



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences de Gestion,**

**Département des sciences financières et comptabilité**

# **Mémoire de fin cycle**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en finance et comptabilité**

**Option : comptabilité et audit**

***Sujet :***

***LE CONTROLE DE GESTION ET SON IMPACT SUR LA  
PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE***

***Cas : SPA CEVITAL***

**ETABLI PAR :**

Mr.: KADRI YANIS

Mr : MOUSSAOUI ADEL

**SOUS LA DIRECTION DE :**

Mr.: ARAB Zoubir

**Année universitaire : 2023/2024**

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné Courage à réaliser ce travail malgré toutes les contraintes rencontrées.

Après Dieu, viennent les parents ; nous ne saurions jamais estimer votre apport dans mon éducation et la réussite de mon parcours : que Dieu vous réserve place en son vaste paradis.

Nous tenons à remercier notre encadreur Mr **ARAB Zoubir** de nous avoir orientées et soutenues tout au long de notre Recherche.

Nous remercions également le maitre de stage Mr **YAGUER** pour son orientation, il nous a appris la plupart des données que nous avons mise en œuvre dans ce travail, qui nous ont aidé à son amélioration ainsi pour le savoir

Nos remerciements les plus sincères à tous les enseignants de notre cursus universitaire ainsi qu'à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de notre travail

**MERCI**

## **Dédicaces**

JE REMERCIE DIEU LE TOUT PUISSANT DE  
M'AVOIR DONNE LA FORCE LE COURAGE ET LA  
VOLONTE DE MENER JUSQU' LA FIN E TRAVAIL  
ET DE M'ECLAIRER LE CHEMIN DE SAVOIR

JE DEDIE CE MODESTE TRAVAIL  
A CELLE QUI A INSEREE LE GOUT DE LA VIE EN  
MOI ET LE SENS DE LA RESPONSABILITE CELLE  
QUI A SACRIFIEE TOUTE SA VIE POUR MES  
FRERES, MA SŒUR ET MOI

MERCI MAMAN

A CELUI QUI A TOUJOURS ETE LA SOURCE DE  
MON COURAGE, DE MA DETERMINATION ET  
MON BONHEUR DANS LA VIE, LE MEILLEUR AU  
MONDE CELUI QUI MA TOUJOURS GATE

MERCI PAPA

A MES CHERS FRERES, A MA CHERE SŒUR.

A TOUS MA FAMILLE ET TOUS MES AMIS

A MON BINOM ADEL ET TOUT SA FA FAMILLE

YANIS

## **Dédicaces**

Louange à Dieu le tout puissant, le miséricordieux  
qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la  
foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses  
termes.

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents,  
pour leurs sacrifices, leurs soutient. Que Dieu les  
garde et les protège.

A mon cher frère, A mes chères sœurs

A mes grandes parents, mes tantes, mes oncles,  
mes cousines Votre présence et vos conseils sont  
inestimables.

A mon binôme : YANIS et toute sa famille ; à  
toutes mes amis.

A tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce  
travail de près ou de loin et tous ceux qui me sont  
chers.

ADEL

# LISTE DES ABREVIATION

**SPA : Société par action**

**OEC : Ordre des Experts-Comptables**

**SIG : Soldes intermédiaires de gestion**

**ABC : Activity based costing**

**CA : Chiffre d'affaires**

**MCV : Marge sur coûts variables**

**BFR : Besoin en fonds de roulement**

**EBE : Excédent brut d'exploitation**

**CAF : Capacité d'autofinancement**

**DLMT : Dettes à long et moyen terme**

**DCT : Dettes à court terme**

**VD : Valeurs disponibles**

**E/ R : écart de réalisation**

**E/P : écart sur prix**

**E/Q : écart sur quantité**

**VE : Valeurs d'exploitation**

**VR : Valeurs réalisables**

**VD : Valeurs disponibles**

**FRN : Fond de roulement**

**AC : Actifs circulants**

**TN : Trésorerie nette**

**RICF : Ratio de l'importance des capitaux fixe**

**RICC : Ratio de l'importance des capitaux circulants**

**RIF : Ratio d'indépendance financière**

**CP : Capitaux propres**

**RDCT : Ratio des dettes à court terme**

**RRE : Ratio de rentabilité économique**

**RRF : Ratio de rentabilité financière**

**RRC : Ratio de rentabilité commerciale**

**RLG : Ratio de liquidité générale**

**RLR : Ratio de liquidité réduite**

**RLI : Ratio de liquidité immédiate**

**HT : Hors taxes**

# Liste des tableaux

Tableau 1:les objectifs du contrôle de gestion. ....	11
Tableau 2:. Les objectifs du contrôle interne.....	<b>15.</b>
Tableau 3: Les types d'informations .....	.19
Tableau 4:« Idéal » des qualités du contrôleur de gestion.....	.23
Tableau 5:Les reporting classiques .....	.31
Tableau 6:Les types de performance économique et leurs mesures .....	.40
Tableau 7:Les cinq aspects de la performance .....	.41
Tableau 8:Les indicateurs de performance de l'entreprise .....	.47
Tableau 9: Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de janvier de l'année 2019 .....	.79
Tableau 10: Ecart sur chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de février de l'année 2019 .....	.79
Tableau 11: Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de mars de l'année 2019. ....	.80
Tableau 12:Evolution du chiffre d'affaire réel et prévisionnel en quantités et en valeurs pour l'année 2019 .....	81
Tableau 13:Tableau 13:Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de janvier de l'année 2020.....	.82
Tableau 14:Tableau N15° : Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de mars de l'année 2020 .....	.83
Tableau 15: Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de mars de l'année 2020 .....	.83
Tableau 16:Tableau N16 : Evolution du chiffre d'affaire réel et prévisionnel en quantités et en valeurs pour l'année 2020.....	.83

## Liste des figures

Figure 1:Le profil du contrôleur de gestion .....	22
Figure 2:Les dimensions du pilotage. ....	29
Figure 3:Les différentes méthodes du système des couts complets .....	32
Figure 4:Les différentes méthodes du système des couts partiels .....	34
Figure 5: .....	46
Figure 6:La capacité d'autofinancement .....	53
Figure 7:La structure organisationnelle de CEVITAL .....	77
Figure 8:présentation de l'organigramme de la direction des finances et comptabilité .....	77
Figure 9:Graphique indiquant l'évolution du chiffre d'affaire annuelle pour chaque produit de l'année 2019 .....	81
Figure 10:Graphique indiquant l'évolution du chiffre d'affaire annuelle pour chaque produit de l'année 2020 .....	83



# SOMMAIRE

# **Sommaire**

**Introduction générale**

**Chapitre 01 : concepts fondamentaux du contrôle de gestion**

**Introduction**

**Section 01 généralités sur le du contrôle de gestion**

**Section 02 : les aspects du contrôle de gestion dans l'organisation**

**Section 03 : méthodes et outils du contrôle de gestion**

**Conclusion**

**Chapitre 02 : La performance financière de l'entreprise**

**Introduction**

**Section 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise**

**Section 02 : évaluation de la performance financière de l'entreprise**

**Section 03 : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance**

**Conclusion**

**Chapitre 03 : Le contrôle de gestion et son impact sur la performance financière de la SPA CEVITAL**

**Introduction**

**Section 01 : Présentation de l'entreprise SPA CEVITAL**

**Section 02 : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SPA CEVITAL**

**Section 03 : évaluation de la performance financière de l'entreprise SPA CEVITAL**

**Conclusion**

**Conclusion générale**

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans le contexte actuel de concurrence accrue et de changements économiques rapides, la performance constitue un enjeu majeur pour les entreprises. La performance mesure la valeur ajoutée créée par un projet, un processus, un centre de profit, une fonction...<sup>1</sup>. La performance est généralement abordée de deux manières : Par la notion d'efficacité qui conduit à la réalisation des objectifs et la notion d'efficience, qui conduit à une utilisation optimale des moyens disponibles avec le meilleur rendement.

La performance n'est pas simplement un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat par rapport à un objectif, ou des objectifs qui peuvent être de différentes natures : expansion, profits, réduction de délais et de coûts, accroissement de la qualité, etc. La performance de l'entreprise ne se réduit pas à sa performance économique et financière. La performance est « inévitablement globale et que ses différentes dimensions sont interdépendantes »<sup>2</sup>.

Cette performance est pilotée à tous les niveaux de l'entreprise et la fonction spécialisée détenant l'expertise du pilotage de la performance est le contrôle de gestion. Les missions du contrôle de gestion s'inscrivent dans le tripôles dynamique : prévoir, mesurer, réagir. À chacun de ces temps, le contrôle de gestion aura à mettre en œuvre des outils spécifiques et une animation pour garantir l'adhésion des managers à la stratégie d'entreprise<sup>3</sup>.

Aussi, ce mémoire propose une étude du contrôle de gestion et son influence sur la performance financière des entreprises. En effet, dans un contexte économique caractérisé par une concurrence accrue, la performance financière est un enjeu crucial pour les entreprises. Cette performance se lit traditionnellement dans les indicateurs comptables et financiers de gestion. Aussi, le fait de se servir des chiffres, de l'information comptable et financière pour étayer les décisions des dirigeants et managers est essentiel. Aussi, le contrôle de gestion, en

---

<sup>1</sup> Selmer caroline (2023). La boîte à outils du contrôle de gestion. Dunod. P 22

<sup>2</sup> Cristallili Vincent (2022). Le génie managérial : Bâtir la fonction vitale de management. Editions EMS

<sup>3</sup> Selmer Caroline, Lagoda Jean-Marc et Trabelsi Martine (2019). Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles. Eyrolles. P. 19

## Introduction générale

---

tant qu'outil stratégique et opérationnel, doit se donner les moyens de soutenir la dimension financière orientée vers une vision consolidée de la performance dont l'objectif est de construire et d'éclairer les décisions stratégiques.

Dans cette perspective, nous avons choisi d'inscrire notre sujet de mémoire dans le cas de la Société par Actions Cevital (SPA Cevital). Le choix de cette entreprise n'a pas été fait de manière fortuite. D'abord, c'est le premier groupe agro-industriel en Afrique **qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.**<sup>4</sup> Ensuite, c'est un groupe qui connaît 30% de croissance annuelle moyenne<sup>5</sup>. Enfin, c'est un groupe qui réalise 4 Mds de chiffre d'affaires.

Nous chercherons à déterminer comment cette entreprise utilise le contrôle de gestion et quels en sont les impacts concrets sur sa performance financière. Il s'agit de montrer que le contrôle de gestion, grâce à sa capacité à fournir des informations pertinentes et à orienter les décisions stratégiques, joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance financière de Cevital.

Ainsi, la problématique que ce mémoire développe est ainsi formulée : **Comment le contrôle de gestion, à travers ses outils et pratiques, impacte-t-il la performance financière de l'entreprise, et quels enseignements peut-on tirer de l'expérience de la SPA Cevital pour optimiser ces pratiques ?**<sup>11</sup>

De cette question principale découlent trois questions complémentaires :

Question 1. De quelle manière les outils de contrôle de gestion contribuent-ils à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

---

<sup>4</sup> <https://www.cevital.com/chiffres-clefs>

<sup>5</sup> Idem

Question 2. L'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels de Cevital améliore-t-il les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise ?

Pour orienter notre recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels de la SPA Cevital améliore la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles.

Cette hypothèse propose que l'implication active du contrôle de gestion dans la prise de décision stratégique et opérationnelle permette à la SPA Cevital de prendre des décisions plus éclairées et mieux alignées avec ses objectifs financiers.

Hypothèse 2 : La formation et les compétences des responsables de contrôle de gestion de la SPA Cevital influencent directement l'efficacité du contrôle de gestion et, par conséquent, la performance financière de l'entreprise.

Cette hypothèse avance que les compétences et la formation des responsables en charge du contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans l'efficacité du contrôle de gestion. Des responsables bien formés et compétents peuvent optimiser l'utilisation des outils de contrôle de gestion, améliorant ainsi la performance financière de l'entreprise.

Pour répondre à ces questions, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous avons fait appel aux outils méthodologiques suivants. Pour construire l'objet de notre recherche, nous avons eu recours aux travaux auxquels le sujet du contrôle de gestion a donné lieu. Nous avons identifié les diverses réalités auxquelles ce concept renvoie et les différents outils qui permettent de guider les actions.

Pour notre étude empirique, nous avons réalisé un stage au niveau de Cevital pour l'étude de la logique de la gestion budgétaire pour les produits fabriqués et commercialisés par Cevital Food. Nous avons procédé à cet effet à l'étude des budgets des ventes locales en chiffre d'affaires et en volume de la période de 2019 à 2020 et la mise en évidence des différents écarts.

## Introduction générale

---

Pour réaliser cette recherche, nous avons procédé à l'analyse des documents comptables de Cevital. Cette technique d'analyse de contenu est tout indiquée pour faire ressortir les éléments d'analyse que nous avons identifiés dans la revue de littérature.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre traite des concepts fondamentaux du contrôle de gestion. La première section présentera les généralités sur le contrôle de gestion, définissant

Ses objectifs, son rôle et son importance au sein de l'entreprise. La deuxième section examinera les divers

Aspects du contrôle de gestion dans l'organisation, en se concentrant sur les processus et les acteurs impliqués. La troisième section détaillera les principaux outils du contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord, les budgets et les indicateurs de performance.

Le deuxième chapitre est consacré à la performance financière de l'entreprise. Après une introduction sur les concepts clés, la première section abordera les généralités sur la performance de l'entreprise, en précisant les différents types de performance et leurs enjeux. La deuxième section se focalisera sur l'évaluation de la performance financière, en décrivant les méthodes et les indicateurs utilisés. La troisième section établira le lien entre le contrôle de gestion et la supervision de la performance, en montrant comment le contrôle de gestion permet de surveiller et d'améliorer la performance financière.

Le troisième chapitre analysera l'impact du contrôle de gestion sur la performance financière de la SPA Cevital. Après une introduction sur les spécificités de cette entreprise, la première section présentera la SPA Cevital, son historique, ses activités et son positionnement sur le marché. La deuxième section examinera la gestion budgétaire de cette entreprise, en détaillant leur application et leur efficacité. La troisième section évaluera la performance financière de la SPA Cevital, en s'appuyant sur des données empiriques et des études de cas.

La conclusion générale reviendra sur les conclusions auxquels nous avons abouties et les enseignements retenus et les pistes de recherche futures.

# **Chapitre 01**

## **Concepts Fondamentaux**

### **Du Contrôle De Gestion**



## Introduction

Le contrôle de gestion est un système de pilotage de la performance qui a pour objectif principal d'assurer la bonne gestion d'une entreprise et l'atteinte des objectifs fixés. Contrôler, c'est veiller à ce que les résultats soient conformes au plan préalablement établi. Cette opération suppose l'existence de normes, de références et agir rapidement lorsqu'il existe des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Les contrôleurs de gestion doivent s'assurer de l'efficacité des outils d'aide à la décision qu'ils proposent et de jouer le rôle de conseil et d'alerte que ce soit auprès des dirigeants ou des responsables opérationnels. Ils utilisent à cet effet des dispositifs de contrôle pour identifier les leviers de performance en vue de la prise de décision.

Le présent chapitre examine le cadre conceptuel du contrôle de gestion. Il propose dans une première section, une compréhension théorique du concept de contrôle de gestion, ses missions et ses caractéristiques. La seconde section, cerner le métier de contrôleur de gestion en mettant en exergue le profil et les compétences requises pour le contrôleur de gestion. La troisième section identifiera les outils du contrôle de gestion. Enfin, une conclusion qui synthétisera le contenu de ce chapitre sera présentée.

### Section 1. Le contrôle de gestion, une compréhension théorique

Le contrôle de gestion associe deux notions importantes : contrôle et gestion. La gestion d'entreprise est un ensemble d'actions techniques mais aussi organisationnelles, stratégiques et managériales qui permettent non seulement de modéliser l'entreprise à un instant  $t$ , mais aussi de contrôler son fonctionnement et d'établir ses lignes directrices futures.

Le terme contrôle quant à lui est associé à l'origine à une action de vérification et vise à s'assurer que les décisions et les actions prévues se déroulent conformément à l'objectif dans le cadre d'une boucle d'apprentissage : « je m'informe, je décide, j'agis et je contrôle ». <sup>6</sup>

Aussi, et afin d'assurer que chaque action mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation est conforme aux objectifs visés et que toutes les actions sont compatibles entre elles en vue de composer un ensemble cohérent, un système de contrôle doit être mis en place.

---

<sup>6</sup> Ragainé Aurélien et Tahar Caroline (2019). Le contrôle de gestion. Gualino.

# CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

C'est donc une vérification de ce qui est fait et un « feedback » et une action qui permet l'ajustement des opérations aux standards préétablis.

## 1.1. Les définitions alternatives et missions du contrôle de gestion

De nombreux auteurs à l'exemple de Augé et Naro (2011) indiquent qu'il n'est pas aisé de définir le contrôle de gestion. Pour ces auteurs « les définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques propres à ce qui relève tout à la fois d'une fonction managériale – la fonction « *Contrôle de Gestion* » –, d'un ensemble de techniques quantitatives de gestion favorisant l'aide à la décision et le contrôle des ressources »<sup>7</sup>. Cette difficulté de donner une définition unique résulte de l'évolution constante du contrôle de gestion. Ses concepts et ses outils n'ont cessé de faire l'objet de redéfinitions et d'améliorations permanentes, en vue de reconcevoir un contrôle de gestion plus en phase avec les grandes mutations technologiques, organisationnelles et stratégiques du moment. En effet, Appercel (2022)<sup>8</sup> note dans son ouvrage « *Contrôle de gestion* » que les définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques, des pratiques, les concepts et les outils.

### 1.1.1. Les définitions et caractéristiques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être défini comme « un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. Il s'agit de mettre sous contrôle à la fois les résultats à obtenir et les moyens à mettre en œuvre ».<sup>9</sup> Augé et Naro (2011)<sup>10</sup> présentent le contrôle de gestion sous l'angle des processus ou activités qui garantissent aux managers efficacité et efficience à la fois dans l'acquisition et la gestion des ressources (financières, technologiques, humaines, etc.).

Il est important de souligner que deux concepts clés sont importants à ce niveau :

- La notion d'efficience, qui traduit l'aptitude à optimiser le rapport entre résultats et moyens engagés ;
- Le concept d'efficacité qui fait référence à la capacité à atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>7</sup> Augé Bernard et Naro Gérald (2011). Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion. Dans Mini manuel de contrôle de gestion, pp : 3-18

<sup>8</sup> Appercel Romain (2022). Contrôle de gestion. Ellipses.

<sup>9</sup> Idemp. 18

<sup>10</sup> Augé Bernard et Naro Gérald (2011). Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion. Dans Mini manuel de contrôle de gestion, pp : 3-18

Pour Apper cel (2022), le contrôle de gestion consiste « à vérifier si tout se passe en conformité avec les plans adoptés, les instructions émises et les principes établis par la Directions Générale et la Direction Financière. Son principal objectif est de mettre en évidence les faiblesses et les erreurs et de suggérer des mesures correctives pour éviter qu'elles ne se reproduisent afin d'accroître les performances d'une entreprise »<sup>11</sup>.

Pour Maurin (2017), le contrôle de gestion est une boussole pour garder le cap. Pour l'auteur, le contrôle de gestion « est un mariage subtil et ordonné de méthodes et d'outils permettant aux dirigeants et responsables opérationnels de les aider dans leur prise de décisions quotidiennes, que ces dernières concernent le court ou moyen terme »<sup>12</sup>.

Pour garder le cap, justement et pour être efficace, le système de contrôle de gestion doit avoir deux types d'approches différents, mais complémentaires : une vision stratégique à moyen ou long terme et une vision tactique à court ou très court terme.

- Une vision stratégique à moyen ou long terme

Cette vision stratégique a pour rôle d'aider le chef d'entreprise à prendre du recul par rapport à son activité quotidienne, afin d'avoir une réflexion sur ce qu'il attend de son entreprise à moyen ou long terme (opportunités commerciales et/ou technologiques, investissements stratégiques à prévoir, évolution du savoir-faire de l'entreprise...).

- Une vision tactique à court ou très court terme

Cette vision doit avoir pour principal objectif d'aider le dirigeant (et les responsables opérationnels) à répondre notamment aux questions suivantes : Comment dois-je m'y prendre pour mettre en application mes décisions stratégiques ? Quels objectifs dois-je fixer à court et très court terme à mes responsables opérationnels (responsables de service, chefs d'équipe) ? Quels sont les moyens financiers nécessaires pour y parvenir ? Comment les obtenir rapidement et au meilleur coût ?

D'autres auteurs à l'exemple de Grandguillot Francis et Grandguillot Béatrice (2018), définissent le contrôle de gestion comme « le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en

---

<sup>11</sup> Apper cel Romain (2022). Contrôle de gestion. Ellipses, p 26

<sup>12</sup> Maurin Pierre (2017). Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME : Une approche simple et pratique pour garder le cap. Editions AFNOR.

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues.»<sup>13</sup>.

Pour ces deux auteurs, un système de contrôle de gestion efficace doit s'adapter aux spécificités de l'entreprise : son activité ; sa structure, culture, environnement économique et technologique, transformation numérique...etc.

D'autres auteurs, définissent le contrôle de gestion comme un processus, comprenant des outils de calcul, d'analyse, des méthodes, tant quantitatifs que qualitatifs, pour piloter des produits, des activités, des processus d'une organisation. Au-delà de la connaissance des coûts, le contrôle de gestion cherche à aider aux décisions tant tactiques que stratégiques, à organiser et à améliorer le fonctionnement des activités, à accompagner le changement, à orienter les acteurs, à aider la réflexion et à piloter l'ensemble des variables managériales de la performance globale ».<sup>14</sup> L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.

### 1.1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion

A partir de ces définitions, de nombreuses caractéristiques du contrôle de gestion sont mises en avant. Cinq sont essentielles :

- Le contrôle de gestion est une fonction de gestion

Le contrôle est effectué par des opérationnels afin que tout se déroule conformément au plan.

- C'est un processus dynamique

---

<sup>13</sup> Grandguillot Francis et Grandguillot Béatrice (2018). L'essentiel du Contrôle de gestion. Editions Gualino, p. 13

<sup>14</sup> Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod.

# CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

Lorsque les plans stratégiques sont mis en œuvre, le processus de contrôle de gestion devient impératif pour vérifier s'il y a une déviation ou un écart.

- Une activité continue

Le contrôle de gestion est un processus continu. La direction du contrôle de gestion et la direction générale examinent continuellement les actions de l'entreprise afin de confirmer que leurs performances sont sur la bonne voie. Cela permet d'éviter le gaspillage des ressources et l'inefficacité des processus. Cette inefficacité se traduit par la volatilité dans l'exécution des processus.

- Le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir

Le contrôle de gestion est prospectif. Il est orienté vers l'avenir. Le contrôleur de gestion ne peut pas contrôler ce qui a trait au passé ou ce qui s'est déjà produit. En effet, le contrôle de gestion permet de vérifier les performances qui sont actuellement réalisées ou qui vont être réalisées dans un avenir proche.

- Le contrôle de gestion est étroitement lié à la planification

Il est souvent dit à juste titre qu'il peut y avoir une planification sans contrôle de gestion mais il ne peut y avoir de contrôle de gestion sans planification. En effet, c'est au plan stratégique ou au budget que nous pouvons comparer les performances réelles afin de déterminer les écarts éventuels.

## **1.2. Les missions et le périmètre du contrôle de gestion**

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

Dans la vision classique du contrôle de gestion, la mission assurée est la vérification de la conformité des actions à un corpus de règles. Dans une vision plus moderne, à travers plusieurs missions du contrôle de gestion, il s'agit encore aujourd'hui, de vérifier que les comportements et les actions, sont bien conformes à un référentiel de règles et de procédures, mais aussi à des objectifs ou des standards budgétaires, par exemple<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Augé Bernard et Naro Gérald (2011). Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion. Dans Mini manuel de contrôle de gestion, pp : 3-18

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

Le tableau suivant synthétise les tendances pour délimiter les objectifs du contrôle de gestion.

**Tableau n° 1 : les objectifs du contrôle de gestion.**

<b>Auparavant</b> l'objectif du contrôle de gestion était la :	Maitrise des coûts	Prévoir, mesurer, contrôler les coûts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs
<b>Aujourd'hui</b> , on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs	L'amélioration continue des processus	Prévoir, progresser, accompagner le changement, faire évoluer les outils, les systèmes d'information, les comportements.

**Source :** Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod, p. 16

Pour Augé et Naro (2011), cette vérification de la conformité est à première vue la mission première du contrôle de gestion. Pour Selmer Caroline, Lagoda Jean-Marc et Trabelsi Martine (2019), il s'agit du tripôle dynamique du contrôle de gestion : prévoir, mesurer, réagir.<sup>16</sup>

D'abord, il s'agit pour le contrôle de gestion de prévoir. En effet, le contrôle de gestion se voit souvent confier la mission d'animer le processus de prévision budgétaire. Il définit le calendrier des tâches à accomplir, les procédures et les formats de collecte de données. Ce processus peut avoir plusieurs horizons temporels :

- A long terme : Il s'agit dans ce cas-là de préparer le plan stratégique qui décline les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette perspective, le contrôle de gestion chiffre les grandes enveloppes de moyens, le niveau de rentabilité et l'évolution de la structure du bilan.

<sup>16</sup> Selmer Caroline, Lagoda Jean-Marc et Trabelsi Martine (2019). Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles. Eyrolles.

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

- A moyen terme qui est axé sur le plan opérationnel. En effet, les directions des opérations imaginent les réponses adaptées aux objectifs stratégiques. Le contrôle de gestion étudie l'intérêt économique des propositions pour alimenter un dialogue de gestion entre la direction générale et les directions des opérations : mesure des risques, vitesse de mise en œuvre...

- A court terme, cela concerne précisément la préparation du budget car une fois le plan opérationnel approuvé, les services de chaque direction opérationnelle précisent les projets d'amélioration, les ressources nécessaires et les résultats escomptés que le contrôle de gestion détaille par nature et mensualise sur l'année à venir.

Ensuite, il s'agit de mesurer. Le budget fixe les points de repère sur le chemin du but stratégique. Ceux-ci sont comparés aux réalisations. Le contrôle de gestion procède :

- Dans un premier temps au calcul des écarts via le système d'information ;
- Puis il les analyse pour dégager les causes principales (écart sur prix de vente, écart sur rendement...)
- Et induire des actions correctives.

À ces calculs financiers s'ajoute la mise en place de tableaux de bord pour aider le management à mieux piloter la performance. Le contrôleur de gestion a le rôle de conseiller sur les indicateurs pertinents à retenir.

Enfin, réagir. Le but ultime du plan d'action n'est-il pas d'inciter le management à réagir au présent, c'est-à-dire décider qui fait quoi, quand, avec quelles ressources et pour quels résultats ? Le contrôleur de gestion s'assure de la formalisation et du suivi des plans d'action. Il a ainsi tous les éléments pour recalculer les résultats de la période à venir et capitalise les expériences vécues par les organisations.

D'autres auteurs, mettent en avant la double mission contrôle de gestion : aider les opérationnels dans la gestion au quotidien et aider la direction à l'élaboration des choix stratégiques. D'autres encore, soulignent que la mission du contrôle de gestion n'est pas de définir la stratégie mais de permettre sa mise en œuvre et sa déclinaison locale dans le temps et

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

dans l'espace. Pour Ragainne Aurélien et Tahar Caroline (2020)<sup>17</sup>, il s'agit de la mise en place des dispositifs de contrôle reliant les notions de résultats (extrait appelés également outputs), de moyens (intrants appelés inputs) et d'objectifs (intentions) dans une triple logique :

- Une logique d'efficacité concernant le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Elle correspond à la réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu ;
- Une logique d'efficacité concernant le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. Elle permet de faire du mieux possible en tenant compte des moyens disponibles en mesurant le nombre d'extraitants par unité d'intrants ;
- Une logique d'économie correspondant à une programmation des moyens au regard d'objectifs.

### 1.2.2. Le périmètre du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'est pas la seule forme de contrôle organisationnel. Ce contrôle se distingue en trois formes :

- Le contrôle stratégique qui vise à vérifier la mise en application de la stratégie. Ce processus permet d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise ;
- Le contrôle d'exécution appelé également « contrôle opérationnel » s'appliquant aux tâches individuelles. Il s'agit des processus courants conçus pour garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions de routine ;
- Le contrôle de gestion s'insérant entre les deux niveaux de contrôle précédents. Il s'agit d'un processus permettant aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes et quotidiennes des services sont en cohérence.

### 1.3. Les notions proches du contrôle de gestion

---

<sup>17</sup> Ragainne Aurélien et Tahar Caroline (2020). Contrôle de gestion : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions. Editions Gualino.



## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

Certaines notions sont proches de la discipline du contrôle de gestion. Ces notions sont : le contrôle interne, le contrôle organisationnel et l'audit interne.

### 1.3.1. Le contrôle interne

Le Contrôle Interne est « un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances ». <sup>18</sup> Le contrôle interne se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires :

- Un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne marche ;
- Un ensemble de moyens, mesures et méthodes pour y parvenir.

Pour les sciences de gestion, le contrôle interne regroupe l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour :

- Conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée ;
- Assurer le maintien et l'intégrité des actifs ;
- Fiabiliser les flux d'information

Pour Leroy (2023), le contrôle interne est un dispositif de protection contre tous les risques auxquels une activité peut être confrontée ; ce dispositif doit être compris, accepté et respecté par tous les membres de l'entreprise, quelle que soit leur activité, quel que soit leur niveau hiérarchique. C'est le dirigeant qui établit ce contrôle pour assurer le maintien de l'activité et fiabiliser les flux d'informations.

L'enjeu de ce dispositif est de fournir une assurance raisonnable que les objectifs seront réalisés, en termes d'optimisation opérationnelle, de fiabilité des informations financières et de conformité aux lois en vigueur.

---

<sup>18</sup> Bernard Frédéric, Gayraud Rémi et Rousseau Laurent (2013). Contrôle interne. Editions Maxima, p. 23

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

Pour l'Ordre des Experts-Comptables (OEC), le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but :

- D'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- De l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Le contrôle interne se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Le tableau n° 2 ci-dessous présente les objectifs du dispositif de Contrôle interne d'une entreprise.

**Tableau n° 2. Les objectifs du contrôle interne**

<b>Opérations</b>	Améliorer les résultats (procédures, efficacité) Améliorer le fonctionnement (efficience qualité/coûts et gestion des coûts) Connaître les potentielles catastrophes Optimiser les ressources et maximiser le patrimoine
<b>Information financière</b>	Fiabilité des informations internes (budget, tableaux de bord) Fiabilité des informations externes (communication financière, relations avec les actionnaires, informations réglementaires)
<b>Conformité</b>	Respect des lois et règlements Respect de la politique de l'entreprise (déontologie, chartes, labels, éthique)

Source : Leroy Michel (2023). DSCG- Management et contrôle de gestion : Cours et applications corrigées. Editions Gualino, p.152

### 1.3.2. L'audit interne

L'audit interne et le contrôle de gestion sont à des titres divers des fonctions internes de conseil dans l'entreprise. L'un et l'autre s'affirment comme des éléments essentiels du contrôle interne, c'est pourquoi l'efficacité de leur communication et de leur collaboration devient un enjeu majeur de performance et de pérennité. Il est donc important de rationaliser leurs actions et de les coordonner.

Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises. Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. « Au constat de dysfonctionnement, il va proposer une situation meilleure, une situation qui permettra d'éviter le retour des inconvénients mis en évidence »<sup>19</sup>

L'audit doit permettre de présenter un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants. L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe.

La première acception de l'audit est la révision comptable, c'est-à-dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines : audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal, etc.

L'audit financier, le plus répandu, a pour champ d'analyse les comptes de l'entreprise, l'audit opérationnel cherche à améliorer toutes les dimensions de la gestion d'une entreprise. C'est pourquoi la délimitation entre contrôle de gestion et audit est parfois tenue surtout si, au sein d'une organisation, les deux fonctions sont effectuées par la même personne.

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à temporalité :

- L'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

### **1.3.3. Le contrôle organisationnel**

Le contrôle organisationnel correspond à l'ensemble des références (procédures, règlements, systèmes d'incitation, etc.) retenues par les dirigeants d'une entreprise.

---

<sup>19</sup> Renard Jacques , Nussbaumer Sophie et Oriot, Fabienne (2018). Audit interne et contrôle de gestion : Pour une meilleure collaboration. Eyrolles, p. 29

Ce contrôle vise à orienter les décisions, les actions et les résultats qui affectent l'organisation.

Trois niveaux de contrôle organisationnel sont identifiés :

- Le contrôle stratégique qui fait référence à l'ensemble des dispositifs qui permettent aux dirigeants de prendre et d'ajuster leurs décisions stratégiques (métiers, domaines d'activité stratégique, etc.).
- Le contrôle de gestion qui fait référence à l'ensemble des dispositifs qui permettent de s'assurer de la cohérence entre leurs choix stratégiques et les actions courantes ;
- Le contrôle d'exécution qui fait référence à l'ensemble des dispositifs qui permettent aux responsables de s'assurer de la mise en œuvre des actions courantes qui relèvent de leur autorité, sans les piloter par eux-mêmes<sup>20</sup>.

Ce contrôle organisationnel est rendu nécessaire aujourd'hui par « un ensemble de facteurs telle la tendance à la décentralisation, l'obligation de protéger les ressources de l'organisation, la prégnance de la notion de qualité, etc »<sup>21</sup>. Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats, il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels.

L'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelle et tournées vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et aux quelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leur comportement. Le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi de la qualité des processus décisionnels.

---

20 Benoît Gérard, Anne-Laure Farjaudon, Bénédicte Merle, Yves Levant ( 2018). Outil 1. La typologie du contrôle organisationnel. Dans Pro en Contrôle de gestion, pages 10 à 11

21 Morel Jimmy (2020). Management : Les points clés des méthodes et des outils pratiques pour les managers. Editions Gualino, p. 41

# CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

Ainsi, le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- La planification
- La fixation des règles et des procédures
- L'évaluation des résultats et de la performance

## Section 2. Le métier de contrôleur de gestion

L'univers du contrôleur de gestion est immense déclare Appercl (2019). En effet, pour l'auteur le contrôleur de gestion doit être à la fois « technicien, manager, financier, animateur, chargé de communication, coach et psychologue et l'omniprésence des problématiques financières dans la vie des entreprises ne doit pas faire oublier que le contrôle de gestion est un vrai métier nécessitant de vraies compétences techniques et relationnelles associées à une véritable expérience métier »<sup>22</sup>.

Quel est le cœur de métier du contrôle de gestion et quelles sont les compétences requises ? Telles sont les deux questions auxquelles répondra cette section.

### 2.1. Le cœur de métier du contrôle de gestion

Dans leur ouvrage intitulé « Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques », les auteurs Loning, Malleret et Méric (2008), soulignent que le minimum que l'on soit en mesure d'attendre du contrôleur de gestion, c'est qu'il remplisse les rôles qui lui sont assignés généralement : maîtriser le cœur de métier en termes d'information, posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager et contribuer à transformer l'entreprise.<sup>23</sup>

En outre, le « noyau dur » d'une formation de contrôleur de gestion est constitué des connaissances comptables, financières et fiscales.

---

<sup>22</sup> Appercl Romain (2022). Contrôle de gestion. Ellipses, p. 23

<sup>23</sup> Loning Helene, Malleret Véronique et Méric Jérôme (2008). Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques. Dunod, p. 266

# CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

## 2.1.1. Les données et leurs sources

Le contrôleur de gestion a un rôle primordial puisqu'il jongle quotidiennement avec des données relatives aux différents services de l'entreprise, qu'il traduit dans un second temps en insights ou indicateurs concrets dans le but d'aider la direction générale à prendre les meilleures décisions possibles.

En effet, le contrôleur de gestion traite une grande quantité d'informations provenant de nombreuses sources internes et externes à l'entreprise. Une information est une donnée traitée décrivant le processus de production dans l'entreprise et la fiabilité et la pertinence de ces informations fondent l'efficacité du management.

Il existe différents types d'informations. Les informations financières se traduisent par des éléments monétaires à la différence des informations non financières.

En outre, les informations internes concernent uniquement l'entreprise alors que les éléments externes correspondent à son environnement, tel que présenté dans le tableau n°2 qui suit :

**Tableau n° 3. Les types d'informations**

Types	Exemples de données
Financières	Montant des investissements, de la masse salariale, de la trésorerie, du bénéfice net, du bénéfice par action
Non financières	Volume et périodicité des commandes, nombre de réclamations, délais d'approvisionnement, taux de satisfaction des clients, taux de rebut ou de produits défectueux
Externes	Part de marché, taux de chômage d'une zone géographique, taux du crédit, taux d'inflation
Internes	Montant du chiffre d'affaires, taux de rentabilité, effectifs de l'entreprise, taux de satisfaction des employés.

**Source :** Ragainé Aurélien et Tahar Caroline (2020). Contrôle de gestion : Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions. Editions Gualino, p.07

Dès lors, "dans un contexte où les organisations sont contraintes de collecter plus de données pour produire plus d'informations, la question de leur qualité est prégnante"<sup>24</sup>. En effet, la donnée n'a de valeur que si elle est de qualité, c'est-à-dire exacte, exhaustive, cohérente, valide, intégré, claire, fiable, pertinente, à jour, cohérente.

Entendues comme "un objet immatériel produisant de la richesse"<sup>25</sup>, un gisement de performance, les données de qualités influencent la prise de décision dans l'entreprise.

### **2.2.1. La transformation des masses de données en informations décisionnelles**

Le métier du contrôleur de gestion est transverse, en ce sens qu'il nécessite une connaissance globale du fonctionnement de l'entreprise et des interactions entre les départements et les services. Le challenge consiste d'après Selmer (2023)<sup>26</sup> à transformer ces masses de données en informations décisionnelles. Il faut les traiter, les analyser, les structurer, pour les rendre pertinentes, et les restituer à des utilisateurs ayant des besoins différents :

- Aux opérationnels pour piloter leur activité au quotidien ;
- Aux managers pour suivre mensuellement les performances métier, analyser les écarts versus budget, afin de préparer et de conduire les actions à venir ;
- A la direction de l'entreprise, pour avoir une vision globale, et élaborer la stratégie annuelle.

Dans ce cadre, le contrôleur de gestion joue le rôle d'interface. Son rôle est de réduire autant que possible l'incertitude liée à l'absence d'éléments informationnels lors de la prise de décisions stratégiques. Se trouvant en position d'interface, le contrôleur de gestion joue un rôle essentiel. Il doit en effet :

- Faciliter aux équipes l'accès aux sources d'information et le partage des données ;
- Favoriser l'établissement d'une meilleure cartographie afin de réduire les incertitudes lors de la prise de décision ;

---

<sup>24</sup> Barzman Marco, Gerphagnon Mélanie et Mora Olivier (2020). La transition numérique dans la recherche et l'enseignement supérieur à l'horizon 2024. Editions Quae, 2020.

<sup>25</sup> Yen-Pon Alain et Ton Gilbert (2020). Chief data officer: pratiques, outils et perspectives. Editions Eyrolles.

<sup>26</sup> Selmer Caroline (2023). La boîte à outils du Contrôle de gestion. Pp. 160-161

- Assurer un système inclusif de partage de données les plus pertinentes entre le sommet et la base de l'organisation<sup>27</sup>.

### 2.2. Les compétences requises pour un contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est le conseiller ; le coordinateur, l'informateur ; animateur dans l'entreprise. Pour assurer cette mission dans de bonnes conditions, certaines compétences sont requises.

#### 2.2.1. Le conseil et la formation

Un consensus s'est forgé autour d'une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion. Il met en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires, forme et motive les exécutants pour les responsabiliser et informe et conseille les décideurs.

Le conseil et la formation en gestion auprès du dirigeant et des différents responsables opérationnels de l'entreprise est le véritable métier du contrôleur de gestion. Ceci, afin de :

- Repérer à l'avance tout risque de dérapage financier sur le court et le moyen terme ;
- Proposer des solutions pour résoudre les principaux problèmes de gestion rencontrés régulièrement par l'entreprise ;
- Sensibiliser les responsables opérationnels aux bonnes pratiques de gestion.

Le contrôleur doit se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, à l'exemple de la recherche de solutions pour améliorer la rentabilité du chiffre d'affaires de l'entreprise, études ponctuelles sur le degré de faisabilité des investissements envisagés par le dirigeant, mise en place d'un tableau de bord pour le responsable du service commercial, élaboration et suivi des budgets de fonctionnement...) <sup>28</sup>.

Pour Honorat (2008), le contrôleur de gestion est un traducteur qui donne du sens aux exigences de la direction et fait comprendre à la direction les contraintes du terrain<sup>29</sup>. Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et

---

<sup>27</sup> Mwawen wa Mwawen Didier (2022). Données et pouvoirs du manager au sein des organisations : Jean Moscarola, un sphinx de son temps et de son milieu. In L'homme qui fait parler les données : Hommage au professeur Jean Moscarola, Kalika Michel, EMS, p.109

<sup>28</sup> Maurin Pierre (2017). Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME : Une approche simple et pratique pour garder le cap. Editions AFNOR.

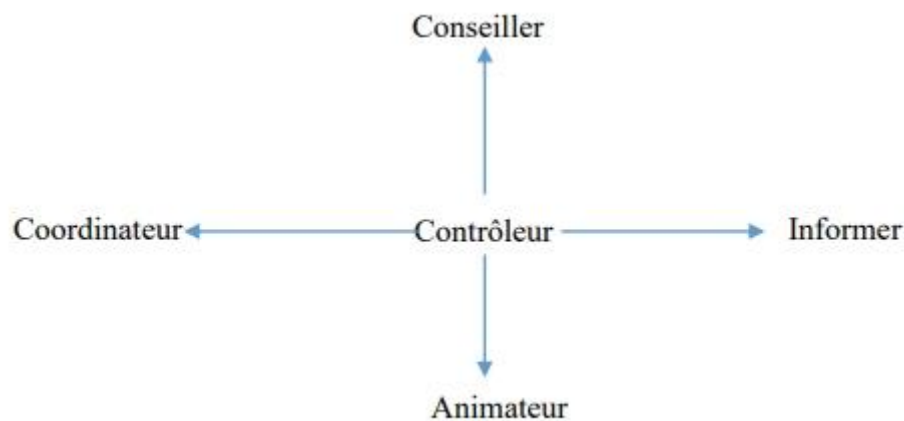
<sup>29</sup> Honorat Philippe (2008). Le budget facile pour les managers : Démarche, indicateurs, tableaux de bord. Editions d'organisation.



## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation

**Figure n° 1. Le profil du contrôleur de gestion**



Source : Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod, p. 22

Pour Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016)<sup>30</sup>, « 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 ».

### 2.2.2. Les qualités du contrôleur de gestion

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

- Spécialiste : maîtriser les outils pointus, et généraliste : organiser, coordonner les procédures ;
- Opérationnel : gérer l'exécution, et fonctionnel : conseiller les décideurs ;
- Technicien : intégrer la dimension technique, et humain : gérer les hommes et les groupes. 2016)<sup>31</sup>

Le tableau n°4 synthétise les qualités techniques et humaines.

<sup>30</sup> Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod, p.23

<sup>31</sup> Idem

**Tableau n°4. « Idéal » des qualités du contrôleur de gestion**

Qualités techniques	Qualités humaines
Rigoureux, méthodique, organisé • Fiable, clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils	Morales : honnêteté, humilité • Communicantes : dialogue, animation, formation, Diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives : écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod, p. 22

## Section 3. Méthodes et outils du contrôle de gestion

Les processus du contrôle de gestion s'appuient sur plusieurs dispositifs clés qui composent ce que Augé et Naro (2011) appellent la « boîte à outils du contrôle de gestion ». Les outils reposent sur la confrontation entre une prévision et une réalisation. Ces deux principaux outils du contrôle de gestion visent à normaliser le comportement des acteurs qui interviennent dans les processus de l'organisation. En modélisant des coûts puis en s'assurant que les coûts réalisés sont conformes aux coûts standardisés, le contrôle de gestion peut identifier les déviations, poser un diagnostic sur la nature et l'origine de ces écarts et permettre au décideur d'adopter des actions correctives.<sup>32</sup>

### 3.1. Outils du contrôle de gestion

#### 3.1.1 La comptabilité générale

##### 3.1.1.1. Définition de la comptabilité générale

La comptabilité générale enregistre les flux réels et financiers entre l'entreprise (ou une autre entité comme une association) et ses tiers tout au long de l'exercice comptable ou exercice social, et leur donne force légale.<sup>33</sup> Elle a principalement pour but de présenter, à posteriori, la

<sup>32</sup> Pigé Benoît (2020). Les outils du contrôle de gestion. Dans le modèle cybernétique du contrôle de gestion. Pp 191-225

<sup>33</sup> Spang Laurant (2023). Comptabilité générale. Editions Ellipses, p. 5

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

situation comptable et financière de l'entreprise à un instant « t » (fin d'année ou fin de mois), et ce avec une vision patrimoniale et juridique de l'entreprise. En clair, cela revient à étudier l'activité de l'entreprise par l'intermédiaire d'un rétroviseur.<sup>34</sup>

La situation comptable est présentée dans divers états appelés documents de synthèse ou comptes annuels ou comptes sociaux. Ce sont :

- Le bilan qui est une photographie du patrimoine de l'entreprise à une date donnée ;
- Le compte de résultat qui calcule le résultat, c'est-à-dire ce qu'a généré ou détruit en matière de ressources nettes l'activité de l'entreprise pendant l'exercice ;
- L'annexe qui précise et complète le bilan et le compte de résultat.<sup>35</sup>

### 3.1.1.2. L'apport de la comptabilité générale au contrôle de gestion

La comptabilité générale représente la première source de données d'une entreprise et sert de socle à la comptabilité analytique. Une entreprise se doit en effet d'enregistrer toutes ses transactions et la comptabilité générale permet d'avoir une vue d'ensemble des flux financiers entrants et sortants, ainsi que de son actif et de son passif.

Le contrôleur de gestion traduit ces informations en résultats, analyse les marges et les ratios et compare la performance globale de l'entreprise avec les structures concurrentes auprès des différentes parties prenantes. En effet, le rôle premier de la comptabilité générale est d'informer les tiers sur la situation financière de l'entreprise. Les tiers ou parties prenantes sont les partenaires de l'entreprise. Ce sont : les associés ou les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les banquiers, les salariés, l'administration fiscale (État), les organismes sociaux.<sup>36</sup>

Cependant la comptabilité générale est également un outil de gestion à usage interne. Elle fournit à l'entreprise des informations utiles en interne :

- Pour sa gestion commerciale par le biais de différentes balances, notamment celles des comptes clients et fournisseurs.

---

<sup>34</sup> Maurin Pierre (2017). Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME : Une approche simple et pratique pour garder le cap. Editions AFNOR, p. 3

<sup>35</sup> Spang Laurant (2023). Comptabilité générale. Editions Ellipses

<sup>36</sup> Spang Laurant (2023). Comptabilité générale. Editions Ellipses

- Pour sa gestion financière. En effet, à partir de la comptabilité générale, il est possible de calculer directement des indicateurs appelés SIG (soldes intermédiaires de gestion) qui permettent d'analyser sommairement la situation financière de l'entreprise.

Dès lors, sans comptabilité générale, il n'y a pas de contrôle de gestion efficace, dans la mesure où ce dernier doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information de gestion (SIG) rigoureux et actualisé en permanence. Or, quel est le SIG minimum et obligatoire pour toutes les entreprises sans exception, si ce n'est justement la comptabilité générale ? <sup>37</sup>

Néanmoins, même si elle est correctement tenue, la comptabilité générale reste moins précise que la comptabilité analytique.

### **3.1.2. Comptabilité analytique ou comptabilité de gestion**

Si l'entreprise désire calculer le coût des produits qu'elle fabrique afin de fixer plus précisément leur prix de vente, une comptabilité de gestion (encore appelée comptabilité analytique) doit être tenue. Le calcul des coûts nécessitant un retraitement des charges, l'on sort alors également du cadre de la comptabilité générale.

#### **3.1.2.1. Définition de la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est la technique qui permet la détermination et l'analyse des coûts. Elle vise à maîtriser les coûts et les résultats ; il n'existe cependant aucun texte la rendant obligatoire. La comptabilité de gestion doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins actuels des décideurs.

La comptabilité analytique doit fournir tous les éléments de nature à éclairer et à orienter les prises de décision destinées à améliorer la performance de l'entreprise. Elle constitue une partie du système d'information de gestion de l'entreprise.

Les objectifs essentiels sont :

- Connaître les coûts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Expliquer les coûts et les résultats des produits (biens et services) ou des activités (passation de commandes, livraison des clients...) ;

---

<sup>37</sup> Maurin Pierre (2017). Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME : Une approche simple et pratique pour garder le cap. Editions AFNOR,

- Etudier le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan (stocks, production immobilisée) ;
  - Etablir des prévisions de charges et de produits ;
  - En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.<sup>38</sup>

### 3.1 .2.2. Une comptabilité indispensable au contrôle de gestion

Même si elle ne représente pas une obligation légale, la comptabilité analytique joue une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise, au niveau de la phase « contrôle » de ce processus. La comptabilité analytique est l'un des instruments du contrôle de gestion.

La grande différence avec la comptabilité générale est qu'elle permet d'avoir une vue plus précise sur les coûts de chaque département/catégorie de produits de l'entreprise et donc, de pouvoir mieux mesurer la performance de celle-ci.

Concrètement, la comptabilité analytique a tout d'abord pour objectif <sup>39</sup>:

- D'analyser la formation du résultat global,
- De dégager la contribution des différentes activités à ce résultat.
- Elle va permettre d'explicitier le résultat global comme étant une somme algébrique de résultats par activités.

Ces objectifs montrent que la connaissance des coûts, grâce à la comptabilité analytique, va permettre d'introduire en gestion un aspect normatif, c'est-à-dire la possibilité de comparer la réalité à une norme, de comparer les coûts « réels » à des coûts prévisionnels , encore dénommés coûts « préétablis » ou « standard ».<sup>40</sup> La comparaison périodique des coûts réels aux coûts prévus va permettre d'analyser des écarts budgétaires et d'induire des décisions correctrices.

### 3.1.3. Le système de contrôle budgétaire

---

<sup>38</sup> Grandguillot Francis et Grandguillot Béatrice (2018). L'essentiel du Contrôle de gestion. Editions Gualino, p. 15

<sup>39</sup> Leclère Didier (2011). L'essentiel de la comptabilité analytique. Editions d'Organisation.

<sup>40</sup> Leclère Didier (2011). L'essentiel de la comptabilité analytique. Editions d'Organisation.

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

Le contrôle budgétaire consiste à comparer, à étape régulière, les objectifs, standards et prévisions budgétaires aux données réelles, en vue de procéder à des ajustements correctifs en cas d'écarts constatés.

A partir des prévisions et objectifs définis dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise, décliné à son tour en plans opérationnels et en plans d'action annuels au stade des différents centres de responsabilité de l'entreprise, il s'agit de réaliser un chiffrage de ces plans d'action sous la forme d'états prévisionnels appelés budgets.

### **3.1.3.1. Les budgets**

Les budgets constituent ainsi un chiffrage des revenus, charges et investissements propres à chaque centre de responsabilité. Chaque responsable de centre, à partir des prévisions et des objectifs sur l'année, devra établir son budget. Celui-ci est ensuite généralement soumis à une négociation et un arbitrage avec la direction qui, sur cette base, accordera une enveloppe budgétaire au responsable.

### **3.1.3.2. Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire**

Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire, c'est lui qui fixe le calendrier et définit les différents stades de la procédure. Lorsque tous les budgets sont approuvés par la direction, il réalise une synthèse budgétaire complétant l'ensemble des budgets par un budget de trésorerie, un budget des investissements, un tableau de financement et généralement, un compte de résultats et un bilan prévisionnel.

### **3.1.4. Le pilotage**

#### **3.1.4.1. Les dimensions du pilotage**

Le pilotage fait appel aux tableaux de bord, qui constituent des instruments de suivi, de guidage et d'alerte permettant d'assurer, au plus près de l'action, la conduite du système à piloter. Le pilotage de l'entreprise est de s'assurer que les objectifs seront atteints et qu'aucun problème opérationnel ne vienne les entraver. Aussi, il est nécessaire que ces objectifs soient accompagnés de l'identification de quelques indicateurs d'efficacité et d'efficience. Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou d'échec) destinées à en observer les évolutions à intervalles réguliers<sup>41</sup>.

Ces indicateurs modélisent la performance de l'entreprise. Ils sont analysables sous différents axes, et rendus tangibles dans des tableaux de bord qui représentent un véritable outil de management qui doit constituer le référentiel par excellence de gestion/décision. Ils donnent la capacité de piloter la performance dans le temps, de comprendre les paramètres qui ont un impact positif ou négatif.

Le pilotage peut être stratégique et opérationnel. Le premier a pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ils se concentrent sur le suivi des projets et actions qui ont été validées par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques. Le pilotage opérationnel quant à lui, consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. Le tableau de bord doit intégrer les deux dimensions (stratégique et opérationnelle) pour permettre d'après Lengrenzi et Rosé (2018<sup>42</sup>) de :

- Piloter l'organisation ;
- Être informé ;
- Identifier les tendances, les évolutions, mesurer les écarts ; communiquer avec l'ensemble de l'organisation ;
- Responsabiliser les acteurs sur une base d'objectifs clairs ;
- Développer les axes de progrès et s'améliorer ;

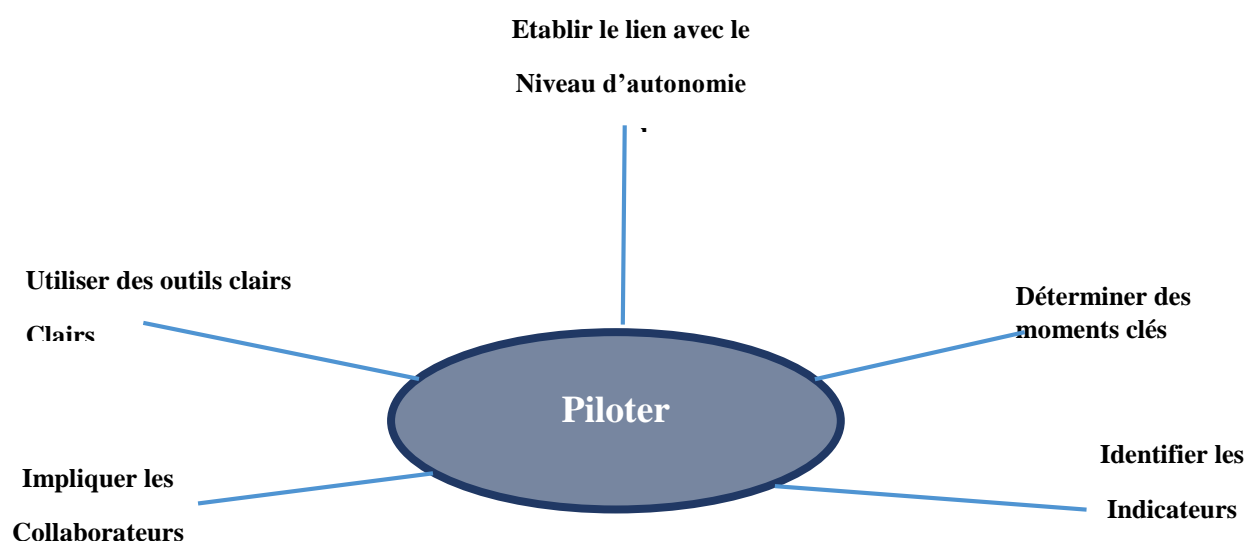
Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre, c'est l'essence même du concept de « piloter » dont les dimensions sont présentées dans la figure qui suit.

---

<sup>41</sup>Legrenzi Christophe et Rosé Philippe (2020). Pilotage du SI et de la transformation digitale : Les tableaux de bord de la DSI. 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.

<sup>42</sup> Lengrenzi et Rosé (2018), op cité

**Figure n° 2. Les dimensions du pilotage.**



**Source :** Carré Emmanuel & La Bruffe Alain (2004). Le management 100 questions pour comprendre et agir. Éditions Afnor

### 3.1.4.2. Les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont essentiels car « sans eux l'entreprise serait aveugle et ne pourrait conduire de démarche d'amélioration de son efficacité ».<sup>43</sup> La mise en place d'un tableau de bord permet d'établir des indicateurs fiables, aux définitions partagées et cohérentes

<sup>43</sup>Levy Mick (2021). Sortez vos données du frigo : une entreprise performante avec la data et l'IA. Dunod.



## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

avec lesquels l'entreprise pilote l'exécution de sa stratégie, mais aussi les différents services de l'entreprise.

Le tableau de bord contient trois colonnes :

Prévisions	Réalisations	Ecart
------------	--------------	-------

Le tableau de bord est un outil de vérification de l'atteinte des objectifs, de mise en lumière des écarts entre les prévisions et les résultats et de prendre des mesures correctives au moment opportun. Il permet de rappeler les enjeux et défendre les budgets auprès de la direction en s'appuyant sur les indicateurs de performance réalistes et chiffrés.

Un tableau de bord doit avoir trois qualités : il doit être reconnu comme simple, représentatif et opérationnel. Les éléments mesurés doivent également être facilement quantifiables et comparables aux objectifs prévus. Par ailleurs, il doit permettre la prise de décision à court terme et la définition de nouvelles prévisions.<sup>44</sup>

### 3.1.4.3. Le reporting

Le reporting est un outil qui permet de vérifier que les objectifs délégués sont atteints, et d'évaluer la performance des responsables. C'est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise, du groupe. Le contrôleur de gestion doit coopérer étroitement avec le business (être proche des activités) et des différentes cultures (respect et facilité de communication)<sup>45</sup>. C'est l'activité qui consiste à rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de sa direction. Ses objectifs sont variés :

- Evaluer les performances d'une équipe,
- Appuyer les décisions sur des informations vérifiées et vérifiables,
- Affiner une stratégie,
- Identifier des axes d'amélioration,

<sup>44</sup> Blondeau, Roualdes & Digout, (2015).

<sup>45</sup> Selmer Caroline (2023). La boîte à outils du Contrôle de gestion : 59 outils clés en main. Editions Dunod.

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

- Présenter des statistiques fiables aux actionnaires, etc.

Le reporting peut aussi donner une vue d'ensemble de l'entreprise qui se concentre sur un processus ou un service. Dès lors, « une organisation sans mécanismes de pilotage va à la dérive. Une Organisation qui ne rend plus de comptes se sclérose et finit par disparaître. Le contrôle budgétaire et le reporting sont les deux outils à la disposition des Organisations pour éviter ces écueils. ». C'est ce qu'indiquent les auteurs Lardy Phillippe et Pigé Benoît (2011)<sup>46</sup> dans leur ouvrage intitulé « Reporting et contrôle de gestion : De la délégation à la responsabilité.

Ces auteurs appréhendent le reporting dans la gouvernance des organisations en se plaçant d'un point de vue positif (observer ce qui est fait), voir instrumental (indiquer que tel mode de reporting ou de contrôle budgétaire favorise tel type de comportement).<sup>47</sup> Pour Leroy Michel (2016), le reporting se définit « par son contenu et sa fréquence. On distingue les reporting classiques et des reporting plus innovants dans le cadre des objectifs de développement durable. »<sup>48</sup>

Nous allons nous intéresser dans le cadre de ce mémoire aux reporting classiques présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau n°5. Les reporting classiques**

	<b>Reporting comptables</b>	<b>Reporting financier</b>	<b>Reporting gestionnaire</b>
Objet	Suivi des filiales	Consolidation des comptes	Contrôle des managers
Fréquence	Mensuel	Annuel	Quotidien
Indicateurs	•Chiffre d'affaires •Cout de production	•Cash- flow •ROI •EVA	•Volume des ventes •Qualité du service

<sup>46</sup> Lardy Phillippe et Pigé Benoît (2011) dans leur ouvrage intitulé « Reporting et contrôle de gestion : De la délégation à la responsabilité. EMS Editions.

<sup>47</sup> Idem, p. 163

<sup>48</sup> Leroy Michel (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : L'essentiel en fiches. Editions Dunod, p. 79

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

	•Résultat		•Turn Over
--	-----------	--	---------------

Source : Leroy Michel (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : L'essentiel en fiches. Editions Dunod, p. 79

Le reporting permet aux responsables de centres de responsabilité de rendre compte de leur action à leur hiérarchie. On distingue généralement :

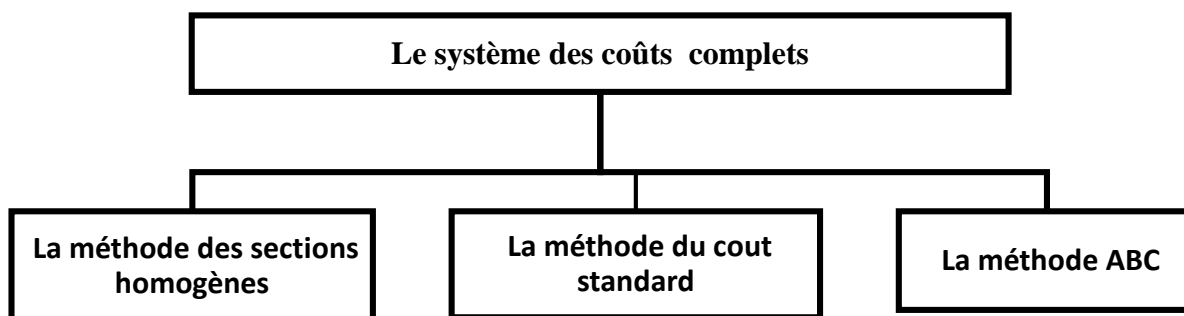
- Un reporting interne, qui consiste en une remontée – souvent trimestrielle – d'informations sous la forme d'états financiers et commerciaux, auprès des services de contrôle de gestion du siège,
- Un reporting externe, à des fins de communication financière, par lesquels, sous la forme d'un rapport annuel (ou semestriel), les dirigeants de la société rendent compte à leurs actionnaires, et d'une manière générale, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

### 3.2. Méthodes du contrôle de gestion

#### 3.2.1. Le système de calcul des coûts complets

Le système de calcul des coûts complets est une méthode utilisée en comptabilité analytique pour déterminer avec précision les coûts associés à la production de biens ou de services. Pour bien comprendre ce système nous allons exposer les différentes méthodes de calcul des coûts définies par ce système qui englobe : la méthode des sections homogènes (centre d'analyse), la méthode des coûts standards (coût préétabli) et en dernier la méthode ABC.

**Figure N°03 : Les différentes méthodes du système des coûts complets**



**Source :** réalisé par M<sup>r</sup> ARAB Zoubir, enseignant-chercheur à la faculté SEGC de l'université Abderahmane MIRA Béjaia

### 3.2.1.1 : La méthode des sections homogènes ou des centres d'analyse

La méthode des sections homogènes ou des centres d'analyses, est une approche qui consiste à gérer les charges indirectes et qui vise à déterminer les coûts de revient

### 3.3.1.2. Les avantages et les inconvénients de la méthode

#### 3.3.1.2.1. Les avantages

- Connaissance des coûts aux différentes phases d'élaboration et de distribution du produit.
- Détermination du prix de vente et de résultat dégagé.
- Connaissance du résultat par produit ou par activité.

#### 3.3.1.2.2. Les inconvénients

- Méthode établie a posteriori.
- Procédure lourde et souvent complexe.
- Aucune distinction entre charges variables et charges fixes
- Traitement des charges indirectes mal adapté aux nouveaux modes de production.
- Ignorance du comportement des charges face à une variation du niveau d'activité.

### 3.2.2. Méthode des coûts standards (Préétabli)

La méthode des coûts standards est une méthode qui consiste à établir des coûts prévisionnels, ou standards pour chaque composante du coût de revient d'un produit.

#### 3.2.2.1. Définition de la méthode

La méthode des coûts standards est une méthode qui consiste à déterminer à l'avance des coûts de référence ou standards, puis à les comparer ensuite aux coûts réels afin de dégager des écarts et à les analyser. L'analyse des écarts débouche sur des propositions d'actions correctrices. L'écart s'analyse en un écart sur charges directes et un écart sur charges indirectes.

#### 3.2.2.2. Définition du coût préétabli

*« Un coût préétabli est un coût calculé à partir des charges estimées à l'avance. La comparaison des coûts prévisionnels et des coûts historiques ou réels permet de mettre en évidence un écart, qui peut être ensuite décomposé en écart élémentaires de diverses natures »<sup>49</sup>*

#### 3.2.2.3. Principe de la méthode

---

<sup>49</sup> BOISSELIER. P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3ème Edition, Librairie Vuibert, Février 2005, P 8

## CHAPITRE 1 CONCEPTS FONDAMENTAUX DU CONTROLE DE GESTION

---

Les coûts standards, également appelés coûts préétablis, sont des coûts établis avant la réalisation des opérations. Ils sont basés sur le principe de déterminer des coûts prévisionnels considérés comme normaux à partir d'une activité normale. Son objectif est de simplifier certaines analyses et de faciliter la gestion pour l'analyse des écarts et la valorisation des prévisions budgétaires et des devis.

### 3.2.2.4. Objectifs de la méthode

Grâce au calcul de coût préétabli, il est possible de :

- ✓ De calculer des coûts préétablis qui servent à l'établissement des budgets.
- ✓ Une meilleure compréhension des responsabilités.
- ✓ Pour évaluer les résultats.
- ✓ De contrôler les conditions d'exploitation.
- ✓ Économiser du temps en calculant les coûts réels.

### 3.2.2.5. Mise en œuvre de la méthode

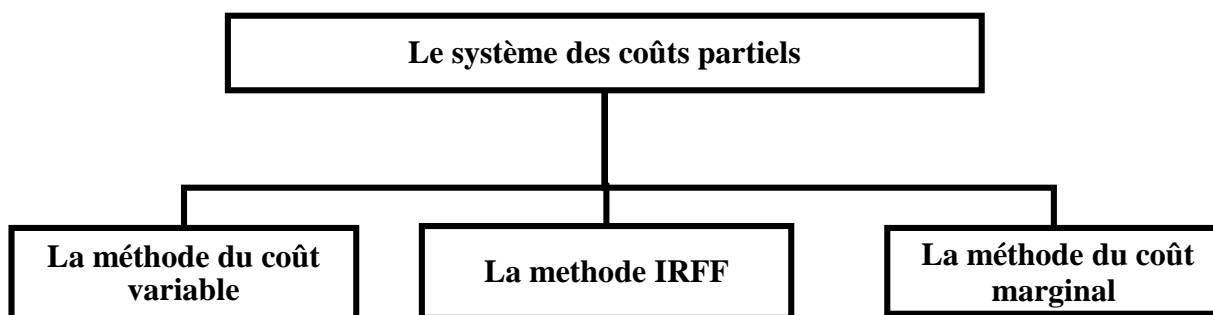
Pour bien appliquer la méthode des coûts standards il faut suivre trois phases nécessaires :

- ✓ **La première phase** : Détermination des standards de quantités
- ✓ **La deuxième phase** : Détermination des standards de prix
- ✓ **La troisième phase** : Détermination des niveaux d'activité prévisionnels

### 3.2.3. Le système de calcul des coûts partiels

Dans cette partie nous présentons le système de calcul de coût partiel qui englobe la méthode du coût variable simple (direct costing), la méthode du coût variable spécifique ou direct costing évolué et la méthode d'imputation rationnelle des charges fixes et en dernier la méthode du coût marginal.

**Figure N°04 :** Les différentes méthodes du système des coûts partiels



**Source :** réaliser par M<sup>r</sup> ARAB Zoubir, enseignant-chercheur à la faculté SEGC de l'université Abderrahmane MIRA Bejaia.

### Conclusion

Les entreprises évoluent dans un monde qui bouge en permanence. Il faut être le premier à publier ses résultats, bénéficier des effets d'annonce, avoir des budgets de plus en plus précis, alerter des dérives, les corriger pour devancer les réactions des actionnaires. Aussi, l'objectif du contrôle de gestion est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise.

Cet objectif met en lumière le rôle essentiel du contrôleur de gestion dont la valeur ajoutée se définit à travers les activités réalisées. Les missions du contrôle de gestion s'articulent ainsi autour de trois thèmes : la fixation des objectifs ; la consommation des ressources et l'analyse des résultats produits.

Ces missions participent au pilotage de la performance et permet au management de réguler, voire corriger les choix définis antérieurement, en fonction des résultats, de l'évolution de l'environnement, voire de la remise en cause des objectifs poursuivis.

Aussi, il est nécessaire, si l'on veut garder la maîtrise de la situation, de mettre en place un système de contrôle permettant de déclencher une alerte, quand des écarts importants apparaissent entre prévisions et réalisations, afin de prendre les décisions correctrices qui s'imposent.

# **CHAPITRE 2**

## **La performance financière de l'entreprise**

### **Introduction**

La performance est un indicateur clé de la santé d'une entreprise et permet de rassurer les actionnaires, investisseurs ou encore les banques sur ses capacités à honorer ses engagements pour des prêts ou la rapidité d'un retour sur investissement, etc. La recherche de la performance, quelles qu'en soient l'intensité et la forme, est un impératif partagé par les entreprises situées dans un contexte concurrentiel et confrontées à la rareté des ressources<sup>50</sup>. Un impératif dans le sens où dans un environnement de concurrence accrue, l'entreprise ne peut assurer sa croissance et sa pérennité sans des finances solides et de réels bénéfices.

Pour optimiser les processus créant de la valeur, il faut les quantifier, les auditer et les objectiver. La performance de chaque processus est à modéliser par des indicateurs, analysables sous différents axes, et rendus tangibles dans des tableaux de bord qui représentent un véritable outil de management et constituent le référentiel par excellence de gestion/décision des responsables.

Ce chapitre examine en première section, les concepts clés de la performance et les réalités que ce concept recouvre. La seconde section identifie les indicateurs clés de la performance financière et la troisième met en lumière les fondamentaux pour améliorer la performance financière. La conclusion revient sur les éléments clés du chapitre.

### **Section 1. La performance : les concepts clés**

La performance est « un mot valise ». C'est un concept à propos duquel il est possible de dire tout et son contraire car elle varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.<sup>51</sup>

Quelles sont les réalités que ce concept recouvre ? Telle est la question à laquelle cette section tentera de répondre.

---

<sup>50</sup> Marion Alain, Asquin Alain et Everaere Christophe (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Editions Dunod.

<sup>51</sup> Idem



### 1.1. La performance, une notion multiforme

La performance est une notion complexe. Toutefois, un consensus est forgé autour de l'idée que la performance de l'entreprise peut être évaluée d'après « sa capacité à créer de la valeur, c'est-à-dire à produire des biens et des services dont la valeur est supérieure à la valeur des ressources consommées ».<sup>52</sup>

#### 1.1.1. L'efficience et l'efficacité : deux notions récurrentes pour expliquer la performance

De nombreux auteurs indiquent que la complexité de la notion de performance résulte de sa polysémie car cette notion possède plusieurs contenus et plusieurs sens. Elle s'appuie cependant largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière.

Que signifie -t-elle ? Quels contenus représente -t-elle ?

La performance est l'atteinte des objectifs par les acteurs de l'organisation. C'est l'amélioration du couple valeur-prix dans une logique de création de valeur.

- Cette performance est efficace lorsqu'elle atteint exactement l'objectif visé ;
- Elle est efficiente lorsqu'elle optimise les moyens mis à disposition de l'organisation pour atteindre l'objectif visé.

Elle peut également se définir comme l'aptitude de l'entreprise à être simultanément efficace et efficiente. En effet, une entreprise performante « doit être meilleure que les concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. Il lui faut donc obtenir des résultats sur ses marchés à côté de ses concurrents (efficacité) tout en gérant au mieux l'ensemble de ses ressources, c'est-à-dire une meilleure allocation au meilleur coût (efficience).

Aussi, la performance oblige à une vision globale et interdépendante de nombreux facteurs internes et externes, qualitatifs et quantitatifs, et contraint donc à articuler stratégie et organisation ; le contrôle de gestion peut aider au pilotage de cette articulation ».<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Pigé Benoît et Paper Xavier (2005). Reporting financier et gouvernance des entreprises. Editions EMS, p. 28

<sup>53</sup> Fabre Pascal, Sépari Sabine et Solle Guy (2014). DSCG3- Management et contrôle de gestion : Manuel et Applications, Corrigés inclus. Dunod, p. 30

Fabre Pascal, Sépari Sabine et Solle Guy (2014), déclinent le périmètre de la performance en distinguant plusieurs dimensions.

- Performance et actionnaires : les actionnaires recherchent une performance à travers la valeur de l'action et la distribution des dividendes ;
- Performance et client : le client analyse la performance à travers la satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise ;
- Performance et personnel : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations ; il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel ;
- Performance et partenaires : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks.
- Performance et public : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société ;
- Performance et système de qualité : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

Pour Bourguignon Thierry (2018)<sup>54</sup>, la notion de performance prend différentes acceptions selon le domaine dans lequel il s'utilise. Pour l'auteur la performance se comprend comme la vertueuse combinaison entre un système de gouvernance, un processus de production, de vente, et d'une stratégie prospective et le terme est à confronter avec différents termes connexes, tels que productivité, rentabilité, efficacité et efficience.

### **1.1.2. De la performance économique et financière à la performance globale**

Pendant longtemps la performance s'est réduite pas à la performance économique et financière de l'entreprise.

---

<sup>54</sup> Bourguignon Thierry (2018). Entreprises : vers l'excellence : Une méthodologie de la performance par le management agile. Editions Dunod.

La performance économique présente plusieurs types comme synthétisé dans le tableau qui suit :

**Tableau n°6. Les types de performance économique et leurs mesures**

<b>Performance</b>	<b>Mesure</b>
Productivité	Production / Nombre facteurs de production
Rentabilité économique	Résultat d'exploitation / Capital économique
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres
Profitabilité	Profit/ Coûts des facteurs de production
Valeur ajoutée économique	Résultat opérationnel – Coût du capital investi
Surplus de productivité globale	Variation des quantités × Variation des prix

**Source :** Leroy Michel (2016). DCG11- Contrôle de gestion : L'essentiel en fiches. Editions Dunod, p.26

La rentabilité économique correspond à la création de richesse réalisée par l'actif économique de l'entreprise. Elle met en relation un résultat avec le capital investi. Elle intéresse principalement les dirigeants.

L'actif économique de l'entreprise (désigné aussi sous les noms capitaux investi au fonds opérationnels engagés) est la somme de ses actifs immobilisés et de son besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Taux de rentabilité économique = Résultat d'exploitation après impôt/ Capital investi
---

« Ce taux exprime la performance de l'entreprise (au niveau industriel ou commercial) indépendamment de la politique de financement mise en œuvre ». <sup>55</sup>

La performance financière est mesurée par des indicateurs financiers tels que le rendement de l'actif, le rendement des fonds propres, la rentabilité commerciale, la rentabilité économique, la rentabilité financière, etc.

Cependant, la performance de l'entreprise ne se réduit pas à sa performance économique et financière. La performance est inévitablement globale et que ses différentes dimensions sont interdépendantes. Elle se traduit la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ou de l'organisation (actionnaires, clients, salariés, associations, communes...) dans la gestion de l'activité et dans la répartition de la valeur créée.

L'enjeu principal est la recherche d'une conciliation de deux finalités (performance financière et la performance sociale et environnementale) et leur intégration dans la stratégie de l'entreprise pour fonder plus solidement sa légitimité et augmenter sa rentabilité.

Noyé (2002) définit plusieurs aspects de la performance. Cinq aspects plus précisément, qui sont imbriqués les uns aux autres, tels que montrés dans le tableau n°. Qui suit.

**Le tableau n° 7. Les cinq aspects de la performance**

<b>Les aspects considérés</b>	<b>Les leviers à actionner</b>
<b>Aspect économique</b>	Pour la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires, il est nécessaire d'obtenir des résultats économiques : retour sur investissement, rentabilité des activités, etc.
<b>Qualité pour les clients</b>	Pour obtenir les résultats économiques, il est nécessaire de satisfaire et de fidéliser les clients : il faut obtenir des résultats en termes de qualité des produits, de qualité du

<sup>55</sup> Meyer Gilles (2023). Top actuel Analyse financière 2023-2024 ; Editions Hachette Education, p.24

	service, de respect des délais, de compétitivité de l'offre, de réactivité...
<b>Personnel</b>	Pour que le client soit heureux, il faut que le personnel le soit également. Pour satisfaire le client, le personnel est en position centrale. La performance se définit aussi en termes de compétence, d'implication, de satisfaction du personnel
<b>Fonctionnement interne</b>	Pour atteindre les objectifs économiques et satisfaire les clients, il est nécessaire d'avoir au quotidien un bon fonctionnement de l'entreprise avec des processus de travail efficaces et efficients : des moyens et une organisation optimisée.
<b>Progrès</b>	À moyen et long terme, la performance de l'entreprise passe aussi par la réussite des innovations, des projets, des actions d'amélioration, par le progrès social et la prise en compte des parties prenantes

**Source :** Noyé Didier (2002). Manager les performances. Editions INSEP Consulting éditions, p. 9

La performance globale est entendue comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens.

Les attentes des actionnaires des entreprises ont dépassé la réalisation des objectifs financiers pour s'étendre à la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux. En parallèle, la notion de performance a évolué d'une conception classique limitée à la perspective financière qui laissée place à la notion de performance globale.

### 1.1.3. Logiques d'évaluation de la performance

Pour Marion Alain, Asquin Alain et Everaere Christophe (2012)<sup>56</sup>, la performance est associée aux quatre concepts d'efficacité et d'efficience, de cohérence et de pertinence.

- L'efficacité rapporte directement les résultats aux objectifs. Elle traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- L'efficience met en relation les résultats et les moyens. Ce principe constitue le fondement de nombreux indicateurs financiers.
- La cohérence traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système. Elle traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle.
- La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence convient à l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique. Ainsi « la substitution des notions de capacités ressources et attentes du marché aux notions de moyens et contraintes permet d'évaluer l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation de l'adéquation entre les éléments de l'offre créateurs de valeur et les attentes du marché ».<sup>57</sup>

La performance d'une entreprise se vérifie en ayant recours à plusieurs indicateurs qui peuvent être lus séparément, mais qui, ensemble, permettent d'assurer la bonne gestion de l'entreprise.

En outre, les indicateurs de la performance « combinent aussi bien les aspects d'efficacité (ce qui est produit) et d'efficience (moyens/production). La performance se caractérise donc par les points clef de réussite des missions ou objectifs : Vitesse, Qualité... qui vont différencier l'organisation par rapport à ses concurrents ».<sup>58</sup> Mais, que signifie un indicateur ?

Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme déterminée et acceptée dans

---

<sup>56</sup> Marion Alain, Asquin Alain et Everaere Christophe (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Editions Dunod.

<sup>57</sup> Marion Alain, Asquin Alain et Everaere Christophe (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Editions Dunod.

<sup>58</sup> Lagoda Jean-Marc (2022). Fiches sur les tableaux de bord. Editions Ellipses, p. 21

le cadre d'une stratégie d'entreprise<sup>59</sup>. La notion de « norme » est essentielle pour comparer ce qui a été réalisé et ce qui a été prévu, ou à un référentiel vis -à vis duquel un étalonnage sera effectué.

Un indicateur de performance peut également se définir « comme une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ». <sup>60</sup> Aussi, il est nécessaire que ces objectifs soient accompagnés de l'identification de quelques indicateurs d'efficacité et d'efficience. Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou d'échec) destinées à en observer les évolutions à intervalles réguliers <sup>61</sup>.

L'indicateur est lui-même une information quantifiable qui aide à conduire une action vers l'accomplissement d'un objectif ou qui permet d'évaluer le résultat d'une action.

Mais pour interpréter la valeur portée à un indicateur, Fernandez (2018)<sup>62</sup> indique que plusieurs questions doivent être posées : Comment est calculé cet indicateur ? Quelles ont les données utilisées pour son calcul ? Que mesure-t-il exactement ? A quelle échéance devrait-il être atteint ?

Par ailleurs, les indicateurs doivent être pertinents et précis en fonction des objectifs à atteindre. Pour optimiser les processus de gestion, chaque indicateur doit avoir un nom qui sera connu par toute l'organisation et défini sans ambiguïté.

Pour cela, chaque information à la base de cet indicateur doit être fiable avant d'être transmise aux décideurs. Pour la prise de décision, les décideurs ne se limitent pas à un seul indicateur mais plutôt à une sélection d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord qui représente un outil de pilotage pour gérer, contrôler et anticiper.

Le pilotage peut être stratégique et opérationnel. Le premier a pour mission d'assurer que les objectifs stratégiques issus du schéma directeur sont bien atteints. Ils se concentrent sur le

---

<sup>59</sup> Fabre Pascal, Sépari Sabine et Solle Guy (2014). DSCG3- Management et contrôle de gestion : Manuel et Applications, Corrigés inclus. Dunod,

<sup>60</sup> Courtois Alain, Pillet Maurice et Martin Chantal (2003). Gestion de production. Editions d'organisation, p 361

<sup>61</sup> Legrenzi Christophe et Rosé Philippe (2020). Pilotage du SI et de la transformation digitale : Les tableaux de bord de la DSI. 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.

<sup>62</sup> Fernandez Alain (2018). Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions 1. Eyrolles.

suivi des projets et actions qui ont été validées par la direction et qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques. Le pilotage opérationnel quant à lui, consiste à piloter les activités de fonctionnement et les objectifs à court terme de l'organisation. Le tableau de bord doit intégrer les deux dimensions (stratégique et opérationnelle) pour permettre d'après Lengrenzi et Rosé (2018<sup>63</sup>) de :

- Piloter l'organisation ;
- Être informé ;
- Identifier les tendances, les évolutions, mesurer les écarts ; communiquer avec l'ensemble de l'organisation ;
- Responsabiliser les acteurs sur une base d'objectifs clairs ;
- Développer les axes de progrès et s'améliorer ;

Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre.

La direction doit fixer des objectifs, c'est-à-dire les missions assignées à l'organisation avec des éléments caractéristiques des objectifs. C'est à partir des éléments caractéristiques (rapidité, qualité, coûts ...) que les indicateurs de performance pourront être précisés. C'est l'essence même de la stratégie qui consiste à définir où l'entreprise veut être à moyen et long terme et définit le chemin pour y parvenir au travers des objectifs qui doivent être précis, chiffrés, fondés et réalistes.

Pour Lagoda (2022)<sup>64</sup>, les objectifs d'une organisation découlent de l'évolution de son environnement et de la stratégie d'ensemble choisie. Ils peuvent correspondre à des missions permanentes, ou à des améliorations ciblées qui figureront dans le plan de progrès de l'entreprise et dans la description de fonction des acteurs de cette organisation. Ces objectifs de l'entreprise peuvent être spécifiques, comme l'augmentation des ventes ou le trafic sur le web ou plus vagues à l'exemple de l'amélioration de la notoriété d'une marque.

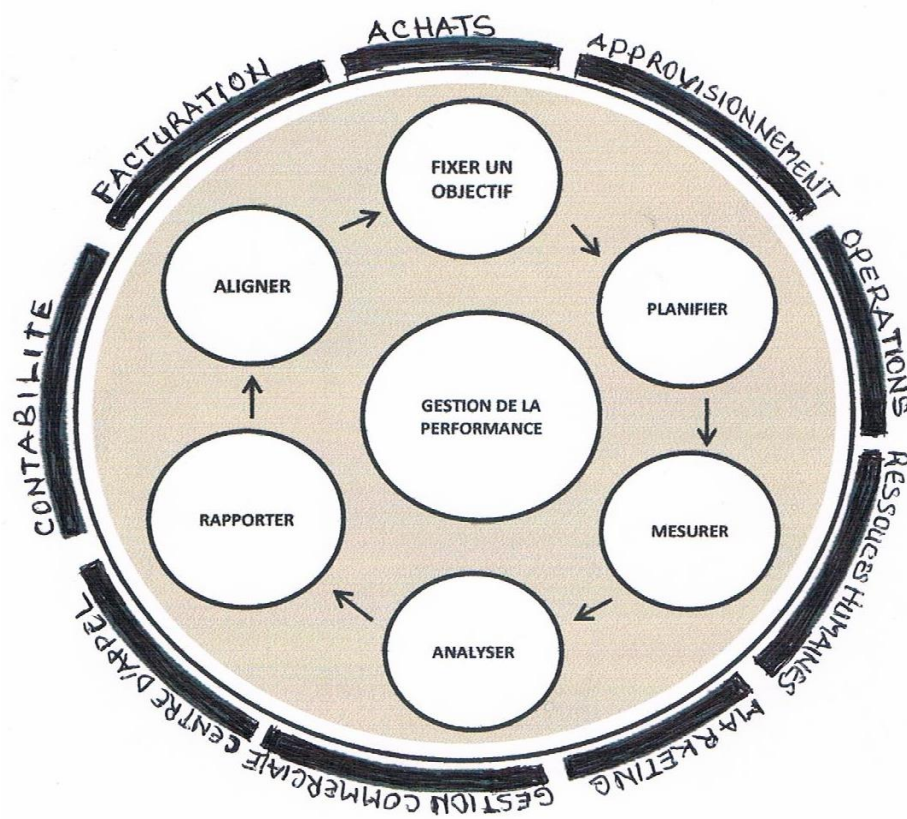
Mesurer pour agir donne la capacité de piloter la performance dans le temps, de comprendre les paramètres qui ont un impact positif ou négatif. En fonction de cette appréciation, l'entreprise peut agir sur les leviers d'amélioration, telle que présenté dans la figure n°5 qui suit :

---

<sup>63</sup> Lengrenzi et Rosé (2018), op cité

<sup>64</sup> Lagoda Jean Marc (2022). Fiches des tableaux de bord. Editions Ellipses.





**Source :** Vasseur Gauthier (2021). Devenez un data pionnier ! Comprendre et exploiter les données en entreprise. Editions Mardaga, p. 80

Aussi, le pilotage de l'entreprise est de s'assurer que les objectifs seront atteints et qu'aucun problème opérationnel ne vienne les entraver. Les auteurs Fabre Pascal, Sépari Sabine et Solle Guy (2014) proposent une typologie des indicateurs de performance que nous reprenons dans le tableau n°... qui suit :

**Tableau n° 8. Les indicateurs de performance de l'entreprise**

Logique selon	Typologie	Exemples
Amélioration	I de progrès et de maîtrise • I de mobilisation • I de référence	Taux d'accidents • Degré de polyvalence Du personnel

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur temps de chargement De série</li> </ul>
Niveau hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I stratégique</li> <li>• I tactique</li> <li>• I opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité globale</li> <li>• Taux de rebuts par unité</li> <li>• Taux de rebuts par poste</li> </ul>
Degré de réactivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I de résultat</li> <li>• I de processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité du produit</li> <li>• Conformité de l'assemblage</li> </ul>
Positionnement du pouvoir d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>I de pilotage</li> <li>• I de reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part de marché</li> <li>• Taux d'absentéisme</li> </ul>
Variables d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>I simple (1 variable)</li> <li>• I complexe (plusieurs variables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiabilité d'un équipement</li> <li>• Disponibilité d'une ligne de production</li> </ul>

## **Section 2. La performance financière de l'entreprise**

La performance financière est un indicateur clé de la santé financière de l'entreprise. Elle permet aux investisseurs, aux actionnaires et aux créanciers d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices et à rembourser ses dettes. Elle permet également à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques en matière d'investissement, de financement et de gestion des ressources financières. Enfin, elle permet à l'entreprise de se comparer à ses concurrents et d'identifier les domaines où elle doit améliorer sa performance.

## **2.1. Définitions de la performance financière**

### **2.1.1. L'efficacité dans la gestion des ressources financières**

La **performance financière** est une mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la gestion de ses ressources financières. Elle permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des bénéfices et à créer de la valeur pour ses actionnaires.

Aussi, une entreprise est financièrement performante « lorsqu'elle est capable de créer de la valeur en exploitant au mieux les ressources financières à sa disposition. Mesurer cette performance financière permet de s'assurer de la bonne santé de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle est rentable, ce qui est propice à attirer des investisseurs afin de poursuivre son développement ». <sup>65</sup> Pour Selmer (2023), une activité crée de la valeur lorsque les investissements qu'elle a nécessités procurent une rentabilité supérieure au coût moyen pondéré du capital.

La rentabilité financière mesure la rentabilité pour les actionnaires. Elle s'exprime par le ratio : résultat net/capitaux propres. La rentabilité financière évalue ainsi l'efficacité d'une entreprise à générer du profit de ses actifs et comment elle utilise ses investissements pour croître.

### **2.1.2. L'importance de la performance financière**

La performance financière est un impératif à laquelle les entreprises sont confrontées. Il est vrai que si l'entreprise n'est pas performante, sa pérennité et son développement sont compromis. Aussi, la performance permet de nombreux avantages pour les entreprises.

#### **•Devenir agile dans un contexte économique instable**

L'introduction de l'agilité dans la gestion a permis d'amener plus de souplesse dans les processus. Anticiper et réagir rapidement, flexibilité, présenter une forte capacité d'adaptation à son environnement direct et indirect. L'agilité permet d'éviter deux erreurs : la tergiversation (lorsque l'entreprise doit adopter une nouvelle option sur le marché) et l'agitation (dans le sens

---

<sup>65</sup> Selmer Caroline (2023). La boîte à outils de la finance d'entreprise : 64 outils et méthodes. Dunod, p.79

où si l'entreprise doit se préparer à un éventuel changement de données évite d'agir à la "va-vite" et réagit promptement en cas de problème).

### •Attirer des investisseurs et des financements

Les investisseurs et autres prêteurs accordent, sans surprise une grande importance à la performance financière d'une entreprise lors de leurs évaluations, d'où l'intérêt primordial de présenter des indicateurs satisfaisants et de faire preuve de transparence en communiquant des informations essentielles.

### •Devenir plus compétitive face à la concurrence

La performance financière met en lumière la disposition de fonds nécessaires pour investir, développer sa stratégie marketing, déployer d'autres activités, conquérir d'autres marchés et se démarquer de la concurrence.

## 2.2. Les indicateurs clés de la performance financière

Les objectifs de l'entreprise sont accompagnés de l'identification de quelques indicateurs d'efficacité et d'efficience. Un indicateur est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou d'échec) destinées à en observer les évolutions à intervalles réguliers<sup>66</sup>.

L'indicateur est lui-même une information quantifiable qui aide à conduire une action vers l'accomplissement d'un objectif ou qui permet d'évaluer le résultat d'une action. Mais pour interpréter la valeur portée à un indicateur, plusieurs questions doivent être posées : Comment est calculé cet indicateur ? Quelles sont les données utilisées pour son calcul ? Que mesure-t-il exactement ? À quelle échéance devrait-il être atteints ?

---

<sup>66</sup> Legrenzi et Rosé (2020), op cité.

## **2.2. Les indicateurs de la performance financière**

### **2.2.2. Le chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes réalisées par l'entreprise sur une période donnée. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des revenus. Il fixe le cap financier à atteindre. : quel est le taux de progression des ventes, sur quels produits, quels clients, dans quels marchés s'est réalisé la croissance ?

Aussi, le chiffre d'affaires est la résultante de la multiplication d'une ou des quantités par un (ou des prix) de vente unitaire (s). Les quantités dépendent du marché, des objectifs de l'entreprise, des actions commerciales en cours...Les prix de vente découlent des prix de référence, de la politique de remise/ristournes, des taux de change...Le contrôle de gestion de la performance commerciale nécessite une analyse détaillée du chiffre d'affaires, étayée par la compréhension des besoins des clients, des métiers de l'entreprise, et des leviers de profitabilité.<sup>67</sup>

L'un des moments cruciaux pour connaître la performance financière est d'identifier l'écart entre le chiffre d'affaires prévisionnel et le chiffre d'affaires réalisé.

**Écart entre le chiffre d'affaires prévisionnel et le réalisé = CA prévisionnel - CA réel**

Comparer l'écart entre le prévisionnel et le réalisé permet de réajuster certains objectifs ou actions, et vérifier rapidement si les attentes budgétaires sont comblées.

### **2.2.2. Le seuil de rentabilité**

Le seuil de rentabilité est « le chiffre d'affaires que l'entreprise doit réaliser pour couvrir la totalité de ses charges et pour lequel elle ne dégage ni bénéfice, ni perte. Le calcul et l'analyse du seuil de rentabilité permettent d'apprécier le risque d'exploitation et d'effectuer des simulations dans le cas d'évolutions de l'activité ».<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Selmer (2024), op cité, p. 73

<sup>68</sup> Grandguillot Francis et Grandguillot Béatrice (2015). L'essentiel de la comptabilité de gestion 2015-2016. Editions Gualino.

Ce n'est qu'après avoir atteint son seuil de rentabilité qu'une entreprise commence à engranger du résultat et une entreprise peut avoir plusieurs seuils de rentabilité en fonction de nouvelles capacités acquises par investissement et qui augmentent ses coûts fixes.<sup>69</sup>

Pour Duménil (2022)<sup>70</sup>, il existe plusieurs utilisations de seuil de rentabilité :

- Comportement de coût, diagnostic, degré de risque d'une activité ;
- Évaluation des décisions à court terme (accepter commande, arrêter l'activité, lancer nouveau produit, optimiser mix produit...) ;
- Base de données pour l'évaluation des décisions moyen terme ;
- Prise en compte de l'ensemble des coûts fixes : directs + indirects.

### **2.2.3. La marge commerciale**

C'est la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat. Elle constitue par conséquent l'indicateur fondamental des entreprises commerciales (négoce), car c'est évidemment la source essentielle de leur résultat. C'est pour celles-ci une première approche de la marge sur coûts variables (MCV).

Son évolution dans le temps peut dépendre de plusieurs paramètres :

- Les prix ;
- Les mix produits ;
- Les coûts d'achat des marchandises vendues.

### **2.2. 4. La marge brute**

La marge brute présente la marge réalisée après prise en compte du seul coût d'achat des matières consommées. Cet indicateur contribue non seulement à vérifier le bon fonctionnement du modèle économique de l'entreprise, mais aussi de déterminer le prix de vente d'un bien ou d'un service.

L'évolution de la marge brute de production peut être due à plusieurs variations :

- Les prix de vente ;
- Le prix d'achat des matières premières ;
- Les quantités consommées ;
- Le mix produit ;

---

<sup>69</sup> Selmer (2024), op cité

<sup>70</sup> Duménil Marc (2022). Le contrôle de gestion :200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts. Editions Gereso.

- La répartition de la production entre production vendue, stockée et immobilisée.

Dans l'industrie, elle constitue un premier indicateur d'alerte en cas de forte dépendance et pression des fournisseurs. Elle permet en outre de constater la capacité de l'entreprise à récupérer les hausses des coûts des matières premières<sup>71</sup>.

#### **2.2.6. Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Il représente le besoin de financement du cycle d'exploitation. En effet, l'entreprise est le plus souvent contrainte de payer ses fournisseurs avant de recevoir l'encaissement de ses clients. Pour pouvoir fabriquer et vendre, l'entreprise doit accepter d'immobiliser des capitaux dans des actifs circulants d'exploitation : constituer un stock, faire crédit à ses clients.

Le cycle d'exploitation procure cependant également des ressources : le crédit des fournisseurs, les acomptes reçus des clients, les dettes fiscales et sociales, figurant en dettes d'exploitation. Le Besoin en Fonds de Roulement est égal aux actifs circulants d'exploitation diminués des dettes d'exploitation. Ce fonds de roulement est l'un des indicateurs les plus scrutés. Il permet de prendre connaissance de manière précise les besoins monétaires de l'entreprise en mesurant le décalage entre les décaissements et les encaissements.

L'entreprise peut donc avoir :

- BFR négatif qui pointe un excédent de trésorerie disponible ;
- Un BFR positif qui contraint l'entreprise à trouver le financement nécessaire pour faire tourner l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est un clignotant de risque à prendre au sérieux car il anticipe une dégradation de la trésorerie.

#### **2.2.7. La trésorerie nette**

La trésorerie nette est définie de deux méthodes :

- La première méthode par différence entre le fond de roulement et le Besoin en fonds de roulement (calcul vertical). Elle constitue une « résultante » assurant l'égalité entre le total des emplois et ressources.

---

<sup>71</sup> Bouin Xavier et Simon François-Xavier (2016). Tous gestionnaires : Finance et gestion pour managers. Editions Dunod, p. 40

- La deuxième méthode, permet de calculer la trésorerie par différence (positive ou négative) entre la trésorerie active (correspond aux excédents de trésorerie, simples disponibilités ou placés à court terme) et la trésorerie passive (la trésorerie passive comprend les encours de crédit à court terme).

Par ailleurs, la trésorerie peut être :

- Une trésorerie nette négative, ce qui indique que l'entreprise a un besoin de financement à court terme.
- Une trésorerie nette positive signifie que l'entreprise dispose d'un excédent net de trésorerie.

Dès lors, une trésorerie équilibrée est une condition de survie. Cet indicateur crucial permet d'évaluer rapidement la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{fonds de roulement net global} - \text{BFR}$$

#### 2.2.8. L'excédent brut d'exploitation ou EBE

Une fois que l'entreprise a réglé ses taxes et impôts et qu'elle a versé les salaires, il lui reste son excédent brut d'exploitation. Cet indicateur de performance financière représente la rentabilité opérationnelle de l'entreprise.

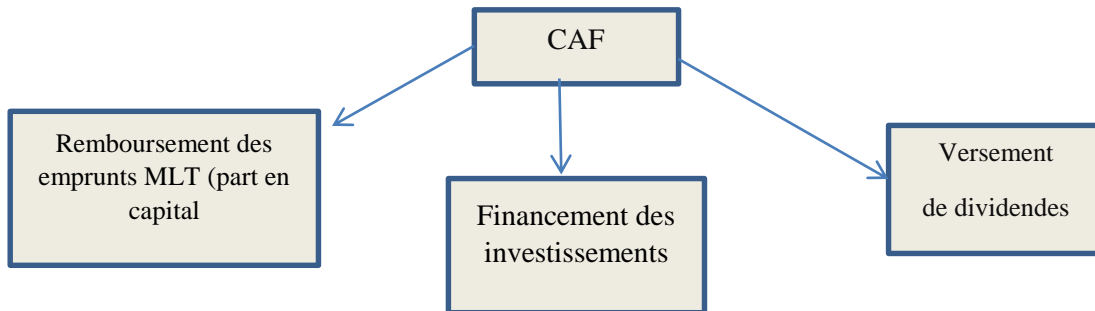
#### 2.2.9. La capacité d'autofinancement ou CAF

La CAF représente l'excédent de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. Pour la calculer, il est nécessaire de réintégrer dans le résultat après impôt les produits et charges ne générant pas directement un flux de trésorerie, notamment la dotation aux amortissements et les dotations aux provisions pour risques et charges, nettes de reprise.

La CAF ne constitue toutefois qu'un indicateur de flux de trésorerie potentiel car elle ne prend pas en compte les décalages de paiement client et fournisseurs mesurés par le Besoin en Fond de Roulement. La CAF représente l'excédent financier dégagé par l'activité au cours d'une période. Elle constitue une ressource vitale pour l'entreprise. Elle est au moins égale à :

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotation aux amortissements}$$



**Figure n° 6.** La capacité d'autofinancement

La Capacité d'autofinancement est représentée par :

- + Dotation aux amortissements
- + Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
- Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)
- + Valeur nette comptable des actifs cédés
- Produit de cession d'actifs
- Subvention d'investissement virée au compte de résultat

### 2.3. La méthode des ratios

Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier.

La méthode des ratios permet de déterminer des seuils, des normes que permettront de juger l'état d'une entreprise grâce à la comparaison entre la valeur des ratios calculés et les valeurs de référence. Ces ratios permettent à l'entreprise de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers tels que les actionnaires, les banquiers....

Les ratios jouent un rôle d'indicateur des points faibles et des points forts qui caractérisent la politique financière et facilite la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires et la réussite d'une décision financière repose sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements.

### 2.3.1. Les ratios de structure financière

Les premiers ratios à calculer sont les ratios de la structure financière qui mettent l'accent sur le poids des grandes masses significatives (actif, passif) et donnent une bonne image de l'évolution des emplois et des ressources durables.

- **Le ratio de financement permanent** représente des emplois stables par les ressources stables

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{Ressources stables} / \text{Emplois stables}$$

Si ce ratio est  $< 1$  l'entreprise se trouve fragilisée financièrement, sauf si l'activité dégage des ressources permanentes (présentation d'un BFR négatif). L'augmentation de ce ratio correspond à une amélioration des structures de financement.

- **Le Ratio de financement propre**

Le ratio de financement propre mesure la couverture des emplois stables par les seuls capitaux propres.

$$\text{Ratio de financement propre} = \text{Capitaux propres} / \text{Emplois stables}$$

Ce ratio permet de mesurer la couverture de l'actif immobilisé par les capitaux propres. Il est aussi appelé ratio de fonds de roulement propre. Il faudrait que les ressources internes de l'entreprise (capitaux propres) financent au minimum la moitié de l'actif immobilisé.

- **Ratio de financement des immobilisations**

Ce ratio permet d'évaluer la politique d'investissement adoptée par l'entreprise. Plus ce ratio est élevé plus l'actif est moins liquide.

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \text{actif immobilisée} / \text{total actif.}$$

- **Ratio d'autonomie financière**

Il mesure l'indépendance ou la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers. On le nomme, parfois, ratio de solvabilité. Un ratio élevé indique que l'entreprise est peu dépendante

de ses créanciers et qu'elle dispose d'une importante capacité d'endettement, donc l'entreprise peut négocier de nouveaux crédits. Un rapport faible l'expose d'avantage au risque de cessation de paiement.

<b><math>\text{Autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{DLMT}</math></b>
---

Les normes considérées pour ce ratio sont :

$33\% \leq R < 50\%$  : zone de vigilance ou d'incertitude ;

$50\% \leq R < 66\%$  : Zone normale

$R \geq 66\%$  : Zone expansion.

Notons qu'un ratio trop élevé pourrait traduire un manque d'investissement. Les fonds propres doivent présenter une proportion minimale de l'endettement total. Ce minimum est variable suivant les secteurs d'activité, la taille et la structure des entreprises se situe en moyenne autour de 1/3.

#### • Ratio de capacité d'endettement

Représente la part des capitaux propres par pourcentage par rapport à l'ensemble des ressources permanentes.

<b><math>\text{Capacité d'endettement} = \text{Total dettes} / \text{total de l'Actif}</math></b>
---

Les financiers considèrent que si ce rapport est  $< 50\%$ , les possibilités pour l'entreprise de négocier des crédits à long et moyen terme sont très difficiles, à moins qu'elle ne fournisse d'importantes garanties

#### 2.3.2. Les Ratios de liquidité

Ils mesurent la capacité de l'entreprise pour faire face à ses engagements à court terme. Nous distinguons :

##### • Le ratio de liquidité générale

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants (stocks, créances, disponibilité). Ce ratio doit être supérieur à 1.

**Ratio de liquidité générale = Actif Circulants (stocks, créances, disponibilités) / Dettes à court terme.**

• **Le ratio de liquidité réduite**

Il mesure la solvabilité à faire face à ses dettes à court terme avec l'élimination du risque commercial sur les stocks, car leur possibilité à se transformer en liquidité peut être difficile. Il doit être au moins égal à 1 et ce, pour que l'entreprise ne se trouve pas dans l'incapacité de paiement actuelle ou future.

**Liquidité réduite = Actif circulant (Créances + Disponibilités) / Dettes à court terme**

• **Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio mesure la solvabilité immédiate de l'entreprise. Il représente la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances sans recourir à la vente des stocks et la réalisation des créances à court terme.

**Liquidité immédiate = valeurs disponibles (VD) / Dettes à court terme (D.C.T)**

### 2.3.3. Les Ratios d'activité ou Ratios de gestion

Ces ratios sont nommés ratios de rotation et délais d'écoulement. Un ratio de rotation est un rapport entre un stock et un flux (d'entrée ou de sortie). Il mesure le nombre de fois qu'un élément de stock d'actif ou de passif est renouvelé au cours d'un exercice et s'exprime par un coefficient. Un délai d'écoulement est un rapport entre un flux et un stock, et s'exprime en unités de temps (années ou jours). Il existe deux types de ratio d'activité :

Le Ratio de rotation et délais d'écoulement des stocks et le Ratio de rotation et délais d'écoulement (ou recouvrement) des créances clients et des dettes fournisseurs.

• **Ratio de rotations et délais d'écoulement des stocks**

Il s'agit de déterminer le nombre de rotations de marchandises. La durée de rotation est fonction de l'activité de l'entreprise et des conditions de gestion. Ce calcul n'a de sens qu'en

comparaison avec les autres entreprises du même secteur car il donne une indication sur la performance de l'entreprise en matière de gestion de stock.

**Pour une entreprise commerciale :**

<b>Le Ratio de rotation des marchandises = Coût d'achat des marchandises vendues / Stock moyen des marchandises.</b>
--

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

<b>Délai de rotation des Marchandises= Stock Moyen x 360/ Coût d'achat des marchandises vendues</b>
---

Ce ratio qui évalue la durée de rotation doit être aussi examiné en fonction de l'augmentation du chiffre d'affaires. Une augmentation de ce dernier entraine un alourdissement des stocks, de même qu'une baisse d'activité. De plus, l'évolution des stocks entraine aussi une modification du BFR.

**Pour une entreprise industrielle :**

<b>Ratio de rotation des matières premières = Coût d'achat de matières consommée/Stock moyen</b>
--

<b>Délais de rotation des matières premières = Stock moyen×360 ÷ coût d'achat des Matières Premières Consommées</b>
---

<b>Ratio de rotation des produits finis = Coût de production des produits vendus / Stock moyen</b>
--

<b>Délais de rotation des produits finis =Stock moyen×360 ÷ Coût de production des produits finis</b>
---

La mesure du niveau des stocks est donc essentielle pour déterminer les causes d'un faible niveau de stock. Le faible niveau peut être le résultat d'une mévente de produits finis ; faible étendue de la gamme des produits ou/travail en sous-traitance ou à la commande.

L'analyse de ces ratios peut également révéler les causes d'un stock lourd qui peuvent être liées à l'éloignement des centres d'approvisionnement et de production ; une étendue de la gamme des produits ou/et la sous-traitance de l'activité ou le travail à la commande.

**•Ratio de rotation et délais d'écoulement (ou recouvrement) des créances clients et dettes fournisseurs**

**Ratio de rotation créances clients**

Il mesure le délai moyen et global de paiement accordé sur l'ensemble des clients de l'entreprise. Une comparaison avec les autres entreprises de même secteur d'activité est, aussi, nécessaire pour l'entreprise.

$$\text{R.R.C/C} = \text{chiffre d'affaires (TTC)} / \text{clients et comptes rattachés} + \text{effets escomptés non échus à recouvrer}$$

**•Délais de rotation créances clients**

Le délai de recouvrement qui signifie les délais accordés aux clients pour régler leurs créances se calcule comme suit :

$$\text{D.R.C/C} = \text{Créances Client et comptes rattachés} + \text{Effets escomptés non échus à recouvrer} / \text{Chiffre d'affaires (TTC)} \times 360 \text{ jours}$$

Si cette durée est supérieure aux durées moyennes normales alors la situation est défavorable (rotation moins élevée).

**•Ratio de rotation crédit fournisseurs**

Il mesure le délai moyen et global de paiement accordé par les fournisseurs de l'entreprise. Une comparaison avec les autres entreprises de même secteur d'activité est nécessaire.

$$\text{Ratio de Rotation Crédit Fournisseurs} = \frac{\text{achats (TTC) / fournisseurs et comptes rattachés + effets à payer}}{\text{}}$$

#### • Délais rotation crédit fournisseurs

Le délai de recouvrement qui signifie les délais accordés par des fournisseurs à l'entreprise pour régler ses dettes se calcule comme suit :

$$\text{Délais de rotation du crédit fournisseurs} = \frac{\text{fournisseurs et comptes rattachés + effets à payer} \times 360 \text{ jours}}{\text{}}$$

Si cette durée est supérieure aux durées moyennes normales alors la situation est favorable. De nombreuses raisons sont à la base de cette différence : l'amélioration des délais de paiement, ce qui révèle la solvabilité de l'entreprise, une amélioration des délais de paiement, l'entreprise est solvable ou un retard de paiement des fournisseurs.

Si cette durée est inférieure aux durées moyennes normales alors la situation est défavorable. Cela peut être dû à une réduction des délais de paiement des fournisseurs s'expliquant par un manque de solvabilité de l'entreprise ; soit par une situation de trésorerie favorable de l'entreprise permettant à celle-ci d'obtenir des conditions de paiement favorable.

#### 2..3.4. Les ratios de rentabilité

Un ratio de rentabilité exprime une relation entre un résultat et le « capital » supposé investi pour l'obtenir. Il s'agit d'associer l'un de ces indicateurs de résultat (résultat avant impôt, résultat net) avec un indicateur de capital (capitaux propres, capitaux permanents).

La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice.

#### • Ratio de rentabilité économique

Il s'agit d'exprimer le taux de rémunération de l'ensemble des ressources employées par l'entreprise (propres et empruntées). Il permet d'apprécier si une opération dégagera un coût pour l'entreprise ou au contraire permettra de réaliser un excédent.

<b>Taux de rentabilité économique = EBE / capitaux permanents</b>
---

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité.

• **Ratio de rentabilité financière**

La rentabilité financière permet de calculer la part des résultats d'une opération financière imputable aux ressources internes. En d'autres termes, elle permet d'apprécier le rendement financier des capitaux propres de l'entreprise et donc d'apprécier la composition du financement d'une opération engagée (répartition entre les capitaux empruntés et les capitaux propres).

<b>Taux de rentabilité financière = Résultat net/ capitaux propres</b>
--

Ce ratio permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise du point de vue des actionnaires. Si cette rentabilité est supérieure au taux de marché financier, elle n'aura pas de mal à trouver de nouveaux partenaires financiers, notamment pour améliorer ses fonds propres.

• **Ratio de rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale ou la rentabilité des ventes mesure les résultats après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de l'exploitation. Nous pouvons avancer que la rentabilité commerciale a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute quelle prélève sur le prix de revient des produits vendus. Nous considérons généralement le ratio suivant :

<b>Taux de rentabilité commerciale = résultat net/ chiffre d'affaires</b>
---

**2.3.5. L'effet de l'endettement sur la rentabilité**



Chaque besoin de financement ou d'investissement doit être couvert par des ressources stables (principe d'équilibre financier). Toutefois, cette analyse peut être complétée par l'étude de son endettement et la répercussion de celui-ci sur la rentabilité des capitaux.

Le problème qui se pose pour les dirigeants est de savoir s'il faut s'endetter pour investir et ou ne pas s'endetter ? Une entreprise a donc tout intérêt à emprunter à un taux  $i$ , si l'investissement réalisé par cet endettement lui procure un taux  $i' > i$ . Elle réalise grâce à ce financement une amélioration de son résultat ce qui a pour conséquence d'augmenter la rentabilité de ses fonds propres.

Lorsque le coût de la dette financière est inférieur à la rentabilité économique de l'entreprise, la rentabilité des fonds propres est d'autant plus élevée que le levier est grand.

#### • Calcul de l'effet de levier

<b>Effet de levier = rentabilité économique - rentabilité financière</b>
--

Si l'effet de levier financier est positif alors il y a augmentation de la valeur de l'actif financier et la fiscalité est avantageuse puisque les charges financières sont déductibles. La rentabilité économique est supérieure au coût des capitaux empruntés, l'effet de levier financier joue comme un surgénérateur en ce sens qu'une élévation du ratio d'endettement augmente la rentabilité des capitaux propres.

Si l'effet de levier financier est négatif alors le coût monétaire de la dette affecte le bénéfice disponible pour les actionnaires, l'actif financier baisse. L'effet de levier financier joue de façon défavorable : une élévation du ratio d'endettement diminue la rentabilité des capitaux propres. De plus, il y a risque d'insolvabilité.

Finalement, le levier financier d'entreprise est un mécanisme à double tranchant que le financier d'entreprise ne peut maîtriser que s'il dispose de bonnes prévisions sur la rentabilité d'exploitation de son entreprise.

### **Section 3. Les fondamentaux pour piloter et améliorer la performance financière**

Dans la section qui suit, nous présenterons les fondamentaux pour piloter et améliorer la performance de l'entreprise. Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats, il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels et se projeter dans l'avenir souhaité. Aussi, les ressources internes propres doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelle et tournées vers l'objectif à atteindre.

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leur comportement. Il doit donc assurer, en temps réel, le suivi de la qualité des processus décisionnels.

Ainsi, le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Il est d'abord essentiel de noter que les dirigeants doivent interagir dans un contexte économique incertain. Il ne s'agit pas pour une entreprise d'être performante, mais d'améliorer cette performance.

Comment va-t-elle procéder ? quels leviers va-t-elle actionner ?

### **3.1. S'assurer de la bonne allocation des ressources**

L'économie générale a montré que les ressources de l'entreprise sont limitées. Aussi, une bonne allocation des ressources permet de rendre plus performantes des fonctions ou parties de processus qui ne le sont pas suffisamment. Il s'agit du processus d'affectation efficace des ressources afin d'obtenir le meilleur retour sur investissement

### **3.2. Agir sur les leviers d'amélioration de la création de valeur**

Certains mécanismes permettent en effet de servir de multiples enjeux business : réduction des coûts, diminution des risques, optimisation du recouvrement ou de la prévention, développement du chiffre d'affaires, amélioration du ROI.

#### **3.2.1. Améliorer le résultat**

Pour une entreprise, l'amélioration du résultat est induite par l'accroissement des marges ou la réduction des coûts et se défaire des activités qui ne créent pas de valeur ajoutée.

- **Accroître les marges**

Pour bien évaluer la marge, il convient de maîtriser les flux des processus : le traitement des avoirs, des retours, des gratuits. Les marges doivent être évaluées non seulement par produit mais également par catégorie de clients.

Elles doivent également être mesurées par vendeur ou équipe commerciale afin d'apprécier leur contribution au résultat de l'entreprise et d'en faire dépendre leur rémunération.

Rationalisation de l'offre produit : supprimer les produits peu rentables et à faible volume trop consommateurs de capitaux.

### • Réduire les coûts et accroître le résultat opérationnel

La réduction des coûts et l'accroissement du résultat opérationnel		
L'automatisation des processus : un investissement rentable	Amélioration des processus	Réflexion sur l'ensemble de l'entreprise
<p>Source d'économie ;</p> <p>Contribue à maîtriser les risques ;</p> <p>Accroître la valeur délivrée</p>	<p>Bonne exécution ;</p> <p>Recherche d'amélioration continue : réduction des coûts ou de délais ;</p> <p>Amélioration du service rendu.</p>	<p>Une meilleure affectation des ressources ;</p> <p>De nouvelles pratiques détectées sur le marché (dématérialisation des factures, etc.)</p> <p>Une meilleure connaissance des attentes client</p>

**Source :** Conception personnelle sur la base d'une synthèse de l'ouvrage de Sion Michel (2010). Profession Directeur financier : Compétences techniques et managériales, Perspectives et évolutions. Editions Dunod.

### • La décision d'externalisation

L'externalisation « (ou outsourcing) consiste, pour l'entreprise, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des partenaires ».<sup>72</sup> E effet, les processus qui ne correspondent pas aux facteurs clés de succès peuvent être externalisés.

L'externalisation est donc un choix volontaire et assumé dont les raisons peuvent être, la diminution des coûts grâce à la mutualisation que permet un tiers (ménage, gardiennage, paie) ;

<sup>72</sup> Leroy Frédéric (2021). Les stratégies de l'entreprise. Editions Dunod, p. 138

la variabilisation de charges qui rend l'entreprise moins vulnérable à une baisse de son activité ; une meilleure allocation des ressources. Pour Sion Michel (2010), « l'externalisation d'une activité et le suivi de cette externalisation requièrent des compétences et du temps pour négocier, valider et améliorer les prestations, ajuster les indicateurs, être à l'écoute des innovations du marché. En particulier, il est important de comprendre la chaîne de valeur de l'activité et de s'assurer régulièrement que l'entreprise capte une partie des améliorations de performance du processus sous-traité ». <sup>73</sup>

### ***1.2.2. Accélérer la rotation des capitaux.***

La rotation de l'actif est un indicateur clé utilisé pour décrire la santé financière de votre entreprise. Il mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise gère les actifs fixes et les liquidités dont elle dispose pour générer des revenus. Le contrôleur va automatiquement s'intéresser au bilan car celui-ci constitue une photo du patrimoine.

#### **• Actions sur le Besoins en Fond de Roulement**

Le recouvrement client est directement du ressort du directeur financier. Il convient de bien situer l'action de recouvrement dans le processus général qu'est celui de la logistique. En effet, pour que le client règle ses factures, il faut qu'elles soient émises, correctement libellées, envoyées et reçues par le client. Il faut que la prestation ait été formalisée (avec si possible un contrat qui fixe les conditions d'exécution ainsi que les modalités encadrant un possible litige). À nouveau, les actions en amont conditionnent le bon recouvrement financier.

Ensuite, la gestion des stocks est cruciale pour le bon fonctionnement d'une entreprise, impliquant la maîtrise des marchandises, matières premières, produits semi-finis, finis, et emballages. Une gestion efficace des stocks permet non seulement de satisfaire les besoins futurs mais aussi de réduire les charges financières et l'immobilisation des capitaux. Elle offre ainsi une flexibilité essentielle pour optimiser les approvisionnements, minimiser les coûts et éviter les ruptures de stock.

---

<sup>73</sup> Sion Michel (2010). Profession Directeur financier : Compétences techniques et managériales, Perspectives et évolutions. Editions Dunod, p.112

Enfin, le poste fournisseur dont il convient de clarifier les processus et de fixer des règles de fonctionnement, des délégations, de positionner les conditions de vente et les exceptions aux conditions et modes de règlement.

Composante essentielle de la chaîne logistique d'une entreprise, la bonne gestion des fournisseurs est indispensable pour conserver une trésorerie suffisante.

#### **• Actions sur les immobilisations**

Les décisions relatives aux immobilisations : choix d'investissement et de financement, décision de cession, modalités d'une éventuelle dépréciation

Si une des activités dégage insuffisamment de trésorerie dans un futur proche, sa valeur bilancielle doit être dépréciée et très probablement être cédée.

Lorsqu'une activité a un rendement attendu inférieur à celui attendu par les actionnaires, elle risque de ne plus être considérée comme stratégique pour le groupe et soit d'être cédée.

### **1.2.3. L'effet de levier**

Pour avoir un effet favorable sur la rentabilité financière, l'effet levier est soumis à une condition essentielle : la rentabilité économique doit être supérieure au coût de la dette. Selon Selmer (2023), pour profiter de l'effet levier, une entreprise soit augmenter la part de sa dette financière par rapport à ses capitaux propres. L'effet de levier résulte d'une comparaison entre la rentabilité économique et le coût de la dette.

Il repose sur le principe selon lequel la rentabilité des fonds propres augmente grâce au recours à l'endettement financier, si et seulement si la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette<sup>74</sup>.

### **1.2.4. Les placements de trésoreries**

L'activité crée de la valeur et dégage de la trésorerie : il faut maintenant définir une politique pour préserver cet actif et le faire fructifier.

---

<sup>74</sup> Selmer Caroline (2023). La boîte à outils de la finance d'entreprise : 64 outils et méthodes. Editions Dunod, p. 67

### **Conclusion**

Aujourd'hui, l'évolution des caractéristiques de l'environnement rend impératif l'objectif de la performance. En effet, de nombreux auteurs mettent l'accent sur cette expression « être performant ou disparaître ». Seulement, la performance recouvre de nombreuses réalités et bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Elle est financière, économique, sociale et sociétale. Ainsi, elle devient un concept multi-dimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure. Mais, au regard des enjeux, l'entreprise est tenue d'instaurer un processus de gestion et de calcul de la performance financière. Ce processus comprendra un important travail d'analyse de données et de comparaison entre réel et prévision, en vue de prendre les meilleures décisions éclairées. La création de valeur peut venir des ventes, de la réduction des charges ou du besoin

en fonds de roulement, de l'optimisation des investissements, de la gestion des risques ou encore du coût des financements.

**CHAPITRE 3 :**  
**Le contrôle de gestion au**  
**sein de l'entreprise**  
**SPA CEVITAL**



### **INTRODUCTION**

CEVITAL, est une entreprise privée implantée en Algérie depuis 1998 et qui assure la gestion de la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucres qui s'inscrit dans une démarche de croissante évolution et d'un professionnalisme sur le plan de la qualité du management. C'est ainsi que le contrôle de gestion revêt une importance particulière au sein de cette société depuis 2009, certainement pour préserver l'image d'une entreprise gérée d'une façon professionnelle.

Le tableau de bord tient une place importante chez Cevital, en permettant à chaque direction d'avoir des indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur la santé de chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plutôt possible.

Pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans le cadre théorique, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique, afin d'élaborer un tableau de bord financier dans l'entreprise Cevital et la perception de ce dernier par les dirigeants. À cet effet, nous devons élaborer un tableau de bord qu'est fondé sur des données principalement financières et alimenté uniquement par le circuit d'informations comptables.

Le présent chapitre est une synthèse d'éléments acquis durant la période de notre stage. Nous avons mis tout notre intérêt sur le tableau de bord financier, le seul outil à lequel nous avons eu le privilège d'y participer tout au long de notre stage.

Ce chapitre présente dans une première section la présentation détaillée de la SPA Cevital et la seconde section sera consacrée aux différentes étapes qui ont aboutis à la conception d'un tableau de bord financier. Enfin, nous allons conclure par une interprétation des résultats obtenus et une analyse de la situation de l'entreprise Cevital.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »**

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »**

Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage pratique.

#### **1.1 Historique et évolution de CEVITAL**

CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB, et Fils. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Elle est constituée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie moderne. Le développement de l'entreprise ces cinq dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesse.

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

Elle a été créée en Mai 1998 avec un capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle se situe dans le port de BEJAIA à 3 Km sud-ouest de la ville et à 230Km de l'est d'Alger. D'une surface de 45000m<sup>2</sup>, sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU lui offre des avantages économiques lui permettant d'être l'une des forces industrielles et économique dans l'industrie agro-alimentaire.

Son parcours industriel révèle un dynamisme substantiel comme le montre l'évolution chronologique de ses activités économiques :

- En 1999 entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL » ;
- En 2001 entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL » ;
- En 2003 entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union Européenne) ; lancement de la margarine de feuilletage « la parisienne », pour les boulangeries pâtisseries ;
- Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site de larbaa (verre plat ; fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales Lalla Khadîdja.

Elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Le groupe CEVITAL représente le fleuron de l'économie algérienne.

## **1.2 Situation géographique**

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville. Une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci. Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement intérieur.

## **1.3 Activités et atouts de CEVITAL**

### **1.3.1 Activités**

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre. Elle a principalement porté ses efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointe. Le complexe agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production :

#### **1.3.1.1 Huiles Végétales**

Ce sont les huiles de table connues sous les appellations suivantes :

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

Les capacités de production sont estimées à 570 000 tonnes /an (140%). La part de marché national est estimée à 70%. L'entreprise exporte des produits vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe

### **1.3.1.2 Margarinerie et graisses végétales**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ». Les capacités de production sont de 180 000 tonnes/an et l'entreprise exporte vers l'Europe le Maghreb et le Moyen-Orient.

### **1.3.1.3 Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceaux dans des boîtes de 500g. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

L'entrée en production a eu lieu le premier semestre de 2009 et la capacité de production est estimée à 650 000 tonnes/an avec une part de marché national qui est évaluée à 85%. L'entreprise a réalisé des exportations de 350 000 tonnes par an en 2009 et le montant de ces exportations a été revu à la hausse : 900 000 tonnes/an dès 2010.

- **Sucre liquide :** La capacité de production de matière sèche est de 219 000 tonnes/an et les exportations (en prospection) sont de 25 000 tonnes/an
- **Silos Portuaires :** Il existe 12 000 tonnes de sucre blanc en 24 silos verticaux et 50 000 tonnes de sucre roux en silos horizontaux.

### **1.3.1.4 Boissons (eau minérale, jus de fruits, sodas)**

CEVITAL fabrique de diverses boissons (eau minérale, jus de fruits et sodas). L'eau minérale « Lalla Khedidja », prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres, en s'infiltrant très lentement au travers des roches. Elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5, Sulfate 7, Bicarbonate 162, ...), tout en restant d'une légèreté incomparable.

- Pour les boissons, le lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour ;
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

### **1.3.2 Les atouts de l'entreprise et les facteurs clés de son succès**

Les facteurs clés de succès correspondent à des éléments à caractère commercial ou technologique que Cevital doit maîtriser pour réussir à s'implanter sur un marché en étant compétitif.

Les atouts de Cevital sont représentés par :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures;
- Maîtrise de la technologie: les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus;
- Jeunesse des salariés: la moyenne d'âge est de 35ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise;
- Choix de site: l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés);
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investis, comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activités;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

### **1.4. La qualité des produits de l'entreprise**

CEVITALFOOD donne une grande importance au contrôle de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

## **.1.5 Missions et Objectifs de CEVITAL**

### **1.5.1 Mission de CEVITAL**

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'huile, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité mais surtout lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

### **1.5.2 Objectifs de de CEVITAL**

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent être présentés comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionnement de ses produits sur le marché étranger par des opérations d'exportation ;
- Encouragement des agriculteurs par des aides financières pour les productions locales des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et les techniques pour augmenter le volume de sa production.

## **1.6. L'organisation de l'entreprise**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions.

### **1.6.1. La direction des projets**

Elle réalise des projets industriels et d'assurer la grosse maintenance des unités exploitation.

### **1.6.2. La direction SUPPLY Chain**

Assure l'intégrité et l'optimisation des flux entre fournisseurs, entreprises et clients, en passant par les activités de réapprovisionnement, de gestion (voire de réduction) des productions et de distribution. Synchronise et optimise les différents maillons de la chaîne logistique de l'entreprise dans le souci permanent d'améliorer les services rendus aux clients.

### **1.6.3. La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leur usage, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et matières CEVITAL. Ces recommandations validées sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

### **1.6.4. La direction des ventes**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projet à base de haute technologie.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **1.6.5. La direction système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

### **1.6.6. La direction industrielle**

La direction industrielle est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

La direction est responsable de la politique environnement et sécurité et participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### **1.6.7. La direction des ressources humaines**

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### **1.6.8. La direction de commodités**

La direction de commodités coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries en assurant un niveau adéquat des stocks ainsi que coordonner l'export de sucre. Elle est en particulier en charge de la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, chaîne allant de l'arrivée des navires au paiement des fournisseurs.



### 1.6.9. La direction des Finances et Comptabilité

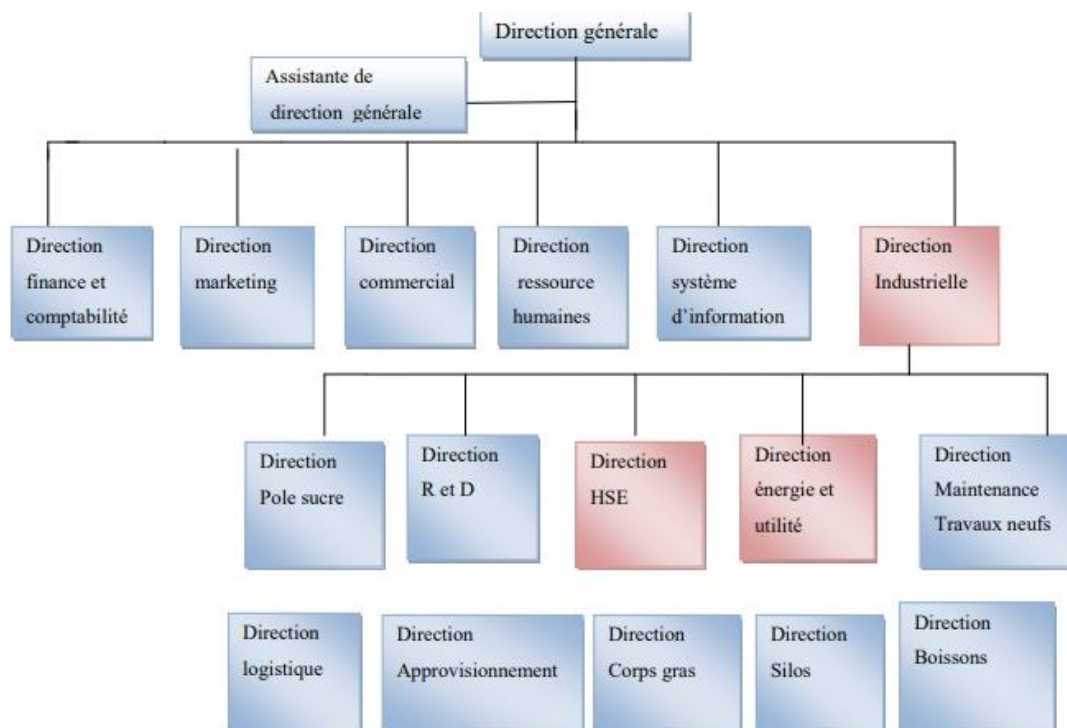
Sa mission est la détermination et la distribution des budgets financiers (enfoncement des opérations faite à chaque direction), et de comptabiliser les différentes opérations afin de réaliser les soldes comptables par rapport aux autres directions, elle se compose de quatre responsables :

- Responsable comptable fournisseurs ;
- Responsable comptable du client ;
- Responsable comptable divers ;
- Responsable trésorerie.

Le contrôleur de gestion qui vient d'être créé joue le rôle de support entre les directions et leurs services.

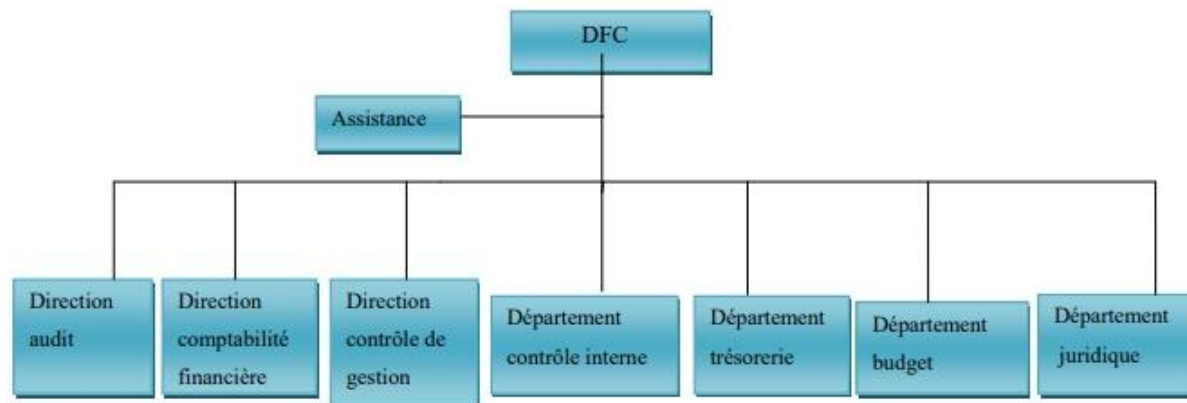
### 1.7. Présentation de la structure organisationnelle de CEVITAL

Figure N°7 : La structure organisationnelle de CEVITAL



Source : document interne de la SPA CEVITAL

Figure N° 8 : présentation de l'organigramme de la direction des finances et comptabilité.



Source : document interne de la SPA CEVITA

## Section 2 : le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

Dans cette section on va procéder à la mesure de la performance par le contrôle budgétaire.

### 2.1.la gestion budgétaire

La logique de la gestion budgétaire est la même pour tous les produits fabriqués et commercialisés par CEVITAL FOOD. Pour cela nous avons choisi de prendre comme exemple les trois produits fars qui sont fabriqués sur le site de notre stage : l'eau minérale 1,5L, la margarine feuilletage 500 GRS et la margarine fleurial barq 250 GRS.

Nous allons procéder à cet effet à l'étude des budgets des ventes locales en chiffre d'affaires et en volume de la période de 2019 à 2020.

Comme il a été déjà signalé, nous avons donné une grande importance au budget des ventes. A ce niveau, les responsables opérationnels budgétisent les ventes pour permettre de réaliser les autres budgets.

### 2.2. Le budget des ventes

L'analyse des ventes consiste à

- Déterminer la variation de celles-ci entre les deux années de notre étude.

$$\text{Ecart} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

- Déterminer la variation de celle-ci entre :
  - \* Les prévisions durant l'année 2019/2020.
  - \* Les réalisations durant l'année 2019/2020.

Cette variation permet d'analyser la situation de l'entreprise CEVITAL AGRO : est-elle en croissance ? est-elle en stagnation ? est-elle en déclin ? est avec quelle intensité ?

Notons que :

- Le Taux de réalisation =  $(\text{réalisation} / \text{prévision}) \times 100$
- Un écart est favorable lorsqu'il est positif, c'est-à-dire que les réalisations sont supérieures aux prévisions. En revanche, un écart est défavorable lorsqu'il est négatif, c'est-à-dire que les réalisations sont inférieures aux prévisions.

Pour expliquer les écarts nous décomposons ces écarts en sous écarts :

- Ecart sur quantité = quantité réelle - quantité prévue x prix prévu.  
 $E/Q = (QR - QP) \cdot PP$

- Ecart sur prix = prix réel - prix prévu x quantité réelle  
 $E/P = (PR - PP) \cdot QR$

**Tableau N9° : Ecart sur le chiffre d'affaires en quantités et en valeur pour le mois de janvier de l'année 2019.**  
**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	751	174 203 446	790	189 600 000	39	15 396 554	1,051931	1,08838
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	340	82 651 338	329	80 656 600	-11	-1 994 738	0,967647	0,97587
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	17 464	261 954 000	17 586	302 479 200	122	40 525 200	1,006986	1,1547

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### ❖ Interprétation :

La lecture du tableau qui représente l'écart entre les prévisions et les réalisations révèle des résultats disparates pour les trois produits considérés de Cevital. L'écart correspond à la différence entre l'objectif budgétisé/de base et la réalité.

### CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

Pour le produit « Margarine Feuilletage » l'écart est positif : 39 en quantité et 15 396 554 en valeur. La cible commerciale de ce produit semble satisfaite et Cevital a multiplié les points de vente ou a adopté une stratégie marketing pour le produit.

Pour le produit Margarine fleurial (Barq 250 G) l'écart est négatif, même s'il n'est pas important (- 1 944 738)

Pour l'eau minérale 1.5 litres, les réalisations ont dépassé les prévisions. Sur ce produit plus précisément l'objectif fixé au départ est atteint.

**Tableau N10° : Ecart sur le chiffre d'affaire en quantités et en valeur pour le mois de février de l'année 2019.**  
**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	751	174 203 446	680	163 200 000	-71	-11 003 446	0,905459	0,93684
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	388	94 458 672	360	90 748 800	-28	-3 709 872	0,927835	0,96072
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	17 164	257 454 000	16 980	292 056 000	-184	34 602 000	0,98928	1,1344

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

#### ❖ Interprétation :

Les résultats du mois de février 2019 sont en deçà des prévisions sur les trois produits à la fois. L'écart négatif persiste pour la margarine fleurial et a concerné également les deux autres produits.

Si l'analyse des résultats s'est effectuée de manière mensuelle, le service devait être alerté et identifier les causes du résultat négatif

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

**Tableau N11° : Ecart sur le chiffre d'affaires en quantités et en valeur pour le mois de mars de l'année 2019.**

**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	845	195 978 877	900	216 000 000	55	20 021 123	1,065089	1,10216
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	534	129 880 674	580	146 206 400	46	16 325 726	1,086142	1,1257
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	19 958	299 376 000	1 420	24 424 000	-18 538	-274 952 000	0,071149	0,08158

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### ❖ Interprétation :

La situation pour le mois de mars 2019 semble s'améliorer, du moins pour les produits « margarine feuilletage » et la « margarine Fleurial ». L'écart négatif se creuse pour l'eau minérale.

Une étude pour identifier le positionnement de l'eau minérale de Cevital sur le marché algérien doit être effectuée par le service commercial. Cette étude aidera à une prise de décision éclairée concernant ce produit et déceler les véritables causes de cet écart persistant.

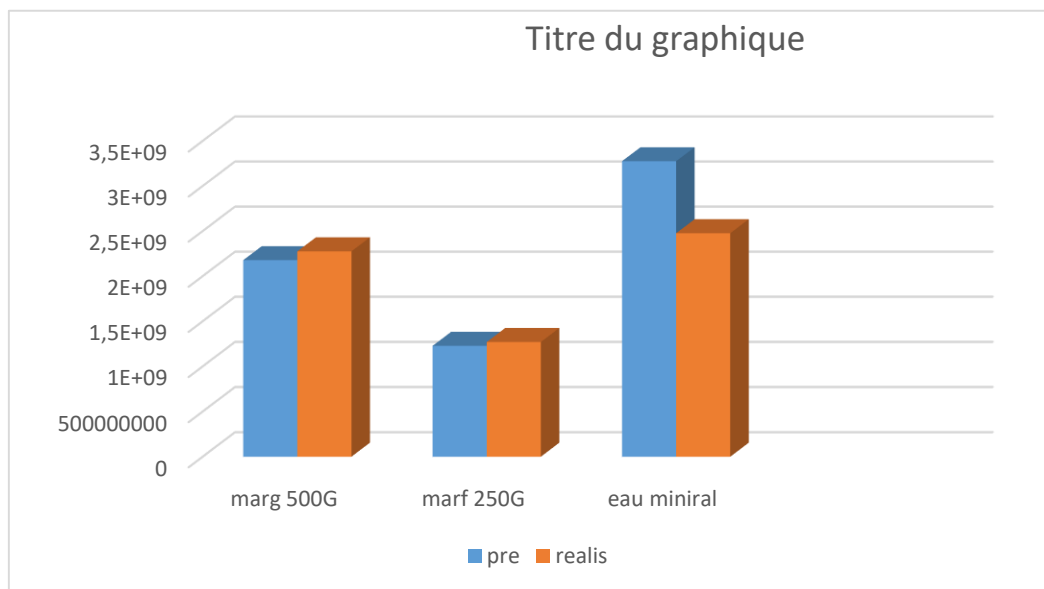
**Tableau N12 : Evolution du chiffre d'affaires réel et prévisionnel en quantités et en valeurs pour l'année 2019**

**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	9 388	2 177 54 3076	9 480	2 275 200 000	92	97 656 924	1,0098	1,04485
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	5 048	1 227 963 548	5040	1 270 483 200	-8	42 519 652	0,998415	1,03463
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	21 8344	3 275 136 000	143 944	2 476 636 800	-74400	-798 499 200	0,659253	0,75619

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

Figures N°9 : Graphique indiquant l'évolution du chiffre d'affaires annuelle pour chaque produit de l'année 2019



Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### ❖ Interprétation :

Le chiffre d'affaires est un indicateur de performance par excellence. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations aide Cévital à identifier les écarts par rapport aux performances attendues par produit. Ces écarts fournissent un aperçu des facteurs sous-jacents à ces écarts.

L'écart défavorable du chiffre d'affaires concerne principalement l'eau minérale. Le chiffre d'affaires est en deçà des attentes : (-798499200). En revanche, les produits « margarine » ont un chiffre d'affaires supérieur à celui prévu.

La bonne performance de ces deux produits permet de compenser (légèrement) la mauvaise performance de l'eau minérale. Même si l'écart global peut être affaibli, il fournit des informations précieuses sur la performance de Cévital liée à ces trois produits et aide à identifier les domaines à améliorer ou les problèmes potentiels.

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

**Tableau N13° : Ecart sur le chiffre d'affaires en quantités et en valeur pour le mois de janvier de l'année 2020.**

**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	825	193 380 000	825	193 392 000	0	12 000	1	1,00006
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	390	103 572 000	390	82 278 912	0	-21 293 088	1	0,79441
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	28512	380 872 800	28 512	308 528 784	0	-72 344 016	1	0,81006

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

**Tableau N14° : Ecart sur le chiffre d'affaires en quantités et en valeur pour le mois de février de l'année 2020**

**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	825	193 380 000	825	158 304 000	0	-35 076 000	1	0,81862
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	420	103 572 000	420	88 026 336	0	-15 545 664	1	0,8499
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	24 948	380 872 800	24 948	283 274 320	0	-97 598 480	1	0,74375

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

**Tableau N15° : Ecart sur le chiffre d'affaires en quantités et en valeur pour le mois de mars de l'année 2020**

**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	930	217 992 000	930	222 480 000	0	4 488 000	1	1,02059
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	485	119 625 660	485	150 592 592	0	30 966 932	1	1,25887
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	21 384	326 462 400	21 384	25 156 720	0	-301 305 680	1	0,07706

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### ❖ Interprétation des trois tableaux :

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

- ❖ Pour l'année 2020, l'écart en termes de quantité est nul car les prévisions de vente et les réalisations sont égales. Cependant, l'écart en termes de valeur est défavorable pour l'eau minérale : (-301305680) en mars 2020 et (-97598480) en février et -72344016 en janvier.

Ces chiffres permettent à Cevital de tirer le plein potentiel des données qui remontent du marché. Pourquoi ces écarts pour ce produit plus précisément ? Cet état de fait peut avoir pour raisons des réductions accordées ou une baisse de prix ?

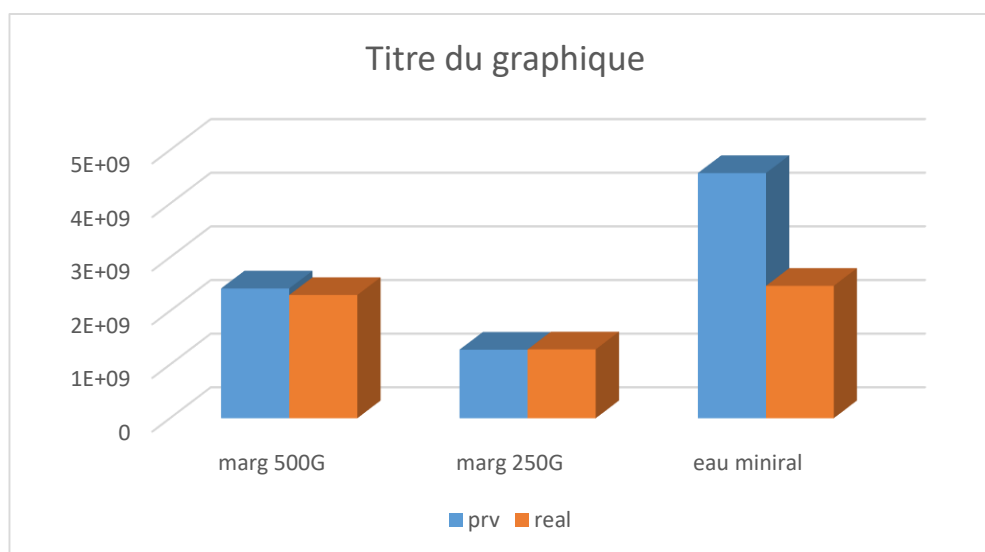
La réponse à cette question incite Cevital à être attentive pour prendre des décisions "éclairées".

**Tableau N16 : Evolution du chiffre d'affaires réel et prévisionnel en quantités et en valeurs pour l'année 2020**  
**UM : DZD**

	Prévisions		Réalisation		Ecart		Taux de réalisation	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
MARGARINE FEUILLATGE 500 G	10 320	2 419 008 000	10 320	2 296 704 000	0	-122 304 000	1	0,94944
MARGARINE FLEURIAL BARQ 250 G	5 180	1 277 486 640	5 180	1 283 591 360	0	6 104 720	1	1,00478
EAU MINIRALE 1.5 LITRE	299 376	4 570 473 600	299 376	2 467 919 296	0	-2 102 554 304	1	0,53997

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

**Figure N°10 Graphique indiquant l'évolution du chiffre d'affaires annuelle pour chaque produit de l'année 2020**



Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL



### ❖ Interprétation :

Pour l'année 2020, l'analyse des écarts montre que deux produits sont concernés par des écarts défavorables : MARGARINE FEUILLATGE 500 G et EAU MINIRALE 1.5 LITRE.

Si cet écart semble être conjoncturel pour le produit « Margarine Feuilletage 500 G, il est plus constant pour l'eau minérale et cela sur les deux années considérées 2019 et 2020.

La lecture des chiffres d'affaires réels et prévisionnels en quantités et en valeurs présentés pose la problématique de la pertinence du maintien du produit : eau minérale.

Toujours est-il que parmi les actions correctives à mettre en place, celles concernant la responsabilisation des services sur une base d'objectifs clairs et le développement des axes de progrès sont primordiales.

## SECTION 3 : évaluation de la performance financière de l'entreprise SPA CEVITAL

### 3-1-RESENTATION DES BILAN FINANCIER DE LA SPA CEVITAL

Le bilan financier permet de présenter le patrimoine réel de l'entreprise et de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides et d'évaluer la liquidité des actifs et la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an.

#### 3-1-1 BILAN ACTIF 2019

UM : DZD

Désignation	Actif
	Montants Net
<b>Actif immobilisée</b>	<b>253 328 973 679</b>
Immobilisations incorporelles	31 195 034
Immobilisations corporelles	38 722 326 913
Immobilisations en cours	13 445 958 989
Immobilisations financières	201 129 492 743
<b>Actif circulant</b>	<b>221 568 549 910</b>
<b>Valeurs d'exploitation (VE)</b>	<b>31 638 636 035</b>

### CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

Stock et en cours	31 638 636 035
<b>Valeurs réalisables (VR)</b>	<b>183 299 482 922</b>
Client	30 136 453 393
Autres débiteurs	134 681 051 407
Impôt et assimilés	18 209 136 613
Autres créances et emplois assi	272 841 509
<b>Valeurs disponibles (VD)</b>	<b>6 630 430 953</b>
Placement et autres actif f,c	-
Trésorerie	6 630 430 953
<b>Total actif</b>	<b>474 897 523 589</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

#### 3-1-2-BILAN ACTIF 2020

UM : DZD

Désignation	Actif
	Montants Net
<b>Actif immobilisée</b>	<b>320 581 021 653,00</b>
Immobilisations incorporelles	23 587 797,00
Immobilisations corporelles	35 050 474 306,00
Immobilisations en cours	13 814 837 612,00
Immobilisations financières	271 692 121 938,00
<b>Actif circulant</b>	<b>188 256 456 373,00</b>
<b>Valeurs d'exploitation (VE)</b>	<b>33 188 079 838,00</b>
Stock et en cours	33 188 079 838,00
<b>Valeurs réalisables (VR)</b>	<b>119 568 871 717,00</b>
Client	31 965 982 450,00
Autres débiteurs	71 161 271 884,00
Impôt et assimilés	16 237 734 755,00
Autres créances et emplois assi	203 882 628,00

### CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

---

<b>Valeurs disponibles (VD)</b>	<b>35 499 504 818,00</b>
placement et autres actif f,c	-
Trésorerie	35 499 504 818,00
<b>Total actif</b>	<b>508 837 478 026,00</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

#### ❖ Interprétation

Les indicateurs financiers du bilan sont basés sur les états financiers de l'entreprise. **Le bilan d'une entreprise** répertorie le patrimoine de celle-ci, c'est-à-dire qu'il renseigne sur ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit. Il reflète la valeur financière de l'organisation.

Voici une sélection des principaux indicateurs comptables liés au bilan à suivre par Cevital :

- L'actif immobilisé représente l'ensemble des immobilisations nécessaires à l'activité de l'entreprise (machines, outils de production, titres...). Il est estimé à 253 328 973 679 pour 2019 et 320 581 021 653 en 2020. Cet actif a été augmenté durant l'année 2020, ce qui suppose un investissement de la part de Cevital, et donc sa situation financière confortable.
- Actif circulant : Ensemble des actifs détenus par l'entreprise et destinés à ne pas y rester durablement (stocks, créances, caisse, comptes bancaires...). La valeur de l'actif circulant
- Valeurs disponibles : entre 2019 et 2020, le montant de ces valeurs a sensiblement augmenté pour l'année 2020 passant d'un montant de 6 630 430 953 en 2019 à 35 499 505 818 en 2020. Ce sont des moyens de paiement ou des créances dont l'entreprise peut avoir la disposition quasi immédiate, ce qui favorise la solvabilité immédiate de l'entreprise et augmente sa trésorerie nette.

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

### 3-1-3BILAN PASSIF 2019

UM : DZD

PASSIF	N
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	69 568 256 000
Capital non appelé	
Primes et réserves	30 832 119 185
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net	10 745 021 877
Autres capitaux propres-report à nouveau	173 711 475 523
Part de la société	
Part de minoritaires	
<b>TOTAL 1</b>	<b>284 856 872 484</b>
PASSIFS NON COURANTS	
Emprunt et dettes financières	30 692 626 790
Impôts	478 043 255
Autres dettes non courantes	202 963 948
Provision et produits comptabilisés d'avance	1 025 741 730
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS 2</b>	<b>32 399 375 724</b>
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	42 537 613 011
Impôts	947479525

## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

Autres dettes	54 855 352 222
Trésorerie passif	59 300 830 522
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b> <b>3</b>	<b>157 641 275 281</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>474 897 523 589</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

### 3-1-4-BILAN PASSIF 2020

UM : DZD

PASSIF	N
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	113 522 776 000
Capital non appelé	
Primes et réserves	30 882 647 246
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net	10 682 777 606
Autres capitaux propres-report à nouveau	126 409 461 486
Part de la société	
Part de minoritaires	
<b>TOTAL 1</b>	<b>281 497 662 338</b>
PASSIFS NON COURANTS	
Emprunt et dettes financières	31 802 253 034
Impôts	441 037 287
Autres dettes non courantes	189 108 272

Provision et produits comptabilisés d'avance	1 038 041 891
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS 2</b>	<b>33 470 640 484</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	34 842 729 723
Impôts	239 605 131
Autres dettes	72 293 650 131
Trésorerie passif	86 493 189 385
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS 3</b>	<b>193 869 175 204</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>508 837 478 026</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

❖ **Interprétation :**

Le passif constitue les ressources de l'entreprise. Ce sont les moyens dont dispose l'entreprise pour financer ses actifs. Le passif est composé des capitaux propres dont le montant est passé de 284 856 872 484 en 2019 à 281 497 662 338 en 2020.

Notons que l'entreprise est indépendante financièrement puisque les capitaux propres sont largement supérieurs au passif non courant estimé à 32 399 375 724 en 2019 et à 33 470 640 484 en 2020.

**3-1-5 Compte de résultats des deux années**

**UM : DZD**

Années	2019	2020
Ventes et produit annexes	158 948 606 792	159 471 223 347
Variation stocks des produits finis et en cours	779 898 193	4 504 180 839
Production immobilisée	89 058 680	105 163 761
Subvention d'exploitation		
<b>Production de l'exercice</b>	<b>159 817 563 666</b>	<b>164 080 567 947</b>
Achats consommés	118 297 600 703	134 943 338 624

### CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

Services extérieurs et autres consommations	10 131 281 766	8 903 689 653
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>128 428 882 469</b>	<b>143 847 028 277</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>31 388 681 197</b>	<b>20 233 539 670</b>
Charges de personnel	6 921 285 150	6 522 413 225
Impôt, taxes et versement assimilés	1 195 770 239	1 235 485 026
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>23 271 625 809</b>	<b>12 475 641 419</b>
Autres produits opérationnels	1 039 534 102	189 687 698
Autres charges opérationnelles	3 592 529 031	2 435 266 513
Dotations aux amortissements, provisions et perte de valeur	9 487 681 554	1 802 780 2017
reprise sur perte de valeur et provisions	2 861 779 076	2 387 916 439
<b>résultat opérationnel</b>	<b>14 092 728 401</b>	<b>5 409 822 974</b>
		25 638 570 073
Produits financiers	4 153 807 789	
Charges financières	7 488 538 120	9 608 310 318
<b>Résultat financier</b>	<b>3 334 730 331</b>	<b>16 030 259 756</b>
<b>Résultat ordinaire avant l'impôt</b>	<b>10 757 998 070</b>	<b>10 620 436 782</b>
Impôts exigibles sur le résultat ordinaire		10 000
Impôt différés (variation) sur le résultat ordinaire	12 976 193	62 350 824
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	<b>167 872 684 632</b>	<b>192 296 742 158</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>157 127 662 755</b>	<b>181 613 964 552</b>
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>10 745 021 877</b>	<b>10 682 777 606</b>
Eléments extraordinaires (produits)		
Eléments extraordinaires (charges)		
<b>Résultat extraordinaire</b>		
<b>résultat net de l'exercice</b>	<b>10 745 021 877</b>	<b>10 682 777 606</b>

### **3-2-Etude des indicateurs de l'équilibre financier**

#### **3-2-1-Besoin en fonds de roulement**

Le besoin de fonds de roulement constitue un excédent de ressources stables qui va permettre de financer une partie des besoins à court terme de l'entreprise appelée autrement besoins en fonds de roulement. Le BFR correspond aux besoins de financement générés par le cycle d'exploitation du fait des décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers correspondants.

Les calculs suivants montrent l'évolution des BFR de Cevital pendant la période de notre étude.

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

$$2019: \text{BFR} = (31\,638\,636\,035 + 183\,299\,482\,922) - (98\,340\,444\,758 - 59\,300\,839\,522)$$

<b>BFR=175 898 504 721</b>
----------------------------

$$2020: \text{BFR} = (33\,188\,079\,838 + 119\,568\,871\,717) - (107\,375\,985\,819 - 86\,493\,189\,385)$$

<b>BFR=131 874 155 121</b>
----------------------------

- **Interprétation :**

Un Besoin en fonds de roulement positif revient à un besoin de financement. En effet, la présence de créances clients et de stocks plus importantes que les dettes fournisseurs signifie que l'entreprise règle ses fournisseurs avant d'être payée par ses clients. On parle alors d'un équilibre à court terme.

Cevital doit agir en Optimisant la gestion des stocks ; en limitant au maximum les créances clients et en Augmentant des crédits fournisseurs (achats à crédit).

#### **3-2-2-Le fonds de roulement**

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement :



## CHAPITRE 3 LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE SPA CEVITAL

---

La méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Les calculs suivant nous permettent de déterminer ces fonds de roulement durant les deux années concernées (2019/2020) à partir de la méthode du bas du bilan

- $FRN = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$

**2019:  $FRNG = 221\,568\,549\,910 - 98\,340\,444\,758$**

<b><math>FRNG = 123\,228\,105\,152</math></b>
---

**2020:  $FRNG = 188\,256\,456\,373 - 107\,375\,985\,819$**

<b><math>FRNG = 80\,880\,470\,554</math></b>
--

**Ecart: 2020-2019**

**Ecart = - 42 347 634 598**

### ❖ **Interprétation :**

A travers ces calculs, nous constatons que, durant les deux années considérées dans notre étude, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Cela signifie que les capitaux stables sont suffisants pour financer les investissements de l'entreprise Cevital. C'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme.

Donc, l'équilibre financier est respecté et l'entreprise Cevital dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

### **3-2-3-La trésorerie nette**

La trésorerie d'une entreprise apparait comme étant le solde de la situation financière globale. Elle peut être calculée à partir du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulements déterminés précédemment, sur cette base nous pouvons calculer la trésorerie comme suit :

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

**2019 : 123 228 105 152-175 898 504 721**

**TN= - 52 670 399 569**

**2020 : 80 880 470 554- 131 874 155 121**

**TN= -50 993 684 567**

**Ecart= - 1 676 715 002**

- **Interprétation :**

Après les calculs, nous constatons que la TR nette de l'entreprise Cevital est négative sur les deux exercices : **52 670 399 569** en 2019 et **50 993 684 567** en 2020. Cela signifie qu'elle est déséquilibrée financièrement, donc elle ne dispose pas d'une liquidité importante qui lui permettra suffisamment de rembourser ses dettes à tout moment, ou bien faire des placements qui génèrent des gains financiers.

### **3-2-4 Excédent brut d'exploitation ou EBE**

EBE= chiffre d'affaires-les charges d'exploitation

D'après les données à notre disposition l'EBE des années 2019 et 2020 égale à:

**2019= 23 271 625 809**

**2020=12 475 641 419**

- **Interprétation :**

Les deux EBE sont positifs. Cela veut dire que l'entreprise génère suffisamment de revenu pour couvrir ses charges opérationnelles. En revanche, nous constatons une dégradation en 2020 par rapport à 2019. Cela démontre que l'entreprise a rencontré des difficultés de rentabilité en 2020.

### **3.2.5. La capacité d'auto- financement (CAF)**

**CAF= Résultat net de l'exercice + dotation aux amortissements et provisions- reprise sur provision**

D'après les données à notre disposition la CAF des années 2019 et 2020 égale à :

**2019=10 745 021 877 + 9 487 681 554 – 2 861 779 076**

**CAF 2019= 17 370 924 355**

2020=10 682 777 606 + 18 027 802 017- 2 387 916 439

**CAF 2020= 26 322 663 184**

- **Interprétation :**

La capacité d'auto-financement (CAF) a connu une hausse de 8 951 738 829 DZD en 2020 par rapport à 2019. Cela est justifiée par la hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice. Il y'a lieu de souligner que la CAF est positive durant les deux années exercices, cela permettra l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires.

### **3-3 analyse par la méthode des ratios**

Le recours à la méthode des ratios traduit le souhait de déterminer des seuils, des normes qui devraient permettre de juger l'état d'une entreprise grâce à la comparaison entre la valeur de ratios calculés sur ses comptes et des valeurs de référence. L'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers...Par ailleurs, elle joue le rôle d'indicateur des points faibles et points forts qui caractérisent la politique financière et facilite la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires. De plus, la réussite d'une décision financière repose sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements.

#### **3-3-1- Les ratios d'analyse des bilans**

Un ratio est un rapport entre deux éléments chiffrés de l'économie de l'entreprise. Il s'exprime en pourcentage ou en valeur relative. Les ratios sont utilisés en contrôle budgétaire, en particulier dans les tableaux de bord comme éléments de synthèse.

##### **3-3-1-1 Les ratios de structure de l'actif :**

Concernant le cas de Cevital, les calculs suivants nous permettent de déterminer les ratios de la structure de l'actif pour la période considérée dans notre étude :

- $\text{RICF} = \text{CF} / \Sigma \text{Actif}$

**2019 :  $\text{RICF} = 158\,948\,606\,792 / 474\,897\,523\,589$**

**$\text{RICF} = 33,5\%$**

**2020 :  $\text{RICF} = 158\,471\,223\,347 / 508\,837\,478\,026$**

**$\text{RICF} = 31,34\%$**

- $\text{RICC} = \text{Capitaux circulant} / \Sigma \text{Actif}$

**2019 :  $\text{RICC} = 221\,568\,549\,910 / 474\,897\,523\,589$**

**$\text{RICC} = 46,65\%$**

**2020 :  $\text{RICC} = 188\,256\,456\,374 / 508\,837\,478\,026$**

**$\text{RICC} = 37\%$**

- **Interprétation :**

**❖ Le Ratio de l'importance des capitaux fixes :**

Ce ratio exprime la proportion des valeurs immobilisées nettes dans le total d'actif c'est-à-dire le poids des capitaux fixes dans le patrimoine de l'entreprise.

On remarque que l'actif immobilisé représente une part de 33,5% en 2019 et de 31, 34% en 2020 dans le total d'actif. Ainsi, ces ratios montrent que Cevital ne souffre pas d'une sur immobilisation et ne présente pas un risque d'illiquidité qui touche la trésorerie pendant les deux années (frais de réparation et entretien élevées).

**❖ Le Ratio de l'importance des capitaux circulants**

L'actif circulant fait partie du patrimoine d'une société. Son calcul permet d'identifier précisément l'état et les besoins de financement d'une entreprise, qu'ils soient immédiats ou à court terme.

Le ratio est évalué à 46,65% en 2019 et à 37% en 2020. Ce résultat révèle que Cevital maîtriser de façon globale ses finances car elle dispose des fonds pour couvrir ses financements à court terme.

### 3-3-1-2- Les ratios de structure du passif

Analyser la structure du passif revient à étudier l'équilibre des différentes sources de financement. Les calculs suivants indiquent les ratios de la structure du passif pour la période 2019 -2020

- **RIF= CP /  $\Sigma$  Passif**

**2019: RIF=284 856 872 584 / 474 897 523 589**

**2020 RIF= 60%**

**2020 : RIF=281 497 662 338 / 508 837 478 026**

**RIF=55,3%**

- **RDCT= DCT/  $\Sigma$  Passif**

**2019 : RDCT=98 340 444 759 / 474 897 523 589**

**RDCT= 20,7%**

**2020 : RDCT= 107 375 985 819 / 508 837 478 026**

**RDCT = 21,1%**

- **Interprétation :**

- ❖ **Le ratio d'indépendance financière**

Ce ratio permet de mesurer la part des capitaux propres dans les ressources durables et par la suite d'apprécier l'autonomie financière de l'entreprise. Ce ratio doit être supérieur ou égal à (0,5) c'est-à-dire que les capitaux propres doivent au moins représenter la moitié des capitaux permanents.

Dans le cas de Cevital, ce ratio est égal à 60% en 2019 et à 55, 3% en 2020. Pendant ces deux années, il est supérieur à 50%, ce qui met en lumière l'indépendance et l'autonomie financière de Cevital.

### ❖ Le ratio des dettes à court terme :

Le taux d'endettement à court terme représente la proportion de la dette à court terme par rapport aux fonds propres de l'entreprise. Un taux d'endettement court terme élevé peut indiquer des problèmes de liquidité. Il faut alors surveiller de près les flux de trésorerie et les échéances de la dette à court terme.

Un taux d'endettement en bas de 30 % est excellent. Au-dessus de 40 %, c'est critique. Pour Cevital ce taux est de 20,7% en 2019 et de 21,1% en 2020.

### 3-3-2-Les ratios de rentabilité :

- **RRE= Résultat d'exploitation / CA**

**2019 : RRE=31 388 681 197 / 158 948 606 792**

**RRE= 19,75%**

**2020 : RRE=20 233 539 670 / 159 471 223 347**

**RRE=12 ,68%**

- **RRF =RN / CP**

**2019 : RRF= 10 745 021 877 / 284 856 872 584**

**RRF=0,037**

**2020 : RRF= 10 682 777 606 / 281 497 662 338**

**RRF=0,038**

- **RRC =RN/ CA**

**2019 : RRC= 10 745 021 877 / 158 948 606 792**

**RRC= 0,067**

**2020 : RRC= 10 682 777 606 / 159 471 223 347**

**RRC=0,066**

- **Interprétation :**

- ❖ **Le ratio de rentabilité économique :**

Le ratio de rentabilité économique est un indicateur important permettant d'étudier la création de valeur de l'entreprise. Ce ratio se fonde sur le résultat d'exploitation après impôt et l'ensemble des capitaux engagés (capitaux propres et dettes) dans l'activité économique de l'entreprise.

Pour Cevital, ce ratio est positif. Cela veut dire que Cevital peut assurer sa pérennité et disposera d'assez de ressources pour maintenir son activité, même si les attentes de ventes du produit de l'eau minérale sont en deçà des objectifs ciblés.

- ❖ **Le ratio de rentabilité financière :**

C'est un indicateur financier très important car c'est grâce à ce ratio qu'il est possible de mesurer les performances d'une entreprise relatives à l'utilisation des capitaux propres qui ont été investis par les actionnaires.

Il se présente donc comme un indicateur incontournable lorsque l'on recherche une opportunité d'investissement, un placement financier rentable, ce qui est le cas pour Cevital qui envisage un développement en continu.

- ❖ **Le ratio de rentabilité commerciale :**

La rentabilité commerciale permet de juger si l'entreprise est rentable dans son secteur d'activité. Plus la rentabilité commerciale est importante, plus la marge brute de l'entreprise sur la vente de ses produits/services est forte.

La rentabilité commerciale permet également d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net.

### **3-3-3-Les ratios de liquidité**

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ils mesurent la solvabilité de l'entreprise et permettent de juger de la qualité de la gestion du fonds de roulement. En effet, un fonds de roulement insuffisant et l'impossibilité de réaliser rapidement ses actifs à court terme sont souvent les causes de la faillite de l'entreprise. Pour le cas de Cevital, les calculs suivant nous permettent de déterminer les ratios de liquidité :

- $RLG = AC / DCT$

**2019 :  $RLG = 221\,568\,549\,910 / 98\,340\,444\,759$**

**$RLG = 2,25$**

**2020 :  $RLG = 188\,256\,456\,373 / 107\,375\,985\,819$**

**$RLG = 1,75$**

- $RLR = (VR + VD) / DCT$

**2019 :  $(183\,299\,482\,922 + 6\,630\,430\,953) / 98\,340\,444\,758$**

**$RLR = 1,93$**

**2020 :  $(119\,568\,871\,717 + 35\,499\,504\,818) / 107\,375\,985\,819$**

**$RLR = 1,44$**

- $RLI = VD / DCT$

**2019 :  $6\,630\,430\,953 / 98\,340\,444\,758$**

**$RLI = 0,07$**

**2020 :  $35\,499\,504\,818 / 107\,375\,985\,819$**

**$RLI = 0,33$**

- **Interprétation :**

❖ **Ratio de liquidité générale**

Ce ratio mesure le degré de couverture du passif à court terme par les actifs à court terme. Ce ratio doit être supérieur ou égale à « 1 ». Dans le cas de Cevital, ce ratio est de **2,25 en 2019** et de **1,75 en 2020**. Nous constatons que ce ratio est en adéquation avec la norme (1 et +), c'est-à-dire que les actifs à court terme garantissent une marge importante de paiement du passif à court terme.

❖ **Ratio de liquidité réduite**

Le ratio de liquidité réduite est constitué par des valeurs réalisables et des disponibilités. Il ne tient pas compte des valeurs d'exploitations qui ne sont pas très liquides. Pour Cevital, ce ratio est supérieur à 1 (**1,93 en 2019 et 1,44 en 2020**).



Cela montre que même si les créanciers demandent à être payés sans attendre, l'entreprise ne va pas se retrouver en difficulté.

### ❖ Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure le degré des interventions de Cevital en utilisant ses disponibilités immédiates. Il se définit comme étant le rapport entre les liquidités et les passifs courants. Le ratio de liquidité immédiate exprime la partie de DCT qui peut être remboursé grâce aux disponibilités.

Un ratio de liquidité immédiate élevé constitue un bon signe pour les créanciers mais il peut constituer au même temps un mauvais signe de gestion de trésorerie. Ce ratio est plus restrictif que les deux autres ratios. Il indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides (dont les stocks).

Le ratio de liquidité est inférieur à 1. Cevital n'a pas assez de liquidité pour payer son passif courant.

### 3-3-4-Ratio d'activité

**Taux de variation du chiffre d'affaires HT (%) =  $\frac{CA(n) - CA(n-1)}{CA(n-1)} \times 100$ .**

Le chiffre d'affaires est considéré l'un des plus importants indicateurs de pilotage de la performance de Cevital. Les calculs ci-dessous présentent l'évolution du chiffre d'affaires des deux années 2019 et 2020.

- Chiffre d'affaires 2019 : 158 948 606 792
- Chiffre d'affaires 2020 : 159 471 223 347

Evolution du 2019/2020 : 522 616 555

- Taux de variation du chiffre d'affaires HT (%) =  $\frac{2020 - 2019}{2019}$
- Taux de variation du chiffre d'affaires HT (%) = 0.003287%

Ce ratio permet de mesurer la variation du chiffre d'affaires correspond aux ventes de l'entreprise Cevital, c'est un indicateur de tendance d'évolution de l'activité.

### Conclusion

Cevital est une entreprise en plein expansion et développement. Cette entreprise s'est distinguée par le recours au contrôle de gestion. Quel serait l'intérêt de ce contrôle si ce n'est pour améliorer les performances opérationnelles et la satisfaction de la clientèle : augmenter son chiffre d'affaires, gagner en créativité, améliorer ses succès commerciaux, renforcer l'engagement et la collaboration des employés, maîtriser les risques, se réinventer et innover.

L'un des enseignements du stage que nous avons réalisé au niveau de l'entreprise est la fluctuation du chiffre d'affaires sur les trois produits que nous avons choisi pour le cas d'étude.

Si « les margarines » sont des produits dont les écarts entre la réalisation de ventes et les prévisions sont favorables, il n'est pas de même pour l'eau minérale. Pour ce produit très précisément, des améliorations ciblées doivent être mises en place pour que Cevital puisse s'assurer que les objectifs seront atteints et qu'aucun problème opérationnel ne vienne les entraver.

Toutefois, les résultats de l'étude des équilibres financiers, des rentabilités montrent à l'évidence des résultats financiers très satisfaisants, à l'exemple de l'autonomie financière, de l'équilibre financier et surtout de sa capacité à rembourser ses dettes. Aussi, les résultats de notre analyse permettront d'abord d'être informés, d'identifier les tendances, les évolutions, mesurer les écarts ; communiquer avec l'ensemble de l'organisation et développer les axes de progrès et s'améliorer.

# **Conclusion générale**

## CONCLUSION GENERALE

---

L'objet de notre mémoire est de montrer le « comment » le contrôle de gestion, à travers ses outils et pratiques, impacte la performance financière de l'entreprise. La revue de littérature a montré que le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent. Le contrôle de gestion permet d'optimiser les processus en concevant des processus maîtrisés et performants répondants aux attentes des clients à partir de la notion de valeur ajoutée.

Partant de ce point de vue, la première question posée dans ce mémoire est « *de quelle manière les outils de contrôle de gestion contribuent-ils à l'amélioration de la performance de l'entreprise* » ? Nous avons supposé que les outils de contrôle de gestion contribuent significativement à l'amélioration de sa performance financière.

La revue de littérature révèle que le contrôle de gestion analyse l'efficacité et l'efficience des processus de gestion. Il est une boussole pour garder le cap et vérifier que tout se passe en conformité avec les plans adoptés, les instructions émises et les principes établis par la Direction Générale et la Direction Financière. Son principal objectif est de mettre en évidence les faiblesses et les erreurs et de suggérer des mesures correctives pour éviter qu'elles ne se reproduisent afin d'accroître les performances d'une entreprise.

La « boîte à outils » du contrôle de gestion comprend la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou comptabilité de gestion, le système de contrôle budgétaire et le reporting. En effet, il est nécessaire, si l'entreprise veut garder la maîtrise de la situation, de mettre en place un système de contrôle permettant de déclencher une alerte, quand des écarts importants apparaissent entre prévisions et réalisations, afin de prendre les décisions correctrices qui s'imposent.

Aussi, notre première hypothèse est confirmée en ce sens que les outils de contrôle de gestion contribuent significativement à l'amélioration de la performance financière.

La deuxième question revient sur la question de savoir si l'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels améliore les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Nous avons supposé que l'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels améliore la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles.

Il est important de noter qu'optimiser c'est travailler sur la recherche d'efficacité et d'efficience pour viser l'excellence opérationnelle. Optimiser l'efficacité opérationnelle

## CONCLUSION GENERALE

---

s'intéresse au fonctionnement interne de l'entreprise (organisation, processus, méthodes, ressources, finances...) pour améliorer la productivité et faire baisser les coûts.

Pour optimiser les processus, il faut quantifier, auditer et objectiver. La performance de chaque fonction ou de chaque processus est à modéliser par des indicateurs, analysables sous différents axes. Les indicateurs doivent être pertinents et précis en fonction des objectifs à atteindre. Pour optimiser les processus de gestion, chaque indicateur doit avoir un nom qui sera connu par toute l'organisation et défini sans ambiguïté.

Pour cela, chaque information à la base de cet indicateur doit être fiable avant d'être transmise aux décideurs. Pour la prise de décision, les décideurs ne se limitent pas à un seul indicateur mais plutôt à une sélection d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord qui représente un outil de pilotage pour gérer, contrôler et anticiper. Le pilotage peut être stratégique et opérationnel.

Ces indicateurs sont rendus tangibles dans des tableaux de bord qui représentent un véritable outil de management qui doit constituer le référentiel par excellence de gestion/décision des responsables. Ils donnent la capacité de piloter la performance dans le temps, de comprendre les paramètres qui ont un impact positif ou négatif.

En fonction de cette appréciation, l'entreprise peut agir sur les leviers d'amélioration. Les tableaux de bord sont essentiels pour l'entreprise car sans eux l'entreprise serait aveugle et ne pourrait conduire de démarche d'amélioration de son efficacité. La mise en place d'un tableau de bord permet d'établir des indicateurs fiables, aux définitions partagées et cohérentes avec lesquels l'entreprise pilote l'exécution de sa stratégie, mais aussi les différents services de l'entreprise.

Notre deuxième hypothèse qui stipule que l'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels améliore la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles est confirmée car les indicateurs fiables, corrects et pertinents induisent la prise de décisions éclairées.

Les hypothèses de départ appliquées au cas de Cevital aboutissent au même résultat. Cevital attend du contrôle de gestion des projections vers le futur, plus encore on attend qu'il guide ses actions vers un futur souhaité. L'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels de la SPA Cevital améliore la qualité des décisions stratégiques et opérationnelles. En effet, les outils de ce contrôle comprennent généralement des mesures objectives de la

## CONCLUSION GENERALE

---

performance ainsi que la qualité des processus marketing, à l'allocation des ressources, à la gestion des actifs. Il s'agit d'évaluer les données de ventes, les revenus, les bénéfices et d'autres types de données objectives qui mesurent la santé financière de l'organisation et qui sont généralement hébergés dans les systèmes financiers d'une organisation.

Les résultats de notre étude montrent que Cevital maîtrise de façon globale ses finances car elle dispose des fonds pour couvrir ses financements à court terme et ne souffre pas d'une sur-immobilisation et ne présente pas un risque d'illiquidité qui touche la trésorerie pendant les deux années considérées permettra l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires. Les deux EBE sont positifs. Cela veut dire que l'entreprise génère suffisamment de revenu pour couvrir ses charges opérationnelles.

Ces résultats montrent également les efforts fournis par des personnes qui se chargent de ce contrôle puisqu'elles traduisent les écarts et les résultats comptables et financiers et donnent un sens aux exigences de la direction de Cevital et font comprendre les contraintes du terrain.

# **Références bibliographiques**

## Références bibliographiques

---

- Alazard Claude, Sépari Sabine et Saraf Jacques (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : Manuel et Applications. Editions Dunod.
- Appercel Romain (2022). Contrôle de gestion. Ellipses
- Augé Bernard et Naro Gérald (2011). Les objectifs, missions et dispositifs de contrôle de gestion. Dans Mini manuel de contrôle de gestion, pp : 3-18
- Barzman Marco, Gerphagnon Mélanie et Mora Olivier (2020). La transition numérique dans la recherche et l'enseignement supérieur à l'horizon 2024. Editions Quae, 2020.
- Blondeau, Roualdes & Digout, (2015).
- Bourguignon Thierry (2018). Entreprises : vers l'excellence : Une méthodologie de la performance par le management agile. Editions Dunod.
- Bouin Xavier et Simon François-Xavier (2016). Tous gestionnaires : Finance et gestion pour managers. Editions Dunod
- Carré Emmanuel & La Bruffe Alain (2004). Le management 100 questions pour comprendre et agir. Éditions Afnor
- Courtois Alain, Pillet Maurice et Martin Chantal (2003). Gestion de production. Editions d'organisation
- Duménil Marc (2022). Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts. Editions Gereso
- Fernandez Alain (2018). Les tableaux de bord du manager innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe. Editions 1. Eyrolles.
- Fabre Pascal, Sépari Sabine et Solle Guy (2014). DSCG3- Management et contrôle de gestion : Manuel et Applications, Corrigés inclus. Dunod
- Grandguillot Francis et Grandguillot Béatrice (2018). L'essentiel du Contrôle de gestion. Editions Gualino, p. 13
- Lagoda Jean-Marc (2022). Fiches sur les tableaux de bord. Editions Ellipses,
- Lardy Phillipe et Pigé Benoît (2011) dans leur ouvrage intitulé « Reporting et contrôle de gestion : De la délégation à la responsabilité. EMS Editions
- Leclère Didier (2011). L'essentiel de la comptabilité analytique. Editions d'Organisation.
- Legrenzi Christophe et Rosé Philippe (2020). Pilotage du SI et de la transformation digitale : Les tableaux de bord de la DSI. 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Leroy Michel (2016). DCG 11- Contrôle de gestion : L'essentiel en fiches. Editions Dunod,
- Leroy Frédéric (2021). Les stratégies de l'entreprise. Editions Dunod



## Références bibliographiques

---

- Levy Mick (2021). Sortez vos données du frigo : une entreprise performante avec la data et l'IA. Dunod.
- Loning Helene, Malleret Véronique et Méric Jérôme (2008). Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques. Dunod.
- Maurin Pierre (2017). Le contrôle de gestion : une boussole pour votre TPE/PME : Une approche simple et pratique pour garder le cap. Editions AFNOR.
- Marion Alain, Asquin Alain et Everaere Christophe (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Editions Dunod
- Meyer Gilles (2023). Top actuel Analyse financière 2023-2024 ; Editions Hachette Eduaction,
- Mwawen wa Mwawen Didier (2022). Données et pouvoirs du manager au sein des organisations : Jean Moscarola, un sphinx de son temps et de son milieu. In L'homme qui fait parler les données : Hommage au professeur Jean Moscarola, Kalika Michel, EMS,
- BOISSELIER. P, « Contrôle de gestion, cours et application », 3ème Edition, Librairie Vuibert, Février 2005, P 8
- Pigé Benoît et Paper Xavier (2005). Reporting financier et gouvernance des entreprises. Editions EMS,
- Noyé Didier (2002). Manager les performances. Editions INSEP Consulting éditions,
- Ragainie Aurélien et Tahar Caroline (2019). Le contrôle de gestion. Gualino.
- Selmer Caroline, Lagoda Jean-Marc et Trabelsi Martine (2019). Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles. Eyrolles.
- Selmer Caroline (2023). La boîte à outils du Contrôle de gestion : 59 outils clés en main. Editions Dunod
- Sion Michel (2010). Profession Directeur financier : Compétences techniques et managériales, Perspectives et évolutions. Editions Dunod
- Spang Laurant (2023). Compatibilité générale. Editions Ellipses
- Vasseur Gauthier (2021). Devenez un data pionnier ! Comprendre et exploiter les données en entreprise. Editions Mardaga

# **Annexes**

## Annexes

### ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>275 428 400</b>	<b>244 233 367</b>	<b>31 195 034</b>	<b>54 512 547</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>92 294 917 247</b>	<b>53 572 590 334</b>	<b>38 722 326 913</b>	<b>42 411 233 606</b>
Terrains	12 084 949 510		12 084 949 510	11 768 133 400
Bâtiments	20 830 179 262	12 945 378 414	7 884 800 848	9 053 515 877
Autres immobilisations corporelles	59 031 343 634	40 483 195 952	18 548 147 682	21 365 152 531
Immobilisations en concession	348 444 840	144 015 967	204 428 873	224 431 799
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>13 887 118 166</b>	<b>441 159 176</b>	<b>13 445 958 989</b>	<b>12 272 142 972</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>201 224 483 927</b>	<b>94 991 184</b>	<b>201 129 492 743</b>	<b>186 551 322 251</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	147 206 746 145	-	147 206 746 145	134 383 645 697
Autres titres immobilisés	51 743 447 279	525 000	51 742 922 279	49 768 910 396
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 274 290 503	94 466 184	2 179 824 319	2 398 766 158
Impôts différés actif	-		-	0
Comptes de liaison	-		-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>307 681 947 740</b>	<b>54 352 974 060</b>	<b>253 328 973 679</b>	<b>241 289 211 377</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	<b>33 059 063 627</b>	<b>1 420 427 593</b>	<b>31 638 636 035</b>	<b>32 103 132 681</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>185 548 921 413</b>	<b>2 249 438 491</b>	<b>183 299 482 922</b>	<b>176 651 023 094</b>
Clients	32 310 124 373	2 173 670 980	30 136 453 393	26 110 759 675
Autres débiteurs	134 682 148 813	1 097 406	134 681 051 407	133 667 004 807
Impôts et assimilés	18 209 136 613		18 209 136 613	16 542 385 252
Autres créances et emplois assimilés	347 511 614	74 670 105	272 841 509	330 873 360
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>6 630 430 953</b>	<b>-</b>	<b>6 630 430 953</b>	<b>7 046 363 542</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-		-	-
Trésorerie	6 630 430 953	-	6 630 430 953	7 046 363 542
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>225 238 415 993</b>	<b>3 669 866 084</b>	<b>221 568 549 910</b>	<b>215 800 519 317</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>532 920 363 733</b>	<b>58 022 840 144</b>	<b>474 897 523 589</b>	<b>457 089 730 695</b>

## COMPTES DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	158 948 606 792	165 088 579 550
Variation stocks produits finis et en cours	779 898 193	63 597 970
Production immobilisée	89 058 680	478 893 650
Subventions d'exploitation		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>159 817 563 666</b>	<b>165 631 071 170</b>
Achats consommés	118 297 600 703	123 820 905 693
Services extérieurs et autres consommations	10 131 281 766	12 616 412 459
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>128 428 882 469</b>	<b>136 437 318 152</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>31 388 681 197</b>	<b>29 193 753 018</b>
Charges de personnel	6 921 285 150	6 101 208 916
Impôts, taxes et versements assimilés	1 195 770 239	1 248 662 959
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>23 271 625 809</b>	<b>21 843 881 143</b>
Autres produits opérationnels	1 039 534 102	640 855 186
Autres charges opérationnelles	3 592 529 031	1 946 988 035
Dotations aux amortissements et aux provisions	9 487 681 554	7 348 048 721
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 861 779 076	1 319 960 470
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>14 092 728 401</b>	<b>14 509 660 041</b>
Produits financiers	4 153 807 789	4 141 226 418
Charges financières	7 488 538 120	5 844 908 593
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 3 334 730 331</b>	<b>- 1 703 682 175</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>10 757 998 070</b>	<b>12 805 977 867</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		738 582 982
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	12 976 193	93 866 797
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>167 872 684 632</b>	<b>171 733 113 244</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>157 127 662 755</b>	<b>159 759 585 157</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 745 021 877</b>	<b>11 973 528 088</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>10 745 021 877</b>	<b>11 973 528 088</b>

## COMPTE DE RESULTATS

Libelle	N	N-1
Chiffre d'affaires	159 471 223 347	158 948 606 792
Variation stocks produits finis et en cours	4 504 180 839	779 898 193
Production immobilisée	105 163 761	89 058 680
Subventions d'exploitation		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>164 080 567 947</b>	<b>159 817 563 666</b>
Achats consommés	134 943 338 624	118 297 600 703
Services extérieurs et autres consommations	8 903 689 653	10 131 281 766
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>143 847 028 277</b>	<b>128 428 882 469</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>20 233 539 670</b>	<b>31 388 681 197</b>
Charges de personnel	6 522 413 225	6 921 285 150
Impôts, taxes et versements assimilés	1 235 485 026	1 195 770 239
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>12 475 641 419</b>	<b>23 271 625 809</b>
Autres produits opérationnels	189 687 698	1 039 534 102
Autres charges opérationnelles	2 435 266 513	3 592 529 031
Dotations aux amortissements et aux provisions	18 027 802 017	9 487 681 554
Reprise sur pertes de valeur et provisions	2 387 916 439	2 861 779 076
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 5 409 822 974</b>	<b>14 092 728 401</b>
Produits financiers	25 638 570 073	4 153 807 789
Charges financières	9 608 310 318	7 488 538 120
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>16 030 259 756</b>	<b>- 3 334 730 331</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>10 620 436 782</b>	<b>10 757 998 070</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10 000	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	- 62 350 824	12 976 193
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>192 296 742 158</b>	<b>167 872 684 632</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>181 613 964 552</b>	<b>157 127 662 755</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>10 682 777 606</b>	<b>10 745 021 877</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>10 682 777 606</b>	<b>10 745 021 877</b>



## Annexes

### ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>282 215 620</b>	<b>258 627 823</b>	<b>23 587 797</b>	<b>31 195 034</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>92 977 978 204</b>	<b>57 927 503 898</b>	<b>35 050 474 306</b>	<b>38 722 326 913</b>
Terrains	12 089 195 800	-	12 089 195 800	12 084 949 510
Bâtiments	20 844 546 329	14 150 838 490	6 693 707 839	7 884 800 848
Autres immobilisations corporelles	59 695 791 235	43 618 793 765	16 076 997 470	18 548 147 682
Immobilisations en concession	348 444 840	157 871 643	190 573 197	204 428 873
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>14 273 807 143</b>	<b>458 969 532</b>	<b>13 814 837 612</b>	<b>13 445 958 989</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>281 950 096 722</b>	<b>10 257 974 784</b>	<b>271 692 121 938</b>	<b>201 129 492 743</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	217 873 594 025	10 162 983 600	207 710 610 425	147 206 746 145
Autres titres immobilisés	55 171 083 609	525 000	55 170 558 609	51 742 922 279
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 905 419 088	94 466 184	8 810 952 904	2 179 824 319
Impôts différés actif	-	-	-	-
Comptes de liaison	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>389 484 097 690</b>	<b>68 903 076 037</b>	<b>320 581 021 653</b>	<b>253 328 973 679</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	<b>33 747 041 804</b>	<b>558 961 966</b>	<b>33 188 079 838</b>	<b>31 638 636 035</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>121 978 460 840</b>	<b>2 409 589 123</b>	<b>119 568 871 717</b>	<b>183 299 482 923</b>
Clients	34 302 699 151	2 336 716 701	31 965 982 450	30 136 453 394
Autres débiteurs	71 161 746 256	474 371	71 161 271 884	134 681 051 407
Impôts et assimilés	16 237 734 755	-	16 237 734 755	18 209 136 613
Autres créances et emplois assimilés	276 280 678	72 398 050	203 882 628	272 841 509
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>35 499 504 818</b>	<b>-</b>	<b>35 499 504 818</b>	<b>6 630 430 952</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	35 499 504 818	-	35 499 504 818	6 630 430 952

**BILAN PASSIF**

PASSIF	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	113 522 776 000	69 568 256 000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	30 882 647 246	30 832 119 185
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat net ( Résultat part du groupe )	10 682 777 606	10 745 021 877
Autres capitaux propres-Report à nouveau	126 409 461 486	173 711 475 523
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires		
<b>TOTAL I</b>	<b>281 497 662 338</b>	<b>284 856 872 585</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	31 802 453 034	30 692 626 790
Impôts (différés et provisionnés)	441 037 287	478 043 255
Autres dettes non courantes	189 108 272	202 963 948
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 038 041 891	1 025 741 730
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>33 470 640 484</b>	<b>32 399 375 724</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	34 842 729 723	42 537 613 011
Impôts	239 605 131	947 479 525
Autres dettes	72 293 650 965	54 855 352 222
Trésorerie Passif	86 493 189 385	59 300 830 522
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>193 869 175 204</b>	<b>157 641 275 280</b>

# **Table des matières**



# Table des matières

---

Remerciement

Dédicaces

<b>Chapitre 1. Le contrôle de gestion : un cadre conceptuel.....</b>	<b>5.</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1. Le contrôle de gestion, une compréhension théorique .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Les définitions alternatives et missions du contrôle de gestion.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. Les définitions et caractéristiques du contrôle de gestion .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2. Les caractéristiques du contrôle de gestion .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Les missions et le périmètre du contrôle de gestion.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1. Les missions du contrôle de gestion .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. Le périmètre du contrôle de gestion.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Les notions proches du contrôle de gestion .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1. Le contrôle interne .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2. L’audit interne.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.3. Le contrôle organisationnel.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 2. Le métier de contrôleur de gestion.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1. Les données et leurs sources.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1. La transformation des masses de données en informations décisionnelles.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1. Le conseil et la formation .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2. Les qualités du contrôleur de gestion.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 3. Méthodes et outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Outils du contrôle de gestion.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.1 La comptabilité générale .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.1.1. Définition de la comptabilité générale.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.1.2. L’apport de la comptabilité générale au contrôle de gestion .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2. Comptabilité analytique ou comptabilité de gestion.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2.1. Définition de la comptabilité analytique .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 .2.2. Une comptabilité indispensable au contrôle de gestion .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.3. Le système de contrôle budgétaire .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.3.1. Les budgets .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.3.2. Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.4. Le pilotage .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 .4.1. Les dimensions du pilotage .....</b>	<b>27</b>

# Table des matières

3.1.4.2. Les tableaux de bord .....	29
3.1.4.3. Le reporting .....	30
3.2. Méthodes du contrôle de gestion .....	32
3.2.1. Le système de calcul des coûts complets .....	32
3.2.1.1 : La méthode des sections homogènes ou des centres d'analyse .....	33
La méthode des sections homogènes ou des centres d'analyses, est une approche qui consiste à gérer les charges indirectes et qui vise à déterminer les couts de revient .....	33
3.3.1.2. Les avantages et les inconvénients de la méthode .....	33
3.3.1.2.1. Les avantages .....	33
Conclusion .....	35
CHAPITRE 2 : La performance financière de l'entreprise.....	36
Introduction.....	37
Section 1. La performance : les concepts clés .....	37
1.1. La performance, une notion multiforme .....	38
1.1.1. L'efficacité et l'efficacités : deux notions récurrentes pour expliquer la performance .....	38
1.1.2. De la performance économique et financière à la performance globale.....	39
1.1.3. Logiques d'évaluation de la performance .....	43
Section 2. La performance financière de l'entreprise .....	47
2.1. Définitions de la performance financière .....	48
2.1.1. L'efficacité dans la gestion des ressources financières .....	48
2.1.2. L'importance de la performance financière .....	48
2.2. Les indicateurs clés de la performance financière .....	49
2.2. Les indicateurs de la performance financière .....	50
2.2.2. Le chiffre d'affaires.....	50
2.2.2. Le seuil de rentabilité .....	50
2.2.3. La marge commerciale .....	51
2.2. 4. La marge brute .....	51
2.2.6. Le besoin en fonds de roulement (BFR) .....	52
2.2.7. La trésorerie nette.....	52
2.2.8. L'excédent brut d'exploitation ou EBE .....	53
2.2.9. La capacité d'autofinancement ou CAF .....	53
2.3. La méthode des ratios .....	54
2.3.1. Les ratios de structure financière .....	55
2.3.2. Les Ratios de liquidité.....	56
2.3.3. Les Ratios d'activité ou Ratios de gestion.....	57
2.3.4. Les ratios de rentabilité.....	60

# Table des matières

2.3.5. L'effet de l'endettement sur la rentabilité .....	61
Section 3. Les fondamentaux pour piloter et améliorer la performance financière .....	62
3.1. S'assurer de la bonne allocation des ressources .....	63
3.2. Agir sur les leviers d'amélioration de la création de valeur.....	63
3.2.1. Améliorer le résultat .....	63
1.2.2. Accélérer la rotation des capitaux. ....	65
1.2.3. L'effet de levier.....	66
1.2.4. Les placements de trésoreries.....	66
Conclusion.....	67
CHAPITRE 3 : Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.....	69
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital » .....	71
1.1 Historique et évolution de CEVITAL .....	71.
1.3 Activités et atouts de CEVITAL .....	72
1.3.1 Activités .....	72
1.3.1.1 Huiles Végétales : .....	72
1.3.1.2Margarinerie et graisses végétales :.....	73
1.3.1.3 Sucre Blanc : .....	73
1.3.1.4 Boissons (eau minérale, jus de fruits, sodas) .....	73
1.3.2 Les atouts de l'entreprise et les facteurs clés de son succès .....	74
1.4. La qualité des produits de l'entreprise.....	74
.1.5 Missions et Objectifs de CEVITAL.....	75
1.5.1 Mission de CEVITAL .....	75
1.5.2 Objectifs de de CEVITAL.....	75
1.6. L'organisation de l'entreprise.....	75
1.6.1. La direction des projets .....	75
1.6.2. La direction SUPPLY Chain.....	76
1.6.3. La direction Marketing .....	76
1.6.4. La direction des ventes .....	76
1.6.5. La direction système d'informations.....	76
1.6.6. La direction industrielle .....	77
1.6.7. La direction des ressources humaines.....	77
1.6.8. La direction de commodités .....	77
1.6.9. La direction des Finances et Comptabilité .....	78
1.7. Présentation de la structure organisationnelle de CEVITAL.....	78
2_1_la gestion budgétaire .....	79

# Table des matières

---

2_ Le budget des ventes.....	79
<b>SECTION 3 : évaluation de la performance financière de l'entreprise SPA CEVITAL .....</b>	<b>86</b>
<b>3-1-RESENTATION DES BILAN FINANCIER DE LA SPA CEVITAL .....</b>	<b>86</b>
3-1-1 BILAN ACTIF 2019.....	86
3-1-2-BILAN ACTIF 2020.....	87
3-1-3BILAN PASSIF 2019.....	89
3-1-4-BILAN PASSIF 2020 .....	90
3-1-5Compte de résultats des deux années.....	91
3-2-Etude des indicateurs de l'équilibre financier .....	93
3-2-1-Besoin en fond de roulement .....	93
3-2-2-Le fond de roulement : .....	93
3-2-3-La trésorerie nette.....	94
3-3 analyse par la méthode des ratios .....	96
3-3-1- Les ratios d'analyse des bilans : .....	96
3-3-1-1 Les ratios de structure de l'actif : .....	96
3-3-1-2- Les ratios de structure du passif : .....	98
3-3-2-Les ratios de rentabilité : .....	99
3-3-3-Les ratios de liquidité :.....	100
3-3-4-Ratio d'activité.....	102
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>104</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>108</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>111</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>117</b>

## **Résumé du Mémoire**

- La performance est essentielle pour les entreprises dans un environnement concurrentiel.
- Le contrôle de gestion est crucial pour aligner les managers avec la stratégie d'entreprise.
- L'étude se concentre sur la Société par Actions Cevital (SPA Cevital) et son impact sur la performance financière.
- Trois questions principales sont posées concernant les outils de contrôle, l'intégration dans les décisions, et les compétences des responsables.
- Deux hypothèses sont formulées sur l'amélioration des décisions et l'impact des compétences sur la performance.
- La méthodologie inclut l'analyse de documents comptables et une étude empirique.

## **Abstract**

- he performance is essential for companies in a competitive environment.
- Management control is crucial to align managers with the company's strategy.
- The study focuses on the Société par Actions Cevital (SPA Cevital) and its impact on financial performance.
- Three main questions are raised regarding control tools, integration into decisions, and the skills of managers.
- Two hypotheses are formulated on the improvement of decisions and the impact of skills on performance.
- The methodology includes the analysis of accounting documents and an empirical study.

## **Mot clé :**

-Performance financière - Outils de gestion - Efficacité  
-Gestion budgétaire -Contrôle de gestion -Indicateurs de performance  
-SPA Cevital -Gestion des processus