



Faculté science économie et de gestion commerciale
Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master 2
Option : Comptabilité, contrôle et audit

Thème

Essai de construction d'un tableau de bord financier

Cas de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE

Réalisé par :

M^{elle} HOUCHI Samia

M^{elle} MESBAHI Sarah

Encadré par :

M^m AYAD Naima

Promotion 2021/2022

Remerciement

Nos premiers remerciements vont à Dieu le tout puissant qui nous a comblés de ses grâces et de ses bénédictions tout au long de notre vie.

Nous voudrions d'abord, remercier toutes les personnes qui ont contribué de près au de loin à l'accomplissement de ce cheminement, nous tenons à témoigner nos reconnaissance pour leurs aides dans la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à présenter nos remerciements les plus chaleureuses à notre encadreuse M^m AYAD Naima, Pour sa disponibilité, suivi, soutien intellectuel, et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous remerciement sont également adressés à tout le personnel DANONE DJURDJURA, et particulièrement à notre maitre de stage Mr TAMADARTAZA BELAID.

Nous remercions particulièrement nos chers parents, nos frères et sœurs, pour leurs soutiens, leurs amours et leurs encouragements.

Dédicace

Je ne finirai ce travail qu'après avoir remercié avant tout le bon Dieu de m'avoir accordé le courage et la patience, sans lesquels nous n'aurions pas terminés ce travail.

Avec joie, fierté, et respect : je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont guidé et orienté pour atteindre ce point, ce travail a été le fruit de leurs efforts et leurs soutiens.

Mon père et ma mère qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de bonheur et de persévérance, et sans eux je ne serais pas arrivé jusque là... Que dieu vous procure bonne santé et longue vie.

A mes chers frères et sœurs et à toutes la famille « MESBAHI ET GHEZALI ».

A ma chère copine et binôme Samia et à toute sa famille.

A tous mes enseignants.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé.

Je vous dis : Merci ; qu'Allah vous protège.

SARAH

Dédicace

Je ne finirai ce travail qu'après avoir remercié avant tout le bon Dieu de m'avoir accordé le courage et la patience, sans lesquels nous n'aurions pas terminés ce travail.

Je dédie ce modeste travail à :

A Ma chère maman qui m'a élevé avec amour et tendresse, elle qui a toujours cru en moi.

A Mon cher papa qui a consacré sa vie à l'éducation de ses enfants et aux sacrifices qu'il a

Faits pour sa famille.

A mes grands-parents.

A mes frères Kamel et Syphax.

A mes sœurs Katia, Farida et Fatima.

A mes nièces Lydia, Dehbia et Cydra.

A mes neveux Ayoub, Islam et Salah Adine.

A toute mes tantes et mes oncles.

A tous mes amies.

A ma chère binôme et sa famille.

A tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

A toute notre promotion 2022 Comptabilité Contrôle et Audit.



Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion et la prise de décision.....	03
Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion	03
Section 02 : Organisation du contrôle de gestion	10
Section 03 : Les principes méthodes et outils de contrôle de gestion.....	20
Chapitre 02 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion et la mesure de la performance.....	33
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....	33
Section 02 : Mesure de la performance (Approche financière).....	40
Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....	56
Chapitre 03 : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise SPA DDA.....	66
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 02 : Maitre en application d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise SPA DDA ..	74
Conclusion générale.....	96

Références bibliographies

Les annexes

Tables des matières



Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AC	Actif circulant
AF	Actif fixe
AI	Actifs Immobilisé
BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'autofinancement
CG	Contrôle de gestion
CP	Capitaux propre
DCT	Dettes à court terme
DFCT	Dettes financière à court terme
DLMT	Dettes à long et moyen terme
EBE	L'excédent brut de l'exploitation
FRN	Fonds du roulement net
KP	Capitaux permanent
MC	Marge commerciale
PC	Passif circulant
PDG	Le président directeur général
PE	Production de l'exercice
RAF	Ratio d'autonomie financière
RCAI	Résultat courant avant impôts
RCC	Rotation crédit clients
RCF	Rotation crédit fournisseurs
RE	Résultat d'exploitation
RFI	Ratio de financement des investissements
RFP	Ratio de financement permanent
RFPI	Ratio de financement propre des immobilisations
RFT	Ratio de financement total

RLG	Ratio de liquidité général
RLI	Ratio de liquidité immédiat
RLR	Ratio de liquidité réduite
RRC	Ratio de rentabilité commerciale
RRE	Ratio de rentabilité économique
RRF	Ratio de rentabilité financière
SIG	Solde intermédiaire de gestion
SPA DDA	Société par action Danone Djurdjura Algérie
TB	Tableau de bord
TBF	Tableau de bord financier
TR	Trésorerie
VA	Valeur ajoutée
VD	Valeur disponible
VE	Valeur d'exploitation
VI	Valeur immobilisées
VR	Valeur réalisable



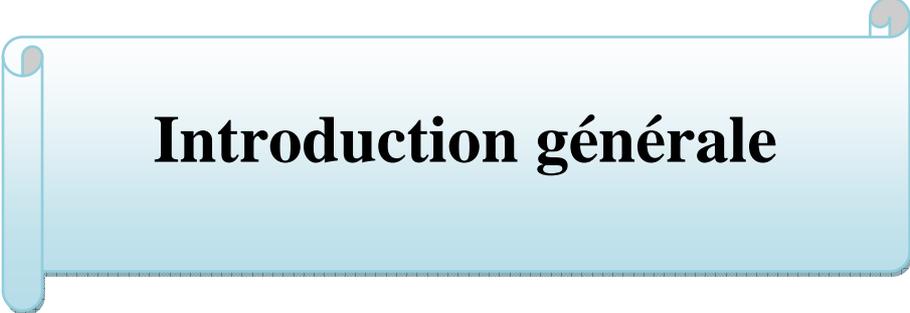
Liste des figures

Figure	Signification	Page
Figure N°01	Le triangle du contrôle de gestion	09
Figure N°02	La pyramide du reporting	30
Figure N°03	Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses	76
Figure N°04	Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses	78
Figure N°05	Représentation graphique de FRN	79
Figure N°06	Représentation graphique de BFR	80
Figure N°07	Représentation graphique de TR	81
Figure N°08	Représentation graphique de SIG	83
Figure N°09	Représentation graphique de la CAF	86
Figure N°10	Représentation graphique des ratios de financement	87
Figure N°11	Représentation graphique des ratios de liquidité	89
Figure N°12	Représentation graphique des ratios de solvabilité	90
Figure N°13	Représentation graphique des ratios de rentabilité	91
Figure N°14	Représentation graphique des ratios de rotation	93



Liste des Tableaux

Tableaux	Signification	Page
Tableau N° 01	Le rôle de contrôleur de gestion	18
Tableau N° 02	Les qualités de contrôleur de gestion	18
Tableau N°03	Présentation du bilan financier de l'exercice 2013	74
Tableau N° 04	Présentation du bilan financier de l'exercice 2014	75
Tableau N° 05	Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures actifs) pour les années 2013 et 2014	76
Tableau N° 06	Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures passif) pour les années 2013 et 2014	77
Tableau N° 07	Présentation de FRN (Le haut du bilan) pour les années 2013 et 2014	79
Tableau N° 08	Présentation de FRN (Le bas du bilan) pour les années 2013 et 2014	79
Tableau N°09	Présentation de BFR pour les années 2013 et 2014	80
Tableau N°10	Présentation de TR pour les années 2013 et 2014	81
Tableau N°11	Calcul de SIG pour les années 2013 et 2014	82
Tableau N°12	Calcul de la CAF par l'EBE pour les années 2013 et 2014	85
Tableau N°13	Calcul de la CAF par le résultat net pour les années 2013 et 2014	85
Tableau N°14	Le calcul des ratios de financement pour les années 2013 et 2014	87
Tableau N°15	Le calcul des ratios de liquidité pour les années 2013 et 2014	88
Tableau N°16	Le calcul des ratios de solvabilité pour les années 2013 et 2014	90
Tableau N°17	Le calcul des ratios de rentabilité pour les années 2013 et 2014	91
Tableau N°18	Le calcul des ratios de rotation pour les années 2013 et 2014	92
Tableau N°19	Tableau de bord financier.	94



Introduction générale

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

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

Un tableau de bord est un affichage visuel des informations les plus importantes dont auront besoin les dirigeants et les cadres décideurs de l'organisation pour surveiller les progrès accomplis au niveau des objectifs d'un projet ou d'une organisation. Ce dernier n'est pas une démarche nouvelle, les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coûts et de productivité. Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un ensemble de variables et les tableaux de bord sont de plus en plus utilisés pour aider, en temps réel, au pilotage de toute la dimension de performance.

L'évaluation de la performance en particulier « la performance financière » est une fonction essentielle au sein de toute organisation. En effet, la finance est devenue une discipline reconnue et nécessaire pour tous les cadres et dirigeants dans tout type d'entreprises aussi bien industrielles que commerciales. Les systèmes d'évaluation des performances s'intéressaient en priorité aux résultats financiers. Cependant, les managers souhaitent que le tableau de bord soit une véritable aide à la prise de décision. Sur ce, les financiers ont un rôle clé à jouer. C'est la raison pour laquelle, l'objectif de cette étude est de contribuer à l'analyse du tableau de bord financier afin de mieux gérer les activités, d'améliorer la performance de l'entreprise et surtout d'aider les dirigeants à mieux prendre des décisions.

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

« Comment l'entreprise DANONE DJURDJURA peut tirer avantage par la réalisation d'un tableau de bord financier, et comment ce dernier influence la performance de cette entreprise ? »

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

- Comment définit-on le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise ?
- Comment se définit un tableau de bord et quelle est son importance et son objectif dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise DANONE dispose d'un tableau de bord financier, et ses différents indicateurs sont-ils favorables?

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

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

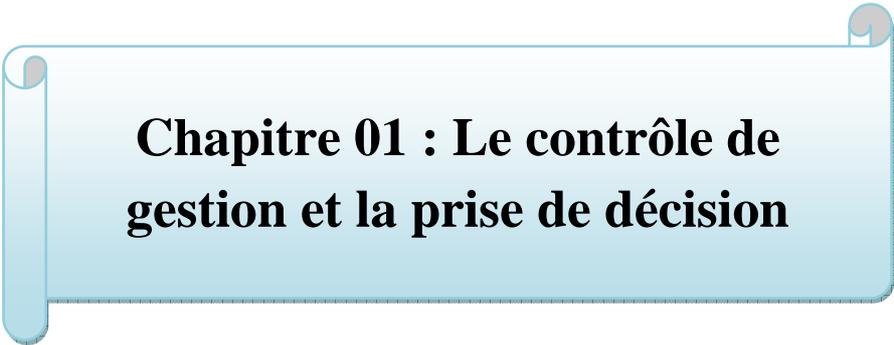
Hypothèse 2 : Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance de l'entreprise et aide à la prise de décision.

De ce fait, pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous allons suivre une méthodologie du travail appuyée sur deux approches :

Dans la première approche, nous nous sommes intéressées au cadre théorique de notre thématique, nous avons précédé à une recherche documentaire et bibliographique afin de recueillir les informations nécessaires, dans le but de mieux comprendre et de mieux maîtriser les concepts de base. La seconde, il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie qui nous permettra essentiellement d'acquérir des connaissances sur notre objet d'étude.

Afin d'apporter les éléments de réponse, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre porte des généralités sur le contrôle de gestion et la prise de décision. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des différents concepts théoriques liés au tableau de bord et la mesure de performance. Le dernier chapitre est réservé à la présentation générale de l'organisme d'accueil DANONE DJURDJURA ALGERIE et l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de cette entreprise en utilisant la méthode OVAR, vu sa simplicité et sa faisabilité sur le terrain.



**Chapitre 01 : Le contrôle de
gestion et la prise de décision**

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre des stratégies, des programmes, et la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation. Le contrôle de la gestion remplit de faire un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise soient correctement déclinés au sein de la structure, en vue d'atteindre les objectifs fixés tels qu'exprimés par les indicateurs de performance. Dans ce chapitre nous allons présenter les notions de base de contrôle de gestion, les mesures de performance et outils de contrôle de gestion, d'aide à la prise de décision.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

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

1) Historique

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

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

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

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

À la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes sont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution du contrôle de gestion

désorganisations. La place actuelle du contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels, donc le contrôle de gestion est un processus global qui aide la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaires¹.

2) La définition du concept contrôle / gestion

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

2.1. Contrôle

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

Le contrôle ne s'exerce pas seulement à un certain niveau, mais peut et doit s'étendre à l'organisation, il s'agit d'un acte de management.

« Il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme contrôle, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage »².

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

2.2. Gestion

Le mot « gestion » prend dans le contexte des affaires une connotation de plus en plus restrictive.

La gestion est l'utilisation optimale des rares moyens dont dispose un gestionnaire pour atteindre des objectifs prédéterminés. Ou bien « est un ensemble de procédures, de pratiques et de politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant »⁴.

Autrement dit : la gestion : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation

¹Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », Édition LITEC, Paris, 2005, P15.

²Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P77.

³François GIRUD et Alii, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Édition GULIANO, Paris, 2004, P21.

⁴Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », Édition LITEC, Paris, 2005, P21.

pour la conduire à ses objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources »⁵.

3) Les définitions du contrôle de gestion

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

3.1. La définition de R.N. ANTHONY

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

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

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

3.2. La définition de R. SIMON

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

Cette définition met l'accent sur le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des comportements. Une organisation se compose de personnes qui poursuivent leurs propres objectifs qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion prend des dispositions qui conduisent à la convergence des intérêts individuels vers le but de l'organisation.

⁵Franck BAZUREA et Alii, « Dictionnaire d'économie, et de science sociales », Édition BERTI, Paris, 2007, P465.

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

⁷Robert N Anthony et J.Dearden , « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Édition DUNOD 3^{ème} édition, paris, P7.

⁸Nicolas BERLAND, Op. cit. 2009, P15.

3.3. La définition de A. KHEMAKHEM

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

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

3.4. La définition de H. BOUQUIN

Selon H. BOUQUIN : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ».¹⁰

Selon H. BOUQUIN, les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et de processus pour s'assurer que les actions quotidiennes des personnes sont en ligne avec la stratégie. Le contrôle de gestion est donc un régulateur des comportements.

Elle utilise ainsi quatre classes de dispositifs : objectifs, normes, règles et outils :

- **Les objectifs** : sont les résultats que l'on se propose d'atteindre pour remplir les missions ;
- **Les normes ou politiques** : sont les lignes de conduite à tenir en présence d'une situation donnée ;
- **Les règles ou procédures** : elles définissent l'enchaînement des tâches à effectuer pour traiter une situation. Elles visent donc des aspects répétitifs et programmables du fonctionnement d'une organisation ;
- **Les outils** : sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision, nécessaires au pilotage¹¹.

Après ces différentes définitions, on peut définir le contrôle de gestion de manière générale comme : une procédure durable de management d'entreprise qui permet d'évaluer et de réaliser en temps réel toutes les activités. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services fournis par l'entreprise. En fait, c'est un

⁹Hervé ARNOUD, « Le contrôle de gestion... en action », Édition LIAISONS, 2001, p9.

¹⁰H. BOUQUIN, « Les fondements du contrôle de gestion », Presse universitaire de France, N°2892, Paris, 2002, P12.

¹¹H. BOUQUIN, « L'encyclopédie de gestion », Edition ECONOMICA, 1989.

outil à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficience de la mobilisation des ressources de l'entreprise.

Le contrôle de gestion concerne principalement les opérationnels, mais aussi les gestionnaires. Ceci afin de les informer précisément des coûts de l'entreprise, de mieux orienter la stratégie de la société et de leur fournir les outils de gestion et de suivi des objectifs.

4) Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises quelles que soient sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.¹²

4.1. Performance de l'entreprise

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

4.2. L'amélioration permanente de l'organisation

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

¹²Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion, manuel et application », Édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P20-21.

4.3. La prise en compte des risques

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

5) Les missions et rôle du contrôle de gestion

5.1. Les missions du contrôle de gestion

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

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

5.2. Le rôle du contrôle de gestion

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

6) Les concepts du contrôle de gestion

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

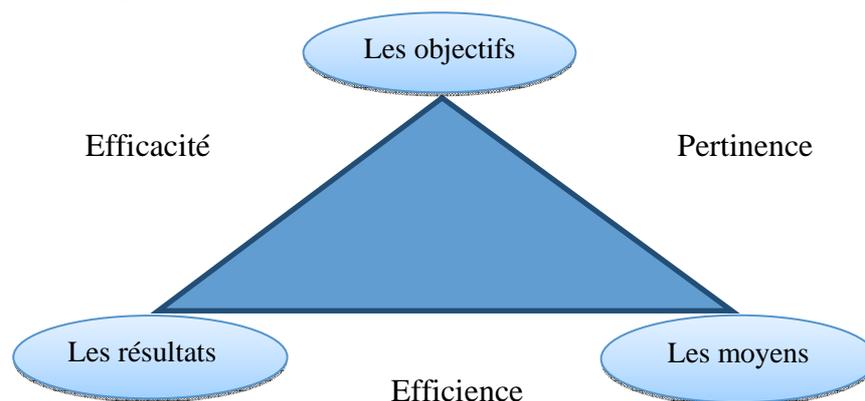
- **Les objectifs** : la détermination d'objectifs est le point de départ du processus. Ces objectifs doivent être alignés sur le plan de développement et aux finalités déterminées à long terme. Cependant, ces finalités, de nature globale (croissance, rentabilité, pérennité,....etc.), doivent être déclinées au niveau des directions et services ;
- **Les moyens (les ressources)** : les moyens matériels, techniques, humains et financiers doivent être mis en place pour pouvoir atteindre les objectifs ;

- **Les résultats** : Ils représentent la mesure des conséquences des actions prises pour réaliser des objectifs fixes compte tenu des moyens alloués. Le résultat doit être réalisé avec efficacité et efficacité.

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

- **L'efficacité** : Qualifie la situation ou les résultats obtenus avec les objectifs prédéterminés.
- **L'efficience** : Consiste à atteindre les objectifs fixés tout en respectant les contraintes des coûts.
- **La pertinence** : Qui consiste à prendre en compte les forces et les faiblesses de l'organisation lors de la fixation des objectifs.

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : BESCOS.P.L & Collaborateurs, « Le contrôle de gestion et management », Édition MONCHRESTIEN, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p42.

7) Le but du contrôle de gestion

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

8) Les limites du contrôle de gestion

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion¹³ :

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

Section 02 : Organisation du contrôle de gestion

Dans cette seconde section, nous présenterons la démarche, les conditions de mise en œuvre, les processus de contrôle de gestion, ainsi que ses différentes relations avec les autres fonctions de gestion et l'efficacité d'un système de contrôle de gestion, enfin on évoquera le rôle et les principes de contrôle de gestion.

1) Démarche du contrôle de gestion

Pour construire un système de contrôle de gestion, la clarté des objectifs est essentielle pour une bonne gestion de la performance. Si une réflexion sérieuse a déjà été menée par le passé, il est nécessaire de lutter contre son obsolescence, en réexaminant régulièrement la pertinence des objectifs par rapport au futur, afin de rester en phase avec les évolutions de l'environnement ; Cette réflexion sur la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise s'appelle la planification stratégique.

Situer les enjeux majeurs de l'entreprise permettra également d'arbitrer certains choix opérationnels dans la construction des outils de gestion ; par exemple : la mise en place d'une comptabilité de gestion¹⁴.

¹³M. Gaies, « Le contrôle de gestion prévisionnelle », Edition ECONOMICA, 2003, P22.

¹⁴Françoise GIRAUD, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Olivier SAULPIC, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition GUALINO, EJA, Paris, 2002, P23-24.

1.1. Phase de planification

Le point de départ d'une approche et d'une planification au cours de laquelle des objectifs à long terme sont définis, puis traduits en actions opérationnelles à travers les politiques de commercialisation, d'investissements, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.

1.1.1. Définition de l'objectif dans le temps

Le contrôle de gestion va échelonner la réalisation dans le temps, en déclinant les objectifs à long terme en objectifs intermédiaires plus tangibles pour bien éclairer le chemin ; la planification stratégique sera relayée par un plan opérationnel, qui décline les objectifs à moyen terme (entre 3 à 5 ans), puis par un budget, qui poursuit cette déclinaison à court terme (généralement un an)¹⁵.

1.1.2. Choix des Plans d'actions cohérentes avec l'objectif

Cette étape sera réalisée par la cohérence des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs visés (un arbitrage entre les plans d'action possible).

1.1.3. Ajustement des ressources

La planification implique d'anticiper les besoins en ressources causés par les objectifs et les plans d'action ; Il s'agit d'éviter des ressources insuffisantes mais aussi d'y accéder, une situation qui serait coûteuse pour l'entreprise.

La planification est un processus difficile, en particulier lorsque la planification se fait dans un environnement incertain et changeant et que la fixation d'objectifs est basée sur des hypothèses qui peuvent ensuite être invalidées car la croissance économique globale peut être plus faible que prévu. De plus, le choix de la stratégie et des plans d'action correspondants présuppose une bonne compréhension des facteurs clés pour sa réussite, et là aussi, l'erreur est possible, du fait de l'instabilité de l'environnement, l'élaboration d'objectifs et de plans d'action est indispensable, c'est ce qu'ils appellent la "boucle d'apprentissage".

1.2. La phase de mesure et d'analyse des résultats

Après avoir anticipé les objectifs et les plans d'action qui leur correspondent : la performance peut être différente de celle envisagée, notamment si les plans d'action ne sont pas correctement mis en œuvre ou si des situations d'urgence surviennent, ainsi, un suivi des résultats obtenus et une comparaison régulière avec les objectifs sont nécessaires, afin de réagir en cas d'écart.

¹⁵ F. Giraud, O. Saulpic, G. Naulleau, M. H. Delmond, P. L. Besco, op. cit, P27.

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de mesurer le décalage entre les prévisions et les réalisations ou "les écarts" il est décomposé en sous écarts pour connaître les causes d'un dérapage éventuel et d'orienter ainsi les actions correctives, pour que cette étape soit à la fois plus rapide et plus opérationnelle, elle est adossée par des modélisations enrichies de la performance comme : le tableau de bord. La dynamique de contrôle de gestion comprend donc deux mouvements complémentaires ou la construction des outils de suivi se différencie selon la logique privilégiée de chaque mouvement :

- **Un processus de mise en œuvre** : il correspond à la boucle de régulation pour mener bien les plans d'action prédéfinis, les outils utilisés dans ce cas doivent avant tout favoriser la prise de décision corrective, si bien que l'information qu'il délivre doit être ciblée par rapport aux objectifs, rapide et opérationnel ;
- **Un processus de diagnostic** : on s'interrogeant régulièrement sur la pertinence du plan, tant sur les objectifs visés que sur les plans d'action choisis pour les atteindre, et correspond aussi à la boucle d'apprentissage, les outils dans ce processus doivent être ouverts sur l'environnement, offrir les analyses les plus riches et les plus approfondies possible. Il peut être un outil qui servira les deux fonctions mais il faut qu'il prenne des configurations différentes¹⁶.

2) Le contrôle de gestion et l'audit

L'audit est une forme de contrôle par les procédures. Au cours de ces dernières décennies, le domaine de l'audit s'est considérablement étendu. Il existe actuellement beaucoup de types d'audits (audit financier, audit fiscal, audit informatique, audit d'efficacité...etc.) qui entretiennent une confusion entre l'audit et le contrôle de gestion. Parmi lesquels on distingue¹⁷ :

2.1. L'audit financier

Il a pour objectif de certifier l'image fidèle des comptes. Il nécessite, entre autres, la vérification de la conformité formelle des enregistrements comptables aux règles légales, l'évaluation du contrôle interne et l'analyse des risques potentiels.

L'auditeur financier doit mettre en œuvre des diligences qu'il juge nécessaires pour pouvoir certifier.

¹⁶F.Giraud, O.Saulpic, G.Naulleau, M.H.Delmond, P.L.Bescos, Op. cit, P27-28.

¹⁷Georges LANGLOIS et al, « Contrôle de gestion », Collection LMD et professionnels, Edition BERTI, Alger, 2005, P15.

2.2. L'audit opérationnel

Il contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion. Sa mission consiste :

- À élaborer un diagnostic en analysant les risques et les déficiences ;
- À faire des recommandations ou à proposer la mise en place de procédures ou d'outils de gestion.

L'auditeur opérationnel est donc consulté pour donner des conseils et concevoir des procédés efficaces, réduire les coûts et améliorer la performance.

➤ Le contrôle de gestion et l'audit opérationnel

N'est pas aisée. Dans certaines organisations, des fonctions relevant du contrôleur de gestion sont quelque fois assurées par l'auditeur opérationnel. Cependant, la principale différence entre ces deux disciplines est le caractère ponctuel de la mission de l'audit.

Le contrôle de gestion doit, quant à lui :

- Animer de manière permanente les outils et les procédures ;
- Contribuer constamment à l'amélioration des performances.

3) Conditions de mise en œuvre du contrôle de gestion

La mise en œuvre du contrôle de gestion est soumise à deux (2) conditions :

- **Le caractère non ambigu des objectifs** : si les objectifs ne sont pas correctement fixés par les membres d'une organisation, il est impossible de mettre en place des dispositifs pour les atteindre ; dans ce cas l'organisation ne sont pas efficace et elle n'est donc pas performante.
- **Mesurabilité des résultats** : il est parfois impossible de déterminer les résultats obtenus, soit parce qu'ils sont trop quantitatifs ou soit qu'il n'existe pas de représentation de l'activité. Il est donc impossible d'évaluer l'efficacité de l'entité. Dans la plupart des cas, on se limite alors à un contrôle de ressources utilisées.

4) Processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes ¹⁸:

4.1. Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

4.2. Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelle des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent de système d'informations qui mesure le résultat de leurs actions. Ce système de mesures doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

4.3. Phase d'évaluation

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

4.4. Phase d'apprentissage

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

5) Relation du contrôle de gestion avec les autres fonctions de gestion

Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un processus commun et transversal, il mobilise autour de lui plusieurs fonctions managériales, donc lorsqu'elle est présente, la fonction contrôle de gestion est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise :

¹⁸L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER, « Contrôle de gestion », Edition BERTI, Alger, 2008, P18.

5.1. Contrôle de gestion et stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale, en précisant l'orientation que doit prendre l'entreprise à long terme. L'internationalisation, la spécialisation, la croissance interne croissance par acquisition d'autres entreprises, sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux ces dernières années.

La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un système de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux¹⁹ :

- En amont pour éclairer les choix stratégiques ;
- En aval pour s'assurer que la stratégie est bien mise en place au sein de l'entreprise.

5.2. Contrôle de gestion et finance

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers le futur. En particulier, l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature et menée conjointement par la finance et le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit les modèles et les critères de choix appliqués (valeurs actuelles nettes, taux de rentabilité interne, délai de récupération, etc.) tandis que la seconde assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes²⁰.

5.3. Contrôle de gestion et comptabilité

La comptabilité financière vise à produire des états financiers conformes aux règles et référentiels applicables pour informer les tiers de la situation financière de l'entreprise. La comptabilité financière est un système d'informations obligatoires considérées comme fiable car auditées par les commissaires aux comptes, ce système fournit les informations nécessaires à la création d'une comptabilité de gestion et permet une comparaison des prévisions et les réalisations.

5.4. Contrôle de gestion et marketing

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence aux coûts estimés par les services du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en valeur et en volume et

¹⁹Alain BURLAND, George LANGLOIS, Michel BRINGER, Carole BONNIER, « DCG11 contrôle de gestion » Edition FOUCHER, 2014, P18.

²⁰Alain BURLAND, George LANGLOIS, Michel BRINGER, Carole BONNIER, « DCG11 contrôle de gestion » Edition FOUCHER, 2014, P19-20.

sur les marges par produit et par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.²¹

5.5. Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour objectifs :

- Diffuser la communication interne ;
- Organiser le travail ;
- Déterminer les modes de rémunération ;
- Gérer l'emploi.

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet, le contrôle de gestion permet de découper l'entreprise en entités plus ou moins autonomes, mesure la performance des activités de l'entreprise.

Apporte son expertise en matière de contrôle de gestion sociale ; là il propose toute une batterie d'outils aux directeurs des ressources humaines (DRH tableaux de bord et indicateurs sociaux, budget des frais de personnel, analyse et contrôle de la masse salariale,...etc). Par ailleurs, le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec les DRH, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des systèmes de récompenses fondés sur les performances individuelles, collective ou organisationnelles, du type prime, bonus individuels ou d'équipe, systèmes d'intéressement...etc²².

6) L'efficacité d'un système de contrôle de gestion

L'efficacité d'un système de contrôle de gestion dépend²³ :

➤ De sa faculté à percevoir les problèmes

Cette aptitude demande tout d'abord d'obtenir des données brutes d'une fiabilité satisfaisante. Cependant pour percevoir des problèmes, la réunion de données brutes ne suffit pas ; alors, il faut être en mesure de détecter les indices anormaux de la situation. Le système de contrôle de gestion doit être capable de mettre en évidence des anomalies par des écarts pertinents par exemple et de susciter leurs interprétations dans l'univers des événements par référence à des normes ou des standards.

²¹Alain BURLAND, George LANGLOIS, Michel BRINGER, Carole BONNIER, « DCG11 contrôle de gestion » Edition FOUCHER, 2014, P21-22.

²²Gérald NARO, Bernard AUGÉ, « Mini manuel de contrôle de gestion », Edition DUNOD, 2011, P39.

²³Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion et planification de l'entreprise », Édition ECONOMICA, 1990, Paris, P675.

➤ **De sa facilité à une mise en œuvre rapide et efficace des solutions nouvelles**

Bien évidemment, la conception de la solution est le fruit de créativité et de l'imagination du personnel qui utilise le système, et non celui du système lui-même. Par contre, le système peut favoriser ou obstruer la mise en œuvre de la solution. Il faut donc veiller à ce que son architecture rende possible le changement, à ce que la structure de l'entreprise autorise une adaptation, une communication et des prises de décisions rapides.

➤ **De la compétence des dirigeants qui l'utilisent et le font fonctionner**

Cette compétence s'exprime au travers :

- Leurs facultés d'analyse et d'imagination, c'est-à-dire au travers de leur aptitude à discerner des facteurs clés, à proposer des solutions nouvelles face à des situations non encore rencontrées ;
- Leur faculté de communication et de motivation du personnel c'est-à-dire de la façon dont les dirigeants se comportent avec le personnel, et des moyens qu'ils emploient pour parvenir à leurs fins.

7) Le contrôleur de gestion

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

7.1. Missions actuelles

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était le fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour des trois axes²⁴:

- **Informateur** : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.

²⁴Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion, manuel et applications », Édition DUNOD, 2^{ème} Edition, 2010, Paris, P28-29.

- **Organisateur** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Tableau N°01 : Rôle du contrôleur de gestion

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

Source : C.ALAZARD et S.SEPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion : Manuel et application », Edition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, P29.

7.2. Les compétences requises

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois²⁵ :

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

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

Tableau N°02 : Les qualités de contrôleur de gestion

Qualité technique	Qualité humaine
Rigoureux, méthodique, organisé <ul style="list-style-type: none"> • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils 	Morales : honnêteté, humilité <ul style="list-style-type: none"> • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectif : écoute, accompagnement, Implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : ALAZARD.C et SEPARIS, « DCG 11 : contrôle de gestion : Manuel et application », Edition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, P30.

²⁵Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, 2^{ème} édition, 2010, Paris, P30.

8) Les rôles du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion de l'entreprise est représenté sous deux faces. Il est prestataire de services car il conseille, contrôle et coordonne. Il est également le créateur de l'animation des systèmes d'information. Ainsi, il peut jouer plusieurs rôles, à savoir :

8.1. Maître de gestion

Pour assurer un bon contrôle de la gestion, il devrait y avoir une décentralisation des responsabilités et du système budgétaire tout en maintenant la coordination à travers la gestion des centres de responsabilité.

8.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur du système d'information

Même s'il ne possède pas un pouvoir de décision, le contrôleur de gestion doit conserver une vue d'ensemble du système d'information et des opérations de l'entreprise. Son rôle est d'assurer son bon fonctionnement et sa pérennité. Il doit aussi veiller à sa mise à jour, selon l'évolution des opérations et de la taille de l'entreprise ; pour que des informations utiles soient produites.

Il contribue donc à son élaboration et son animation du fait qu'il collecte des données, principalement au sein de l'entreprise, ou reçoit des données de l'extérieur, par l'intermédiaire des services opérationnels, les traite et fournit les informations de synthèse, en utilisant le même système d'information dont il dispose.

8.3. Rôle de consultant (conseiller)

A ces fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels dans leurs problématiques de gestion au quotidien :

- Assiste les opérationnels dans établissement de leur budget. Fournis les informations qui peuvent les aider à élaborer leurs propres plans d'action et à développer leurs motivations, en participant à la fixation des objectifs et au suivi des réalisations, afin de mesurer les performances.
- Il n'a aucune autorité hiérarchique. Il ne peut pas prendre de décision que dans le cadre de ses fonctions, mais il donne son avis à la direction générale sur le choix des objectifs et la stratégie.

8.4. Rôle d'observateur

Le rôle d'observateur du contrôleur de gestion se manifeste dans ses fonctions. Il doit analyser pour la direction générale et les responsables concernés, l'environnement, ainsi que le climat psychologique et social de l'entreprise. La mesure des performances exige qu'il soit un observateur impartial (correct), pour enregistrer et analyser les performances et les écarts.

- Vérifier que les objectifs qui fondent la stratégie choisie est bien suivis à travers, notamment, l'élaboration de tableau de bord et d'indicateurs techniques ;
- S'assurer que les procédures mises en place amènent l'entreprise là où elle veut (pour atteindre les objectifs) ;
- Assurer une utilisation plus rationnelle des moyens de production, suggérant ainsi une meilleure utilisation des ressources allouées à l'amélioration des méthodes de fabrication.

8.5. Le rôle coordinateur

Le contrôleur de gestion est le coordinateur en matière de planification et de mesure de la performance. Pendant la phase de prévision, c'est son rôle principal. Il doit coordonner les prévisions de tous les centres de responsabilité en temps opportun, afin d'établir les budgets et d'assurer la qualité des prévisions quant aux objectifs et aux moyens.

Du point de vue de la gestion, il doit assurer la cohérence et l'homogénéité à court terme avec ceux à long terme et avec l'objectif fondamental.

En mesurant la performance, il doit s'assurer que l'action est cohérente avec les plans, par l'analyse des écarts et le déclenchement des actions correctives.

Section 03 : Les principales méthodes et outils de contrôle de gestion

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

1) Les méthodes de contrôle de gestion

1.1. La méthode des centres d'analyse

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

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

La méthode des centres d'analyses appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirects préalablement à leurs imputations aux coûts²⁶.

➤ Objectifs de cette méthode sont²⁷ :

- Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
- Proposer un couple coût-valeur qui facilite le dialogue entre l'entité et son environnement ;
- Orienter les comportements des acteurs.

1.2. La méthode du seuil de rentabilité

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

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

1.3. La méthode des coûts partiels

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

²⁶Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, Op.cit., 2010, P 69.

²⁷Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 : contrôle de gestion, manuel et applications », Edition DUNOD, 2^{ème} édition, 2010, P20-63.

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

1.4. La méthode du coût marginal

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

→ Composante du coût marginal

Le coût de la dernière unité produite se compose, comme tous les coûts, de charges de nature différente. Les charges variables qu'entraîne sa réalisation. Les charges fixes éventuellement nécessaires à ça si un changement de structure se révèle indispensable²⁸.

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

Variation du coût unitaire.

Variation du coût total.

Évaluation du coût :

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

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

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

La méthode de l'imputation rationnelle est une méthode de comptabilité analytique qui inclut les coûts fixes dans le coût de production selon la proportion production effective sur production normale. Ainsi, pour la détermination du coût d'acquisition ou de production des stocks, on impute la totalité des coûts fixes quand il y a utilisation complète de la capacité de production. Quand l'utilisation de cette capacité n'est que partielle, la charge de la partie inemployée est imputée à l'exercice, sous forme d'écart sur activité.²⁹

Cette méthode confirme un des grands principes de comptabilité générale quant à la

²⁸Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P219.

²⁹Patrick PIGET et Gilbert CHA, Op. cit, P67.

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

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

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

Selon la définition proposée par la coopérative d'entreprise industrielle américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing International)³⁰, la méthode ABC est conçue pour : « mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources. Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activité. ABC identifie les relations causées entre facteurs de coût et activités ».

Selon Bescos et Mendoza « l'ambition de l'ABC est d'obtenir une affectation plus pertinente basée sur l'étude des relations entre les produits, les activités et les ressources »³¹ ; le concept clé de cette méthode est l'activité.

➤ Objectifs de la méthode ABC : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont³² :

- Obtenir des coûts plus précis

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

- Rendre visibles des activités cachées

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

³⁰Colwyn JONES et David DUGALE, « The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity », Accounting Organization And Society, volume 27, P24.

³¹Pierre-Laurent BESCOS et Carla MENDOZA, « Le management de la performance », ECM, Paris, P41.

³²Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion », Édition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P208.

- Rendre « *variables* » les charges fixes

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

- Donner un (*nouveau*) modèle de fonctionnement pertinent et cohérent

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

2) Les outils de contrôle de gestion

2.1. La comptabilité générale

Selon J.P.LEVEN, définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation et de traitement de l'information, permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du plan comptable »³³.

La comptabilité générale est une obligation légale et constitue la première source de données pour la gestion de l'entreprise. Cependant, Elle ne permet pas d'avoir une vision précise sur les coûts ou sur la rentabilité. Cette activité comptable permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des flux en provenance ou à destination de l'entreprise et de les traduire en termes financiers. Elle analyse le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire son actif et son passif, et mesure les performances de l'entreprise en analysant ses résultats.

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

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

³³Jean-Pierre LEVENE, « Gestion comptable : 3 analyses », Edition FOUCHER, Paris, 1998, P9.

2.2. La comptabilité analytique

Selon H. bouquin « la comptabilité analytique est un système d'informations comptables qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisation les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivie... »³⁴.

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

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

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

→Le rôle de la comptabilité analytique

Le rôle de la comptabilité analytique appartient à trois grandes catégories ³⁵:

- **Constituer un système de mesures** : il faut qu'il soit neutre et objectif. La détermination des coûts reste un objectif principal de l'analyse des coûts, mais au-delà de l'utilisation simpliste que certains ont pu en faire, il faut garder à l'esprit que la finalité d'un système de comptabilité de gestion est d'améliorer la gestion et non de calculer des coûts avec une grande exactitude ;

³⁴Nicolas BERLAND, « La mesure de la performance », Édition E-BOOK, Paris, 2009, P18.

³⁵J.p.HLFFER et j.ORSONI :T.O.G2, « Comptabilité analytique », Edition VUIBERT, 1984, P9.

- **Aider à la prise de décision** : la comptabilité de gestion constitue une banque de données et un outil de traitement d'informations ;
- **Permettre le contrôle de gestion** : seule la comptabilité de gestion est en mesure d'analyser les résultats et d'en faire apparaître les éléments constitutifs, d'en fournir une décomposition, par produit, par branche ou par fonction.

2.3. Système d'information

R. REIX définit le système d'information comme étant : « ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes données, textes, images, sons...) dans des organisations »³⁶.

Un système d'information est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de transférer des informations et de communiquer grâce à une combinaison de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un système d'informations permet de créer, collecter, stocker, traiter, modifier des informations sous différents formats.

La représentation classique du système d'information distingue trois sous-systèmes³⁷ :

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

Système d'informations pour Jean-Louis le Moigne un système³⁸, c'est :

- ✓ Quelque chose : un objet réalisable appartenant au monde réel, et non à une idée.
- ✓ Dans quelque chose : le système va interagir avec son environnement. On ne peut passer concentrer sur une seule chose, il faut prendre en compte toutes les interactions.
- ✓ Pour quelque chose : Il faut connaître la finalité poursuivre par l'organisation : recherche d'un profit ou un service à rendre.
- ✓ Fait quelque chose : l'activité de l'organisation va l'amener à sa finalité. Pour cela, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. Le facteur de création de valeurs est l'humain.

³⁶Robert REIX, « Système d'information et management de l'organisation », Edition VUIBERT, 5^{ème} édition, Paris, 2005, P3.

³⁷H. LONING et autres : op.cit, p.208.

³⁸Michel GILLET, Patrick GILLET, « Système d'informations des ressources humaines », Edition DUNOD, Paris, 2010, P10.

- ✓ Par quelque chose : pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ses actions.
- ✓ Qui se transforme dans le temps : l'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment par-ce-que c'est un processus de transformation de ressources.

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

2.4. La gestion budgétaire

« La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »³⁹.

« La gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée »⁴⁰.

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

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

2.4.1. La prévision

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

2.4.2. La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre.

³⁹Brigitte DORIATH, « Le contrôle de gestion en 20 fiches », Edition DUNOD, Paris, 2008, P1.

⁴⁰Abdenacer KHERRI, Cours : « Gestion budgétaire », École supérieure de commerce, 2011-2012, P2.

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

- Le budget vous indique combien d’argent vous aurez besoin pour pouvoir mener à bien vos activités ;
- Le budget vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d’action ;
- Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d’identifier tout problème ;
- Utiliser correctement, le budget vous indique à quel moment vous aurez besoin de certaines sommes d’argent pour mener à bien vos activités.

2.4.3. Le contrôle budgétaire

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

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d’un centre de responsabilité⁴¹. Cette procédure :

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

2.5. Le tableau de bord

Un tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points-clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l’aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs »⁴².

⁴¹G. Langlois et Al, Op cit, 2005, P299.

⁴²Patrick BOISSELIER, « Contrôle de gestion », cours et application, Édition VUIBERT, Espagne, 1999, P40.

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

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

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

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

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

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

2.6. Reporting

Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats le plus souvent financiers, construit a posteriori, de façon périodique afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité opérationnelle⁴³.

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

- Un volet comptable correspondant à la comparaison des réalisations avec les révisions de manière à identifier et à analyser les écarts ;
 - Un volet gestion pour l'identification des causes des écarts et la définition des actions correctives.
- Le reporting est élaboré en tenant compte de trois principes :
- **Le principe d'exception** : permet de faciliter la vérification par la direction générale. En effet, un seuil de tolérance est fixé pour chaque élément et l'alarme est déclenchée lorsque le clignotant est en rouge ;
 - **Le principe de contrôlabilité** : permet d'identifier les éléments mesurables sur la base d'un indicateur ;
 - **Le principe de correction** : permet de prendre des mesures correctives.

Figure N°02 : La pyramide du reporting



Source : CAPPELLETTI et AUTRES, op.cit.p53.

⁴³Laurent CAPPELLETTI et Autres, « Toute le fonction contrôle de gestion », Édition DUNOD, Paris, 2014, P52.

2.7. Benchmarking

Le Benchmarking, ou l'étalonnage concurrentiel, est composé de deux mots : Bench : banc d'essai ; marketing : notation. Ce terme a été beaucoup utilisé par les cabinets-conseils à partir des années 1995⁴⁴.

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

C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.⁴⁵ Il existe plusieurs types de benchmarking dont les principaux sont :

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

Conclusion

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

⁴⁴Laurent H. et Pierre A, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010, P03.

⁴⁵Laurent H. et Pierre A, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », Edition AFNOR, France, 2010, P03.

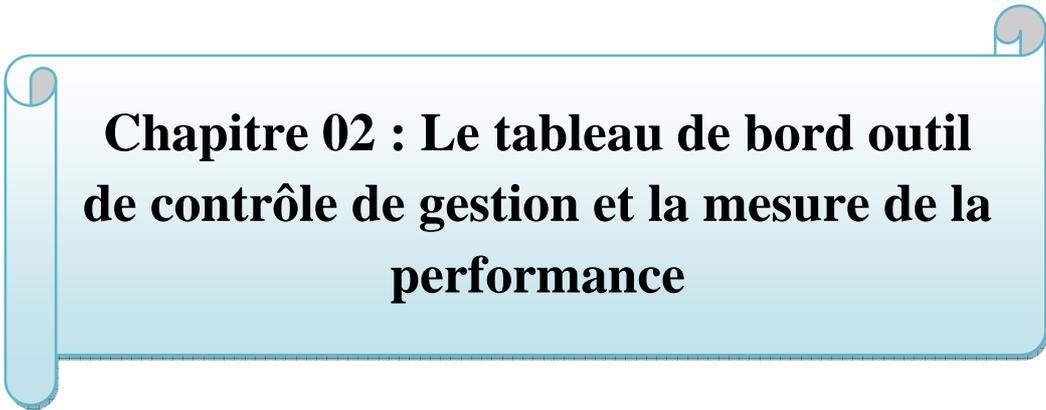
Dans une entreprise le contrôle de gestion est la maîtrise de la conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

En collaboration avec les différents services de l'entreprise, le contrôle de gestion permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale de support.

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise le contrôle de gestion utilise de nombreux outils et méthodes aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, tel que : le tableau de bord, comptabilité analytique, comptabilité générale, système d'information, le reporting...etc, et les méthodes de calculs des centres d'analyses, de seuil de rentabilité, coût partiel ABC « Activity base costing »...etc.

Donc le contrôle de gestion est la clé de succès pour le mouvement des activités d'une entreprise. Il permet aux décideurs de prendre des décisions, d'évaluer les performances réelles de leurs entreprises, de juger de leur rentabilité, de leurs productivités et de leurs profitabilités.

Par ailleurs, ce premier chapitre nous a permis de présenter de manière sommaire un outil clé pour notre travail en l'occurrence : le tableau de bord.



**Chapitre 02 : Le tableau de bord outil
de contrôle de gestion et la mesure de la
performance**

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

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

La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. En effet, les entreprises confrontées à une concurrence croissante sont tenues à une adaptation quasi permanente de leurs politiques, réagir rapidement. Anticiper et déléguer la prise de décision est devenu vital. Dans ce chapitre nous allons présenter les généralités sur le tableau de bord, les mesures de la performance et la démarche de la conception d'un tableau de bord financier.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.

Le tableau de bord occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe,...etc. Dans cette première section nous allons présenter en premier lieu les notions générales, les objectifs, les types de tableau de bord, ensuite, nous allons voir ses caractéristiques, classifications et fonctions et enfin ses avantages et ses limites.

1) La notion de tableau de bord

Le tableau de bord est associé à un système d'informations qui permet de le savoir connaître à tout moment et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler l'évolution à court terme de l'entreprise et de faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités.

Le tableau de bord est devenu indispensable quelle que soit la taille ou le secteur d'activité de l'organisation. Que ce soit pour notre propre besoin ou pour celui d'autres collaborateurs. La notion de tableau de bord rassemble un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer, suivre et anticiper le fonctionnement de l'activité de l'entreprise

46

⁴⁶Larry BRADY, « Implantait le tableau de bord », 1993 HBR.

2) Les différentes définitions du tableau de bord

Plusieurs spécialistes de gestion ont proposé de nombreuses définitions du tableau de bord, nous citons ci-après certaines définitions :

Selon MICHEL LEROY : « le tableau 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 »⁴⁷.

Selon Gervais, M : « le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme »⁴⁸.

Selon ces deux différentes définitions, nous pouvons définir le tableau de bord d'une manière générale comme étant : un outil qui permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série des données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides. Il permet aussi de répondre aux besoins de pilotage et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

3) Objectifs du tableau de bord

Le tableau de bord aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs⁴⁹.

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

⁴⁷Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, Paris, 2001, P14.

⁴⁸Michel GERVAIS, « Le contrôle de gestion par le système budgétaire », Edition AUBIN IMPRIMEUR, Paris, 1989, P162.

⁴⁹Béatrice et Francis GRANDGUILLON, « L'essentiel du contrôle de gestion », Éditeur GUALINO, 8^{ème} Edition, France, 2014, P123.

Ce document n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il repose essentiellement sur la mise en œuvre, simple et significative, de certains chiffres fiables, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs à atteindre.

4) Les types et les caractéristiques du tableau de bord

4.1. Les types de tableau de bord

Il existe trois différents types de tableau de bord:

- **Tableau de bord de gestion**

D'après GRANDGUILLOT « le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utile au pilotage de la performance à court terme. Il ya lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »⁵⁰.

- **Tableau de bord stratégique**

Un tableau de bord stratégique (balanced scorcard) décline la stratégie d'une entreprise en ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. Ce type de tableau a pour objectif de traduire les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

- **Tableau de bord opérationnel**

« Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation »⁵¹.

→ Autres types de TB

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

⁵⁰Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition GUALINO, 2015, P123.

⁵¹Nicolas BERLAND et Yves DE RONGÉ, « Contrôle de gestion : perspectives, stratégiques, et managériales », Edition PEARSON EDUCATION, France, 2012, P420.

Quelques divers types de tableau de bord :

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

4.2. Les caractéristiques de tableau de bord

Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques⁵².

- **Synthétique**

L'utilisateur du tableau de bord ne peut être confronté à un répertoire débordant d'indicateurs et d'informations de toutes sortes. Le tableau de bord de l'entreprise est forcément un document court et de petite taille.

- **Significatif**

Cette caractéristique relève du point précédent. Ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exécutée, le tableau de bord doit viser la plus grande pertinence possible. Les éléments présentés se situent aux principales étapes du fonctionnement de l'entreprise. Ce qui inclut la fixation d'un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.

- **Disponible rapidement**

Pour qu'une alerte soit efficace, l'alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d'information doivent permettre ces remontées rapides dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord. La banque a souvent intérêt à privilégier la rapidité d'exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d'exhaustivité.

⁵²Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance à l'usage des managers », Edition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P306.

- **Facilement exploitable**

Sa forme et sa présentation doivent être ordonnées : utilisation de graphiques, de courbes mettant en certitude visuelle les éléments clés.

- **Adapté**

Nous avons vu que les tableaux de bord existent à chaque niveau et catégorie de responsabilité et de décision. Le tableau de bord du directeur général est donc différent de celui d'un chef de service. De plus, le système doit être adapté aux besoins de chacun.

X. BUIN, F. XAVIER, F. SIMON, juge que chaque tableau de bord doit répondre à des conditions qui sont ⁵³ :

- ✓ **Respecter le triangle d'or : cout/qualité/délai du système d'information**

La précision et la rapidité de l'information ont un cout. Elles ne seront recherchées que pour autant que la précision supplémentaire soit indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée, et que la rapidité de sortie de l'information soit cohérente avec le délai de réaction.

- ✓ **Être orienté vers l'action**

Un tableau de résultat ne suffit pas, et moins parlant qu'un graphe. Mais, ce dernier doit essentiellement être accompagné de commentaires et de plans d'action. Sa présentation doit donc être dynamique, et surtout suivre la tendance, reconnaître et encourager le progrès.

- ✓ **Être animé par les acteurs eux-mêmes**

Tableaux et graphes ne sont rien sans commentaire et prises de décisions ; en effet, on constate que pour un tableau de bord opérationnel, il n'est pas admis que les commentaires et les prises de décisions soient réalisées sans associer le responsable du centre, puisque le risque d'erreur et de non enthousiasme de ce dernier pour les actions correctives, est bien présent.

Aussi, l'utilisation d'un tableau de bord central, à des fins de pilotage et de prise de décision, achoppe souvent sur la difficulté de concilier deux logiques d'acteurs, celle des contrôleurs de gestion et celles des managers.

⁵³Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P92.

Il faudrait alors, à tous les niveaux, créer une animation entre les différents acteurs en les associant, pour garantir la dynamique nécessaire.

Pour faciliter la recherche, et s'assurer de l'adéquation du tableau de bord à ses besoins, une démarche simple consiste à se poser la question ; « que se passera-t-il si je ne dispose pas de tableau de bord ? ». La réponse à cette question clarifie les conséquences, généralement négatives, de l'absence de tableau de bord.

- **Un bon tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »**

- ✓ Il est avant tout, **utile** : il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à travers à entreprendre ;
- ✓ Il est ensuite, **utilisable** : le responsable doit facilement pouvoir en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- ✓ Il est enfin, **utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure⁵⁴.

5) Les fonctions du tableau de bord⁵⁵

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale.

- ✓ **Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances**

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

- ✓ **Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet d'informer en performances sur les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévu. Ainsi, il permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le gestionnaire afin de pouvoir mener les actions correctives dans le temps, ce qui constitue une aide à la décision. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

⁵⁴Michael FONTAINE, Nadine FAIN, GULINO Christian, « Du tableau de bord de pilotage financier à la stratégie de financement ». Edition FOUCHER, 2007.

⁵⁵Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P42-43.

✓ **Le tableau de bord est un outil de communication et de motivation**

La capacité du tableau de bord est d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux-mêmes, ce qui entraîne en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

✓ **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, chercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines ; (opportunités d'améliorations) ;

✓ **Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et délégation du pouvoir**

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- **La gestion par exception** : seules les informations significatives (écarts importants) permettent aux responsables à prendre des décisions rapidement ;
- **L'opportunité des indicateurs** : disponible rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement ;
- **L'autonomie des délégations** : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise. Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

✓ **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’action. Il 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 alerté, il cherche à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, commence la mise en place de solutions.

6) Les limites du système de tableau de bord

6.1. La fiabilité du Feed Back

Le tableau de bord permet une perception de la situation selon les objectifs fixés. Il induit des prises de décisions et permet donc d’engager des actions. L’avancement des actions engagées doit pouvoir être suivi sur le tableau de bord. Il est nécessaire d’avoir la garantie que les indicateurs choisis permettent le suivi des actions engagées pour estimer la justesse des décisions.⁵⁶

Sinon, là encore, le tableau de bord jouant un rôle néfaste sera rejeté.

6.2. Les dérives

Le tableau de bord peut aussi être utilisé comme un objet de manipulation.

Un décideur peut judicieusement choisir et construire des indicateurs en fonction de buts qu’il souhaite atteindre. Par exemple, il peut chercher à améliorer son image en sélectionnant les points positifs allant parfaitement dans le sens des objectifs fixés. La construction de l’indicateur est dans ce cas plus ou moins falsifiée.⁵⁷

Section 02 : Mesure de la performance (Approche financière)

Au niveau d’une entreprise, la performance exprime le degré d’accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente lorsqu’elle est efficace elle atteint les objectifs qu’elle s’est fixés. Elle est efficiente lorsqu’elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Durant cette section nous essayons de présenter la mesure de la performance d’une manière générale.

⁵⁶C.ALAZARD, S. SEPARI, « Contrôle de gestion », Édition DUNOD, Paris, 2007, P689.

⁵⁷C.ALAZARD, S. SEPARI, « Contrôle de gestion », Édition DUNOD, Paris, 2007, P690.

1) Définition de la performance

« La performance et la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs »⁵⁸.

La performance peut être définie comme ce que la personne intéressée pourrait être capable de réaliser. C'est un acte physique ; mais si la performance est mentale (calcul mentale). Elle doit être traduite physiquement (additionner des chiffres sur une feuille de papier). Les mots utilisés pour définir la performance doivent être concrets (exemple : augmentation du chiffre d'affaires), puis la performance est liée au résultat attendu de l'activité. On attend déjà du manager qu'il soit efficace. La performance consiste à :

- Déterminer la mission du responsable ;
- Préciser les points-clés (coût, qualité, délai) ;
- Trouver des paramètres de mesure ;
- Formuler l'indicateur.

Le responsable des tableaux de bord pourra remplir avec chaque responsable opérationnel les éléments de son tableau de bord lui permettant de gérer son centre de responsabilité, c'est-à-dire sa mission et les moyens qui y sont associés.

Chaque entrepreneure ou chef d'entreprise doit contrôler, évaluer et améliorer la performance de son entreprise.

2) Les objectifs de performance

La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte de résultats cohérents avec les objectifs stratégiques de chaque ministère, dans le cadre de moyens prédéterminés, matérialisés par le budget de ce Ministère⁵⁹.

La démarche de performance est un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus. Elle vise les objectifs suivants :

- Renforcer la transparence pour mieux informer le parlement et le public sur les objectifs escomptés et les résultats obtenus ;

⁵⁸Peter DRUCKER, « L'avenir de management, according, DRUKER », Édition mondial du village, Paris, 1999, P63.

⁵⁹Annick BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance? », In revue Française de comptabilité, 1995.

- Améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique garantissant ainsi un service public de qualité et au moindre coût ;
- Accroître la responsabilisation des gestionnaires quant à leurs obligations de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Consolider et développer les savoir-faire.

3) Les composants de performance

La performance est la coexistence de l'efficacité, l'efficience et la pertinence, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées⁶⁰ :

3.1. L'efficacité

L'efficacité indique si une organisation atteint ses objectifs. Plus simplement, l'efficacité peut être déterminée « comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁶¹. Donc, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante : **Efficacité = résultat atteints / objectifs visés.**

3.2. L'efficience

C'est une valeur liée à la gestion. Par principe, elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées (humaines, économiques, financières, techniques) et les résultats obtenus. Pour MALO et MATHE, l'efficience « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources consommées pour une production donnée »⁶². Alors, nous entendons par le terme efficience, le fait de maximiser la quantité obtenue des produits ou des services. Nous pouvons résumer la mesure de l'efficience dans la formule suivante : **Efficience = résultats obtenus / les moyens mis en œuvre.**

3.3. La pertinence

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »⁶³.

⁶⁰Patrick JAULENT & Marie-Agnès QUARES, « Pilotez vos performances », Edition AFNOR, France, 2006.

⁶¹Henri Mahe De BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans la PME », Édition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

⁶²Jean Louis MALO et Jean Charles MATHE, « L'essentiel de contrôle de gestion », Édition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P106.

⁶³F.GIRAUD, SAULPICO, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Édition GUALINO, France, 2002, P72.

Elle porte sur des objectifs ou des moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir de l'estimation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeurs) et les attentes du marché.

4) Les typologies de la performance

Il ya plusieurs sortes de performance, dont on cite les suivantes :

4.1. La performance organisationnelle

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre⁶⁴.

4.2. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de son produit, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technique de fabrication plus performante⁶⁵.

4.3. La performance concurrentielle

Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence⁶⁶.

4.4. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion qui se trouvent étroitement liés à la performance financière.

5) Les indicateurs de performance

En général, l'indicateur de performance est déterminé selon deux notions de base à savoir : notion de mesure et notion d'objectif.

⁶⁴Patrick IRIBARIN, « Les tableaux de bord de la performance », Edition DUNOD, Paris, 2009, P130.

⁶⁵Barrette JACQUES et Bérard JOCELYN, « Gestion de la performance : lier à la stratégie aux opérations », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro4, hiver 2000, P15.

⁶⁶<https://www.cairn.info/> Consulté le 24/03/2022.

La notion de mesure : est une recherche de l'information, vu que derrière toutes mesures d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure.

La notion d'objectif : parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

Les indicateurs de performance sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des états qui caractérisent une organisation en termes d'efficacité, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats).

5.1. La définition d'un indicateur

Un indicateur est une information, ou un ensemble d'informations qui contribuent à l'appréciation de la situation par le décideur. « Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »⁶⁷.

5.2. Le choix des indicateurs

Dépendante de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis. La sélection, la construction et la présentation des indicateurs ne coulent pas de source. Pour bâtir le tableau de bord et trouver les indicateurs pertinents, on ne pourra se contenter de simples consciences et habitudes.

Quelle utilisation peut-on faire, par exemple, d'un indicateur fournissant une information fiable mais ne correspondant pas aux objectifs fixés ?

Que faire d'indicateurs ne permettant pas aux intéressés de lancer une action ?

Que faire d'indicateurs ne mesurant pas les actions entreprises ?⁶⁸

5.3. Les critères de choix d'un indicateur

- un indicateur doit être utilisable en temps réel ;
- l'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- l'indicateur doit tirer l'action ;
- l'indicateur doit être constructible ;
- l'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail.

⁶⁷Joëlle MORANA, « Indicateurs et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi ». <https://www.univ-orleans.fr/> : Consulté le 26/03/2022.

⁶⁸Jacques-Henri JACOT et Pierre MICAELLI, « La performance économique en entreprise », Edition HERMÈS, 1996.

5.4. Les types des indicateurs

A. FERNANDEZ a classé les indicateurs d'un tableau de bord d'entreprise en trois catégories⁶⁹ :

- **Indicateur d'alerte** : est un indicateur signalant un état anormal du système, nécessitant une intervention à court terme. Généralement ce type d'indicateur est représenté graphiquement par des indices de signal ;
- **Indicateurs d'équilibrage** : ce sont des indicateurs signalant l'avancement par rapport aux objectifs de l'entreprise, et assurant le constat de l'état du système. Représenté généralement par des graphiques d'analyse ou de comparaison ;
- **Indicateurs d'anticipation** : ce sont des indicateurs assurant toutes informations induisant un changement de stratégie de l'entreprise. De manière concrète les indicateurs d'anticipation seront les informations de prévision, par exemple, la prévision de la météo.

5.5. Caractéristiques de l'indicateur

Un bon indicateur doit répondre aux exigences suivantes⁷⁰ :

- **La pertinence** : Il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;
- **La qualité et la précision se mesurent** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût ;
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustrée ;
- **La validité** : on perçoit la validité d'un indicateur si le résultat qu'il affiche influence sur la décision du pilote. Par conséquent on perçoit la non-validité d'un indicateur dont le pilote ignore le résultat de cet indicateur au moment de la décision ;

⁶⁹ Alain FERNANDEZ « Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité », Edition ORGANISATION, 3^{ème} édition, Paris, 2004, P481.

⁷⁰ Caroline SELMERE, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P69.

- **La fiabilité** : les données servant au calcul de l'indicateur et le calcul proprement dit doivent être dépourvus de pertes et autres erreurs. C'est la condition de la confiance que lui accordera le destinataire ;
- **La facilité d'utilisation** : l'indicateur donne une vision rapide sur l'activité en cours de l'entreprise, la notion du temps par rapport à l'utilisateur est importante, donc l'indicateur doit respecter la notion d'importance du temps, il doit être facile à utiliser (un seul coup d'œil).

5.6. Le mode de présentation de l'indicateur

« La présentation de l'indicateur doit pouvoir être améliorée afin que l'utilisateur perçoive le message porté avec le maximum d'acuité »⁷¹ ; la présentation de l'indicateur dépend du type d'informations portées, du rôle de l'indicateur lui-même et la position qu'occupent les décideurs de l'entreprise. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord n'est pas une question d'esthétique, mais une question de pertinence, et de facilité de compréhension. Nous présentons ci-dessous, quelques manières courantes de présenter un indicateur dans le tableau de bord d'entreprise :

- **Indicateur seuil d'alarme** : Ce type d'indicateur permet de déclencher une alarme lorsqu'un ou plusieurs paramètres se rapprochent de la zone dangereuse.
- **les indicateurs de mesure (les thermomètres, tachymètre)**

Les indicateurs de mesure permettent de suivre l'évolution d'une entité.

L'indicateur « thermomètre » : présent l'évolution d'une valeur sur un axe vertical.

Comme tous indicateurs un seuil doit être fixé.

L'indicateur « tachymètre » : présente l'évolution de la mesure et comment le compteur de vitesse d'une voiture, un ou plusieurs seuils peuvent être fixés.

L'indicateur « courbe avec tendance » : permet d'évaluer la mesure par rapport à une référence, cette référence peut être un seuil ou une surface.

L'indicateur « multi seuils » : propose plusieurs seuils différents, qui assurent la transmission d'un message purement quantitatif (bon, attention, mauvais,...).

6) La mesure de la performance financière

La performance d'une entreprise peut être mesurée grâce aux différentes méthodes qui convergent vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Cependant, ses différentes valeurs qui lui sont attribuées rendent difficile la définition de la performance, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relie (culturel,

⁷¹Michael FONTAINE, Nadine FAIN, Christian GULINO, « Du tableau de bord de pilotage financier à la stratégie de financement ». Edition FOUCHER, 2007.

social, économique...) la rendent très difficile à définir et à mesurer plus encore. A ce propos, H.S YANNI, souligne que « si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer »⁷².

En général, lors de la mesure de performance, nous cherchons à voir dans quelle mesure les différents aspects du système mesuré répondent à leurs principaux objectifs.

6.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

6.1.1. Le fonds de roulement net (FRN)

« Représente l'excédent de ressources durables qui financent une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation, ils constituent une marge de sécurité financière pour l'entreprise »⁷³.

Selon RAMA, « Le fonds du roulement net global est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant »⁷⁴.

Après le financement des investissements le FRN est un excédent de ressources stables. Il correspond aussi à la partie de l'actif circulant financée par les ressources stables. D'ailleurs cette définition qui est rappelée par le mot « roulement » dont le sens est voisine de « circulant » et qui évoque le cycle d'exploitation. Le FRN est calculé à partir des bilans retraités.

- **Mode de calcul**

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisée}$$

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

6.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Selon THIBIBIERGE, « Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) »⁷⁵.

Selon J-YEGLEM.A.PHILIPPS. Et C.RAULET, « Le BFR est défini comme suit : l'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que

⁷²H.S.YANNI, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multisectorielle », document de travail, Université Laval Québec, 2003, P04.

⁷³Jean-Claude JUHIL, « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, gestion et management », Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, P05.

⁷⁴Pierre RAMA, « Analyse et diagnostic financier », Edition ORGANISATION, Paris, 2001, P71.

⁷⁵Christophe THIBIERGE, « Analyse financière », Edition VUIBERT, Paris, 2005, P46.

les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, lesquelles se transforment à nouveau en physique pour recommencer un nouveau cycle »⁷⁶.

- Mode de calcul

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{trésorerie passif})$$

6.1.3. La trésorerie nette (TR)

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidités pour le règlement des dettes à court terme »⁷⁷.

« La trésorerie a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie de la trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement »⁷⁸.

- Mode de calcul de la trésorerie générale

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Ce qui résulte de la comparaison entre le FRN et le BFR c'est que la trésorerie générale est :

Trésorerie positive

C'est-à-dire : **Fonds de roulement net > besoin en fonds de roulement**

« Une trésorerie positive correspond à la situation dans laquelle le fonds de roulement net est suffisamment élevé pour assurer non seulement le financement stable du cycle d'exploitation, mais également une aisance de trésorerie (liquidité) qui permet de détenir des valeurs disponibles ou d'effectuer des placements auprès de partenaires financier »⁷⁹.

Trésorerie nulle

C'est-à-dire : **fonds de roulement net = besoin en fonds de roulement**

« Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaître comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative »⁸⁰.

⁷⁶Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, « Analyse comptable et financière », Edition DUNOD, 8^{ème} Edition. Paris, 2000, P59.

⁷⁷Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, « Analyse comptable et financière », Edition DUNOD, 8^{ème} éditions, Paris, 2000, P102.

⁷⁸RAMA, P, OP. cit, P74

⁷⁹Elie Cohen, Op. cit, P133.

⁸⁰Elie Cohen, Op. cit, P280.

Trésorerie négative

C'est-à-dire : **fonds de roulement net < besoin en fonds de roulement**

« Une trésorerie négative signifie que le besoin en fonds de roulement ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme. L'entreprise est donc dépendante des ressources financières à court terme »⁸¹.

6.2. L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

« Le tableau des soldes intermédiaires de gestion permet d'affiner cette analyse en décomposant le résultat de l'exercice en une série de soldes intermédiaires significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion (SIG) »⁸².

On retrouve dans les soldes intermédiaires de gestion la marge commerciale, la production de l'exercice, VA, EBE, le résultat d'exploitation, RCAI, le résultat exceptionnel et le résultat net de l'exercice.

6.2.1. La marge commerciale

« La marge commerciale Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apportée par l'entreprise aux marchandises vendues »⁸³.

Elle s'obtient par différence entre les ventes de marchandises et le cout d'achat des marchandises vendues. La marge commerciale, appelée encore marge brute, concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale. Elle mesure les ressources d'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur permettant de suivre l'évolution d'une politique commerciale.

Marge commerciale = ventes de marchandises + vente de prestations de services et de produits annexes – marchandises consommées – frais accessoires d'achat ± variations de stocks de marchandises – rabais, remises et ristournes obtenues sur marchandises

6.2.2. La production de l'exercice

« La production de l'exercice est un indicateur hétérogène car il regroupe la production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et la production immobilisée évaluée au coût de production »⁸⁴.

⁸¹ Ahmed BOUKHELIF, « Analyse financière », Edition HOUMA, 2000, P48.

⁸² Anne NIPPERT, « Finance d'entreprise », Edition GUALINO, France, 2008, P85.

⁸³ Pierre STEPHANY, « Finance d'entreprise », Edition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 2000, P92.

⁸⁴ Didier CHADOUNE, « Comptabilité nationale financière », Série, Paris 2005 /2006, P14.

Ce solde concerne les entreprises exerçantes des activités industrielles (fabrications de produits, constructions,...) et prestataires de services (transports...), et permet de mesurer ce que l'entreprise a effectivement produit au cours de l'exercice.

Son évaluation n'est cependant pas homogène car : la production vendue est évaluée au prix de vente ; la production stockée est évaluée au coût de production, la production immobilisée est évaluée au coût de revient.

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

6.2.3. La valeur ajoutée

« La valeur ajoutée est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise ; il traduit le supplément de valeur donnée par l'entreprise dans son activité »⁸⁵.

La valeur ajoutée (VA) exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et la consommation de biens et de services en prévenance de tiers.

La valeur ajoutée = MC + production de l'exercice – Consommation de l'exercice en provenance des tiers

6.2.4. L'excédent brut de l'exploitation

« L'excédent brut d'exploitation s'avère un bon indicateur de mesure de la performance économique, en effet, il constitue le résultat de la confrontation entre les produits et les charges d'exploitation »⁸⁶.

L'excédent brut de l'exploitation C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production.

Donc l'excédent brut de l'exploitation est ce qui reste de la VA après règlement des impôts, taxes et versements assimilés et des charges personnels et en y ajoutant les subventions d'exploitation, il détermine la capacité de l'entreprise à se développer.

Excédent brut d'exploitation = VA + subvention d'exploitation – impôts et taxes – charges du personnel

⁸⁵Pierre VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Edition DALLOZ, Paris, 2002, P157.

⁸⁶MARION Alain, OP-cit, P52.

6.2.5. Le résultat d'exploitation

« Le résultat d'exploitation traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production »⁸⁷.

Ce solde mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendant de sa politique de financement et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

Résultat d'exploitation = EBE + autres produits opérationnelles + reprises sur pertes de valeur et provisions – autres charges opérationnelles – dotations aux amortissements, provisions perte de valeur

6.2.6. Le résultat courant avant impôts (RCAI)

« Le calcul du résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Comme il indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une société juste le calcul de l'impôt »⁸⁸.

Le résultat courant avant impôt est égal à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise.

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + produit financier – charges Financières

6.2.7. Le résultat exceptionnel (RE)

« Il fait ressortir la différence entre produits et charges exceptionnels ».⁸⁹

Le résultat exceptionnel n'est pas calculé à partir d'un solde précédent. C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Peut refléter la politique d'investissement de l'entreprise si les cessions d'immobilisations sont importantes. Il est calculé par différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles

6.2.8. Le résultat de l'exercice

Le résultat net de l'exercice est déterminé par la somme du résultat courant et du résultat exceptionnel soustraction faite de la participation des salariés aux résultats de

⁸⁷ Legros GEORGES, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD, 2010, P20.

⁸⁸ Nacer-Eddine SADI, « Innovations comptable internationales et analyse des états financiers », Edition PUG, France, 2011, P305.

⁸⁹ Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, « Analyse comptable et financière », Édition DUNOD, 8^{ème} édition DUNOD, Paris, 2000, P20.

l'entreprise et de l'impôt sur les sociétés. Il correspond au résultat comptable dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présente au passif du bilan (contrôle). Il permet d'apprécier la rentabilité par les actionnaires.

Résultat de l'exercice = résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel – impôt sur les bénéfices – participations des salariés

6.2.9. Résultat sur cessions d'éléments d'actif immobilisés

Ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins-values réelles pour des opérations de cession d'immobilisations, intervenues au cours de l'exercice et présentant un caractère exceptionnel. Ceci est une information supplémentaire.

Résultat sur cession d'élément d'actif immobilisé = produit des cessions d'élément d'actif – valeur comptable des éléments d'actif cédés

6.3. L'analyse par La capacité d'autofinancement (CAF)

« La CAF représente les ressources internes dont dispose réellement l'entreprise par le biais de ses bénéfices »⁹⁰. La capacité d'autofinancement correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers. Elle se calcule par deux méthodes :

- **La méthode soustractive ou descendante** : on part de l'EBE.

CAF = Excédent brut d'exploitation + transfert de charges ± autres produits et autres charges + produits financier (sauf reprise) – charges financière (sauf dotation) + produits exceptionnel (sauf reprise) – charges exceptionnels (sauf dotation) – participations des salariés – impôt sur le bénéfice

- **La méthode additive ou ascendante** : on part du résultat net.

CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprises sur amortissements et provisions + valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cessions d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice

6.4. L'analyse par les méthodes des ratios

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économique, destinées à apprécier les différents aspects de la vie d'entreprise »⁹¹.

⁹⁰Béatrice ROCHER-MEUNIER, « L'essentiel de diagnostic financier », Edition EYROLLES, Paris, 2011, P142.

⁹¹Gérard MELYON, « Gestion financière », Edition BREAL, Paris, 2007, P158.

« Un ratio est un rapport de deux grandeurs, Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brute d'exploitation »⁹².

6.4.1. Les ratios de structure financière

Ils sont également appelés « Ratios de situation financière ». Ils permettent de porter un jugement objectif sur la solidité de la structure financière de l'entreprise.

6.4.1.1. Les ratios de financement

- **Ratio de financement permanent**

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le fonds de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{capitaux permanents} / \text{valeurs immobilisées}$$

Dans le cas où ce ratio est inférieur à 1, le fonds de roulement ne finance pas la totalité de l'actif immobilisée.

- **Ratio de financements propres des immobilisations**

« Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait propre dans le financement de ces investissements cumulés »⁹³.

$$\text{Ratio de financement propre} = \text{capitaux propres} / \text{actif immobilisé}$$

Il doit être supérieur ou égal à 1 ce qui signifie que les capitaux propres financent non seulement les valeurs immobilisées mais financent aussi une partie de l'actif circulant.

- **Ratio de financement des investissements**

L'objectif derrière du calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise industrielle, il devrait être dans les 50% approximativement.

$$\text{Ratio de financement des investissements} = \text{valeur immobilisée} / \text{total actif}$$

- **Ratio de financement total**

$$\text{Ratio de financement total} = \text{capitaux propres} / \text{total passif}$$

⁹²Patrice VIZZAVONA, « Gestion financière », Tome 1^{ère} édition, Paris, 1991. P51.

⁹³Elie COHEN, OP. CIT 1999. P146.

Il estime la part représentée par des ressources propres dans la structure globale de l'entreprise, il doit être supérieur à 0,5.

6.4.1.2. Les ratios de liquidités

La liquidité du bilan reflète la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature. Trois ratios de liquidité doivent être utilisés pour analyser la liquidité de l'entreprise :

- **Le ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale, également appelé ratio de fonds de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant. Ce rapport doit toujours être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{DCT}$$

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

Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités.

$$\text{Ratio de liquidité réduit} = \text{VR} + \text{VD} / \text{DCT}$$

- **Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{VD} / \text{DCT}$$

6.4.1.3. Les ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser toutes ses dettes en vendant tous ses actifs, et elle est évaluée dans le but de liquider l'entreprise.

- **le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit considérée comme en mesure de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter un risque de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude avec les ratios de liquidité présentés ci-dessus.

$$\text{Ratio de solvabilité Générale} = \text{total actif} / \text{total des dettes}$$

- **le ratio d'autonomie financière**

Il exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes}$$

6.4.2. Ratios de rentabilité

« D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir ce résultat »⁹⁴.

Les ratios de rentabilité sont le rapport d'une valeur à une autre valeur. Ce type de ratio lié à la rentabilité permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer une valeur par rapport à des moyens.

- **Le ratio de rentabilité financière**

Il exprime la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rémunérer les actionnaires.

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

- **Le ratio de rentabilité économique**

C'est un ratio lié au bénéfice net, c'est-à-dire au résultat après paiement de l'impôt sur les sociétés, avec la totalité des capitaux investis.

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \text{résultat net} / \text{total actif}$$

- **Le ratio de rentabilité commerciale**

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction du volume de son activité.

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

6.4.3. Les ratios de rotation

Ces ratios sont également appelés « ratios de gestion » ou encore « ratios d'activité ». Ils s'intéressent à l'étude et l'analyse des composantes du cycle d'exploitation de l'entreprise.

« Les ratios de gestion permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux du cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise »⁹⁵.

- **Le délai de rotation des stocks**

La rotation des stocks correspond au nombre de fois que l'ensemble des stocks est réapprovisionné au cours de l'année. Ce ratio peut être calculé sur la base des matières premières et des produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur des marchandises (pour une entreprise commerciale).

✓ Pour les entreprises industrielles

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = [\text{stock moyen de produits fini} / \text{coût de production}] * 360 \text{ j}$$

⁹⁴Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE et Florence DELAHAYE, « DECF 4 gestion financière : Manuel et applications », Edition DUNOD, 14^{ème} édition, Paris, 2005, P134.

⁹⁵Christian et Z. Mireille, « Gestion financière : finance d'entreprise », Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2001, P49.

Rotation des stocks de matières premières = [stock moyen de MP / coût d'achat]* 360 j

✓ Pour les entreprises commerciales

Rotation des stocks de marchandises= [stock moyen de marchandise / coût d'achat]* 360 j

Le stock moyen = (stock initial + stock final) / 2.

- **Le délai de rotation des crédits clients**

Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ses clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers.

Délai de rotation client = [créances et comptes rattachés + effets escomptés / CA TTC]* 360 j

- **Le délai de rotation des crédits fournisseurs**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours des crédits accordés par les fournisseurs pour régler ses dettes. Il doit en principe être supérieur au ratio de crédit du client.

Délai de rotation fournisseurs = [dettes fournisseurs / achats en TTC]* 360 jours

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

La démarche de la conception d'un tableau de bord financier est une étape importante dans le pilotage de performance de la structure, qui suit une méthodologie bien précise et rigoureuse.

Le tableau de bord financier comme outil complémentaire du contrôle budgétaire et des comptabilités qui fabriquent une information détaillée et complète de la situation financière, mais avant tout, le chef d'entreprise a besoin des données synthétiques et triées.

Dans cette section, on va introduire la démarche de conception d'un tableau de bord financier, la conception du système de tableau de bord, les préalables de construction et les instruments.

1) La conception du système de tableau de bord

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

Le but de la mise en place des tableaux de bord est de permettre l'utilisation d'indicateurs pour attirer l'attention des responsables sur l'élaboration de mesures correctives pertinentes. Mais, il peut aussi se concentrer sur l'évaluation des performances actuelles et

futures de l'entreprise, d'où la nécessité des tableaux de bord dédiés à la direction générale à savoir : le tableau de bord financier ;

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

« Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »⁹⁶. Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

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

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

1.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage

Le pilotage du processus passe par les activités. Pour atteindre des objectifs de performance du processus. Il s'agit d'améliorer, d'une part la performance des activités dites « critique » est une activité qui par un aspect de performance particulier, exerce une influence significative sur la réalisation d'un objectif stratégique donné⁹⁷.

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

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

- **1^{er} niveau : le pilotage stratégique**

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

⁹⁶<https://www.legalstart.fr/> : Consulté le 20/03/2022.

⁹⁷Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P135.

- **2^{ème} niveau : le pilotage par objectif**

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

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

- **3^{ème} niveau : le pilotage opérationnel**

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

2) Les étapes de conception de tableau de bord

« Un tableau de bord sera conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décision »⁹⁸

On peut décrire la méthode de conception d'un tableau de bord en quatre étapes⁹⁹:

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

- **1^{er} Étape : Identification des besoins**

C'est la mise en œuvre de la « stratégie de l'entreprise », par l'élaboration d'un plan d'action. Ce plan d'action doit être lancé en fonction des moyens et des contraintes pour atteindre la finalité fixée en un temps donné. « Un objectif se définit comme étant un but à atteindre et non une tâche à accomplir, c'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble des résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée »¹⁰⁰.

⁹⁸Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Edition EYROLLES, 5^{ème} édition, Paris, 2018, P112.

⁹⁹Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Edition EYROLLES, 5^{ème} édition, Paris, 2018, P112.

¹⁰⁰Caroline SELMERE, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P28.

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

Donc comment rédiger un bon objectif ?¹⁰¹

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

● **2^{ème} Étape : Définitions des indicateurs**

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

● **3^{ème} Étape : Analyse et traitement des données**

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

¹⁰¹Michel LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition ORGANISATION, Paris, 1998.

- **4^{ème} Étape : Élaboration du tableau de bord**

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

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

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

3) Les méthodes de conception du tableau de bord de gestion

La mise en œuvre d'un système de tableau de bord est un choix stratégique de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Plusieurs auteurs et chercheurs ont formalisé des méthodes d'élaboration. On peut citer :

3.1. La méthode OVAR

La méthode « objectifs variables d'action responsable » (OVAR) développée par des enseignants de HEC est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action (étapes 1 et 2 de la démarche). C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs (étape 3 et 4 de la démarche)¹⁰². Les étapes de la démarche sont les suivantes :

3.1.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- On détermine les objectifs de cette entité (O) ;
- On identifie les variables d'action (VA).

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

3.1.2. Délimitation des responsabilités

Pour chaque niveau de responsabilité, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action, à partir d'une grille.

¹⁰²Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, Op. Cit, P562.

3.1.3. Sélection des indicateurs

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs et qualitatifs, de résultat et d'action ;
- Confrontation aux données disponibles.

3.1.4. Mise en forme des tableaux de bord

- Choix de la présentation ;
- Réalisation de la maquette ;
- Information.

La démarche OVAR structure en amont le choix des indicateurs en permettant de mieux cibler les informations pertinentes pour un niveau de responsabilité. Faute d'une telle démarche, le choix des indicateurs devient hasardeux et intuitif, sans être relié à la stratégie ni à l'action. Enfin, OVAR permet de disposer d'une grille de lecture des tableaux de bord.

3.2. La méthode JANUS

C'est une méthode proposée par C. SELMER¹⁰³ qui se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre de la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :

→ Les étapes de la démarche

- 1. Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- 2. Justifier d'un cadre pour l'action :** Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3. Analyser les besoins des utilisateurs :** Recenser les besoins des utilisateurs des catalogué les informations existantes ;
- 4. Architecturer le réseau des tableaux de bord :** Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5. Normaliser les différentes mesures de performance :** Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- 6. Normaliser les liens entre performance et pilotage :** A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- 7. Unifier les modes de représentation :** Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

¹⁰³Caroline SELMER, Op. Cit, P29.

8. Utiliser un système informatique adapté : La démarche de choix du support informatique ;

9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3.3. 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 6^{ème} éditions, sous le titre : « les nouveaux tableaux de bord des managers », toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES) la mouture, de la méthode GIMSI, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

Signification de l'acronyme GIMSI :

G : comme généralisation ;

I : comme information ;

M : comme méthode et mesure ;

S : comme système et systémique ;

I : comme individualité et initiative.

La signification des premières lettres de la formule suivante :

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise.¹⁰⁴

→ Le concept de tableau de bord par la méthode GIMSI

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

¹⁰⁴ Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition EYROLLES, 6^{ème} édition, 2013, P38.

l'entreprise. La méthode GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes :

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risque inhérent aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises ;
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

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

4) Les instruments du tableau de bord financiers

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord:

4.1. Les écarts

Pour guider l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indications: seuls les écarts liés aux points principaux de l'activité doivent être conservés.

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

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

Écart : « différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; exemple entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »¹⁰⁵.

¹⁰⁵B. DORIATH, « Contrôle de gestion en 20 fichiers », Edition DUNOD, 5^{ème} édition, Paris 2008, P72.

4.2. Les ratios

Ce sont des rapports entre des grandeurs significatives concernant la structure ou le fonctionnement de la firme. Certains d'entre eux sont calculés à partir des informations comptables, données en valeur, d'autres proviennent de données extracomptables exprimées en volumes.

Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter la réalité en chiffres simples.

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

Les ratios présentent une double utilité :

- Ils sont comparables à des normes : aux normes de la branche professionnelle ou normes propres à l'entité ;
- Ils peuvent être suivis dans le temps.

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

4.3. Les graphiques

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

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

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

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultat par magasins) ;
- L'évolution d'une aux plusieurs valeurs dans le temps (ventes mensuelles) ;
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaires par pays) ;

- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge) ;
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de la vente et de la quantité vendue)¹⁰⁶.

4.4. Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et suffisant. On peut regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page au début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés¹⁰⁷.

4.5. Les clignotants

« Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives »¹⁰⁸. Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importants. Ils se caractérisent par leur aspect visuel, on peut trouver les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

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

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre on constate que le tableau de bord est un outil du système de contrôle de gestion visant à la mise en œuvre d'un système d'informations permettant de connaître le plus rapidement possible les indicateurs pertinents indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme.

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

La notion de performance doit transmettre des résultats financiers compétitifs en même temps que les capacités stratégiques, et les compétences de l'entreprise sont maintenues ou développées. La mesure de la performance ne se limite plus à la rentabilité et aux résultats financiers, mais d'autres facteurs doivent être pris en compte.

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

¹⁰⁶ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 2011, P91.

¹⁰⁷ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 2011, P94.

¹⁰⁸ Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, Op.Cit., P 559.

**Chapitre 03 : Élaboration d'un tableau
de bord financier cas de l'entreprise
SPA DDA**

Au cours de notre étude, nous avons introduit les aspects théoriques dans les deux chapitres précédents comme nous avons vu le contrôle de gestion et ces principaux outils ainsi le tableau de bord et la mesure de la performance de l'approche financière. Cependant, une présentation aussi détaillée ne serait jamais complète si elle n'incluait pas un aspect pratique pour les différents concepts présentés dans la théorie. Nous procéderons dans ce dernier chapitre à la présentation de l'aspect pratique qui s'articule autour des informations collectées lors de notre stage pratique. Notre projet consiste à la construction d'un tableau de bord financier au niveau de Danone Djurdjura Algérie (DDA).

En effet ce chapitre sera organisé en deux sections comme suit :

La première section est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil, et la seconde section pour l'élaboration du tableau de bord financier.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

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

1) Historique

1.1. Groupe DANONE

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe ou Danone ») remontent à 1966, lorsque la fusion de deux sociétés verrière française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel « BSN ».

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

À partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de brasserie et la société des eaux minérales d'Évian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. À la suite de ses acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaires importantes dans les produits laitiers et les pâtes, on fusionne devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de yoghourts aux Etats-Unis générale biscuits, une holding française détenant LU et d'autres marques et biscuits en Europe, les filiales « Biscuits » de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromages en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu débuté des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France se renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut du groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser groupe DANONE (BSN, société mère du groupe, à cette occasion, également rebaptisée groupe DANONE, ci-après également « la société »).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, snacks céréaliers) qui représente 77% du chiffre d'affaires, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et snacks céréalière et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

1.2. Laiterie DJURDJURA

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche. C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots / heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité. Avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermoformeuse d'une capacité de 4000 / heure.

En 1988, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, ce fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pots / heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots / heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portions, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

1.3. Partenariat

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais Groupe DANONE, a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA leader du marché Algérien des

produits laitiers frais (PLF). En prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

2) Situation géographique

DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA est implanté :

- Dans une zone industrielle « TAHARCHT » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires est en cours d'expansion.
- À deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- À quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- À 60 Km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- À 170 Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tels que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

3) Identification de l'entreprise (DDA)

3.1. Dénomination sociale

Avant le partenariat

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA.

Après le partenariat

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

3.2. Le siège social

Avant le partenariat

- Le groupe DANONE : le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

- Laiterie DJURDJURA : le siège social de la société est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

Après le partenariat

- Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

3.3. Forme juridique

Avant le partenariat

- Le Groupe DANONE : la société de forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a propagé la durée de société au 13 décembre 2040.
- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constitué selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associe de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

Après le partenariat

- Société par actions aux capitales de 7900 200 000 DA
- Téléphone : 213 (034) 19 61 53 - (034) 19 61 68
- Téléfax : 0982 400 948
- Responsable actuel : M^r Renaud CHAMONAL (Directeur Général)

4) Danone actuellement

En 2006 exactement en mois de juillet DANONE DJURDJURA est devenu SPA DANONE® avec 95%. Les 5 % restants pour la famille Batouche.

Raison sociale	Danone Djurdjura Algérie
Statut	SPA
Effectif	1400 employés
Objet de l'activité	Production de produits laitiers
Champs d'intervention	Marché national
Capital social	7 900 200 000,00 DA

5) Les différents produits

L'unité DANONE DJURDJURA ALGÉRIE SPA produit 350 à 400 tonnes / jour. Ses différents produits sont :

- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais aux fruits.
- Petit Gervais nature.
- Seven bénéfiques.
- Yaourt à boire (Danino drink, Activia drink).
- Yaourt ferme traditionnel (Yaoumi).
- Yaourt fruité (fruit).

6) Les missions et objectifs de l'entreprise DDA

6.1. La mission de l'entreprise

La mission principale de l'entreprise DDA est de satisfaire les besoins du marché en matière des produits laitiers frais. Pour cela elle s'est positionnée sur l'aspect de qualité et sécurité alimentaire du produit. Les activités principales de l'entreprise sont principalement la transformation des matières premières en produit laitier finis, prêt à être utilisé par le consommateur final. Le système de management de sécurité alimentaire assure l'adéquation du produit avec les exigences réglementaires et les attentes du consommateur.

6.2. Les objectifs de l'entreprise

En sa qualité de leader dans son domaine, l'entreprise DDA a comme ultime objectif de maintenir son statut de leadership, à cela s'ajoutent d'autres objectifs complémentaires dont :

- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur.
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser.
- Lancer de nouveaux produits sur le marché.
- Établir d'autres contrats d'exclusivité avec de nouveaux clients.
- Installation d'une nouvelle unité de production à Ighzer Amokrane.

6.3. La mission de quelque direction de l'entreprise

Comme à la constater dans l'organigramme ci-dessus l'entreprise DDA est composée de la direction générale, d'une assistante de direction, de 06 autres Directions qui sont comme suit :

6.3.1. Direction générale

La direction générale assure le rôle de pilotage qui consiste à tracer les grandes orientations et objectifs à atteindre.

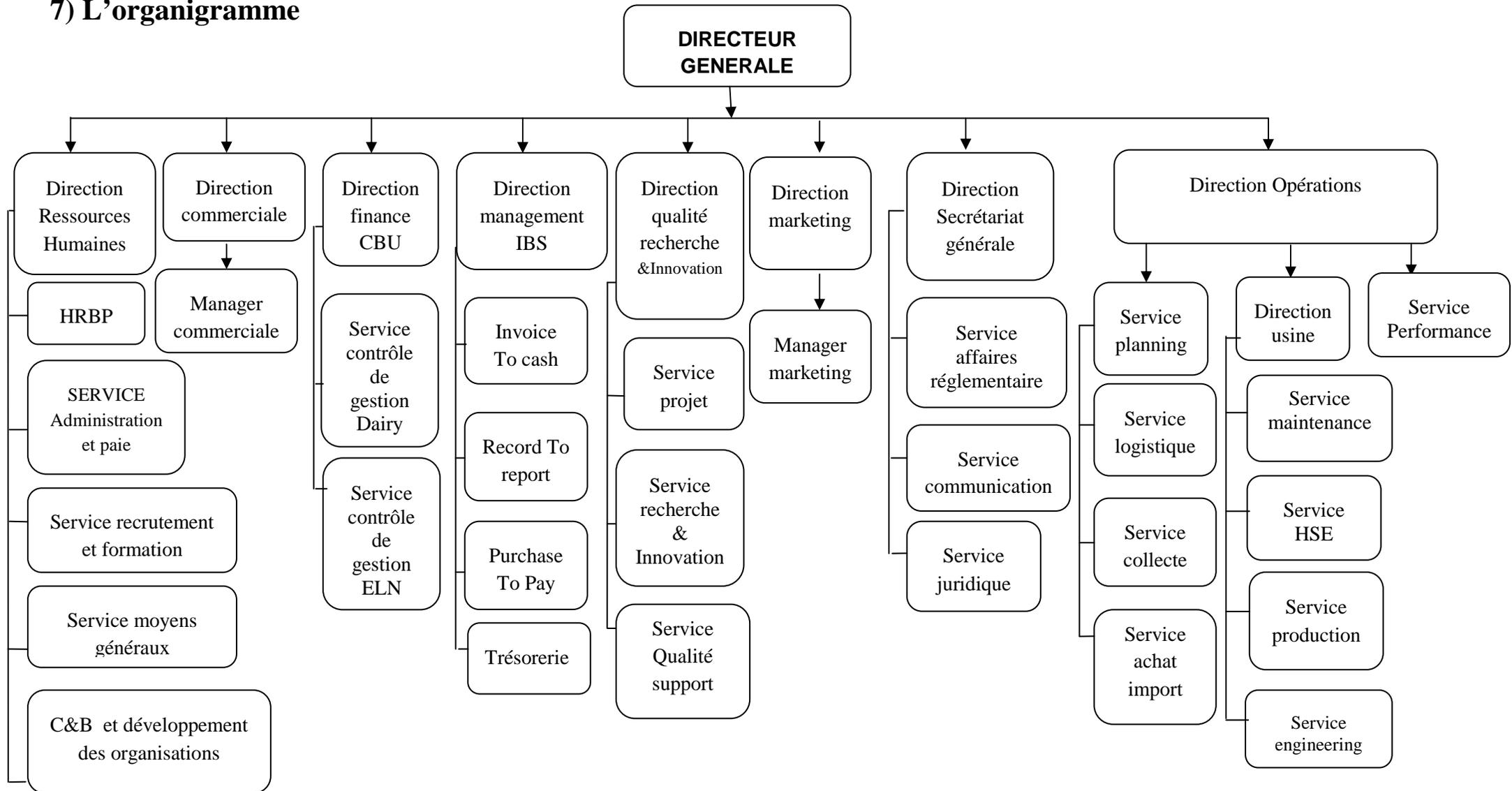
6.3.2. Direction des achats

Elle est composée de : service matière première, département approvisionnement, service collectes de lait, service investissement. Elle assure la protection du marché et gère tous les achats d'entreprise en matière, matière consommable, emballage et pièces de recharge.

6.3.3. Direction marketing

Elle est composée d'assistants chefs produits. Elle s'occupe du client, sa démarche consiste à collecter les informations et à analyser les besoins des consommateurs afin de les satisfaire tout en respectant les objectifs de l'entreprise. Elle essaye aussi par les moyens publicitaires de faire connaître le produit le plus possible jusqu'à son intégration dans la culture de la population.

7) L'organigramme



Source : données de l'entreprise

Section 02 : Maître en application d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise SPA DDA

Dans cette section nous procéderons à la vérification de la mesure de performance financière utilisée au sein de l'entreprise SPA DDA, en essayant de réaliser un tableau de bord financier, qui nous permettrons de suivre les variations entre les deux années 2013 et 2014. Donc cette section sera commencée par les bilans financiers, bilans de grandes masses, les indicateurs financiers, SIG et les ratios.

1) Élaboration des bilans financiers de l'entreprise SPA DDA de 2013 et 2014

Le bilan financier est un bilan comptable après répartition du résultat, retraité en masses homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs sont présentés en valeurs nettes.

Tableau N°03 : Présentation du bilan financier de l'exercice 2013 (Unité : DZD)

2013			
Actif	Montant	Passif	Montant
Actif fixe	4 229 262 427	Capitaux permanents	4 223 452 914
Écart d'acquisition	657 539 871	Capitaux propres	4 161 303 694
Immobilisation incorporelles	2 290 728	Capital émis	2 700 000 000
Immobilisation corporelles	3 103 263 570	Primes et réserves -réserves consolidées	235 369 534
Immobilisation financières	466 168 258	Autres capitaux propres-report à nouveau	380 420 959
Actif circulant	4 331 043 895	DLMT	62 149 220
VE	2 328 163 890	Provisions et produits constatés d'avance	62 149 220
Stock et encours	2 328 163 890	DCT	4 336 853 408
VR	790 629 012	Fournisseurs et comptes rattachés	2 043 220 355
Clients	109 889 089	Impôts	719 293 584
Autres débiteurs	263 509 441	Autres dettes	1 574 339 468
Impôts et assimilés	417 230 483		
Autres créances et emplois assimilés	0		
VD	1 212 250 993		
Trésorerie	1 212 250 993		
Total	8 560 306 322	Total	8 560 306 322

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

Tableau N°04 : Présentation du bilan financier de l'exercice 2014 (Unité DZD)

2014			
Actif	Montant	Passif	Montant
Actif fixe	5 011 119 935	Capitaux permanents	4 336 786 952
Écart d'acquisition	657 539 871	Capitaux propres	4 258 037 732
Immobilisation incorporelles	8 277 902	Capital émis	2 700 000 000
Immobilisation corporelles	3 699 417 868	Primes et réserves -réserves consolidées	1 177 616 774
Immobilisation financières	645 884 295	Autres capitaux propres-report à nouveau	380 420 959
Actif circulant	4 502 928 906	DLMT	78 749 220
VE	2 422 232 229	Provisions et produits constatés d'avance	78 749 220
Stock et encours	2 422 232 229	DCT	5 177 261 888
VR	780 834 620	Fournisseurs et comptes rattachés	2 354 913 503
Clients	94 593 946	Impôts	858 169 470
Autres débiteurs	184 201 586	Autres dettes	1 964 178 915
Impôts et assimilés	502 039 087		
Autres créances et emplois assimilés	0		
VD	1 299 862 057		
Trésorerie	1 299 862 057		
Total	9 514 048 841	Total	9 514 048 841

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

2) Élaboration des bilans financiers en grandes masses de l'entreprise SPA DDA de 2013 et 2014

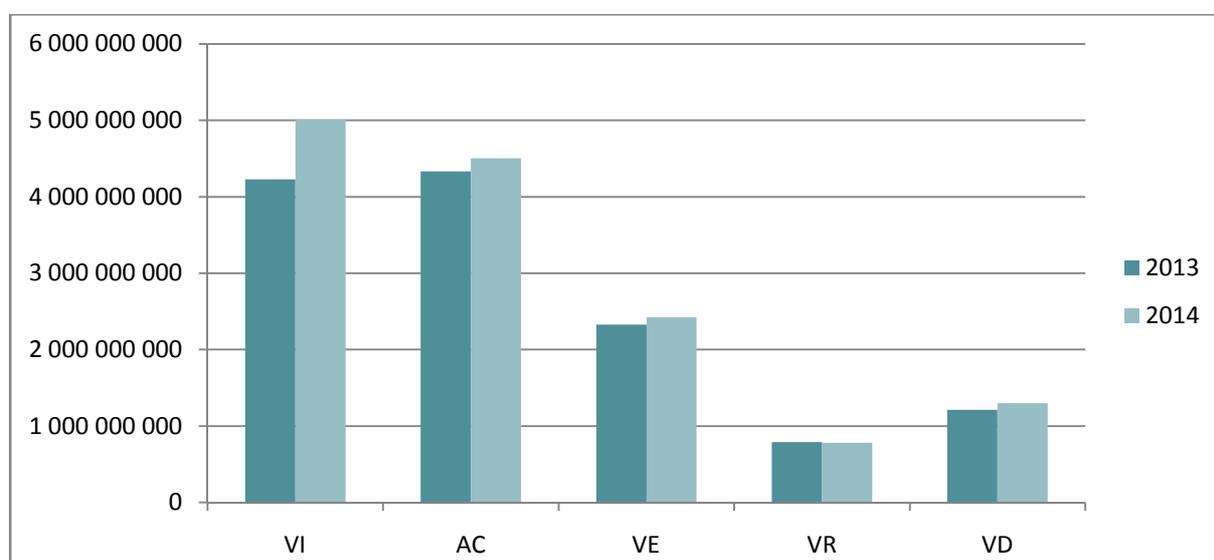
Les bilans en grande masse consistent à se libérer de tous les détails figurant dans un bilan financier pour se consacrer uniquement aux grandes parties les plus importantes à savoir : l'actif immobilisé et l'actif circulant au niveau de l'actif, les capitaux permanents et DCT au niveau du passif.

Tableau N°05 : Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures actifs) pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Actif						
Désignation	2013		2014		Variation	%
	Valeur	%	Valeur	%		
AF	4 229 262 427	49,41	5 011 119 935	52,67	781 857 508	18,49
VI	4 229 262 427	49,41	5 011 119 935	52,67	781 857 508	18,49
AC	4 331 043 895	50,59	4 502 928 906	47,33	171 885 011	3,97
VE	2 328 163 890	27,20	2 422 232 229	25,46	94 068 339	4,04
VR	790 629 012	9,24	780 834 620	8,21	-9 794 392	-1,24
VD	1 212 250 993	14,16	1 299 862 057	13,66	87 611 064	7,23
Total	8 560 306 322	100	9 514 048 841	100	953 742 519	11,14

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

Figure N°03 : Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- L'actif immobilisé

D'après les données contenues dans ces bilans financiers en grandes masses (structure des actifs) des deux années 2013 et 2014, on remarque que les valeurs immobilisées sont enregistrés une augmentation de 781 857 508 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 18,49 %.

Cette augmentation est due à l'importance du niveau des immobilisations corporelles, immobilisations financiers et les immobilisations en cours. Ce constat témoigne de l'importance accordée à la politique d'investissement par l'entreprise étudiée.

- L'actif circulant

Nous remarquons que l'actif circulant a enregistré une augmentation de 171 885 011 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 3,97 %. Cette augmentation est due à l'importance des stocks encours, des disponibilités et assimilés.

- Les valeurs d'exploitation

L'entreprise a enregistré une augmentation durant les deux années de 94 068 339 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 4,04 %, il y a lieu de signaler que les stocks en cours sont augmentés, afin de couvrir les volumes addition de production.

- Les valeurs réalisables

L'entreprise a connu une baisse durant les deux années 2013 et 2014 de (9 791 392) DZD en 2014 par rapport à 2013 soit (1,24) % cette baisse est due au recul des comptes clients et autre débiteurs.

- Les valeurs disponibles

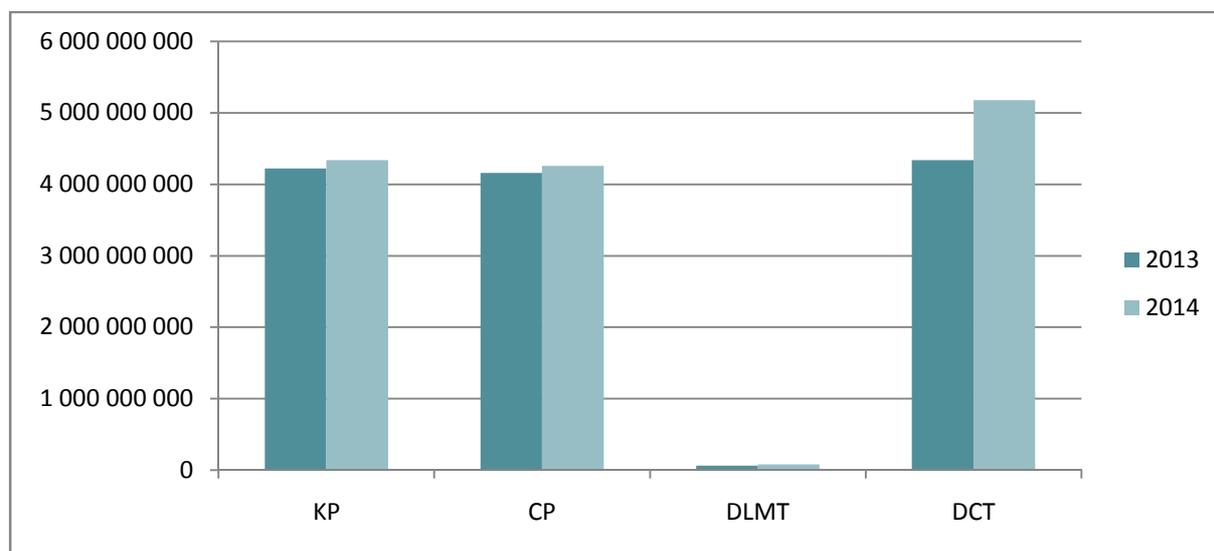
L'entreprise a connu une augmentation de 87 611 064 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 7,23 %, cette variation est due à l'augmentation de la trésorerie.

Tableau N°06 : Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures passif) pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Passif						
Désignation	2013		2014		Variation	%
	Valeur	%	Valeur	%		
KP	4 223 452 914	49,34	4 336 786 952	45,58	113 334 038	2,68
CP	4 161 303 694	48,61	4 258 037 732	44,76	96 734 038	2,32
DLMT	62 149 220	0,73	78 749 220	0,83	16 600 000	26,71
DCT	4 336 853 408	50,66	5 177 261 888	54,42	840 408 480	19,38
Total	8 560 306 322	100	9 514 048 841	100	953 742 519	11,14

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

Figure N°04 : Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Les capitaux propres

L'entreprise a enregistré une augmentation de 96 734 038 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 2,32 %. Ceci s'explique par l'augmentation du compte de réserves consolidé et le résultat net du groupe.

- Dettes à long et moyen terme

L'entreprise a enregistré une augmentation de 16 600 000 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 26,71 %. Ceci due à une augmentation des provisions et produits constatés d'avance.

- Dettes à court terme

L'entreprise a enregistré une augmentation de 840 408 480 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 19,38 %. Ceci due à une augmentation du compte « fournisseurs et comptes rattachés », les impôts et les autres dettes.

3) L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier est appréhendé par trois indicateurs : le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

3.1. Le fonds de roulement net

Le FRN se calcule par deux méthodes à savoir : le haut du bilan et bas du bilan.

- Le haut du bilan

Tableau N°07 : Présentation de FRN pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
KP	4 223 452 914	4 336 786 952	113 334 038
VI	4 229 262 427	5 011 119 935	781 857 508
FRN	-5 809 513	-674 332 983	-668 523 470

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

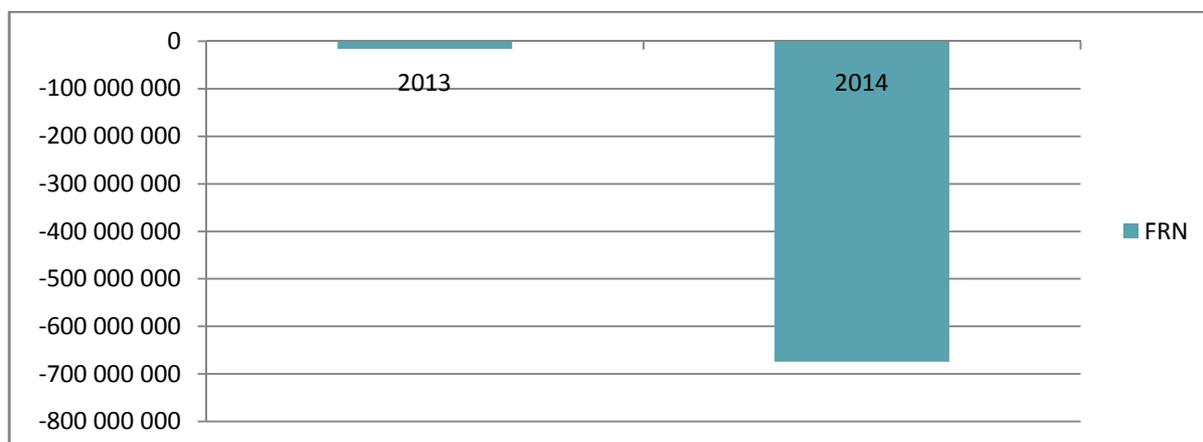
- Le bas du bilan

Tableau N°08 : Présentation de FRN pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
AC	4 331 043 895	4 502 928 906	171 885 011
DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480
FRN	-5 809 513	-674 332 982	-668 523 469

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

Figure N°05 : Représentation graphique de FRN pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

L'entreprise SPA DDA enregistre un FRN négatif durant les deux années 2013 et 2014 (FRN<0). Cela signifie que l'entreprise n'arrive pas à couvrir l'intégralité de ses immobilisations elle n'a de ce fait pas dégagé de marge de sécurité à court terme pour compenser le manque de moyens de financement, l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement des immobilisations.

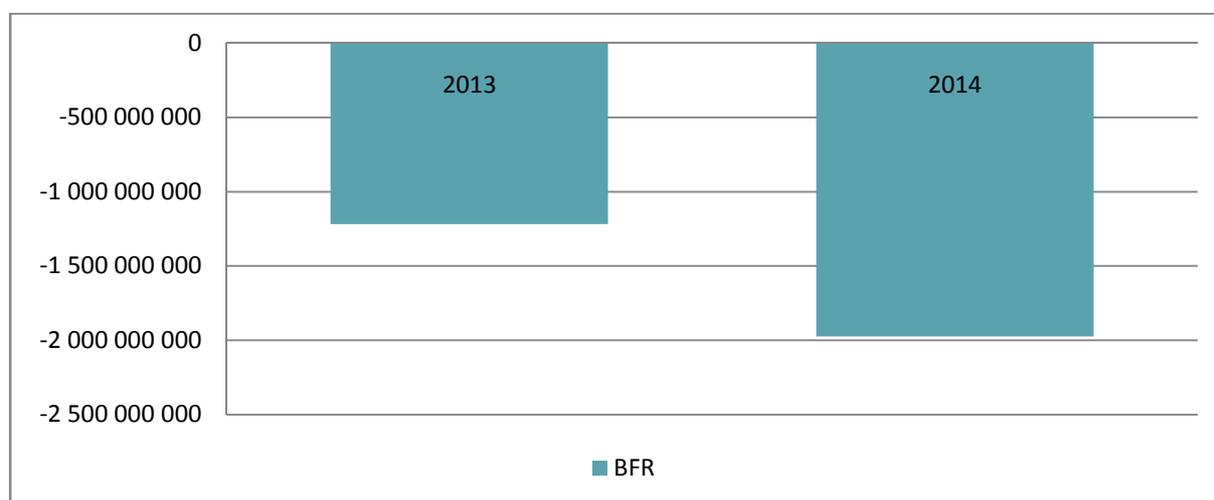
3.2. Le besoin en fonds de roulement

Tableau N°09 : Présentation de BFR pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
VE	2 328 163 890	2 422 232 229	94 068 339
VR	790 629 012	780 834 620	-9 794 392
DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480
BFR	-1 218 060 506	-1 974 195 039	-756 134 533

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

Figure N°06 : Représentation graphique de BFR pour les années 2013 et 2014.



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

Interprétation

L'entreprise Danone Djurdjura enregistre un BFR négatif (BFR<0), soit (1 218 060 505 DZD) pour l'année 2013 et (1 974 195 040 DZD) en 2014, cela signifie que les dettes à court terme suffisent à couvrir l'actif circulant, pour financer les immobilisations qui n'ont pas été financé par les capitaux permanents.

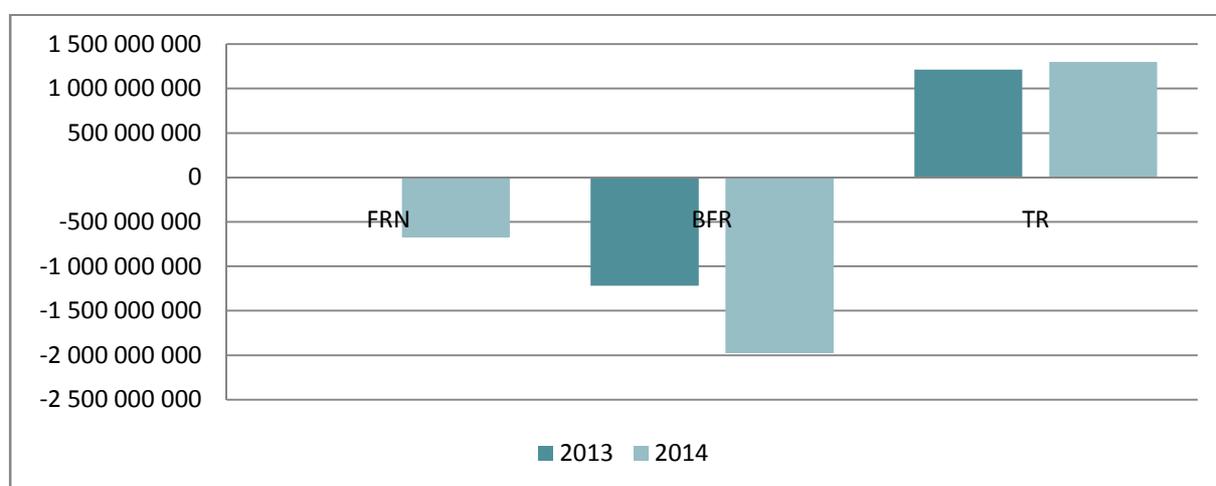
3.3. La trésorerie

Tableau N°10 : Présentation de TR pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
FRN	-5 809 513	-674 332 982	-668 523 469
BFR	-1 218 060 506	-1 974 195 039	-756 134 533
TR	1 212 250 993	1 299 862 057	87 611 064

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

Figure N°07 : Représentation graphique de TR pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

L'entreprise Danone Djurdjura a dégagé une trésorerie positive pour les deux années soit 1 212 250 992 DZD en 2013 et 1 299 862 058 DZD en 2014, même si la trésorerie de l'entreprise est positive, mais le problème se pose par rapport à son origine qui provient de dettes à court terme, ce qui signifie que l'entreprise a enregistré un déséquilibre financier.

4) L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion

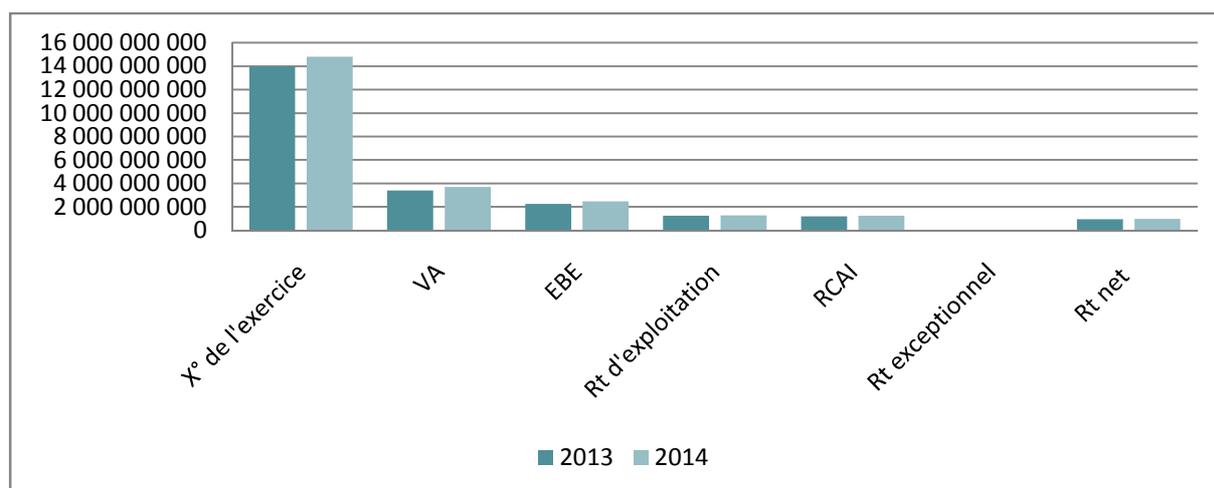
Les SIG permettent d'analyser à partir du compte de résultats les indicateurs économiques dégagés par l'entreprise et qui nous serviront de base pour l'analyse de la performance.

Tableau N°11 : Calcul des SIG pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
production vendus	13 996 057 089	14 809 000 762	812 943 673
production stockée	-2 289 481	6 319 126	8 608 607
production immobilisée	0	0	0
production de l'exercice	13 993 767 608	14 815 319 888	821 552 280
Achat consommés	8 244 866 996	8 696 662 996	451 796 000
Services extérieurs et autres consommation	2 344 756 255	2 410 287 771	65 531 516
Consommation de l'exercice	10 589 623 251	11 106 950 767	517 327 516
Valeur ajouté	3 404 144 357	3 708 369 121	304 224 764
Valeur ajouté	3 404 144 357	3 708 369 121	304 224 764
Subvention d'exploitation (+)	173 803 730	214 139 245	40 335 515
Charge de personnel (-)	1 065 227 776	1 149 482 199	84 254 423
Impôt, taxes et versement assimilés (-)	257 308 745	285 334 000	28 025 255
EBE	2 255 411 566	2 487 692 167	232 280 601
EBE	2 255 411 566	2 487 692 167	232 280 601
Reprise sur pertes de valeurs et provisions (+)	19 669 781	1 850 846	-17 818 935
Autres produits opérationnels (+)	126 204 454	43 030 723	-83 173 731
Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	413 654 929	501 160 186	87 505 257
Autres charges opérationnels (-)	741 897 443	762 430 590	20 533 147
Résultat d'exploitation	1 245 733 429	1 268 982 960	23 249 531
Résultat d'exploitation	1 245 733 429	1 268 982 960	23 249 531
produits financiers (+)	111 119 018	36 254 472	-74 864 546
Charge financiers (-)	162 456 805	51 212 304	-111 244 501
RCAI	1 194 395 642	1 254 025 128	59 629 486
Produits exceptionnels	0	0	0
Charges exceptionnels	0	0	0
RT exceptionnels	0	0	0
RCAI (+)	1 194 395 642	1 254 025 128	59 629 486
RT exceptionnels (+)	0	0	0
Impôt exigibles sur résultats ordinaires (-)	287 400 606	434 138 308	146 737 702
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires (-)	-32 464 149	-169 333 446	-136 869 297
Résultat net	939 459 185	989 220 266	49 761 081

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

Figure N°08 : Représentation graphique du SIG pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- La production de l'exercice

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produits, construction,...) et les prestataires de services (transport,...) la production de l'année 2013 est de 13 993 767 608 DZD et en 2014. Le montant à augmenter à 14 815 319 888 DZD, donc elle a réalisé une hausse de 821 552 280 DZD, cette augmentation est due à l'augmentation de la production vendue.

- La valeur ajoutée

L'entreprise a généré une valeur ajoutée positive durant les deux années, elle a connu une légère augmentation de l'ordre du 3 404 144 357 DZD en 2013 et 3 708 369 121 DZD en 2014, donc elle a réalisé une hausse de 304 224 764 DZD.

- L'excédent brut d'exploitation

Nous constatons que l'excédent brut d'exploitation est positif sur les deux années soit 2 255 411 566 DZD en 2013 et 2 487 692 167 DZD en 2014 soit une amélioration de 232 280 601 DZD, cela est due à l'augmentation des subventions d'exploitation, des charges de personnel et impôt, taxes et versement assimilés.

- Résultat d'exploitation

Inclus tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. Nous avons obtenu des résultats positifs durant les deux années ce qui montre que l'activité principale de cette entreprise est bénéficiaire, en 2013 de 1 245 733 429 DZD et en 2014 soit une amélioration de l'ordre de 1 268 982 960 DZD. On remarque une augmentation de 232 280 601 DZD en 2014 par rapport à 2013. Cela est due à l'augmentation des dotations aux amortissements et aux provisions et autres charges opérationnelles.

- Résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôt mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il a connu un résultat positif durant les deux années, il est évalué à 1 194 395 642 DZD en 2013 et 1 254 025 128 DZD en 2014 qui a enregistré une augmentation de 59 629 486 DZD en 2014 par rapport à 2013 soit 4,99 %.

- Résultat de l'exercice (net)

Le résultat de l'exercice généré par l'entreprise est positif durant les deux années d'un montant de 939 459 185 DZD en 2013 qui augmente à 989 220 266 DZD en 2014, cela veut dire que l'entreprise Danone est performante d'un double point de vue industriel et commercial.

5) L'analyse par la capacité d'autofinancement

La CAF représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagées par l'entreprise durant l'exercice. Elle se détermine à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion, peut-être évaluée selon deux méthodes de calcul :

- La méthode soustractive

Tableau N°12 : Calcul de la CAF par l'EBE pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignation	2013	2014
EBE (+)	2 255 411 566	2 487 692 167
Autres produits d'exploitations (+)	126 204 454	43 030 723
Transferts de charge d'exploitation (+)	0	0
Produits exceptionnels encaissables (+)	0	0
Autres charges d'exploitations (-)	741 897 443	762 430 590
Charges financières décaissables (-)	162 456 805	51 212 304
Participations des salariés (+)	0	0
IBS (-)	254 936 457	264 804 862
Produits financiers encaissables (+)	111 119 018	36 254 472
Charges exceptionnels décaissables (-)	0	0
CAF	1 333 444 333	1 488 529 606

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

- La méthode additive

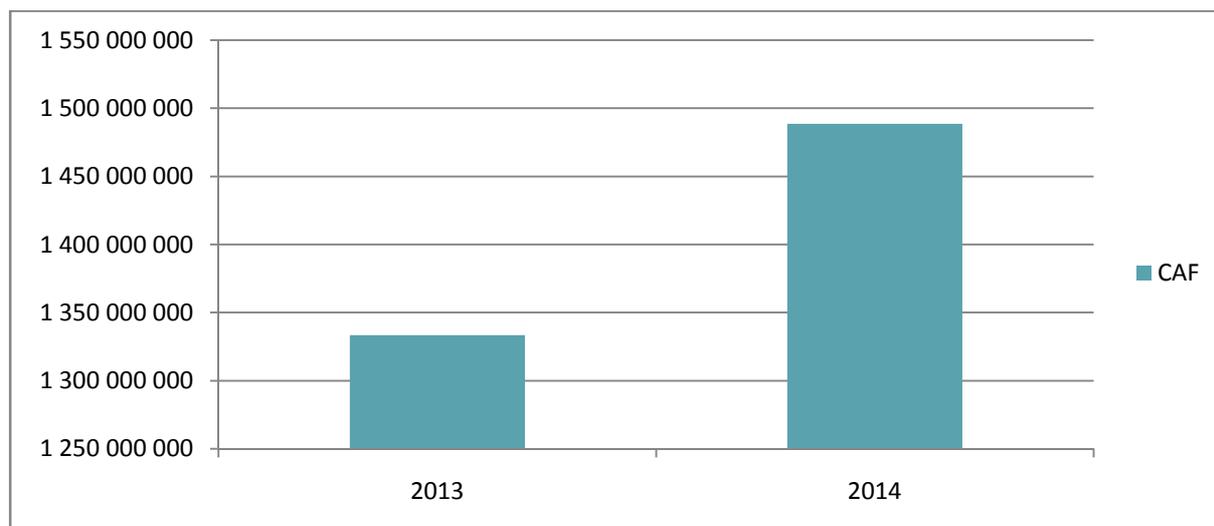
Tableau N°13 : Calcul de la CAF par le résultat net pour les années 2013 et 2014

(Unité : DZD)

Désignation	2013	2014
Résultat net	939 459 185	989 220 266
Dotations aux amortissements provisions et perte de valeur (+)	413 654 929	501 160 186
Valeur net comptable des actifs cédés (+)	0	0
Reprise sur perte de valeur et provision (-)	19 669 781	1 850 846
Quotes-parts des subventions d'investissement visé au RT (-)	0	0
Produits de cession d'élément de l'actif	0	0
CAF	1 333 444 333	1 488 529 606

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

Figure N°09 : Représentation graphique de la CAF



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

Interprétation

La CAF constitue le potentiel de financement interne de l'entreprise qui lui servira à maintenir son indépendance et son autonomie financière. Ce potentiel sert à rembourser ses emprunts et à renouveler ses investissements. La CAF passe de 1 333 444 333 DZD en 2013 à 1 488 529 606 DZD en 2014. La CAF a connu une hausse de 155 085 273 DZD en 2014 par rapport à 2013. Cette amélioration est due à l'augmentation du résultat net de l'exercice.

6) L'analyse par la méthode des ratios

Un ratio est plus précisément d'un rapport entre deux grandeurs économiques, financières. Nous retenons trois grandes catégories de ratios : les ratios de structure, les ratios de rentabilité et les ratios de rotation.

6.1. Les ratios de structure

Les ratios de structure sont également appelés « Ratios de situation financière ». Ils permettent de porter un jugement objectif sur la solidité de la structure financière de l'entreprise.

Les tableaux qui suivent nous permettront de résumer les différents ratios de structures, qui vont être calculés sur la base des deux années 2013 et 2014.

6.1.1. Ratios de financement

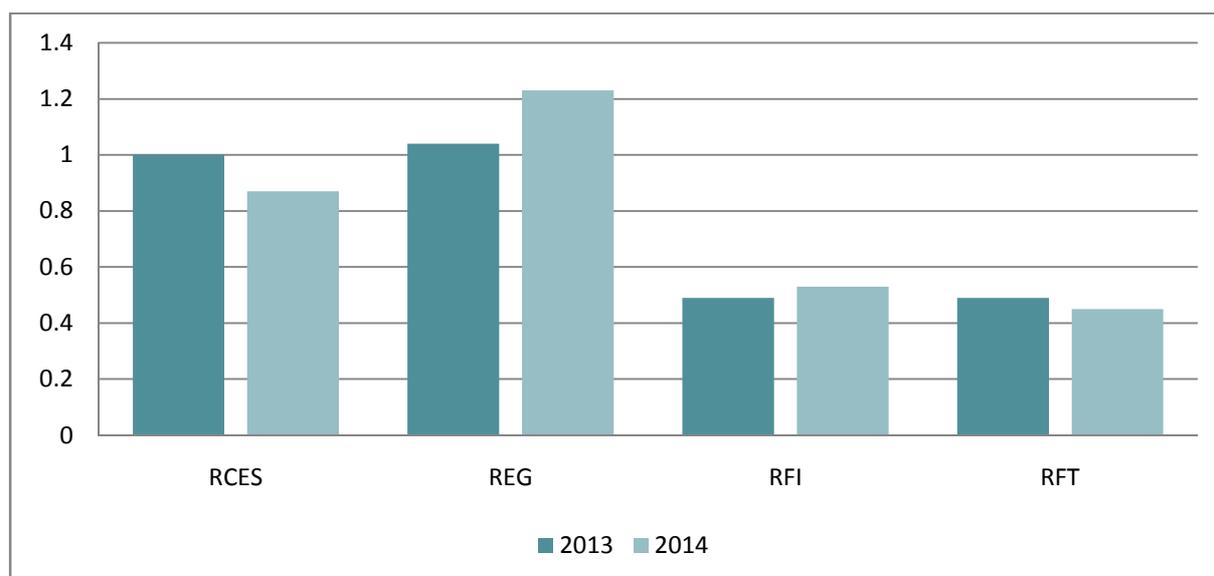
Tableau N°14 : Le calcul des ratios de financement pour les années 2013 et 2014

(Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
KP	4 223 452 914	4 336 786 952	113 334 038
VI	4 229 262 427	5 011 119 935	781 857 508
RFP	1	0.87	-0.13
Dettes	4 339 002 628	5 256 011 108	917 008 480
CP	4 161 303 694	4 258 037 732	96 734 038
RFPI	1,04	1,23	0,19
VI	4 229 262 427	5 011 119 935	781 857 508
TA	8 560 306 322	9 514 048 841	953 742 519
RFI	0,49	0,52	0,03
CP	4 161 303 694	4 258 037 732	96 734 038
TP	8 560 306 322	9 514 048 841	953 742 519
RFT	0,49	0,45	-0,04

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

Figure N°10 : Représentation graphique des ratios de financement pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Le ratio de financement permanent

RFP est inférieure à 1 durant les deux années 2013, 2014, cela signifie que les capitaux permanents ne permettent pas de financer la totalité des actifs immobilisés de l'entreprise.

- Le ratio de financements propres

RFP est supérieur à 0,5 durant les deux années 2013, 2014, cela signifie que l'entreprise a pu financer une partie de ses actifs immobilisés avec ses propres moyens.

- Le ratio de financement des investissements

RFI qui est presque égale à 0.5 durant les deux années 2013, 2014, ce qui signifie qu'elle a une bonne politique d'investissement.

- Le ratio de financement total

RFT est inférieur à 0,5 durant les deux années 2013, 2014, les capitaux propres représentent respectivement 0,49% et 0,45% du total des ressources.

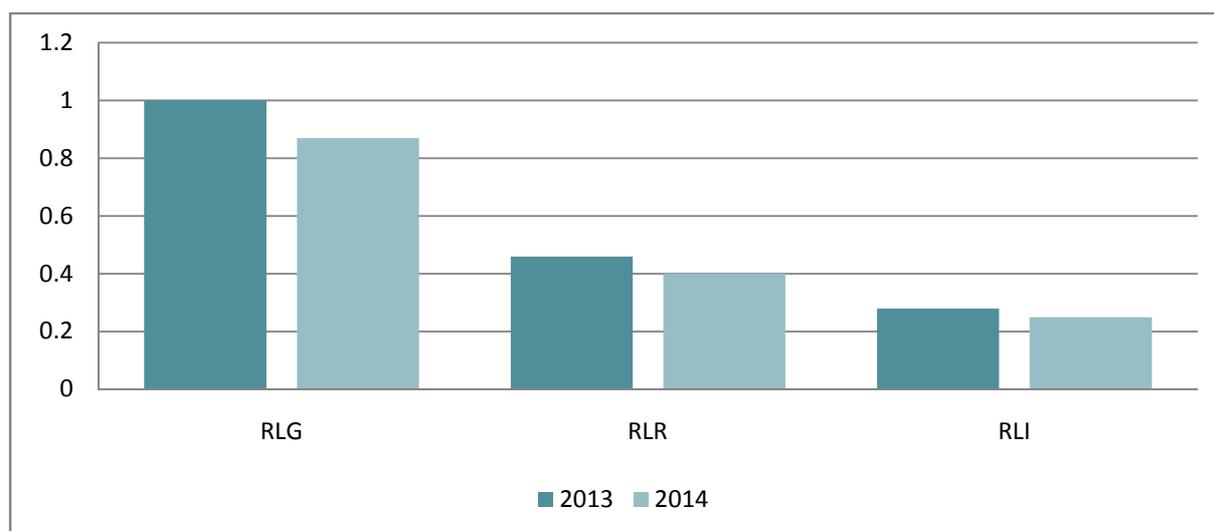
6.1.2. Les ratios de liquidités

Tableau N°15 : Le calcul des ratios de liquidité pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Désignations	2013	2014	Variation
AC	4 331 043 895	4 502 928 906	171 885 011
DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480
RLG	1	0,87	-0,13
VR	790 629 012	780 834 620	-9 794 392
VD	1 212 250 993	1 299 862 057	87 611 064
VR+VD	2 002 880 005	2 080 696 677	77 816 672
DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480
RLR	0,46	0,40	-0,06
VD	1 212 250 993	1 299 862 057	87 611 064
DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480
RLI	0,28	0,25	-0,03

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

Figure N°11 : Représentation graphique des ratios de liquidité pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Le ratio de liquidité générale

Durant les deux années 2013, 2014 ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que l'entreprise SPA DDA n'est pas liquide à court terme. Donc elle ne peut pas transformer ses actifs circulants en liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme.

- Le ratio de liquidité réduite

Durant les deux années 2013, 2014 ce ratio est dans les normes ($0,3 < R < 0,5$), ce qui signifie que l'entreprise peut rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et disponibles.

- Le ratio de liquidité immédiate

Durant les deux années 2013, 2014, ce ratio est dans les normes ($0,2 < R < 0,3$), l'entreprise DDA peut rembourser ses dettes à court terme immédiatement, ce qui signifie qu'elle est capable de couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités.

6.1.3. Les ratios de solvabilité

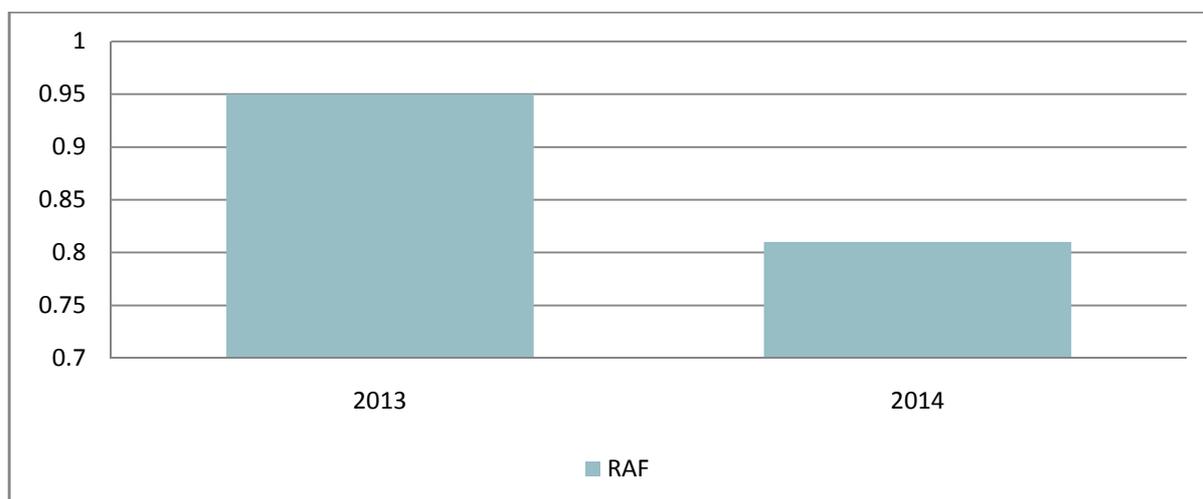
Tableau N°16 : Le calcul des ratios de solvabilité pour les années 2013 et 2014

(Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
CP	4 161 303 694	4 258 037 732	96 734 038
TD	4 399 002 628	5 256 011 108	857 008 480
RAF	0,95	0,81	-0,14

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

Figure N°12 : Représentation graphique des ratios de solvabilité pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Le ratio d'autonomie financière

Ce ratio permet de déterminer l'indépendance financière de l'entreprise. Ce ratio est inférieur à 1, cela veut dire que l'entreprise SPA DDA n'est pas indépendante vis-à-vis de ses tiers, donc on peut dire que l'entreprise n'a pas une bonne autonomie financière.

6.2. Les ratios de rentabilité

Il existe plusieurs ratios de rentabilité, nous nous limiterons au calcul des trois ratios principaux à travers les informations fournies par l'entreprise SPA DDA, pour les deux années 2013 et 2014.

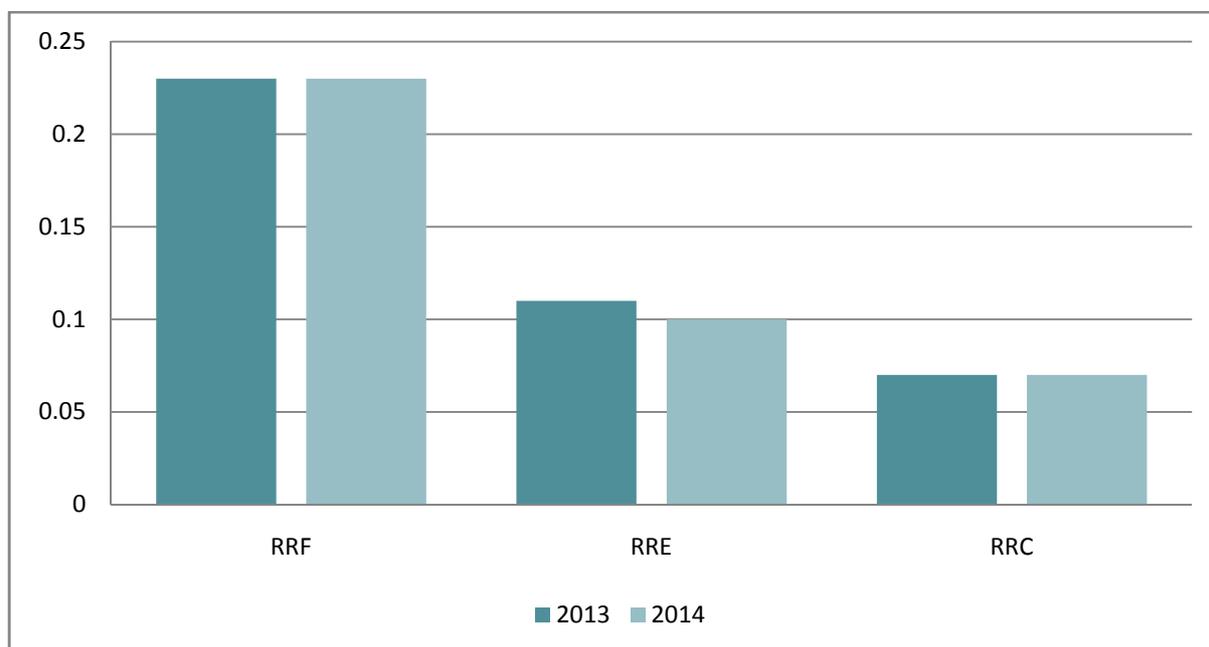
Tableau N°17 : Le calcul des ratios de rentabilité pour les années 2013 et 2014

(Unité : DZD)

Désignations	2013	2014	Variation
RN	939 459 185	989 220 266	49 761 081
CP	4 161 303 694	4 258 037 732	96 734 038
RRF	23%	23%	0%
RN	939 459 185	989 220 266	49 761 081
TA	8 560 306 322	9 514 048 841	953 742 519
RRE	11%	10%	-1%
RN	939 459 185	989 220 266	49 761 081
CA	13 996 057 089	14 809 000 762	812 943 673
RRC	7%	7%	0%

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

Figure N°13 : Représentation graphique des ratios de rentabilité pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Ratio de rentabilité financière (RRF)

Ce ratio est positif tout au long des deux années 2013 et 2014. Il a enregistré une stabilité de 23% qui est supérieure à 10% cela veut dire que la rentabilité est bonne.

- Ratio de rentabilité économique (RRE)

Ce ratio est positif durant les deux années 2013 et 2014. Il a enregistré une légère baisse de 1% mais il est supérieure à 10 % ce qui signifie que la rentabilité est bonne, ou bien, ses actifs économiques sont rentables.

- Ratio de rentabilité commerciale (RRC)

Ce ratio est positif durant les deux années 2013 et 2014, a enregistré une stabilité de 7 % qui est entre 5 % et 10 %, ce qui signifie que la rentabilité est moyenne.

6.3. Les ratios de rotation

Ces ratios s'intéressent à l'étude et l'analyse des composantes du cycle d'exploitation de l'entreprise, le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes des fournisseurs, donc on s'intéresse au calcul des deux ratios à partir des données de l'entreprise SPA DDA pour les deux années 2013 et 2014.

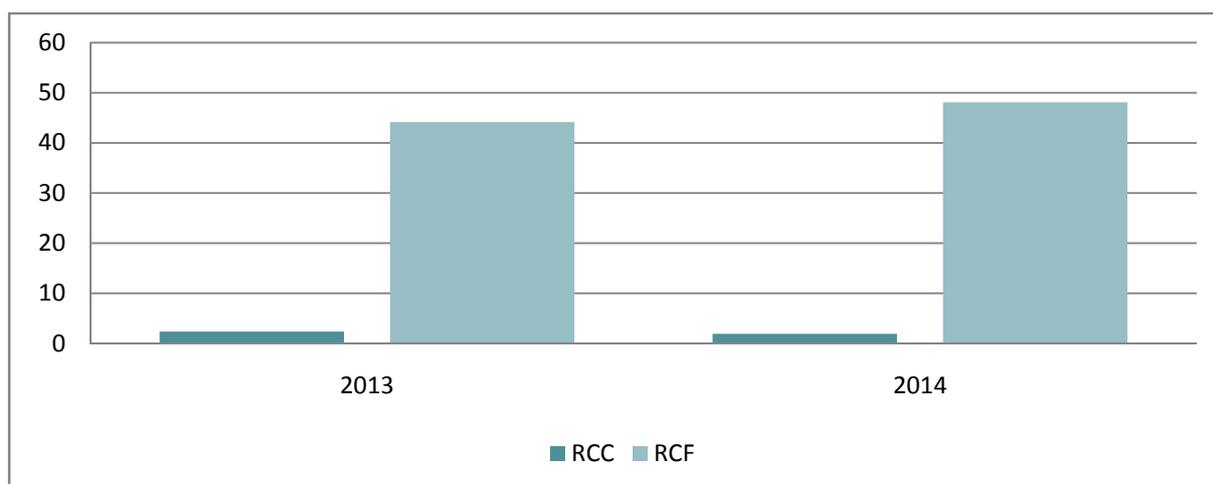
Tableau N°18 : Le calcul des ratios de rotation pour les années 2013 et 2014

(Unité : DZD)

Désignation	2013	2014	Variation
Créances et comptes rattachés	109 889 089	94 593 946	-15 295 143
Effet escompté	0	0	0
CA TTC	16 655 307 935,91	17 622 710 907	967 402 970,87
RCC	2,38	1,93	-0,45
Dettes fournisseur	2 043 220 365	2 354 913 503	311 693 138
CA TTC	16 655 307 935,91	17 622 710 907	967 402 970,87
RCF	44,16	48,11	3,95

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

Figure N°14 : Représentation graphique des ratios de rotation pour les années 2013 et 2014



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

Interprétation

- Rotation des crédits clients (RCC)

Ce ratio calcule la durée moyenne des délais accordés aux clients. Durant les deux années 2013 et 2014, on remarque que la durée moyenne du crédit client est de 2 j, cela signifie l'efficacité des politiques de crédit pratiquées par l'entreprise.

- Rotation des crédits fournisseurs (RCF)

Ce ratio permet d'estimer la moyenne des délais obtenus des fournisseurs. Durant les deux années 2013 et 2014, on remarque que la durée moyenne des crédits accordés à l'entreprise par ses fournisseurs est de 44 j en 2013. Cette durée a connu un allongement de 4 j durant la deuxième année. On constate aussi, que ce ratio est supérieur au ratio de crédit client, ce qui signifie une bonne gestion des délais créances et dettes.

7) La mise en forme du tableau de bord financier

7.1. Le tableau de bord financier

Ce tableau de bord financier regroupe des indicateurs de résultats et des ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise DANONE :

Tableau N°19 : Tableau de bord financier pour les années 2013 et 2014 (Unité : DZD)

Rubrique		Indicateur / ratio	Réalisation 2013	Réalisation 2014	Écart	Clignotant
Indicateurs du bilan	Partie Actif	VI	4 229 262 427	5 011 119 935	781 857 508	☺
		VE	2 328 163 890	2 422 232 229	94 068 339	☺
		VR	790 629 012	780 834 620	-9 794 392	☹
		VD	1 212 250 993	1 299 862 057	87 611 064	☺
	Partie Passif	CP	4 161 303 694	4 258 037 732	96 734 038	☺
		DLMT	62 149 220	78 749 220	16 600 000	☺
		DCT	4 336 853 408	5 177 261 888	840 408 480	☺
	Équilibre financier	FRN	-5 809 513	-674 332 982	-668 523 469	☹
		BFR	-1 218 060 506	-1 974 195 039	-756 134 533	☹
		TR	1 212 250 993	1 299 862 057	87 611 064	☺
	RF	RCES	1	0,87	-0,13	☹
		REG	1,04	1,23	0,19	☹
		RFI	0,49	0,52	0,03	☹
		RFT	0,49	0,45	-0,04	☹
	RL	RLG	1	0,87	-0,13	☹
		RRL	0,46	0,4	-0,06	☹
		RLI	0,28	0,25	-0,03	☹
	RS	RSG	1,95	1,81	-0,14	☹
		RAF	0,95	0,81	-0,14	☹
	Rentabilité	RRF	0,23	0,23	0	☺
		RRE	0,11	0,1	-0,01	☺
		RRC	0,07	0,07	0	☺
	R Rotation	RRCC	2,38	1,93	-0,45	☺
		RRCF	44,16	48,11	3,95	☺
Indicateurs du TCR	SIG	CA	13 996 057 089	14 809 000 762	812 943 673	☺
		PE	13 993 767 608	14 815 319 888	821 552 280	☺
		VA	3 404 144 357	3 708 369 121	304 224 764	☺
		EBE	2 255 411 566	2 487 692 167	232 280 601	☺
		RE	1 245 733 429	1 268 982 960	23 249 531	☺
		RCAI	1 194 395 642	1 254 025 128	59 629 486	☺
		RN	939 459 185	989 220 266	49 761 081	☺
		CAF	1 333 444 333	1 488 529 606	155 085 273	☺

Source : établi par nous-mêmes à partir des calculs obtenus précédemment.

7.2. L'analyse du tableau de bord financier

Après avoir terminé l'élaboration du tableau de bord financier pour l'entreprise SPA DDA à partir des différents calculs et analyses des écarts et les réalisations des deux années, nous relevons les constats qui suivent :

A partir de l'analyse des indicateurs du bilan, on peut dire que les valeurs immobilisées représentent une partie importante de l'actif, on remarque que DCT constituent une part très importante du passif, mais les KP ne permettent pas de financer la totalité des valeurs immobilisées car l'origine de la trésorerie sont des dettes à court terme. Bien que la trésorerie dégagée soit positive, ce n'est pas pour autant synonyme de performance puisque l'origine des celles-ci sont des dettes à court terme.

Après l'analyse de la structure financière de l'entreprise SPA DDA, les CP ne peuvent pas couvrir la totalité des immobilisations.

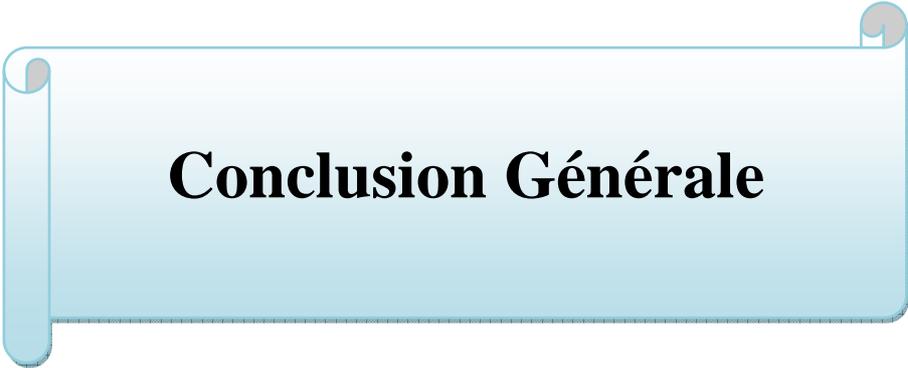
D'après l'analyse des indicateurs de TCR, nous constatons que les indicateurs économiques du TCR sont favorables. L'entreprise est parvenue à créer de la richesse puisque sa valeur ajoutée est conséquente. L'EBE montre que l'entreprise étudiée est performante d'un double point de vue économique et financier. Son résultat net est bénéficiaire ce qui est un signe de performance.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en application les différents concepts qu'on a abordés dans la partie théorique, en ce qui concerne le tableau de bord financier notamment au sein d'une entreprise privée algérienne.

On conclut d'après notre étude que le tableau de bord financier que nous avons réalisé, nécessite une très bonne connaissance de l'activité financière d'entreprise, de son organisation, et sa stratégie, pour permettre d'évaluer les performances financières, de déterminer et d'améliorer la stratégie financière de cette entreprise.

Le tableau de bord représente un regroupement d'indicateurs qui rendent compte de la performance des responsables. Ils présentent l'activité de l'entreprise et la mesure des résultats pour permettre le suivie et l'analyse de sa performance financière.



Conclusion Générale

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés. On s'est fixé comme objectif principal, l'essai d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE. Mais avant d'exposer ou d'étaler les résultats de l'étude de terrain, Il nous semble nécessaire de rappeler que le besoin de mesurer et de piloter la performance de l'entreprise nécessite de faire appel aux outils de contrôle de gestion. Et sachant que la dynamique et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité de répondre aux exigences de l'environnement, de détecter les erreurs, les risques et les réparer à temps, le tableau de bord financier s'avère à cet égard, un outil plus qu'un important, qui peut servir aux responsables dans leurs prises de décision concernant les stratégies, les objectifs ont assignés et la maitrises des risques.

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

Les tableaux de bord occupent une place importante au sein du contrôle de gestion dans la mesure où ils permettent aux gestionnaires de prendre des décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs, en fonction de leur contribution à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Au terme de notre travail, nous avons constaté que l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE, n'est pas performante financièrement durant les années 2013, 2014, car l'entreprise n'arrive pas à couvrir l'intégralité de ses immobilisations, donc les capitaux permanents ne permettent pas de financer la totalité des valeurs immobilisées puisque l'origine de la trésorerie est des dettes à court terme.

En termes de rentabilité et d'investissement l'entreprise à une bonne rentabilité et politique d'investissement. En outre l'entreprise n'est pas liquide à court terme, elle ne peut pas transformer ses actifs circulants en liquidités pour faire face à ses obligations financières à court terme, l'entreprise n'est pas indépendante durant les deux années 2013, 2014

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

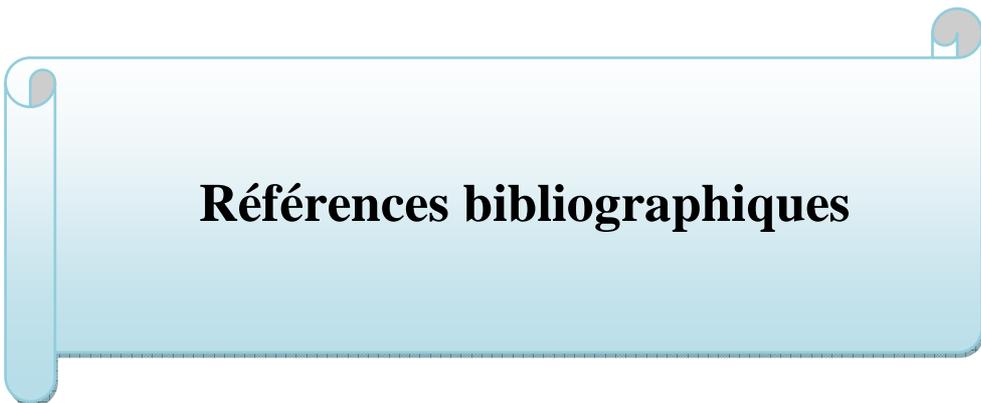
Ce présent travail nous a montré que les différents outils de contrôle de gestion jouent un rôle central dans la maîtrise de la gestion d'une organisation qui doit être utilisées d'une manière efficace et pertinente pour atteindre les objectifs fixés de cette dernière. Ce qui confirme la première hypothèse.

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

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

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

Notre ambition est de donner un point de vue global sur le sujet à travers la partie théorique et pratique, et aussi d'avoir bien présenté notre travail de recherche afin de montrer aux lecteurs l'importance de tableau de bord financier dans une entreprise.



Références bibliographiques

Les ouvrages

1. Abdenacer KHERRI, Gestion budgétaire, École supérieure de commerce, Cours, 2011-2012.
2. Ahmed BOUKHELIF, Analyse financière, Edition HOUMA, 2000.
3. Alain BURLAND, George LANGLOIS, Michel BRINGER, Carole BONNIER, « DCG11 contrôle de gestion », Edition FOUCHER, 6^{ème} édition, 2014.
4. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité, Éditions ORGANISATION, 3^{ème} édition, Paris, 2004.
5. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES, 6^{ème} Edition, 2013.
6. Alain FERNANDEZ, L'essentiel du tableau de bord, Edition EYROLLES, 5^{ème} édition, Paris, 2018.
7. Anne NIPPERT, Finance d'entreprise, Édition GUALINO, France, 2008.
8. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, éditeur GUALINO-LEXTENSO, 8^{ème} édition, France, 2014.
9. Béatrice ROCHER-MEUNIER, L'essentiel de diagnostic financier, Édition EYROLLES, Paris, 2011.
10. B. DORIATH, Contrôle de gestion en 20 fichiers, Edition DUNOD, 5^{ème} Edition, Paris, 2008.
11. Brigitte DORIATH, Le contrôle de gestion en 20 fiches, Edition DUNOD, Paris, 2008.
12. C. ALAZARD, S. SEPARI, Contrôle de gestion, Édition DUNOD, Paris, 2007.
13. Caroline SELMERE, Concevoir le tableau de bord, Édition DUNOD, Paris, 1998.
14. Caroline SELMER, Concevoir le tableau de bord, Édition DUNOD, Paris, 2011.
15. Christophe THIBIERGE, Analyse financière, Édition VUIBERT, Paris, 2005.
16. Christian ZAMBOTTO, Mireille ZAMBOTTO, Gestion financière : finance d'entreprise, Edition DUNOD, 4^{ème} Edition, Paris, 2001.
17. Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, DCG 11 : Contrôle de gestion, manuel et applications, Edition, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2010.
18. Didier CHADOUNE, Comptabilité nationale financière, Série, Paris, 2005 /2006.
19. F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M. H. DELMOND, P. L. BESCO, Contrôle de Gestion et Pilotage, Éditeur MONTCHRESTIEN, 2002.
20. Franck BAZUREA et Alii, Dictionnaire d'économie, et de sciences sociales, Édition BERTI, Paris, 2007.

21. François GIRUD et Alii, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Édition GULIANO, Paris, 2004.
22. Francis GRANDGUILLOT et Béatrice GRANDGUILLOT, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition GUALINO, 2015.
23. Françoise GIRAUD, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Olivier SAULPIC, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Édition GUALINO, Paris, 2002.
24. Georges LANGLOIS et al, Contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, Edition BERTI, Alger, 2005.
25. Gérald NARO, Bernard AUGÉ, Mini manuel de contrôle de gestion, Edition DUNOD, 2011.
26. Gérard MELYON, Gestion financière, Édition BREAL, Paris, 2007.
27. Gestion et Pilotage de la Performance, Éditeur GUALINO, EJA – Paris, 2004.
28. Guy DUMAS, Daniel LARUE, Contrôle de gestion, Edition LITEC, Paris, 2005.
29. H. BOUQUIN, Les fondements du contrôle de gestion, Presse universitaire de France, N°2892, Paris, 2002.
30. Hermel LAURENT et Achard PIERRE, 100 questions pour comprendre et agir le Benchmarking, Edition AFNOR, France, 2010.
31. Henri BOUQUIN, L'encyclopédie de gestion, Edition ECONOMICA, 1989.
32. Henri Mahe De BOISLANDELLE, Gestion des ressources humaines dans la PME, Édition ECONOMICA, Paris, 1998.
33. Hervé ARNOUD, Le contrôle de gestion... en action », Édition LIAISONS, 2001.
34. Jacques-Henri JACOT et Pierre MICAELLI, La performance économique en entreprise, Éditions HERMÈS, Paris, 1996.
35. Jean BARREAU, Jacqueline DELAHAYE et Florence DELAHAYE, DECF 4 gestion financière : manuel et applications, Édition DUNOD, 14^{ème} édition, Paris, 2005.
36. Jean-Claude JUHIL, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management, Université Nice sophia Antipolis, France, 1978.
37. Jean Louis MALO et Jean Charles MATHE, L'essentiel de contrôle de gestion, Édition ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
38. Jean-Pierre LEVENE, Gestion comptable : 3 analyses, Edition FOUCHER, Paris, 1998.
39. Jean-Yves EGIEM, Andre PHILIPS, Christian RAULET et Christiane RAULET, Analyse comptable et financière, Edition DUNOD, 8^{ème} Edition, Paris, 2000.
40. J.P. HLFER et J. ORSONI, T.O.G2, Comptabilité analytique, Edition VUIBERT, 1984.

41. Laurent CAPPELLETTI et Autres, Toute la fonction contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris, 2014.
42. Larry BRADY, implanter le tableau de bord, HBR, 1993.
43. Legros GEORGES, Mini manuel de finance d'entreprise, Edition DUNOD, 2010.
44. L. LANGLOIS, C. BONNIER, M. BRINGER, Contrôle de gestion, Edition BERTI, Alger, 2008.
45. M. GAIES, Le contrôle de gestion prévisionnelle, Éditeur ECONOMICA, 2003.
46. Michael FONTAINE, Nadine FAIN, Christian GULINO, Du tableau de bord de pilotage financier à la stratégie de financement contrôle de gestion, Edition FOUCHER, 2007.
47. Michel GERVAIS, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Édition ECONOMICA, Paris, 1990.
48. Michel GERVAIS, Le contrôle de gestion par le système budgétaire, Édition AUBIN imprimeur, Paris, 1989.
49. Michel GILLET et Patrick GILLET, Système d'informations des ressources humaines, Edition DUNOD, Paris, 2010.
50. Michel LEROY, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Édition ORGANISATION, Paris, 1998.
51. Michel LEROY, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Edition ORGANISATION, 2^{ème} Edition, Paris, 2001.
52. Nicolas BERLAND et Yves DE RONGÉ, Contrôle de gestion : perspectives, stratégiques, et managériales, Édition PEARSON EDUCATION, France, 2012.
53. Nicolas BERLAND, La mesure de la performance, Éditons E-BOOK, Paris, 2009.
54. Nacer-Eddine SADI, Innovations comptable internationales et analyse des états financière, Edition PUG, France, 2011.
55. Patrice VIZZAVONA, Gestion financière, Tome 1^{ère} Edition, Paris, 1991.
56. Patrick BOISSELIER, Contrôle de gestion, cours et application, Edition VUIBERT, Espagne, 1999.
57. Patrick IRIBARIN, Les tableaux de bord de la performance, Édition DUNOD, Paris, 2009.
58. Patrick PIGET, Gilbert CHA, Comptabilité analytique, Édition ECONOMICA, Paris, 1998.
59. Peter DRUCKER, L'avenir de management, according, DRUKER, Édition mondial du village, Paris, 1999.

60. Pierre CABANE, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Édition ORGANISATION, 2^{ème} Édition, Paris, 2004.
61. Patrick JAULENT & Marie-Agnès QUARES, Pilotez vos performance, Édition AFNOR, France, 2006.
62. Pierre-Laurent BESCOS et Carla MENDOZA, Le management de la performance, ECM, Paris, 1994.
63. Pierre RAMA, Analyse et diagnostic financier, Édition ORGANISATION, Paris, 2001.
64. Pierre STEPHANY, Finance d'entreprise, Edition ECONOMICA, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
65. Pierre VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Edition DALLOZ, Paris, 2002.
66. R. Anthony et J. Dearden, Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris.
67. Robert REIX, Système d'information et management de l'organisation, Édition VUIBERT, 5^{ème} édition, Paris, 2005.
68. Xavier BOUIN, François-Xavier SIMON, LES nouveaux visages du contrôle de gestion, Édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2004.

Mémoires

1. Emmanuel KUNKYUURI, Makignoinz DOUTI-LARE, Étude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique-cas Entreprise Publique Economique/Electro-Industries/SPA- Azazga, Mémoire de fin de cycle, Université de Tizi-Ouzou, 2019.
2. Fairouz BOUGHELOUS et Souhila SAADI, L'importance de la fonction du contrôle de gestion dans l'entreprise- cas de Cevital, Mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia, 2017.
3. Siham CHATTAR, Le contrôle de gestion entant qu'outil de pilotage de la performance de l'entreprise- cas de la SONATRACH-Bejaia, Mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia, 2013.
4. Saci HAMI, Mise en place d'un tableau de bord de gestion, Mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia, 2013.
5. Sihem SADAoui, Évaluation et pilotage de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord Cas : General Emballage, Mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia, 2020.

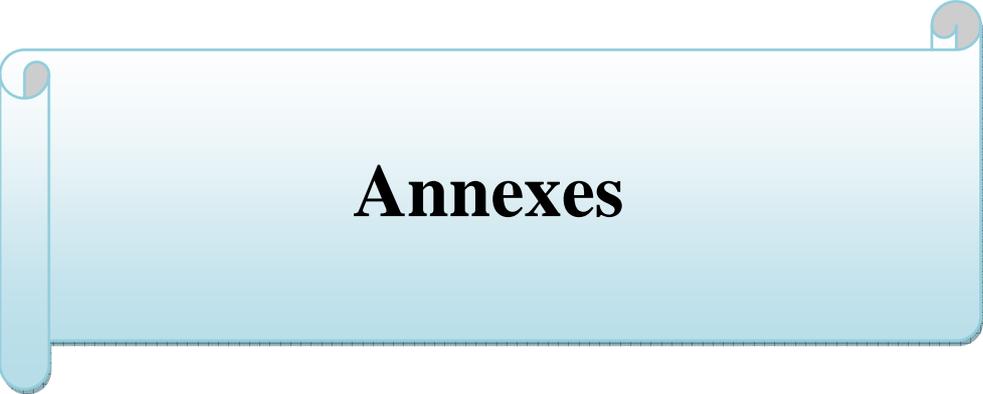
Les revues

1. Annick BOURGUIGNON, Peut-on définir la performance?, in Revue Française de Comptabilité, juillet-aout, 1995.

2. Barrette JACQUES et Bérard JOCELYN, Gestion de la performance : lier a la stratégie aux opérations, Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, 2000.
3. Colwyn JONES et David DUGALE, The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity, Accounting Organization And Society, volume 27, 2002.
4. Robert N Anthony, Planning and control system. Aframework for analysis, Harvard University, Boston press, 1965.

Les sites web

1. <https://www.legalstart.fr/> : Consulté le 20/03/2022.
2. <https://www.cairn.info/> : Consulté le 24/03/2022.
3. <https://www.univ-orleans.fr/> : Consulté le 26/03/2022.



Annexes

Désignation de l'entreprise. **Danone Djurdjura Algerie SPA .**

Activité..... **Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers**
Bejaia

Exercice Clos Le

01/01/2014

31/12/2014

BILAN (ACTIF)

2014

Serie G, n°2 (2010)
2013

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissement, Provision et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF NON COURANTS				
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou negatif	657 539 871		657 539 871	657 539 871
Immobilistaions incorporelles	243 218 593	234 940 691	8 277 902	2 290 728
Immobilistaions corporelles			-	0
Terrain	115 302 840		115 302 840	115 302 840
Batiments	650 328 615	281 381 908	368 946 707	352 159 986
Autres immobilisations corporelles	6 536 280 384	4 750 218 294	1 786 062 090	1 875 304 020
Immobilisation en concession	514 843 100		514 843 100	514 843 100
Immobilistaions en cours	914 263 131		914 263 131	245 653 624
Immobilisations financieres			-	-
Titres mis en équivalence			-	-
Autres participations et creances rattachées	7 520 413		7 520 413	-
Autres titres immobilisés			-	-
Prets et autres actifs financiers non courants	144 174 003		144 174 003	141 311 825
Impots differés actif	494 189 879		494 189 879	324 856 433
TOTAL ACTIF NON COURANTS	10 277 660 828	5 266 540 893	5 011 119 935	4 229 262 427
ACTIF COURANTS				
Stocks et encours	2 432 066 366	9 834 137	2 422 232 229	2 328 163 890
Créances et emplois assimilés			-	-
Clients	149 764 987	55 171 040	94 593 946	109 889 089
Autres débiteurs	184 201 586		184 201 586	263 509 441
Impots et assimilés	502 039 087		502 039 087	417 230 483
Autres Creances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	1 299 862 057	-	1 299 862 057	1 212 250 993
TOTAL ACTIF COURANTS	4 567 934 083	65 005 178	4 502 928 906	4 331 043 895
TOTAL GENERAL ACTIF	14 845 594 911	5 331 546 071	9 514 048 841	8 560 306 322

Désignation de l'entreprise. Danone Djurdjura Algerie SPA .

Activité.....Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers

Adresse Zone D'activité Taharacht Akbou 06200 W. Bejaia

Exercice Clos Le

01/01/2013

31/12/2014

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N-1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 700 000 000	2 700 000 000
Capital non appelé		
Immobilisations corporelles		
Primes et réserves - Réserves consolidées	188 396 509	141 423 549
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe	989 220 265	939 459 185
Autres capitaux propres - report à nouveau	380 420 959	380 420 959
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	4 258 037 732	4 161 303 694
<u>Passifs non courants:</u>		
Emprunts et dettes financières		
Impôt (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	78 749 220	62 149 220
TOTAL II	78 749 220	62 149 220
<u>Passif courants :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 354 913 503	2 043 220 355
impôts	858 169 470	719 293 584
Autres dettes	1 964 178 915	1 574 339 468
Tresorerie passif		-
TOTAL III	5 177 261 888	4 336 853 408
TOTAL PASSIF (I+II+III)	9 514 048 841	8 560 306 322

Désignation de l'entreprise. ..Danone Djurdjura Algerie SPA .
 Activité.....Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers
 AdresseZone D'activité Taharacht Akbou 06200 W. Bejaia

Exercice Clos Le	01/01/2014	31/12/2014
------------------	------------	------------

Tableau de compte de resultat

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		25 109 332,41		
Production vendue	Produits fabriqués	15 085 236 906		14 280 403 700
	Prestations de services			
	Vente de travaux			
Produits annexes		29 584 524		30 216 389
Rabais, remises, ristournes accordés	330 930 000		314 563 000	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		14 809 000 762		13 996 057 089
Production stockée ou déstockée		- 6 319 126	2 289 481	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		214 139 245		173 803 730
I-Production de l'exercice		15 029 459 132		14 167 571 337
Achats de marchandises vendues	25 653 664			
Matières premières	8 171 297 690		7 716 978 314	
Autres approvisionnements	446 909 473		432 839 080	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	98 170 906		95 049 603	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		45 368 737		
Services extérieurs	Sous-traitance générale	-	1 429 500	
	Locations	417 269 594	435 242 825	
	Entretien, réparations et maintenance	161 678 906	225 086 685	
	Primes d'assurances	23 960 289	21 611 945	
	Personnel extérieur à l'entreprise	28 871 100	21 967 851	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	637 938 269	640 235 247	
	Publicité	407 859 053	329 842 313	
	Déplacements, missions et réceptions	154 038 554	125 039 741	
Autres services	578 672 005		544 300 148	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	11 152 319 504	15 074 827 869	10 589 623 252	14 167 571 337
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		3 922 508 365		3 577 948 086

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	NIF 0 0 0 1 0 6 0 1 8 3 7 6 9 5 6
---	--

Désignation de l'entreprise. ..Danone Djurdjura Algerie SPA .
Activité.....Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers
Adresse Zone D'activité Taharacht Akbou 06200 W. Bejaia

Charges de personnel	1 149 482 199		1 065 227 776	
Impôts et taxes et versements assimilés	285 334 000		257 308 745	
IV-Excédent brut d'exploitation		2 487 692 166		2 255 411 565
Autres produits opérationnels		43 030 723		126 204 454
Autres charges opérationnelles	762 430 590		741 897 443	
Dotations aux amortissements	484 560 186		413 654 929	
Provision	16 600 000			
Pertes de valeur	7 563 162		12 172 428	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 414 008		31 842 209
V-Résultat opérationnel		1 268 982 959		1 245 733 429
Produits financiers		36 254 472		111 119 018
Charges financières	51 212 304		162 456 805	
VI-Résultat financier	14 957 833		51 337 787	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		1 254 025 127		1 194 395 642
Eléments extraordinaires (produits) (*)		-		
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-			
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	434 138 308		287 400 606	
Impôts différés (variations) sur résultats		169 333 446		32 464 149
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		989 220 264,67		939 459 185



Table des matières

SOMMAIRE	
LISTE DES ABRÉVIATIONS	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES TABLEAUX	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 01 : LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA PRISE DE DÉCISION	
SECTION 01 : GÉNÉRALITÉ SUR LE CONTRÔLE DE GESTION.....	3
1. HISTORIQUE.....	3
2. LA DÉFINITION DU CONCEPT CONTRÔLE/GESTION	4
2.1. Contrôle	4
2.2. Gestion	4
3. LES DÉFINITION RETENUES PAR QUELQUES AUTEURS	5
3.1. La définition de R.N.ANTHONY	5
3.2. La définition de R.SIMON	5
3.3. La définition de A.KHEMAKHEM.....	6
3.4. La définition de H.BOUQUIN.....	6
4. LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION.....	7
4.1. La performance de l'entreprise	7
4.2. L'amélioration permanente de l'organisation.....	7
4.3. La prise en compte des risques	8
5. LES MISSIONS ET RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION.....	8
5.1. Les missions du contrôle de gestion	8
5.2. Le rôle du contrôle de gestion.....	8
6. LES CONCEPTS DU CONTRÔLE DE GESTION.....	8
7. LE BUT DE CONTRÔLE DE GESTION	9
8. LES LIMITE DU CONTRÔLE DE GESTION.....	10
SECTION 02 : ORGANISATION DU CONTRÔLE DE GESTION.....	10
1. DÉMARCHE DU CONTRÔLE DE GESTION.....	10
1.1. Phase de planification	11
1.1.1. Définition de l'objectif dans le temps.....	11
1.1.2. Choix des plans d'actions cohérentes avec l'objectif	11
1.1.3. Ajustement des ressources	11
1.2. La phase de mesure et d'analyse des résultats	11
2. LE CONTRÔLE DE GESTION ET L'AUDIT	12
2.1. L'audit financier	12
2.2. L'audit opérationnel.....	13
3. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU CONTRÔLE DE GESTION.....	13
4. PROCESSUS DU CONTRÔLE DE GESTION.....	14
4.1. Phase de prévision.....	14
4.2. Phase d'exécution	14

4.3. Phase d'évaluation	14
4.4. Phase d'apprentissage	14
5. RELATION DU CONTRÔLE DE GESTION AVEC LES AUTRES FONCTIONS DE GESTION	14
5.1. Contrôle de gestion et stratégie.....	15
5.2. Contrôle de gestion et finance.....	15
5.3. Contrôle de gestion et comptabilité	15
5.4. Contrôle de gestion et marketing	15
5.5. Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines.....	16
6. L'EFFICACITÉ D'UN SYSTÈME DE CONTRÔLE DE GESTION	16
7. LE CONTRÔLEUR DE GESTION	17
7.1. Missions actuelles	17
7.2. Les compétences requises	18
8. LES RÔLES DU CONTRÔLEUR DE GESTION	19
8.1. Maître de gestion.....	19
8.2. Le contrôleur de gestion garant, animateur du système d'information.....	19
8.3. Rôle de consultant (conseiller).....	19
8.4. Rôle d'observateur	20
8.5. Le rôle coordinateur.....	20
SECTION 03 : LES PRINCIPALES MÉTHODES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION	20
1. LES MÉTHODES DE CONTRÔLE DE GESTION	20
1.1. La méthode des centres d'analyse.....	20
1.2. La méthode du seuil de rentabilité	21
1.3. La méthode des coûts partiels	21
1.4. La méthode du coût marginal	22
1.5. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes (L'IRCF)	22
1.6. La méthode (ABC) « Activity Based Costing »	23
2. LES OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION.....	24
2.1. La comptabilité générale.....	24
2.2. La comptabilité analytique.....	25
2.3. Système d'information.....	26
2.4. La gestion budgétaire.....	27
2.4.1. La prévision	27
2.4.2. La budgétisation.....	27
2.4.3. Le contrôle budgétaire	28
2.5. Le tableau de bord.....	28
2.6. Reporting	30
2.7. Benchmarking.....	31
CONCLUSION	31

CHAPITRE 02 : LE TABLEAU DE BORD OUTIL DE CONTRÔLE DE GESTION ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

SECTION 01 : GÉNÉRALITÉ SUR LE TABLEAU DE BORD	33
1. LA NOTION DU TABLEAU DE BORD	33
2. LES DIFFÉRENTES DÉFINITIONS DU TABLEAU DE BORD	34
3. OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD	34
4. LES TYPES ET LES CARACTÉRISTIQUES DE TABLEAU DE BORD.....	35
4.1. Les types de tableau de bord.....	35
4.2. Les caractéristiques de tableau de bord.....	36
5. LES FONCTIONS DU TABLEAU DE BORD	38
6. LES LIMITES DU SYSTÈME DE TABLEAU DE BORD	40
6.1. La fiabilité du Feed Back.....	40
6.2. Les dérives	40
SECTION 02 : MESURE DE LA PERFORMANCE (APPROCHE FINANCIÈRE)	40
1. DÉFINITION DE LA PERFORMANCE.....	41
2. LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE	41
3. LES COMPOSANTS DE PERFORMANCE.....	42
3.1. L'efficacité.....	42
3.2. L'efficience.....	42
3.3. La pertinence.....	42
4. LES TYPOLOGIES DE LA PERFORMANCE.....	43
4.1. La performance organisationnelle.....	43
4.2. La performance stratégique.....	43
4.3. La performance concurrentielle	43
4.4. La performance économique.....	43
5. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	43
5.1. La définition d'un indicateur	44
5.2. Le choix des indicateurs.....	44
5.3. Les critères de choix d'un indicateur	44
5.4. Les Types des indicateurs	45
5.5. Caractéristiques de l'indicateur.....	45
5.6. Le mode de présentation de l'indicateur	46
6. LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE	46
6.1. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	47
6.1.1. Le fond de roulement net (FRN).....	47
6.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR).....	47
6.1.3. La trésorerie nette (TR).....	48
6.2. L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	49
6.2.1. La marge commerciale.....	49
6.2.2. La production de l'exercice	49
6.2.3. La valeur ajoutée.....	50
6.2.4. L'excédent brut de l'exploitation.....	50
6.2.5. Le résultat d'exploitation	51
6.2.6. Le résultat courant avant impôts (RCAI).....	51

6.2.7. Le résultat exceptionnel (RE)	51
6.2.8. Le résultat de l'exercice.....	51
6.2.9. Résultat sur cessions d'éléments d'actif immobilisés.....	52
6.3. L'analyse par La capacité d'autofinancement (CAF)	52
6.4. L'analyse par les méthodes des ratios.....	52
6.4.1. Les ratios de structure financière.....	53
6.4.1.1. Les ratios de financement	53
6.4.1.2. Les ratios de liquidité.....	54
6.4.1.3. Les ratios de solvabilité	54
6.4.2. Ratios de rentabilité	55
6.4.3. Les ratios de rotation.....	55

SECTION 03 : LA DÉMARCHE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER..... 56

1. LA CONCEPTION DU SYSTÈME DE TABLEAU DE BORD	56
1.1. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage et la performance	57
1.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage.....	57
1.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord.....	57
2. LES ÉTAPES DE CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD.....	58
3. LES MÉTHODES DE CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD DE GESTION	60
3.1. La méthode OVAR	60
3.1.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action	60
3.1.2. Délimitation des responsabilités	60
3.1.3. Sélection des indicateurs.....	61
3.1.4. Mise en forme des tableaux de bord	61
3.2. La méthode JANUS	61
3.3. La méthode GIMSI	62
4. LES INSTRUMENTS DU TABLEAU DE BORD FINANCIER	63
4.1. Les écarts	63
4.2. Les ratios.....	64
4.3. Les graphiques	64
4.4. Les commentaires	65
4.5. Les clignotants	65
CONCLUSION.....	65

CHAPITRE 03 : ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER CAS DE L'ENTREPRISE SPA DDA

SECTION 01 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	66
1. HISTORIQUE.....	66
1.1. Groupe Danone	66
1.2. Laiterie Djurdjura.....	68
1.3. Partenariat	68
2. SITUATION GÉOGRAPHIQUE.....	69
3. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE (DDA).....	69
3.1. Dénomination sociale.....	69

3.2. Le siège social.....	69
3.3. Forme juridique.....	70
4. DANONE ACTUELLEMENT	70
5. LES DIFFÉRENTS PRODUITS	71
6. LES MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE DDA.....	71
6.1. La mission de l'entreprise	71
6.2. Les objectifs de l'entreprise	71
6.3. La mission de quelque direction de l'entreprise	72
6.3.1. Direction générale.....	72
6.3.2. Direction des achats	72
6.3.3. direction marketing.....	72
7. ORGANIGRAMME	73
SECTION 02 : MAITRE EN APPLICATION D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER	
CAS DE L'ENTRPRISE SPA DDA	74
1. ÉLABORATION DES BILANS FINANCIERS DE L'ENTREPRISE SPA DDA DE 2013 ET 2014	74
2. ÉLABORATION DES BILANS FINANCIERS EN GRANDES MASSES DE L'ENTREPRISE SPA DDA DE 2013 ET 2014.....	75
3. L'ANALYSE PAR LES INDICATEURS DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER	79
3.1. Le fonds de roulement net.....	79
3.2. Le besoin en fonds de roulement	80
3.3. La trésorerie	81
4. L'ANALYSE PAR LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION	81
5. L'ANALYSE PAR LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	84
6. L'ANALYSE PAR LA MÉTHODE DES RATIOS	86
6.1. Les ratios de structure	86
6.1.1. Ratios de financement.....	87
6.1.2. Les ratios de liquidités	88
6.1.3. Les ratios de solvabilité	90
6.2. Le ratios de rentabilité	90
6.3. Le ratios de rotation	92
7. LA MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD FINANCIER.....	93
7.1. Le tableau de bord financier	93
7.2. L'analyse du tableau de bord financier.....	95
CONCLUSION	95
CONCLUSION GENERALE	96
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXES	
TABLE DE MATIÈRE	

RÉSUMÉ

L'objectif de ce présent travail est de présenter la procédure de construction d'un tableau de bord financier en tant qu'outil de pilotage de la performance. Après avoir présenté le volet théorique sur le contrôle de gestion qui est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Comme outil important de contrôle de gestion, le tableau de bord est au cœur du processus du management et de l'évaluation de la performance. Il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Pour ce faire un stage pratique a été réalisé au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

Mots clés : Tableau de bord, indicateur, contrôle de gestion, pilotage de la performance, DANONE.

ABSTRACT

The objective of this work is to present the procedure for building a financial dashboard as a performance management tool. After presenting the theoretical component on management control, which is a process by which leaders ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently to achieve the organization's objectives. As an important management control tool, the dashboard is at the heart of the management and performance evaluation process. It synthesizes the most important information and presents it in the form of indicators. To do this, a practical training was carried out within the Danone Djurdjura Company Algeria.

Keywords: Dashboard, indicator, management control, performance management, DANONE Company.