins proportionnelle .on conséquence CO.G.B respecte ces engagement financier.
- b. **Ratio d'autonomie financier(RAF)** : est un indicateur utilisé dans l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis à vis des financements extérieurs notamment les emprunts bancaires. Pour CO.G.B le RAF est inférieur a 1 cela signifie que les capitaux propre de a société sont moine important que les dette financier, la société peut pas donc couvrir ces emprunts bancaire avec ces capitaux propres.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°09 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité.



Source : réalisé par nous-mêmes.

2.8. Ratio de Rotation : sont des indicateur qui permettant d'écrire le temps nécessaire à une entreprise pour payer, être payée et renouvelle ces stock.

Tableau N° 09 : Ratio de Rotation

TVA=19%

En fonction : jours

Ratios	Méthode de calcul	Année 2017	Année 2018	Année 2019
D.R.C.C	Créance clients /CA TTC	$\frac{5803715245}{14853080110} * 360 = 140$	$\frac{3685922742}{16302114278} * 360 = 79$	$\frac{4088304553}{17043706331} * 360 = 82$
D.R.C.F	F/R et compte rattache/ CA TTC	$\frac{3148311139}{14853080110} * 360 = 75$	$\frac{2119901276}{2119901276} * 360 = 46$	$\frac{2274089142}{17043706331} * 360 = 46$

Source : réalise par nous-mêmes.

→ **Interprétation :**

- a. Délai de rotation crédit client (D.R.C.C) :** L'objet de ce ratio est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires au client pour régler ce qu'il doit à l'entreprise. Il offre ainsi une meilleure vision des règles de recouvrement pratiquées par l'entreprise. Il va permettre de définir si le temps d'encaissement moyen (le délai laissé au client pour régler) et adapté, respecte ou dépasse, CO.G.B raccorde a ces clients 140jours en 2017comme délai moyen pour règle leurs dettes puis en 2018 a enregistré une baisse de 43% c'est-à-dire 61jours de moins, enfin en 2019 elle as augmenté de 4%

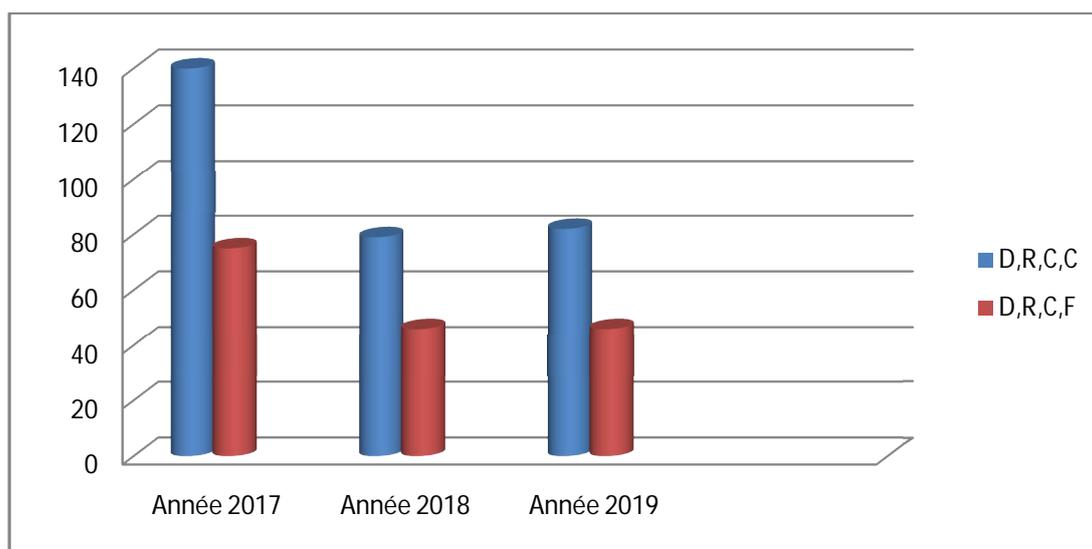
Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

ce que veut dire 3 jours de plus cela indique l'efficacité des politiques de crédit adopté par l'entreprise .

- b. Délai de rotation crédit fournisseur (D.R.C.F) :** cet indicateur correspond au délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour régler ses fournisseurs. Un règlement trop rapide peut avoir un impact négatif sur la trésorerie qui va souffrir d'un manque de fond. Il est recommandé de profiter de délai laisse pas le fournisseur jusqu'à la date d'échéance. Pour CO.G.B, elle a eu un délai moyen de 75 jours pour 2017 pour honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs. Et en 2018 a connu une baisse de 29 jours, en 2019 elle a enregistré une certaine stabilité.

A travers l'observation notée, on peut présenter graphiquement les variations des ratios de délai de rotation.

Figure N°10 : représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.



Source : réalisé par nous- mêmes

2.9. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)
- La capacité d'autofinancement (CAF)

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

2.9.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les SIG sont des indicateurs comptables qui permettent d'identifier et d'analyser la totalité des points et données qui contribuent à la réalisation du résultat d'une entreprise. Ils permettent ainsi d'exprimer les éléments en lien avec la production, les éléments en lien avec l'investissement et le financement, ainsi que les éléments qui sont considérée comme exceptionnelle.

Tableau N°10 : Solde intermédiaire de gestion :

soldes	Année 2017	Année 2018	Année 2019
Production vendue	12481579925	13699255696	14322442295
Variation stock produit et en cours	164252818	-132372668	10037997
Production immobilisée	Néant	Néant	Néant
Production de l'exercice	13134007048	14574418300	14283831656
Achat consommée	-11405414881	-13018246858	-1229887162
Service extérieurs et autre consommation	-547111753	-636346317	-626588291
Consommation d'exercice (-)	-11952526634	-12856475453	-12856475453
VA	1181480413	919825123	1427356203
Subventions d'exploitation (+)	488174305	1007535271	-48648636
Charge personnel (-)	-303679828	-292170360	-366405668
Impôt, et taxe versements assimilés (-)	-74285149	-75223248	-80838480
EBE	803515436	552431515	980112054
Reprise sur perte de valeur et provisions (+)	332008116	373266804	292384994
Autres produit opérationnels (+)	11322146	129872342	83993359
Dot au ammort t au prov (-)	-480369381	-397600865	406364729

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Autres charge opérationnels (-)	-13634005	-8526248	137118939
Résultat opérationnel	652842312	649443547	813006739
Produit financier (+)	Néant	9934084	53516
Charge financier (-)	362119405	-364846460	-492347990
Résultat financier	-362119405	-354912376	-462294474
Résultat ordinaire avant impôt	290722907	294531171	320712265
Impôt exigible sur résultat ordinaires	-14774140	Néant	-115113384
Impôt différés sur résultat ordinaire	-53959002	-73571747	59966617
Total des produits des activités ordinaire	-13477337310	15087491528	14660263525
Total des charges des activités ordinaires	-13255347545	-14866532104	-14394698027
Résultat ordinaire	221989765	220959424	265565498
Résultat net	221989765	220959424	265565498

Source : réalisé par nous- mêmes

→ **Interprétation :**

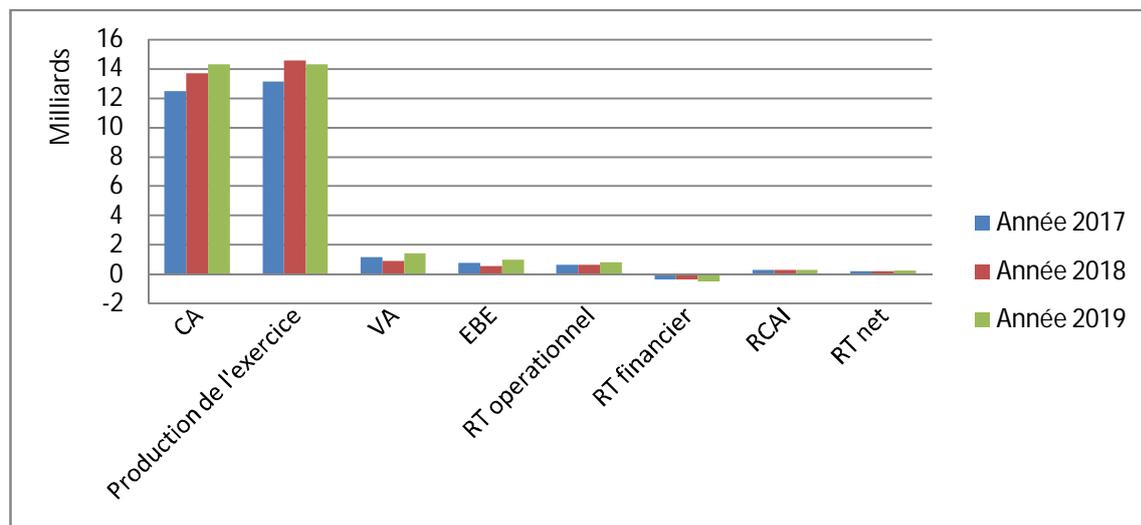
- **La production de l'exercice :** concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles et de prestation de service. Elle constitue le second solde ou indicateur du tableau des soldes intermédiaires de gestion. On remarque dans notre cas que se solde a enregistré une augmentation de 1440411252DZA en 2018 soit 11%, cette variation est due à la hausse de la production vendue tandis qu'en 2019, il a enregistré une diminution de 2905866644DZD soit (-2%).
- **La valeur ajouté :** mesure la richesse brute crée par l'entreprise dans le cadre de son activité. Repartie entre le facteur de production (le travail et le capital) et l'état à travers les impôts et taxe. Pour notre cas la valeur ajouté a baissé de 22% par rapport à l'année 2017 cette diminution et due à la hausse des consommations intermédiaire. Or pour 2019 elle a augmenté de 55% quand à 2018. Cette accélération est due à l'augmentation de CA et la stabilité de la consommation de l'exercice.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

- **EBE** : représente les flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principal de l'entreprise. Il permet de mettre en évidence un résultat qui ne tient pas compte de la politique de financement et l'investissement de l'entreprise. L'entreprise a enregistré au cours des années 2017,2018et 2019 un EBE positif donc le CO.G.B et financièrement fiable. EBE de 2018 a baissé de 31% par rapport à 2017 en raison de la baisse de la VA et les normes augmentation des subventions d'exploitation soit 106%. Et en contacte un agrandissement soit de 77% en 2019 par rapport à 2018 cela est justifié par l'augmentation de VA et les normes baisse de subvention d'exploitation soit de 104%.
- **Le résultat d'exploitation** : mesure la capacité de l'entreprise a génère des ressource avec son activité principal sans prendre en compte les éléments financier et exceptionnels. Il met en avant la performance économique de l'entreprise. D'après les calcul on as enregistré des résultat positif pour les 3année, on constate une léger diminution de 0.05% due principalement à la hausse des charge opérationnelles et puis on remarque une augmentation soit de 25% en 2019 par rapport en 2018 en raison les normes augmentation des autre charge opérationnelles .
- **Résultat financier** : est la différence entre ces produits financiers et les charges financiers. Pour notre cas le résultat financier pour les 3 années 2017,2018et 2019 est négatif cela justifier en charges financières qui sont plus importantes que les produits financiers.
- **Résultat courant avant impôt** : est constitué par la somme de résultat d'exploitation et du résultat financier. Il permet donc mesuré l'impact de la politique financière de l'entreprise sur son résultat d'exploitation le RCAI pour CO.G.B est positif durant les 3 exercices et il a connu une augmentation en 2018 de 1% et 9% en 2019 et cela se justifier par l'augmentation des produits financiers.
- **Le résultat net** : caractérise l'enrichissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisons la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période. Pour notre cas en dégage des résultats positifs durant les 3 années que l'entreprise CO.G.B est performante. En effet l'exercice 2018 se clôture avec un résultat net positif de 220959424DZD tout fois le résultat de l'exercice a subi une baisse de 1% cette différence s'explique par le recul du niveau d'activité, en suit il s'est amélioré en 2019 avec un chiffre de 44606074DZD par rapport à 2018 soit de 20%.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°11 : Évolution des soldes intermédiaires de gestion



Source : réalisé par nous –mêmes.

5.9.2. La capacité d'Autofinancement (La CAF)

Tableau N°11 : calcul de la CAF

Libelle	Année 2017	Année 2018	Année 2019
RT.net	22198965	220959424	265565498
Dot aux ammor, dep et provision (+)	-480369381	-397600865	-406364729
Reprise sur ammor dep et provision(-)	332008116	373266804	292384994
Valeur comptable des éléments d'actif cède (+)	Néant	Néant	Néant
Produit de cession d'éléments d'actif immobilise (-)	Néant	Néant	Néant
Quotes-parts des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice (-)	Néant	Néant	Néant
CAF	-590387732	-549908245	-433184225

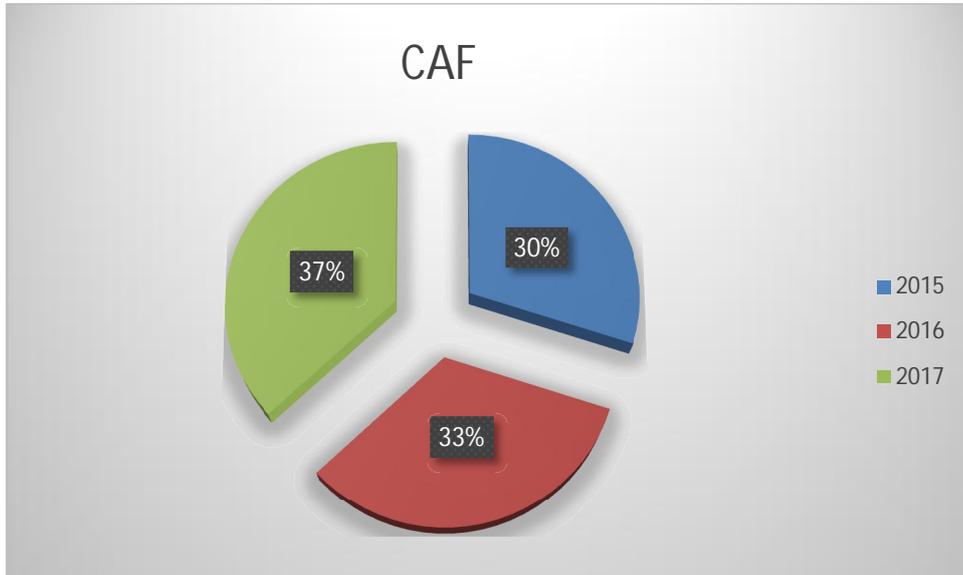
Source : réalisé par nous-mêmes.

→ Interprétation

La capacité d'autofinancement (CAF) : Est négative durant les 03 années. Signifie que l'entreprise ne génère pas suffisamment de richesse pour couvrir son cycle d'exploitation, elle doit faire appel à ces ressources externes (emprunt, apport au capital de la part des associés).

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de l'entreprise de COGB Labelle

Figure N°12 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Source : réalisé par nous- mêmes.

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Tableau 12: Le tableau de bord financier pour C.O.G.B

Indication Ratios	Unité	Année 2017	Année 2018	Evolution	En %	Pictogr- amme	Année 2019	Evolution	En %	Pictogr- amme
ANC	DZD	1706265865	1677499309	-28766556	-1.7%		1651843257	-25683051	-1.6%	
AC	DZD	1020209206 7	8579732582	-1622359488	-15.9%		7958522191	-621210390	-0.7%	
CP	DZD	2750837379	2878916804	128079425	0.5%		3050482277	171565473	6%	
KP	DZD	315969721	3254983145	95285224	30%		3650207400	395224255	12%	
DLM	DZD	408860542	376066341	-32794201	-89%		599725124	223658783	59%	
DCT	DZD	8748660013	7002248745	-1746411268	-20%		5960158048	-1042090697	-15%	
TOTAL	DZD	1190835793 4	1025723189 0	-1651126044	-14%		9610365449	-646866441	-6%	

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Indicateur de l'équilibre financier	FRNG	DZD	1453432056	1577483836	124051780	9%	😊	1998364142	420880306	27%	😊
	BFR	DZD	401714586	855953695	454239109	113%	😊	1379275673	523321978	61%	😊
	TR	DZD	1051717470	721530141	-330187329	-31%	😞	619088469	-102441672	-14%	😞

Indicateur de la rentabilité financière	ROI	DZD	0.05	0.06	0.01	20%	😊	0.08	0.02	33%	😊
	ROE	DZD	0.08	0.07	-0.01	12.5%	😊	0.09	0.02	29%	😊
	ROCE	DZD	0.06	0.05	-0.01	-17%	😞	0.1	0.05	100%	😊

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Ratios de la structure	RFP	DZD	1.85	1.94	0.09	4.86%	😊	2.20	0.26	13.4%	😊
	RAF	DZD	0.30	0.39	0.09	30%	😊	0.46	0.07	17.95%	😊
	RCR	DZD	-0.69	-0.68	0.01	1.44%	😊	-1.38	-0.7	102.94%	😊
	RIF	DZD	0.87	0.88	0.01	1.15%	😊	0.83	-0.05	-5.68%	😞
	RE	DZD	3.32	2.56	-0.76	-22.89%	😞	2.15	-0.51	-19.92%	😞

Indicateur de l'équilibre	RLG	DZD	1.16	1.22	0.06	5.17%	😊	1.33	0.11	9.01%	😊
	RLR	DZD	0.43	0.49	0.06	13.95%	😊	0.48	-0.01	-2.04%	😞
	RLI	DZD	0.12	0.10	-0.02	-0.16%	😞	0.10	0	0 %	😞

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0.05	0.06	0.01	20%	😊	0.08	0.02	33.33%	😊
	RRF	DZD	0.08	0.01	-0.01	-12.5%	😞	0.08	0.01	14.28%	😊
	RRL	DZD	0.01	0.01	0	0%	😞	0.01	0	0 %	😞

Ratios de solvabilité	RSG	DZD	1.30	1.39	0.09	6.92%	😊	1.46	0.07	5.03%	😊
	RAF	DZD	0.30	0.39	0.09	30%	😊	0.46	0.07	17.94%	😊

Ratios de rotations	D.R.C.C	J	140	79	-61	-44%	😞	82	3	4%	😊
	D.R.C.F	J	75	46	-29	39%	😊	46	0	0%	😞
	Délai de paiement	J	-65	-33	32	-49%	😞	-36	-3	9%	😊

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Indicateurs du compte RT	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	12481579925	13699255696	1217675771	9.75%	😊	14322442295	623186599	4.5%	😊
		Production de l'exercice	DZD	13134007048	14574418300	1440411252	12%	😊	14283831656	- 290586644	-2%	😞
		VA	DZD	1181480413	919825123	-261655290	-22%	😞	1427356203	507531080	55%	😊
		EBE	DZD	803515436	552431515	-251083921	-31%	😞	980112054	427680539	77%	😊
		RT opérationnel	DZD	652842312	649443547	-3398765	- 0.52%	😞	813006739	163563192	25%	😊
		RT financier	DZD	-362119405	-354912376	7207029	-2%	😞	-492294474	- 137382098	38.7%	😊
		RCAI	DZD	290722907	294531171	3808264	1.30%	😊	320712265	26181094	9%	😊
		RT Net	DZD	221989765	220959424	-1030341	- 0.46%	😞	265565498	44606074	20%	😊
		CAF	DZD	-590387732	-549908245	40479487	- 6.85%	😞	-433184225	116724020	-21%	😞

Chapitre III: Essai d'Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion au sein de COGB Labelle

Arrivés au terme de notre étude, on a aperçu, grâce aux différents calculs et graphs que nous avons effectués sur la base des bilans, comptes de résultats, et les analyses par la méthode des ratios pendant les trois année successives 2017,2018,et 2019, que la situation de CO.G.B est financièrement performante.

On conclut que l'analyse de la structure de C.O.G.B.LA BELLE a abouti à un résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est efficace, ce qu'il lui permet de garder un très bon équilibre financier, et de dégager de bonnes rentabilités. L'entreprise CO.G.B présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif, avec de résultats très satisfaisants durant ces trois exercices, des fond de roulement net (FRN), un besoin de fond de roulement (BFR) et une trésorerie (TR) positifs durant ces dernier année 2017, 2018 et 2019 ainsi une capacité d'autofinancement (CAF)négatif, par conséquent , c'est une entreprise dite autonome.

Conclusion

Tout au long de notre étude pratique, nous avons eu comme finalité de montrer étape par étape, comment s'effectue la réalisation et la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

Ce chapitre nous as permis d'avoir une connaissance en ce qui concerne la structure de l'entreprise CO.G.B, ainsi que son organisation. Donc, à la fin nous pouvons dire que le tableau de bord n'est plus considère comme un simple outil de reporting qui permet la remontée de l'information le long de la ligne hiérarchique. Mais c'est l'outil de communication bidirectionnelle qui permet de répandre la vision des managers dans toute l'entreprise.

Conclusion Générale

La vague de modalisation qui se propage 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 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...).

Il est donc légitime de s'interroger sur le concept du management de l'organisation au même titre que celui du contrôle de gestion. Les fondamentaux et les questions associées sont assez simples tandis que les réponses se révèlent parfois beaucoup plus complexes, et varient en fonction de maturité du management, des collaborateurs et du marché.

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 la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évolution de la performance s'est largement enrichie.

Et parmi ces outils, le tableau de bord qui répond à ce besoin, car c'est un document de référence, outil de management et d'aide à la décision et de prévision, permet par ce contenu documenté et structuré d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants) de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateur de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

À travers ce qui a été apposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à notre problématique de départ qui consiste à dire « **L'évaluation et le pilotage de la performance au sein d'une organisation qui est l'un des objectifs primordial du tableau de bord. D'un point de vue managérial, il est bien important de comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur cette évaluation ?** »

Le tableau de bord occupe une place significative au sein du contrôle de gestion puisqu'il représente un outil de degré de sophistication élevé dans le processus de pilotage. Néanmoins les tableaux de bord recouvrent des réalités différentes. Cela se vérifie à l'échelle de l'ensemble des entreprises, mais surtout entre les organisations familiales et les filiales et succursales de groupes...

Les instruments s'implantent dans cette seconde catégorie d'entités se révèlent globalement plus complexes et plus proches conceptuellement de la notion de tableau de bord, telle qu'elle est définie dans la littérature, que les outils des entreprises familiales. Ces derniers détiennent des instruments moyennement réactifs, dont les données sont pour l'essentiel financières et dans une minorité de cas physiques.

Le tableau de bord pour l'entreprise CO.G.B labelle est destiné avant tout aux dirigeants et par fois aux responsables fonctionnels. Il contient des indicateurs se rapportant à la performance financière et dans une moindre mesure aux variables clés de gestion. Les outils des filiales et succursales du groupe sont en revanche plus réactifs, plus décentralisés et plus étendus en termes de champ de pilotage puisque leur contenu intègre des indicateurs financiers, des indicateurs se rapportant aux variables clés de gestion, et des indicateurs relatifs aux clients.

→ Réponses aux questions de recherche et principaux résultats de l'étude

Sur la base de l'étude théorique ainsi que l'étude pratique. On est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant, et à répondre à la problématique posée.

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil offrant une visualisation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs. Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité.

Le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, La complexité croissante des champs et des domaines d'intervention, les contextes mouvants et fortement évolutifs auxquels sont confrontés les services, impliquent de redonner au tableau de bord une dimension plus large, afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision. Il s'agit d'aller au delà d'une logique de planification a priori et de constat a posteriori, pour bâtir un dispositif au service des enjeux de l'organisation, tourné vers la maîtrise de l'action et de l'anticipation, afin d'appréhender les évolutions en cours, au travers d'informations sélectives et appropriées. En effet, tout manager doit disposer d'informations fiables et récentes pour pouvoir faire preuve de réactivité, et fonder sa décision sur des éléments objectifs, et ce, à quelque niveau que s'exerce la décision. Ce qui nous conduit bien évidemment, à confirmer notre première hypothèse qui dicte que la notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. Une représentation répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage,

de mesurer et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Les mesures concerneront ainsi les performances économiques, sociales et concerne aussi l'environnement.

A la lumière des résultats de notre étude, nous avons pu reconnaître, que le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;

La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel ;

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 problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines. Par ce passage, on a pu démontrer et confirmer notre deuxième hypothèse.

Etablir un bon tableau de bord de gestion pour CO.G.B labelle, nous avons suivi certains étapes comme fixe les objectifs à atteindre, identifier les indicateurs les plus pertinents et la mise en place de tableau de bord, enfin nous avons actualisé les données de tableau de bord de gestion. De ce fait, la dernière hypothèse est confirmée.

Par ce travail, nous avons conclu que le tableau de bord ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réalisé. Un tableau de bord a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Lorsqu'il est bien conçu, le tableau de bord offre à son utilisateur la perception d'une situation donnée sous un éclairage spécifique. Un éclairage orienté selon la stratégie d'entreprise soigneusement déclinée sur le terrain, au niveau de chaque processus clé et de chaque activité.

Références bibliographiques

Ouvrages

- ✚ ALAZARD. C & SEPARE. S. (2010). DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications ; 2eme édition, DUNOD, paris.
- ✚ ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2° édition, DUNOD, Paris, 2010.
- ✚ ANTHONY R.N., « planning and control systems », A Frame word for Analysis, Division of research, Harvard University, Boston, 1965.
- ✚ BOISLANDELLE, (H.M) : « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- ✚ BONNEFOUS. C, COURTOIS. A, « Indicateurs de performance », édition Herms, Paris, 2001.
- ✚ BOUIN. X, SIMON. F-X, « tous gestionnaires », « comprendre et maitrise les outils de gestion a des fin opérationnelles », 2éme édition, Dunod, paris 2006.
- ✚ BOUIN-x & SIMON. F-X (2015). Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 4eme édition, DUNOD, Paris.
- ✚ BOURGUIGNON Annick, VERONIQUE Mallert, HANNE Norreklit, 2001, Balanced Scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective, 2001.
- ✚ BURLAUD. A et SIMON. C, « le contrôle de gestion », IN Langlois. L, Bonnier. C et Bringer. M, « contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2008.
- ✚ BURLAUD. A, TELLIER. R, chatelain-Ponroy .S, Mignon. S, Wallisser .E, « contrôle de gestion », vuibert, France, 2004.
- ✚ CHRISTOPHE legrenzi. PHILIPPE rosé (2011), « les tableaux de bord de la DSI », 2^{ème} édition Dunod.
- ✚ COHEN.E, SAUREL, « Analyse financière, outils et applications », Edition ECONOMICA, Paris 1990

- ✚ DEMEESTERE René, et all, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006.
- ✚ DORIATH. B, (contrôle de gestion), 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2005.
- ✚ DORIATH. B, GOUGET. C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.
- ✚ DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008.
- ✚ FABRE P et al, DSCG 3: management et contrôle de gestion, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2014.
- ✚ FERNANDEZ.A, « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6^{ème} édition, Paris, 2013.
- ✚ FIOLE. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004.
- ✚ GAUTIER. F et PEZET. A (2001). Contrôle de gestion, gestion appliquée, édition PEARSON, Paris.
- ✚ GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997.
- ✚ GUENNOU. P, « Les indicateurs de performances », édition Hermes, Paris, 2001.
- ✚ GUY DUMAS, Daniel LARUE (2005). Contrôle de gestion, édition Litec, Paris.
- ✚ KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, cité par (H. ARNAUD, « le contrôle de gestion en action » ; Ed. H, Arnaud 2001).
- ✚ LAHILLE. J-P, « analyse financière », édition Dunod, Paris 2007.
- ✚ LANGLOIS G & all, « contrôle de gestion », collection LMD et professionnel, BURTI édition, Alger, 2005.
- ✚ LEDRUC, M, « capital-compétence dans l'entreprise », édition ESF, Paris, 2007.

- ✚ LEROY, M « l'essentiel en fiche » édition 2, DUNOD, paris, 2018.
- ✚ LONING H, et al (2008). Le contrôle de gestion, outils et pratique, Edition Dunod, Paris.
- ✚ MALO.J-L, « encyclopédie de gestion », édition economica, paris, 1997.
- ✚ MARION. A, « Analyse financier concepts et méthodes », édition Dunod, paris 2007.
- ✚ SAULOU J-y, « le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, paris, 1982.
- ✚ SELMER C, <<concevoir le tableau de bord>>, édition DUNOD, paris, 1998.
- ✚ SOGBOSSI BOCCO, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique (2010/1 n° 241). 117-124.
- ✚ WEISS, D : « la fonction ressource humain », Edition LES EDITION D'ORGANISATIONS, Paris, 1988.

Mémoire

- ✚ BOURAIB. R, « tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise », mémoire présenté en vue de l'obtention de diplôme de Magistère en science économique, université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, année universitaire 2014/2015.

Site internet

- ✚ www.memoireonline.com , Consulté le 23/05/2021 à 14h30.
- ✚ www.academia.edu consulté le 29/05/2021 à 10h05.

Les annexes

COGB"LABELLE"

Route des aures BP 406 BEJAJA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:14/03/2021 11: 3

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		251 500 054,00	1 074 555,87	250 425 498,13	250 627 938,53
Immobilisations corporelles					
Terrains		109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments		1 754 744 178,53	1 730 274 966,64	24 469 211,89	27 953 854,17
Autres immobilisations corporelles		5 348 735 739,16	4 960 035 360,60	368 700 378,56	318 771 485,49
Immobilisations en concession		248 780 400,00	37 694 000,00	211 086 400,00	218 625 200,00
Immobilisations encours		705 188 274,44		705 188 274,44	768 735 841,90
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 062 256,50		3 062 256,50	5 562 256,50
Impôts différés actif		5 314 114,15		5 314 114,15	6 736 113,73
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 426 578 191,78	6 749 078 883,11	1 677 499 308,67	1 706 265 865,32
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 992 755 694,79	258 180 187,72	2 734 575 507,07	2 746 648 160,48
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 685 922 742,18		3 685 922 742,18	5 803 715 245,17
Autres débiteurs		514 689 685,07		514 689 685,07	245 508 471,30
Impôts et assimilés		170 815 803,87		170 815 803,87	1 747 566,79
Autres créances et emplois assimilés		752 198 703,08		752 198 703,08	352 755 155,52
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		721 530 140,56		721 530 140,56	1 051 717 469,67
TOTAL ACTIF COURANT		8 837 912 769,55	258 180 187,72	8 579 732 581,83	10 202 092 068,93
TOTAL GENERAL ACTIF		17 264 490 961,33	7 007 259 070,83	10 257 231 890,50	11 908 357 934,25

COGB "LABELLE"

Route des aures BP 406 BEJAJA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:14/03/2021 11: 4

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		1 657 957 379,21	1 528 847 614,53
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		220 959 424,48	221 989 764,68
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 878 916 803,69	2 750 837 379,21
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		132 640 987,63	60 491 240,60
Autres dettes non courantes		209 220 547,00	239 375 747,00
Provisions et produits constatés d'avance		34 204 806,74	108 993 554,56
TOTAL II		376 066 341,37	408 860 542,16
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 119 901 275,68	3 148 311 139,24
impôts		7 897 918,00	23 102 240,32
Autres dettes		62 193 382,79	210 749 216,36
Trésorerie passif		4 812 256 168,97	5 366 497 416,96
TOTAL III		7 002 248 745,44	8 748 660 012,88
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		10 257 231 890,50	11 908 357 934,25

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COGB"LABELLE"

Route des aures BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:14/03/2021 11: 4

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		13 699 255 696,20	12 481 579 924,76
Variation stocks produits finis et en cours		-132 372 668,36	164 252 818,09
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 007 535 270,84	488 174 305,33
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		14 574 418 298,68	13 134 007 048,18
Achats consommés		-13 018 246 857,84	-11 405 414 881,29
Services extérieurs et autres consommations		-636 346 317,38	-547 111 753,33
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-13 654 593 175,22	-11 952 526 634,62
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		919 825 123,46	1 181 480 413,56
Charges de personnel		-292 170 360,33	-303 679 828,64
Impôts, taxes et versements assimilés		-75 223 248,00	-74 285 148,89
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		552 431 515,13	803 515 436,03
Autres produits opérationnels		129 872 341,91	11 322 146,00
Autres charges opérationnelles		-8 526 247,96	-13 634 005,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-397 600 865,28	-480 369 380,77
Reprise sur pertes de valeur et provisions		373 266 803,50	332 008 115,96
V- RESULTAT OPERATIONNEL		649 443 547,30	652 842 312,04
Produits financiers		9 934 084,09	
Charges financières		-364 846 460,30	-362 119 405,46
VI-RESULTAT FINANCIER		-354 912 376,21	-362 119 405,46
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		294 531 171,09	290 722 906,58
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-14 774 140,32
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-73 571 746,61	-53 959 001,58
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 087 491 528,18	13 477 337 310,14
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-14 866 532 103,70	-13 255 347 545,46
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		220 959 424,48	221 989 764,68
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		220 959 424,48	221 989 764,68

COGB "LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:14/03/2021 11.4

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		252 001 954,00	1 290 937,95	250 711 016,05	250 425 498,13
Immobilisations corporelles					
Terrains		109 253 175,00		109 253 175,00	109 253 175,00
Bâtiments		1 765 533 522,03	1 737 696 359,23	27 837 162,80	24 469 211,89
Autres immobilisations corporelles		5 368 293 414,52	5 051 233 984,62	317 059 429,90	368 700 378,56
Immobilisations en concession		248 780 400,00	45 232 800,00	203 547 600,00	211 086 400,00
Immobilisations encours		726 496 264,74		726 496 264,74	705 188 274,44
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		8 166 944,98		8 166 944,98	3 062 256,50
Impôts différés actif		8 771 663,88		8 771 663,88	5 314 114,15
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 487 297 339,15	6 335 454 081,80	1 651 843 257,35	1 677 499 308,67
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		-2 537 081 663,92	276 478 850,26	2 260 602 813,66	2 734 575 507,07
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 088 304 553,03		4 088 304 553,03	3 685 922 742,18
Autres débiteurs		588 837 857,38		588 837 857,38	514 689 685,07
Impôts et assimilés		983 090,00		983 090,00	170 815 803,87
Autres créances et emplois assimilés		400 705 406,93		400 705 406,93	752 198 703,08
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		619 088 469,79		619 088 469,79	721 530 140,56
TOTAL ACTIF COURANT		8 235 001 041,05	276 478 850,26	7 958 522 190,79	8 579 732 581,83
TOTAL GENERAL ACTIF		16 722 298 380,20	7 111 932 932,06	9 610 365 448,14	10 257 231 890,50

COGB"LABELLE"

ROUTE DES AURES BP 406 BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099906010412636

EDITION_DU:14/03/2021 11. 5

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		14 322 442 295,16	13 699 255 696,20
Variation stocks produits finis et en cours		10 037 996,65	-132 372 668,36
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		-48 648 635,74	1 007 535 270,84
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		14 283 831 656,07	14 574 418 298,68
Achats consommés		-12 229 887 162,17	-13 018 246 857,84
Services extérieurs et autres consommations		-626 588 291,01	-636 345 317,33
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-12 856 475 453,18	-13 654 593 175,22
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 427 356 202,89	919 825 123,46
Charges de personnel		-366 405 668,39	-292 170 360,33
Impôts, taxes et versements assimilés		-80 838 480,06	-75 223 248,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		980 112 054,44	552 431 515,13
Autres produits opérationnels		83 993 358,55	129 872 341,91
Autres charges opérationnelles		-137 118 939,12	-8 526 247,96
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-406 364 729,46	-397 600 865,28
Reprise sur pertes de valeur et provisions		292 384 994,46	373 266 803,50
V- RESULTAT OPERATIONNEL		813 006 738,87	649 443 547,30
Produits financiers		53 516,00	9 934 084,09
Charges financières		-492 347 989,72	-364 846 460,30
VI-RESULTAT FINANCIER		-492 294 473,72	-354 912 376,21
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		320 712 265,15	294 531 171,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-115 113 383,57	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		59 966 616,85	-73 571 746,61
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		14 660 263 525,08	15 087 491 528,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-14 394 698 026,65	-14 866 532 103,70
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		265 565 498,43	220 959 424,48
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		265 565 498,43	220 959 424,48

La table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des Tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1

Chapitre I: Aspects théoriques du contrôle de gestion

Introduction.....	6
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	7
1. Historique et définition du contrôle de gestion.....	7
1.1. Historique du contrôle de gestion.....	7
1.2. Définition du contrôle de gestion.....	8
2. Profit et rôle du contrôleur de gestion.....	9
2.1 Profil du contrôleur de gestion.....	9
2.1.1 Fonctions du contrôleur de gestion.....	9
2.1.2 Qualités du contrôleur de gestion.....	10
2.1.3 Les compétences du contrôleur de gestion.....	11
2.2 Le rôle du contrôleur de gestion.....	12
3. Objectifs et mission du contrôle de gestion.....	12
3.1 Objectifs du contrôle de gestion.....	12
3.2 Mission du contrôle de gestion.....	13
4. La place du contrôle de gestion dans l'organisation.....	13
5.1. Le système d'information.....	16
5.1.1. La notion de système d'information.....	16
5.1.2. Typologie des systèmes d'informations.....	16
5.1.3. Finalités d'un système d'information.....	17

5.1.4. L'utilisation des informations par le contrôle de gestion.....	18
5.2. La comptabilité de Gestion	18
5.2.1. Les objectifs de la comptabilité de gestion	19
5.2.2. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion	19
5.2.3 Les méthodes de la comptabilité de gestion.....	19
5.3. La gestion budgétaire	21
5.3.1. La notion de budget	21
5.3.2. Les procédures de la gestion budgétaire	21
5.3.3. Le contrôle budgétaire	23
5.3.4. Le rôle du contrôleur de gestion et le contrôle budgétaire.....	23
5.4. Le tableau de bord.....	24
Section 02 : Le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise.....	24
1. Définition et conception de la performance	24
1.1. Définition de la performance	24
1.2 Les concepts liés à la performance	26
2. Typologie de la performance	27
2.1. La performance organisationnelle.....	27
2.2. La performance stratégiques et la performance concurrentielle	28
2.3. La performance humaine	29
3. Les indicateurs de performance.....	29
3.1. Définition d'indicateur	29
3.2. Typologie des indicateurs de performance	30
4. Les liens entre la performance et la stratégie	31
4.1. L'articulation stratégie / performance	31
4.2. Le rôle de management	31
Section 03 : Le tableau de bord et la performance d'une entreprise	32
1. Définition du tableau de bord.....	32

2. Conception du tableau de bord.....	33
3. Le tableau de bord mesure des performances	34
3.1. Notion de mesure des Performances	35
3.2. Conditions Pour Réaliser Une Mesure Des Performances efficace.....	35
3.3. Les prix des cessions internes et l'évaluation des performances	37
3.4. La direction en fonction des objectifs	37
3.4.1. La direction par objectifs (DPO).....	37
3.4.2. La direction participative par objectif.....	38
3.4.3. Le système de sanctions récompense.....	38
Conclusion	39

Chapitre II: approche théorique sur le tableau de bord de gestion

Introduction.....	41
Section 01 : Généralité sur le tableau de bord de gestion.....	42
1. Définitions de tableau de bord de gestion.....	42
2. Typologie et caractéristique de tableau de bord.....	42
2.1. Typologie de tableau de bord.....	42
2.1.1 Selon Jean-Yves Saulou (2006).....	42
2.1.2 Selon Langrois L et al.....	48
2.2 Les caractéristiques du tableau de bord de gestion	49
3. Fonction et limite du tableau de bord de gestion.....	49
3.1. Fonction du tableau de bord de gestion.....	49
3.2. Les limite du tableau de bord de gestion	50
Section 02 : Conception et instrument de tableau de bord de gestion.....	51
1. Principe de conception du tableau de bord de gestion.....	51
1.1. Cohérence avec l'organigramme.....	51
1.2. Un contenu synoptique et agrégé	52
1.3. Rapidité d'élaboration et de diffusion	52

2. Les instruments du tableau de bord de gestion.....	52
2.1. Les écarts	52
2.1.1 L'écart sur chiffre d'affaire	53
2.1.2 L'écart de marge.....	53
2.1.3. L'écart sur quantité	53
2.1.4 L'écart sur coût des charges (frais).....	53
2.1.5 L'écart sur activité	53
2.1.6 L'écart sur rendement	53
2.2. Les ratios.....	53
2.2.1. Ratio de rentabilité.....	54
2.2.2. Les ratios de structure financière.....	54
2.2.3. Ratios de liquidité	55
2.2.4. Ratio de solvabilité	56
2.2.5. Ratio d'autonomie financière.....	56
2.3. Les clignotants	57
2.4. Les graphiques	57
3. Les Objectifs du tableau de bord de gestion	57
4. Mise en forme du tableau de bord de gestion	58
Section03 : Dimension et méthode du tableau de bord de gestion.....	59
1. Les dimensions du tableau de bord de gestion.....	59
1.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances	59
1.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration	
60	
1.3. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic	60
1.4. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication	60
1.5. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision.....	60
1.6. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management :	60

1.7. Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation :.....	61
1.8. Le tableau de bord est un outil d'organisation :.....	61
1.9. Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir :.....	61
2. Les méthodes de conception d'un TBG	62
2.1. Méthode de conception du tableau de bord en 5étapes et 14 outils	62
2.2. Différences avec la méthode GIMSI.....	63
2.3 Présentation de la méthode OVAR (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)	67

Chapitre III: Essai d'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise COGB labelle

Introduction.....	71
Section 01 : Présentation de L'entreprise Corps Gras de Bejaia LA BELLE	71
1. Historique.....	71
1.1. Diagramme de l'historique	72
2. La Situation géographique de l'unité de production N° 7.....	73
3. Les Missions et les objectifs de l'entreprise C.O.G.B La Belle.....	73
3.1. Missions de l'entreprise.....	73
3.2. Les objectifs de l'entreprise.....	73
3.3. Les activités de l'entreprise	74
4. Potentiel de production et les moyens de l'entreprise	74
4.1. Potentiel de production.....	74
4.2. Les moyens de l'entreprise.....	74
5. Les équipements de productions	75
6. Les moyens techniques	75
6.1. L'activité.....	75
6.2. L'approvisionnement en matière :	76
7. Les Equipements De Fabrication.....	76
8. Département et missions	76

Table des Matières

8.1. Département Informatique.....	76
8.2. Département Marketing.....	76
8.3. Département Approvisionnement	77
8.4. Département des ressources humaines.....	77
8.5. Département Comptabilité et Finances	77
8.6. Département Production.....	77
8.7. Département Technique.....	77
8.8. Département Sécurité	78
8.9. Contrôleur de gestion	78
Section 02 : L'élaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise LABELLE	80
1. Tableau de bord et le pilotage des indicateurs financiers	80
1.1. L'avantage d'un tableau de bord financier	80
2. Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord.....	81
2.1. L'approche par les objectifs.....	82
2.2. Les indicateurs du bilan.....	82
2.2.1 Présentation des bilans de grande masse.....	82
2.2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	88
2.3 Les indicateurs de la rentabilité financière et économique	89
2.4 Les ratios de la structure financière	91
2.9. Les indicateurs du compte de résultat	99
2.9.1. Les soldes intermédiaires de gestion	100
Conclusion	110
Conclusion Générale	111
Références bibliographiques	115
Les annexes.....	119

KHENICHE RABAH & ADJEMI SAKINA, le suivi et le pilotage de la performance de l'entreprise a travers le tableau de bord financier, cas de CO.G.B LABELLE, mémoire de master en sciences de gestion, spécialité finance et comptabilité, option comptabilité et audit, université de A. MIRA BEJAIA, juillet 2021.

Résumé

La mise en place d'un tableau de bord dans une entreprise est indispensable à la bonne gestion. Ce dernier, c'est un instrument de communication et de décision qui va mettre en lumière des indicateurs clés destinés à des opérations des responsables qui, grâce à ce qu'ils vont découvrir, prendront des décisions stratégiques.

L'objectif de notre travail est de déterminer les indicateurs et outils pour construire un tableau de bord. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale ci-après « Le tableau de bord financier peut-il constituer un outil de mesure, de suivi et de pilotage de la performance d'une entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise CO.G.B LABELLE ? ». Après avoir exposé le volet théorique sur le contrôle de gestion et la place de tableau de bord au sein de l'entreprise pour la prise de décision, le volet pratique vient pour développer les travaux théoriques sur l'entreprise CO.G.B LABELLE. A travers cette étude, on a pu déduire que l'entreprise CO.G.B LABELLE est en bonne santé financière durant les trois exercices comptables pris en considération dans notre cas pratique.

Mots clés : Tableau de bord, instrument, performance, indicateurs, contrôle de gestion, décision stratégiques, entreprise (CO.G.B)

Abstract

KHENICHE RABAH & ADJEMI SAKINA, the monitoring and management of the performance of the company through the financial dashboard, case of CO.G.B LABELLE, master's thesis in management sciences, finance and accounting and audit option, university of A.MIRA BEJAIA, JULY 2021.

Setting up a dashboard in a company is essential for good management. The latter is a communication and decision-making tool that will highlight key indicators intended for the operations of managers who, thanks to what they discover, will make strategic decisions.

The objective of our work is to determine the indicators and tools to build a dashboard. This allowed us to answer our main question below "Can the financial dashboard be a tool for measuring, monitoring and steering the performance of an Algerian company, in this case the company CO.G.B LABELLE?" After having exposed the theoretical part on management control and the place of the dashboard within the company for decision-making, the practical part comes to develop the theoretical work on the company CO.G.B LABELLE. Through this study, we could not deduce that the company CO.G.B LABELLE is in good financial health during the three financial years taken into consideration in our practical case.

Key words: Dashboard, instrument, performance, indicators, management control, strategic decisions, company (CO.G.B).