

**ECOLE SUPERIURE DE GESTION ET D'ECONOMIE  
NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
master**

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THEME :**

**LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME  
OUTIL DE CONTROLE DE GESTION  
CAS : HAYAT DHC ALGERIE**

**Présenté par :**

**Melle.ToubdarineYousra**

**Encadreur :**

**Mr.Belhachemi Djillali Tarik**

**Promotion**

**Juin 2022**



**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE  
NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
master**

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THEME :**

**LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME  
OUTIL DE CONTROLE DE GESTION  
CAS : HAYAT DHC ALGERIE**

**Présenté par :**

**Melle .ToubdarineYousra**

**Encadreur :**

**Mr. Belhachemi Djillali Tarik**

**Promotion**

**Juin 2022**

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents

Aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer à leur juste valeur la gratitude et l'amour que je porte.

Je mets entre vos mains le fruit de longues années d'études, de long mois et de longs jours d'apprentissage.

Loin de vous, votre soutien et votre encouragement m'ont toujours donnée de la force pour persévérer et pour prospérer dans ma vie.

Chaque ligne de cette thèse, chaque mot et chaque lettre vous exprime la reconnaissance, le respect, l'estime et le merci d'être mes parents.

A mes sœurs Nour El Houda et Kaouther et leurs époux Hamed et Ali ces quelques lignes, ne sauraient traduire le profond amour que je porte envers vous. Je n'oublierais jamais votre encouragement et votre soutien au long parcours de mes études, j'ai la chance de vous avoir à mes côtés.

Sans oublier mes chères frères Amine, Zakaria, Abed el Karim et Ahmed, qui m'ont beaucoup aidé à continuer et persévérer

A mes amis Fella, Roufaïda, Naila, Rania, Imen, Ismahan, Noor, Mounir et Zaki, je n'oublierai jamais les rires et la joie que j'ai vécus avec vous et tous les doux moments. Je n'oublierai jamais tous ceux qui m'ont soutenu dans mes moments difficiles, en particulier Fella et Mounir.

## ***Remerciements***

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

Tout d'abord ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et d'encadrement de Mr. BELHACHEMI Djilali Tarik on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité jours et nuits, et ses conseils, son dévouement au travail durant notre préparation de ce mémoire.

On remercie les membres du jury pour leur présence, pour leur lecture attentive de ma thèse, afin d'améliorer mon travail.

Nos remerciements s'adresse à Mr. Rabah ait Mohamed et Mr.Dagui Mounir pour m'avoir aidée durant la période du stage et ses encouragements et toute l'équipe de direction de finance et comptabilité de HAYAT DHC ALGÉRIE pour leurs chaleureux accueil.

On remercie Mr.Bouabdallah Hassan de nous s'avoir assuré sa totale disponibilité tout au long de nos études dans cette école.

Nos remerciements s'adressent également à tous nos professeurs de l'ENSSEA et de l'ESGEN pour leurs générosités.

## *Liste des tableaux*

### **CHAPITRE : 1**

Tableau 1 : Les nouvelles missions et les missions en recule dans le CG.....	15
Tableau 2 : Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord .....	34

### **CHAPITRE:2**

Tableau 3 : Les indicateurs clés de l'axe « clients » .....	50
---	----

### **CHAPITRE:3**

<b>Tableau 5</b> : part de marché.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 6 : Part de marché .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 7 : part de marché .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 8</b> :L'évolution de la trésorerie nette de Hayat <b>U : MDA</b> .....	81
Tableau 9 : L'analyse de la structure.....	83
Tableau 10 : Calcul les ratios de rotation.....	84
Tableau 11 :Evolution des agrégats de gestion de Hayat <b>U : MDA</b> .....	84
Tableau 12 :Evolution des ratios de rentabilité .....	85
Tableau 13 :évolution de chiffre d'affaires .....	86
Tableau 14 : Analyse de la valeur ajoutée (U : MDA).....	87
<b>Tableau 15</b> : l'analyse de l'excédent brute d'exploitation (U : MDA) .....	87
Tableau 16 : Analyse de résultat opérationnel (U : MDA) .....	88
Tableau 17 : l'Analyse de résultat financière (U : MDA) .....	89
<b>Tableau 18</b> :l'Analyse de résultat avant impôt (U : MDA) .....	90
<b>Tableau 19</b> : analyse résultat de CAF (U : MDA).....	91
Tableau 20 : axe financier .....	95
Tableau21 : axe client .....	95
Tableau 22 : axe processus interne.....	96
Tableau 23 : Axe apprentissage .....	96
Tableau 25 : Rendement des machines .....	100
Tableau 27 : Augmenter le nombre de client .....	101
Tableau 29 : Apprentissage organisationnel.....	103
Tableau 30 : la productivité d'employés.....	103
Tableau 31 : Nombre de formation de l'entreprise.....	104

## Liste des figures

### CHAPITRE : 1

Figure 1 : les éléments essentiels de contrôle de gestion .....	11
Figure 2 : Le contrôle de gestion, Conseil .....	16
Figure 3 : Le contrôle de gestion, hiérarchique .....	16

### CHAPITRE: 2

Figure 4 : les quatre axes de tableau de bord prospectif .....	47
Figure 5 : Relation de causalité de l'axe client .....	51
Figure 6 : L'axe processus interne : Modèle générique de création de valeur .....	53
Figure 7 : La chaîne de causalité au sein du BalancedScorecard .....	60

### CHAPITRE : 3

Figure 8 : organigramme de l'entreprise HAYAT DHC.....	70
Figure 9 : Domaines d'activités stratégiques .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 11 : part de marché couche bébé .....	72
Figure12 : DETERGENT .....	73
Figure 13 : LADY CARE .....	73
Figure 14 : L'organigramme du département du contrôle de gestion.....	75
Figure 15 : Les modules SAP.....	77
Figure 16 : SAP ERP.....	80
Figure 17 : La trésorerie nette .....	82
<b>Figure 18 : Histogramme de l'évolution de fond de roulement et le besoin de fond de roulement</b> .....	82
Figure 19 : l'évolution de résultat net de l'entreprise .....	85
Figure 20 : l'évolution de chiffre d'affaires .....	86
Figure 21 : l'évolution l'excédent brut d'exploitation.....	88
Figure 22 :l'évolution de résultat opérationnel .....	89
Figure 23 : l'évolution de résultat avant impôt.....	90
Figure 24 : l'évolution de la capacité de autofinancement.....	91
Figure 25 : la carte stratégique .....	94
<b>Figure 26:</b> Les liens de causalité entre les objectifs. ....	97

## ***Liste des abréviations***

**BFR** : besoin de fond de roulement

**BSC** : balanced scorecard

**CA** : chiffre d'affaires

**CF**: comptabilité financière

**CG** : contrôle de gestion

**CRM**: Customer relationship management

**EBE** : l'excédent brut d'exploitation

**ERP**: Enterprise Resource Planning

**FCS**: facteurs clés de succès

**FR**: fond de roulement

**KPI** :key performance indicator

**MCS** : mesure clés de succès

**P&L** : profit and loss

**R&D**: recherche et développement

**RTM** : rout to market

**SAP** : Systems, Applications and Products for data processing

**SKU** : Stock Keeping Unit

**Swot** : strengths, weaknesses, opportunities et threats.

**TBP**: tableau de bord prospectif

**TCR** : tableau de compte de résultat

**TN**: trésorerie nette

**TRS** : taux de rendement synthétique

**VA** : valeur ajoutée



## ***Le sommaire***

<b>Introduction générale</b> .....	b
<b>Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance</b> .....	b
<b>SECTION 1 : Généralité sur le contrôle de gestion</b> .....	6
<b>SECTION 2 : la Performance de l'entreprise</b> .....	18
<b>SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion</b> .....	26
<b>Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif</b> .....	39
<b>SECTION 1 : Présentation du tableau de bord prospectif</b> .....	41
<b>SECTION 2 : Les quatre axes du TBP</b> .....	47
<b>SECTION 3 : Les étapes de conception du TBP</b> .....	56
<b>Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif</b> .....	68
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise Hayat</b> .....	70
<b>Section 2 : les outils de contrôle de gestion utilisé par la direction</b> .....	75
<b>Section 03 : essai d'élaboré un tableau de bord prospectif</b> .....	81
<b>Conclusion générale</b> .....	106

## ***Introduction générale***

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel l'entreprise est amenée à améliorer sa performance qui est considérée comme la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mise en œuvre. Pour cela, les dirigeants de l'entreprise doivent agir de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation.

C'est parce que l'amélioration de la performance est devenue la principale préoccupation dans toute entreprise, les responsables sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de leurs activités par rapport aux objectifs fixés, c'est le rôle de la fonction « contrôle de gestion » qui s'impose au niveau de chaque entreprise.

En conséquence, l'entreprise doit développer des outils de management qui permettent non seulement de maîtriser les leviers de la création de la valeur mais aussi de capter les évolutions de l'environnement.

A cet effet, un nouvel outil de pilotage et de suivi de la performance a vu le jour, il s'agit du Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard) issus des travaux du professeur R. S. Kaplan et D. P. Norton en 1992 né des insuffisances du tableau de bord dit « classique ».

Le tableau de bord prospectif vise la mesure et l'amélioration de la performance par la définition d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, directement liés à la stratégie de l'entreprise. Ces indicateurs comportent quatre axes : un axe financier, un axe client, un axe processus internes et finalement un axe d'apprentissage organisationnel. L'objectif, au travers de ces quatre axes, est de cerner les moyens de création de la valeur ajoutée et aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

Ce travail se propose donc d'identifier les indicateurs et les facteurs clés de performance de l'entreprise et d'essayer de proposer un modèle de tableau de bord prospectif pour l'évaluation et suivi de la performance.

### **Thème : le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion**

L'importance qu'occupe cet outil dans l'entreprise moderne nécessite une étude élargie et approfondie de tous les indicateurs, C'est dans cet esprit que nous avons formulé la

problématique principale de notre recherche comme suit : **Comment utiliser et construire un tableau de bord prospectif pour améliorer la performance de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette question, des questions secondaires s'imposent :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif?
- L'entreprise HAYAT utilise-t-elle le tableau de Bord prospectif pour mesurer sa performance ?
- Quelle est la valeur ajoutée d'une mise en place d'un système de tableau de bord prospectif au sein de HAYAT ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons proposé **des hypothèses** suivantes :

**Hypothèse 01** : Le tableau de bord prospectif est considéré comme étant un outil d'amélioration de la performance composé d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers.

**Hypothèse 02** : Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage utilisé par HAYAT.

**Hypothèse 03** : Le TBP répond aux besoins de pilotage de la performance globale en s'appuyant sur quatre axes (axe financier, axe clients, axe processus internes, axe apprentissage organisationnel) qui interagissent entre eux selon des liens de causalités.

Parmi les objectifs de cette étude:

- Mettre l'accent sur l'importance du tableau de bord prospectif pour les dirigeants, par la prise en compte élargie d'indicateurs financiers et non financiers.
- Fournir pour notre école une étude qui pourrait motiver les autres étudiants à s'approfondir sur ce sujet.
- La volonté d'approfondir mes connaissances sur le tableau de bord prospectif qui reste ignoré par des nombreux dirigeants.

Pour la rédaction de ce présent mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. Ainsi, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres de la manière suivante :

**Le premier chapitre** : aborde en premier lieu généralité sur le contrôle de gestion en suite la notion de performance et en fin les outils de contrôle de gestion.

**Le deuxième chapitre :** porte sur la présentation du tableau du bord prospectif, ses quatre axes et Les étapes de conception du TBP.

**Le troisième chapitre :** Finalement le dernier chapitre est consacré à la présentation générale de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise en suite l'élaboration d'un TBP pour l'entreprise.

*Chapitre 1 : Le contrôle de  
gestion et le suivi de la  
performance*

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

### *Introduction*

Le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance est l'ensemble de mécanismes et des processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et les comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités.

Les chefs d'entreprise sont toujours préoccupés principalement par l'amélioration de performance des entreprises. En conséquence, dans un environnement de plus en plus compliqué, une définition financière de la performance ne suffit plus. Elle est devenue multicritère et multidimensionnelle, et sa mesure doit en tenir compte. Depuis certains auteurs ont tenté de redéfinir la performance en incluant, en plus des facteurs financiers et économiques et d'autres facteurs.

Ce chapitre sera consacré pour donner des notions théoriques sur le contrôle de gestion et le suivi de la performance, les outils de contrôle de gestion et la mesure de la performance.

# Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

## **SECTION 1 : Généralité sur le contrôle de gestion**

Dans cette section nous allons essayer d'expliquer l'origine ce qu'est le contrôle de gestion aussi son processus, son rôle et ses missions.

### **1.1 Historique et définition de contrôle de gestion**

#### **1.1.1 Historique de contrôle de gestion :**

Le premier modèle type de contrôle de gestion, est celui de (SLOAN & BROWN) à la General Motors (1921). La démarche de SLOAN : est de savoir que doit faire la DG ? Pour croître et durer ! D'ailleurs à ce propos (H. BOUQUIN, 2006), indique que : « le point de départ tournait sur le questionnement suivant : comment gouverner une grande entreprise en croissance et innovatrice ? »<sup>1</sup> Il ajoute que « si l'origine du contrôle de gestion est le « management control », sa traduction est pour le moins discutable » (H. BOUQUIN)<sup>2</sup>.

Ce modèle traditionnel du contrôle de gestion « s'articule notamment autour de la pyramide du ROI (Return On Investment) qui permet de faire le lien entre les exigences des actionnaires et la performance des différentes activités de l'entreprise, des plans et des budgets (qui permettent d'articuler le court terme et le long terme), des coûts standards et du contrôle budgétaire (qui permettent de responsabiliser les différents acteurs dans l'organisation) ».<sup>3</sup>

La naissance officielle du contrôle de gestion a eu lieu aux États-Unis en 1939 lorsque se créa le CIA « CONTROLLERS INSTITUT OF AMERICA ». La mise en place du plan MARSHALL<sup>4</sup>, à partir des années 50 a permis à des chefs d'entreprises européennes de se familiariser avec ces techniques et de les mettre en place<sup>5</sup>.

Enfin, dans les années 70 c'est l'apparition du processus de pilotage du couple objectif/moyens. (L'évolution de la relation « offre/demande » peut être scindée en deux étapes majeures dont l'année 1975 n'est qu'un jalon approximatif. Cette évolution de la relation entre l'offre et la demande s'est accompagnée par un changement radical au niveau des « armes » utilisées par les entreprises afin de réaliser une rentabilité satisfaisante). Aujourd'hui, la mise en place des outils et procédures du contrôle de gestion varie selon les

<sup>1</sup> H. BOUQUIN, [2006]; « Comptabilité de gestion », 4ème Ed, Economica, 2006.

<sup>2</sup> H. BOUQUIN, [2005]; « Herméneutiques du contrôle », Conférence, (Lille AFC) Présentation du sujet: 13 mai 2005. P.3

<sup>3</sup> CHATELAIN-PONROY, S.&S. SPONEM, [2007] « Evolutions et Permanence du Contrôle de Gestion », Revue Economie et Management n° 123 du Avril 2007, P.14

<sup>4</sup> Le Plan Marshall, ou European Recovery Program (ERP) : est le principal programme des États-Unis pour la reconstruction de l'Europe à la suite de la Seconde guerre mondiale.

<sup>5</sup> CLAUDE, (A) et SABINE, (S) : le contrôle de gestion manuel et applications, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010, P.3.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

entreprises, même si les objectifs sont identiques ; puisqu'il n'y a pas de modèle type à suivre<sup>6</sup>.

A la fin des années 80, apparaît une nouvelle approche « cybernétique » du contrôle de gestion désignée par (H. BOISVERT ; 1989) de « contrôle de gestion renouvelé ». D'après l'auteur, cette nouvelle approche « tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle »<sup>7</sup>.

Pourtant de nombreuses typologies et définitions du contrôle de gestion ont ainsi été proposées. (L. SPANG, 2002) souligne que : « le contrôle de gestion peut être défini de plusieurs façons. En effet, sa conception traditionnelle basée sur le contrôle budgétaire et adaptée aux environnements stables, tend à évoluer vers un contrôle de gestion proactif, appelé aussi, « nouveau contrôle de gestion »<sup>8</sup>.

### 1.1.2 Définition de contrôle de gestion :

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion, comme un concept extrêmement vaste dans son champ d'action, et ses attributions. Cependant, ses conceptions et pratiques en sont diverses.

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

**d'ANTHONY.R.N** (professeur à Harvard et grand théoricien du contrôle) reste la plus répandue et la plus classique des définitions. Il définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. »<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> NICOLAS(B) et FRANÇOIS XAVIER (S) : contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010, p.2,3.

<sup>7</sup> H. BOISVERT [1989] ; « Le renouvellement de la comptabilité de Gestion », Gestion, revue internationale de gestion. Février 1989

<sup>8</sup> L. SPANG [2002]; «La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002. P.4

<sup>9</sup> ANTHONY (R.N), Planning and Control Systems: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.



## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Selon (R.N. ANTHONY, 1988), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies »<sup>10</sup>.

Selon (P. LANGEVIN, 1996) cette définition du contrôle induit deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination de la décision et un mécanisme d'animation. « Et que l'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (motivation, rétributions incitatives, apprentissage, culture...)<sup>11</sup>.

Selon (KHEMAKHEM, 1976) vu que, le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>12</sup>.

La définition du contrôle de gestion s'élargit aujourd'hui selon les axes suivants : le contrôle de gestion participe au système d'animation par une fonction de motivation, d'éducation et d'évaluation des acteurs concernés ; il s'inscrit dans une logique prospective, dans un processus d'amélioration continue ; il intègre non seulement les indicateurs financiers mais aussi des indicateurs qualitatifs. Le contrôle de gestion peut d'appuyer sur le contrôle budgétaire, le tableau de bord, la remontée des comptes<sup>13</sup>.

### 1.1.3 Les types de contrôle de gestion :

Il existe trois niveaux de contrôle de gestion :

- **Le contrôle de gestion stratégique** : A ce niveau se fait la définition des objectifs stratégiques. Les informations retenues sont essentiellement d'origine externe et tournée vers le futur lié au long terme et englobe les aspirations stratégiques de la firme.
- **Le contrôle de gestion des moyens** : est un processus « d'ajustement entre managers » d'après Bouquin (2005, p 9) ; A ce niveau se fait la mise en œuvre de la stratégie et on

<sup>10</sup>R. N. ANTHONY; [1988] «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, p. 10

<sup>11</sup> 2De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Uue Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20ème Congres DE L'AFC, May 1999, France. ^P.4

<sup>12</sup> A. KHEMAKHEM, [1976]; « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod P.16. Cité par (H. ARNAUD, [2001]; « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD 2001 ; P.9

<sup>13</sup> Naulleau. G, Rouach. M « le contrôle de gestion bancaire et financier », Revue Banque Editeur, 3ème édition, Paris, 2000, P.49.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

parle également de pilotage. Lié au politique de 3 à 5 ans, il couvre des objectifs chiffrés et met l'accent sur l'allocation des ressources.

- **Le contrôle de gestion opérationnel** : Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>14</sup>.lié au court terme, gère les opérations quotidiennes, et met en place le plan d'action.

### 1.1.4 Les objectifs de contrôle de gestion.

Le but principal de contrôle de gestion est de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience ainsi qu'une bonne allocation de ressources c'est-à-dire de s'assurer de la performance de l'entreprise (figure 1 : page 8) et de perfectionner ses avantages comparatifs.

L'instauration d'un système du contrôle de gestion vise aussi la réalisation des différents objectifs : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible<sup>15</sup>.

## 1.2 Le processus de contrôle de gestion :

### 1.2.1 Définition de processus de contrôle de gestion :

Un processus est un enchaînement d'activités qui contribuent à la création d'un bien ou d'un service. (**BESCOUS & MENDOZA, 1994**) définissent le processus comme « un ensemble d'activités liés en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client »<sup>16</sup>. (**BESCOS et al, 1993**), le définissent comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés»<sup>17</sup>.

A propos des deux définitions de (**d'ANATHONY, 1967 & BESCOS et al, 1993**), les auteurs déclarent que ces définitions « insistent sur trois composantes essentielles du contrôle

<sup>14</sup>7 Abdelehamid El Gadi; «Audit et contrôle de gestion»,Mithaq - Almaghrib, 1996. P.16

<sup>15</sup> ALAZARD C, SEPARI S, DECF7 contrôle de gestion, DUNOD P.643.

<sup>16</sup> BESCOS. P. L & C. MENDOZA [1994] ; « Le Management de la performance », Éd. Comptables Malesherbes, Paris. P. 42 .Cité par (ALCOUFFE .S & V. MALLERET [2004] ; « Les Fondements Conceptuels De L'ABC « A La Française » », Association Francophone de Comptabilité Contrôle – Audit, 2004/2 - Tome 10, P. 164

<sup>17</sup> L. BESCOS & al, [1993] ; « Contrôle de gestion et management » Ed Montchrestien, 1993.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

de gestion, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels. Ainsi, elles :

- soulignent que le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un processus;
- rappellent le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
- mettent en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables, abordant ainsi de façon implicite le thème majeur de la convergence des buts, développé dans la thèse et les travaux ultérieurs de (M. FIOL 1991) »<sup>18</sup>.

Selon (ARDOIN J.L, MICHEL D. & J. SCHMIDT, 1985), le processus contrôle de gestion « est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore ». [ ] « Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs »<sup>19</sup>

Alors que pour (P. LORINO, 1997) «le contrôle de gestion passe d'une approche centrée sur les ressources et les responsabilités à une approche centrée sur les processus et les compétences».<sup>20</sup>

(R. SIMONS, 1995), va plus loin et conçoit le contrôle de gestion de « l'avenir » comme : « les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>21</sup>. Pour tenter de maîtriser l'atteinte des résultats désirés, il est essentiel de préparer l'action, de l'organiser, de la simuler, d'en anticiper les conséquences.

<sup>18</sup> H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. • ANDREÙ SOLÉ, [2008] « Le CONTROLE De GESTION ; [2008] : Organisation, Outils et Pratiques », 3ème Ed. DUNOD, P.2

<sup>19</sup> P. LORINO [1995], « Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise », Paris, Ed. D'Organisation. P.217

<sup>20</sup>R. SIMONS [1995], « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston », 1995, P.5

<sup>21</sup>BOUIN . X &F.X . SIMON [2004] ; « Les Nouveaux Visages Du Contrôle De Gestion » ; 2ème Edition DUNOD, P.12

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Le contrôle de gestion « moderne » comme le désigne (**BOUIN. X & F.X. SIMON, 2004**): « ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue »<sup>22</sup>.

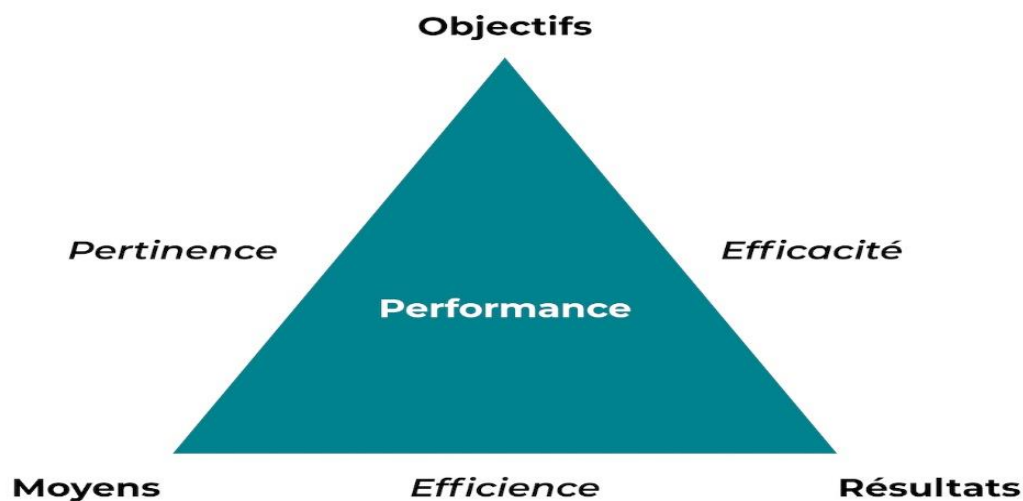
D'après les définitions, on remarque que le contrôle de gestion repose sur trois éléments :

- ✓ Les objectifs à atteindre.
- ✓ Les ressources disponibles.
- ✓ Les résultats obtenus.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments souligne trois concepts fondamentaux :

- La pertinence qui consiste à prendre en considération les forces et faiblesses de l'organisation lors de la détermination des objectifs.
- L'efficacité qui consiste à réaliser les objectifs assignés tout en respectant les Contraintes des couts.
- L'efficacé qualifie la situation ou les résultats obtenus coïncident avec les objectifs prédéterminés.

**Figure 1** : les éléments essentiels de contrôle de gestion



Source : <https://openclassrooms.com>,

<sup>22</sup> Op. Cité P.13

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

### 1.2.2 Les étapes du Processus du Contrôle de Gestion

Certains auteurs comme c'est le cas de (GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, 2004), désignent le processus de contrôle comme « la dynamique de pilotage ». Ils avancent dans leurs définitions que : « piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive, c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle. La dynamique de base du contrôle de gestion comprend deux grandes phases, une phase de planification, qui sert à préparer l'action et une phase d'analyse des résultats, dont l'objectif est d'apprécier le degré de réussite des actions engagées et d'orienter en conséquence les actions futures »<sup>23</sup>

Alors que pour (O. SAULPIC, R. GIRAUD, Ph. ZALOUAKI, M.A. LORAIN, F.J. MORALES, 2011) le processus de contrôle de gestion aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. D'après ces auteurs la démarche contrôle de gestion, est une démarche de pilotage de la performance, qui s'inscrit dans une réalisation progressive et dans le temps : « on se place successivement. Avant l'action (c'est la phase de planification. Après l'action (c'est la phase de suivi) et d'analyse des résultats. Elle est donc progressive ; c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle »<sup>24</sup>

En effet, le contrôle de gestion est un processus permanent qui passe par des phases et des étapes. Il intervient en cours d'action pour pouvoir mesurer en temps réel ses résultats. Il permet ainsi de piloter l'organisation, d'obtenir et d'utiliser ses ressources avec efficacité et efficience pour mieux conduire sa stratégie et guider ses objectifs.

Les étapes du processus, sont cernées par (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985), dans les points suivants :

- **Planification** : les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).

<sup>23</sup> GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, [2004], « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance » Ed. GUALINO P.24

<sup>24</sup> O. SAULPIC, R. GIRAUD, Ph. ZALOUAKI, M.A. LORAIN, F.J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion ». @2011 Pearson Education France, Chapitre 1, P.2

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- **Budgétisation** : Cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.
- **Action et Suivi des réalisations** : c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.<sup>25</sup>

### 1.3 Le rôle et les missions :

#### 1.3.1 Le rôle de contrôle de gestion :

Selon des travaux réalisés par des chercheurs en sciences de gestion le rôle du contrôleur de gestion c'est comprendre en quoi il contribue à faciliter le développement de l'organisation et à garantir la mise en place des fondamentaux d'un pilotage équilibré. En effet, son rôle consiste à :

- Accompagner l'organisation dans son adaptation à son environnement extérieur et à sa recherche permanente d'optimisation interne. Il doit également contribuer au développement des différents acteurs en privilégiant la construction, principal levier de motivation ;
- Garantir la mise en œuvre des règles et des procédures de gestion et veiller à la qualité de la coordination en proposant et en animant des espaces de dialogue. Par ailleurs, il peut apporter tout son savoir-faire en matière de structuration et d'intégration des fonctions et d'élaboration d'outils de reporting et de pilotage ;
- Aider les acteurs de l'organisation à identifier les risques de non performance ainsi que les gisements de progrès, tant par sa connaissance des processus et activités que celle des outils de résolution des problèmes
- Garantir la fiabilité de l'information dans les processus de collecte, de traitement et de restitution à tous les niveaux de l'organisation.

Ainsi, le contrôleur de gestion est considéré comme un élément du contrôle de gestion, comme le désignent (BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX 1999): « si l'on peut dire que la

---

<sup>25</sup> ARDOIN J.L, MICHEL D.&J.SCHMIDT [1985]« Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours PP. 5-7>

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion »<sup>26</sup>

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

### 1.3.2 Les missions de contrôle de gestion :

Les missions du contrôle de gestion varient d'une entreprise à une autre. D'après GIRAUD et All, « l'étendue des missions attribuées au service contrôle de gestion peut varier sensiblement d'une entreprise à l'autre. Les attributions considérées comme exclusives aux services contrôlent de gestion concernent l'organisation de la procédure budgétaire, du reporting et des tableaux de bord, du système d'information de gestion et la conduit d'études de rentabilité et d'analyses économiques. Certaines missions peuvent être ou non rattachées au contrôle de gestion, comme la comptabilité générale, la planification et le cas échéant, la comptabilité analytique et de gestion. Cela dépend de la taille de l'entreprise, de son histoire et de ses contraintes »<sup>28</sup>.

D'autres comme LAMBERT et SPONEM, estiment que les missions du contrôle de gestion sont évolutives ; et à ce titre, ils distinguent pour cette discipline les missions en recul et les nouvelles missions<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999, P.94

<sup>27</sup> N. BERLAND [2009], « Mesurer et piloter la performance » cite dans le Site e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr), P.15

<sup>28</sup> GIRAUD & All (2004), Contrôle de gestion et pilotage de performance, collection business gaulions éditeur, France, P.13.

<sup>29</sup> LAMBERT & SPONEM (2008), La fonction du contrôle de gestion, Cairn Info, France, P.4.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

**Tableau 1** : Les nouvelles missions et les missions en recule dans le CG.

Nouvelle taches	Taches en recule
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Augmentation de l'autorité : vers un contrôleur puissant</b></li> <li>- Analyse de l'information.</li> <li>- Conseil interne.</li> <li>- Participation à la prise des décisions « stratégiques ».</li> <li>- Planification stratégique.</li> <li>- Evaluation des performances.</li> <li>• <b>Dimension technique et centralisatrice :</b></li> <li>-Conception et mise en place de nouveaux SI.</li> <li>-Amélioration des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processus budgétaire :</b></li> <li>-Budget de court terme</li> <li>• <b>Activités liées à la comptabilité : fonctions périphériques</b></li> <li>-Système comptable.</li> <li>-Politique comptable.</li> <li>-La comptabilité.</li> <li>-La comptabilité des projets.</li> <li>• <b>Diminution des taches récurrentes « techniciennes » :</b></li> <li>-Reporting.</li> <li>-Consolidation.</li> </ul>

**Source** : LAMBERT & SPONEM (2008), La fonction du contrôle de gestion, édition Cairn info, Québec, p.4.

### 1.4 Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise

Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion peut être différent selon l'organisation dans laquelle on trouve (direction générale, direction financière, secrétariat général, direction administrative...), dans les grandes firmes, il existe le plus souvent une chaîne de contrôleurs situés à tous les niveaux de la hiérarchie des opérationnels, deux cas de figure peuvent alors se présenter :

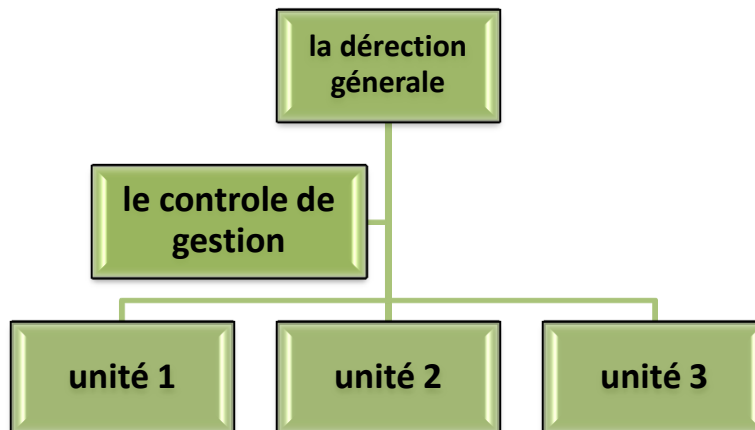
#### 1.4.1 Le contrôleur local est attaché hiérarchiquement à la direction

Le contrôleur local est attaché hiérarchiquement à la direction (ou au service central) du contrôle de gestion et entretient une relation fonctionnelle avec le dirigeant de l'unité dans laquelle il exerce (directeur d'usine, responsable de business unit...), comme le montre l'organigramme suivant :



## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

**Figure 2** : Le contrôle de gestion, Conseil

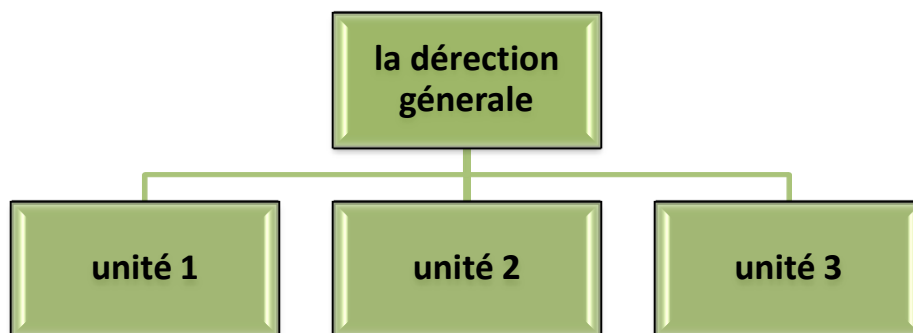


Source : Henri BOUQUIN, *le contrôle de gestion*, Ed. PUF, France, P.153

### 1.4.2 Le contrôleur local est rattaché hiérarchiquement au dirigeant de l'unité.

Dans laquelle il exerce et entretient une relation fonctionnelle avec le contrôleur de l'échelon supérieur, comme le présente l'organigramme suivant :

**Figure 3** : Le contrôle de gestion, hiérarchique



Source : Henri BOUQUIN, *le contrôle de gestion*, Ed. PUF, France, P.153.

Le positionnement du contrôle de gestion dépend du type de structure mise en place (Fonctionnelle, décisionnelle ou matricielle). Il existe différents types de contrôle de gestion en fonction de l'implication du siège et du niveau de délégation aux entités opérationnelles. Si la fonction doit se caler sur l'organisation, elle doit aussi l'aider à la faire évoluer dans un

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Environnement en changement et pour cela le rôle de contrôleur de gestion ne rend pas facile sa description, Comme le note une étude d'Arthur Andersen et autres recherches, les contrôleurs peuvent être à la fois :

- Des experts consultés sur des thèmes managériaux variés.
- Des agents de changement.
- Des évaluateurs, supposés identifier les zones de moindre performance pour alerter le management.
- Des collecteurs d'information, notamment de benchmarking.
- Des intégrateurs de systèmes sur les chantiers des ERP.
- Des élaborateurs des procédures de contrôle, facilitateurs, pour inciter à travailler en processus.
- Des garants de la déclinaison de la stratégie.
- Ceux qui élaborent la prévision budgétaire et mettent en place des procédures de contrôle.
- Des spécialistes des chiffres et de la mesure, supposés inventer de nouveaux indicateurs pour mesurer l'impact d'une décision sur la compétitivité et les performances financières<sup>30</sup>.

### 1.5 Les formes de contrôle dans l'entreprise.

#### 1.5.1 Le contrôle organisationnel.

« Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique »<sup>31</sup>.

Donc le contrôle organisationnel doit assurer, en temps réel, le suivi et 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.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel :

- la planification.

<sup>30</sup> Henri BOUQUIN, le contrôle de gestion, Ed. PUF, 7ème édition, France, P.153.

<sup>31</sup> Abdelehamid El Gadi; «Audit et contrôle de gestion»,Mithaq-Almaghrib, 1996 Page: 16

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- la fixation des règles et des procédures.
- l'évaluation des résultats et de la performance.

### 1.5.1 Le contrôle interne.

« 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 de patrimoine et la qualité de

L'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>32</sup>

### 1.5.2. Audit interne.

« Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants »<sup>33</sup>.

L'audit doit permettre de :

- mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existant.
- mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

## **SECTION 2 : la Performance de l'entreprise.**

### **2.1. La notion de performance**

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs (Lebas, Bourguignon, Bouquin, Lorino..., etc.) se sont attachés à définir la performance et plus récemment cette notion selon Capron et Quaire, « est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »<sup>34</sup>.

Pour Bourguignon, la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui

<sup>32</sup> Claude Alazard, Sabin Sépari, « DECF Contrôle de Gestion », 5<sup>ème</sup> édition, page 18

<sup>33</sup>

<sup>34</sup> CAPRON. (M) et QUAIREL. (L), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », AIMS, (2005), P.30.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) »<sup>35</sup>.

Cette définition met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- **La performance se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat d'actions coordonnées cohérentes entre-elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement). Ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologie, organisation, fournisseurs, ...etc.).
- **La performance se traduit par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non, la comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement des valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultats d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Dans le domaine de la gestion, la performance selon Bouquin «est vue comme un terme ambigu»<sup>36</sup>,c'est ainsi que selon Lebas « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat »<sup>37</sup>.

Selon Lorino« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Et « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur /coût »<sup>38</sup>.

### **-Le couple valeur/coût**<sup>39</sup>

La performance a deux grandes composantes : la création de valeur pour les clients, condition de la réalisation du chiffre d'affaires, et la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité ; autrement dit les coûts. Ces deux dimensions ne sont pas nécessairement alignées, voire elles

<sup>35</sup> 3 BOUQUIN. (H). « Le contrôle de gestion », 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006, P.74

<sup>36</sup> BOUQUIN. (H). « Le contrôle de gestion », 7ème édition Presse Universitaires de France, P.7.

<sup>37</sup> LEBAS (M) « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n°269 juillet-août, 1995,P.27

<sup>38</sup> LORINO (P), « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, (2003), P.9.

<sup>39</sup> AISSAOUI Smail,SLIMANI Mohamed « Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif »,2014 école supérieure de commerce ,P.7

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

peuvent être contradictoires : Par exemple, créer de nouvelles fonctionnalités pour un produit, en vue de satisfaire le client, se traduit en général par un surcout. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité.

### a) Définition du coût

C'est la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit,

Un stade d'élaboration du produit...

- le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée.

- Le moment du calcul : antérieur (coût préétabli), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

Le coût est donc un mode de traitement des charges définies par les trois caractéristiques ci-dessus. Il correspond en principe à des consommations de bien ou de services.

### b) Définition de la valeur

On peut donner un grand nombre de significations au mot valeur :

- Valeur de production (ou valeur de coût) : débours total que le fabricant doit faire pour assurer la conception, la réalisation et la distribution du produit. C'est la somme des coûts de revient de tous les éléments entrant dans la constitution du produit.
- Valeur d'échange : débours que l'acheteur est prêt à payer pour entrer en possession ou utiliser le produit.

Cette valeur d'échange qui résulte des lois de l'offre et de la demande entraîne une confrontation entre le prix. Les fonctions et les besoins tels qu'ils sont ressentis par le consommateur. Et cette dernière comprend : la valeur d'usage et la va valeur d'estime.

### c) Approches de la performance :

Nous avons deux approches de la performance, une financière et l'autre non financière.

- **Approche financière :**

Une entreprise est dite performante au sens de cette approche si elle crée de la valeur pour ses actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

L'entreprise. Généralement elle est évaluée à partir des documents comptables. En effet, chaque entreprise doit produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèses tel que le bilan et le compte du résultat. Ces documents et leur annexe comportent les informations nécessaires afin de mesurer cette performance.

Mais cette performance est critiquée par les auteurs du fait que la pérennité de l'entreprise ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leur activité mais aussi de la manière dont elles se conduisent.

- **Approche globale non financière**

Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, Organisations Non Gouvernementales (ONG), syndicats, clients, fournisseurs, ...etc). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

En effet, La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises qui sont :

- La dimension économique.
- La dimension sociale.
- La dimension environnementale.

### 2.2. L'évolution historique de la mesure de la performance<sup>40</sup>

Gosselin(2006), précise que l'évolution de la mesure de la performance a passé par quatre phases :

- **1ere phase de 1900 à 1950** : « Mesure de la performance financière »

Dans les entreprises de la révolution industrielle, la performance s'appréciait sur le couple cout/bénéfices en particulier le fameux RCI : le rendement sur le capital investi. Ces mesures permettaient de constater a posteriori ce qui n'a pas fonctionné.

- **2ème phase de 1950 à 1980** : « contrôle des centres de responsabilité »

---

<sup>40</sup> Sakhri Amira , « L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la mesure de la Performance de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, école supérieur de commerce , 2021,P.65

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Avec la modification des entreprises aussi bien par leur taille, que par leur diversification et par conséquent leur complexité, il y a eu un raffinement des mesures financières dont l'objectif était le contrôle des gestionnaires et de leur gestion.

L'intérêt commençait à se porter vers la gestion stratégique mais toujours d'un point de vue financier. C'est là que Deming avait introduit à la gestion moderne, les approches réinventées de la qualité, de l'innovation, du renforcement positif auprès des employés ainsi que la notion de rétroaction (feedback) et de mesure de la performance. Son approche est basé sur un cycle continu avec des boucles de rétroaction (plan- Do –Check – Act)qui se combine à un système de mesure de la performance.

### ➤ **3ème phase de 1980 à 1990 : « Amélioration de la qualité »**

Le contexte durant cette décennie a été marqué par la grande compétitivité et la libéralisation des échanges. Les problèmes de la qualité prennent de l'importance alors que les mesures financières voient leur importance baisser. L'orientation est d'autant plus importante vers la gestion stratégique qui prend en considération la clientèle et la qualité des produits et services. Donc les entreprises ont opté pour de nouveaux indicateurs, comme le souligne Eccles (1999)<sup>41</sup>, « les entreprises ont affecté des ressources substantielles au développement d'indicateurs tels que le taux de malfaçon, le temps de réponse, le respect des engagements de livraison etc., afin de pouvoir évaluer la performance de leurs produits, services et opérations ».

### ➤ **4ème phase de fin des années 90 : « gestion stratégique de la performance »**

C'est l'ère de l'utilisation des mesures financières et non financières, en particulier la satisfaction du client en liaison avec la stratégie. Comme l'affirme Eccles (1999) dans son article « la satisfaction du client sera au années 1990 ce que la qualité fut aux années 1980 ». Dans ces années régnait des stratégies centrées sur le service client. L'évaluation de la performance est faite par des indicateurs plus proches du marché tels que fidélité client, part de marché, et perception des clients en ce qui concerne la valeur de leurs biens et services

A ces critères apparus dans les années 90 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises, qui apporte encore un autre type de performance : la performance sociale, éthique et environnementale.

---

<sup>41</sup> Eccles, Robert G (1999), « la manifeste de l'évaluation des performances », in « les systèmes de mesure de la performance » Harvard Business Review, Editions d'organisation p 45-46

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

### 2.3. Les indicateurs de la performance<sup>42</sup>

Selon l'AFNOR (1992), un indicateur de performance est : « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Pour Fernandez (1999), l'indicateur de performance est : « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur». <sup>43</sup>

La définition d'indicateur met en évidence trois paramètres fondamentaux à savoir :

- **La notion de mesure** : elle n'est pas nécessairement directe et sous-entend généralement une recherche d'information à des niveaux plus ou moins élevés du système évalué ;
- **La notion d'objectif** : il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer l'écart entre les performances réelles et les performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart.
- **La notion d'action** : l'indicateur est forcément lié à l'action qu'il est susceptible d'induire.

#### 2.3.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Les indicateurs sont outils de pilotage qui comprennent un certain nombre de caractéristiques <sup>44</sup>:

- **La pertinence** : l'indicateur doit correspondre à un objectif, une préoccupation ou à une attente. Ainsi, il doit répondre au besoin de mesure, il doit vouloir dire quelque chose pour ces utilisateurs et être utilisé dans ce sens.

<sup>42</sup> Aissoui smail ,slimani mohamed, «Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif »école supérieure de commerce,2014,P15

<sup>43</sup> FERNANDEZ. A. (1999). «Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation. P : 155

<sup>44</sup> Aissoui smail, slimani mohamed ,«Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif »école supérieure de commerce,2014,P.16



## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- **La qualité** : l'indicateur doit être défini précisément, bien formulé et ces différents paramètres bien établis. Aussi, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.
- **La faisabilité** : c'est la possibilité de produire l'indicateur par des mécanismes de mesures et de traitement rigoureux, en fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable.
- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être facile à obtenir et à utiliser.
- **L'intelligibilité** : l'indicateur doit être clair, simple, compréhensible et son interprétation doit être commune et partagée.
- **L'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté et facilement interprétable par ces utilisateurs.

### 2.3.2. Le rôle des indicateurs de performance<sup>45</sup>

Globalement, les indicateurs de performance jouent un rôle très important dans toutes les organisations. Leur établissement devrait être pris au sérieux, car ces indicateurs de performance seront ceux qui donneront tous les signes vitaux de l'organisation. Nous pouvons résumer le rôle de ces indicateurs dans les points suivants :

- offrir des informations qui permettront d'établir un benchmarking. Ces mesures permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les endroits où il est important d'intervenir pour rendre l'entreprise plus compétitive ;
- servir comme étant un point de départ afin de mesurer les progrès de l'entreprise. En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et connaître les impacts des mesures correctives qui auront été instaurées afin d'améliorer l'organisation ;
- aider les gestionnaires dans l'établissement de leurs stratégies et les plans d'action à l'intérieur de l'organisation. Cet outil devrait aussi assurer la motivation des employés en encourageant et en récompensant les comportements que l'organisation désire obtenir de ses employés ;
- permettre de définir les critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des clients et la contribution de chacun à la rentabilité de l'organisation ;

<sup>45</sup> Aissoui smail ,slimani mohamed ,«*Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif* » école supérieure de commerce,2014,P17-19

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- servir à évaluer l'efficacité de chacun des départements de l'organisation. Aussi, ils devraient servir aux différents départements afin de les aider dans leur auto-évaluation, de leur fournir des éléments de motivation et leur donner un pouls des progrès accomplis.

### 2.3.3. Types d'indicateurs de performance

Selon Demeesere<sup>46</sup> et all (2002), il existe quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir :

- Indicateurs de résultats vs indicateurs de processus ;
- Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs financiers vs indicateurs non financiers ;
- Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés.

#### Indicateurs de résultat vs Indicateurs de processus

Les indicateurs de résultats mesurent l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs (le niveau d'activité, la qualité, coûts, ...etc.). Ces indicateurs ne permettent qu'un constat car ils apparaissent trop tard pour infléchir l'action.

Par contre, les indicateurs de processus (indicateurs de suivis), décrivent la manière dans laquelle le résultat a été obtenu. D'après Lorino, ces indicateurs doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps. Cependant, un indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer pour un niveau supérieur en indicateur de processus permettant de suivre la tendance d'un programme d'action plus large (de plus long durée).

#### 2.3.3.1. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage :

L'indicateur de reporting est utilisé pour informer le niveau hiérarchique supérieur de l'atteinte des objectifs et de la performance réalisée, et ceci dans un cadre d'engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il constitue un indicateur de résultat d'un constat a posteriori. Il doit être défini d'une manière claire, fiable et pertinent par rapport aux objectifs de contrôle. L'indicateur de pilotage constitue un indicateur de progression car il permet de suivre le degré d'avancement d'une action. Selon Lorino<sup>2</sup> (2003), cet indicateur doit guider une action en cours, et n'a pas forcément vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

<sup>46</sup> Demeesere R et all (2002), « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. P : 80-32

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

### 2.3.3.2. *Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers*

L'indicateur financier est extrait des données comptables et financières, par exemple : le taux de rentabilité d'un investissement, coût de reviens,... etc. en revanche, l'indicateur non financier est élaboré à partir des données physico opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion, par exemple : volumes, temps, stocks, fréquences des événements, ...etc). Ce type d'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise, c'est pour cette raison qu'il doit reposer sur des données physiques et opérationnelles.

### 2.3.3.3. **Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés**

Généralement, un indicateur synthétique est formulé d'une manière trop complexe car Il est élaboré à partir d'une multitude d'informations, à titre d'exemple : l'indicateur agrégé de qualité. Ce type d'indicateur est souvent difficile à interpréter, en raison de la multiplicité de ses composantes.

Dans la pratique, nous pouvons rencontrer deux risques. Le premier un rejet de l'indicateur jugé peu compréhensible, et le deuxième c'est le risque que l'utilisateur ne sache pas interpréter l'indicateur donc l'incapacité de décider, dans quelle direction agir pour améliorer la situation. Par contre, un indicateur ciblé est focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

## **SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion**

Pour identifier les outils de pilotage au sein de l'entreprise, (M. LEROY, 2001), confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'informations utilisés pour le pilotage »<sup>47</sup>. Il ajoute également que : « Les uns sont prévisionnels, d'autres outils constatent les performances obtenues et les explicitent, d'autres outils encore comparent les résultats aux objectifs »<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> M. LEROY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'Organisation, 2001, P.20

<sup>48</sup> Op.cité P.20

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont désigné en pratique trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui. Ces outils sont présentés comme suit :

### **3.1. Les outils de base**

#### **3.1.1. Le système d'information**

« C'est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements »<sup>49</sup>.

L'ERP est un outil central dans le Système d'Information des entreprises. Ce logiciel de gestion est synonyme de performance, d'optimisation des coûts et des ressources.<sup>50</sup>

#### **3.1.2. La comptabilité (analytique)<sup>51</sup>**

Les chefs de l'entreprise se sont rendus vite compte que la comptabilité financière avait des apports limités dans les prises de décisions. Pour y avoir plus claire ils ont commencé à développer une ventilation des charges et des produits plus analytique.

Initialement, la comptabilité analytique faisait l'objet d'écritures de comptabilité analytique, puis sous forme de tableaux d'analyse et s'est développée avec l'avènement des ordinateurs portables et des tableurs

La comptabilité analytique est essentiellement tenue :

- Par les TPE et PME, comme outil de pilotage de l'exploitation (souvent le seul)
- Par les moyennes et grandes entreprises comme un des outils du contrôle de gestion

La mise en place d'une comptabilité analytique permet à l'entreprise d'avoir une meilleure connaissance des dépenses qu'elle engage et de produire de l'information pertinente : résultat par produit résultat par atelier ...

La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont :

<sup>49</sup> Dumoulin (Christiane), Management des systèmes d'information, édition d'organisation, 1986, P08.

<sup>50</sup> <https://www.choisirmonerp.com> Consulté le 02/06/2022

<sup>51</sup> Laurent cappelletti ; philippe baron , gérard desmaison, francois –Xavier Ribiollet, ; contrôle de gestion Dunod, 2014, paris, P.152

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- de connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan ;
- d'expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants.

La comptabilité analytique a ensuite évolué vers la comptabilité de gestion en y intégrant

- des prévisions de charges et de produits (coûts préétablis et budgets d'exploitation, par exemple) à court et à long terme ;
- la réalisation et d'expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et budgets).

### 3.1.2.1 La méthode des coûts complets<sup>52</sup>

On retrouve deux méthodes :

- **Méthode des centres d'analyse (sections homogènes)**

Le plan comptable général de 1986 définit le centre d'analyse comme : « une division de l'unité comptable, où sont analysés des éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts des produits intéressés ». <sup>53</sup>

- **Méthode ABC**

La méthode ABC signifie activitybasedcosting c'est un outil d'analyse des couts par activité

La méthode ABC se caractérise par :

- La référence à l'activité plutôt qu'au produit.
- La réduction de la place consacrée à la fonction production
- La prise en compte de la valeur créée par certaine activité. <sup>54</sup>

Elle consiste à répartir les charges indirectes dans des centres de répartition selon des clés de répartition. Ces critères d'allocation sont des indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPI).

### 3.1.2.2 Méthode des coûts partiels<sup>55</sup>

<sup>52</sup> Laurent cappelletti ;philippe baron ,gérard desmaison,françois –Xavier Ribiollet, .op.cite.P.157.

<sup>53</sup> ESCID Mohamed Islam, « Appréciation du système de la comptabilité de gestion »,mémoire de fin d'étude, école de commerce ,2019 ,P.37

<sup>54</sup> Ibid.P.160

<sup>55</sup> Ibid.P.145

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

On retrouve plusieurs méthodes :

- **Méthode des coûts variables.**

Autrement dit, la méthode des coûts variables est une méthode de calcul de coûts partiels mesurant la performance des produits, familles de produits, activités, marchés... par une marge de contribution à la couverture des charges fixes non retenues dans les coûts.<sup>56</sup>

- **Méthode des coûts marginaux**

Le Plan Comptable Général (PCG) définit le coût marginal comme étant « la différence entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité »<sup>57</sup>

- **Méthode des coûts cibles.**

La méthode des « Coûts Cibles » consiste à déterminer pour un produit quelconque un « coût objectif » à ne pas dépasser en raison du prix imposé par le marché et de la marge bénéficiaire prévue et définie par l'entreprise. Cette méthode fut développée au Japon dans les années 80 dans l'industrie automobile.<sup>58</sup>

### La comptabilité financière

La comptabilité financière est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet en effet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement).
- Par ces différents aspects, elle forme un outil d'analyse non négligeable pour le contrôle de gestion.<sup>59</sup>

### La relation entre la CF et le CG

<sup>56</sup> <http://www.beaboss.fr>, consulté le 15/05/2022.à 23 :40

<sup>57</sup> <http://public.iutenligne.net>. Consulté le 15/05/2022.à 00 :30 h

<sup>58</sup> [ressources.unit.eu](http://ressources.unit.eu) consulté le 15/05/2022.à 01 :44 h

<sup>59</sup> Michel Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P25

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

La comptabilité de gestion est l'outil principal du contrôleur de gestion. Contrairement à la comptabilité financière, qui a pour but l'établissement des comptes annuels, la CG produit des informations destinées à aider les dirigeants à réaliser les objectifs de l'entreprise

Elle sert de base d'information pour :

- mesurer la performance.
- se situer sur un marché.
- calculer et analyser les coûts.<sup>60</sup>

### 3.2 Les outils prévisionnels.

Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation. A court terme, ces outils servent à la fixation d'objectifs. Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

- le plan (stratégique et opérationnel).
- le budget Cependant, il existe un nouvel outil prévisionnel appelé un business plan.

#### 3.2.1. Le plan

**3.2.1.1 Le plan stratégique** : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10 ans) et à formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif globale.

#### 3.2.1.2. Le plan opérationnel.

La qualité du plan opérationnel dépend des éléments suivants :<sup>61</sup>

- La qualité des anticipations effectuées ;
  - La pertinence des scénarios proposés et de leur réalisme ;
- Le dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme et sur la stratégie, ce qui implique un processus reconnu et accepté dans l'entreprise ;
- La ténacité de l'intention stratégique dans la mise en œuvre de ces programmes et de leur suivi pour traduire opérationnellement les décisions prise lors de l'élaboration du plan stratégique.

<sup>60</sup><https://contrôle2gestion.net> .consulté le 13/04/2022 à 00 :00 h

<sup>61</sup>Hélène Löning Véronique Malleret Jérôme Méric Yvon Pesqueux Ève Chiapello Daniel Michel Andreu Solé, «le contrôle de gestion outils et pratiques» 3ème édition P93

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

**3.2.1.3. Un business plan :** Une nouvelle approche désigne cet outil qui vise à synthétiser, en suivant un modèle, Il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (B. BECHET, 2012) présente le business plan comme « l'outil de gestion idéal pour objectiver son projet, sa stratégie d'entreprise »<sup>62</sup>.

### 3.2.2. Le budget

Le budget est l'outil central du contrôle de gestion. Il est présent dans la quasi-totalité des organisations et constitue bien souvent le cœur de l'activité des contrôleurs.

D'après Bouquin il «est (ou devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation de plans opérationnel »<sup>63</sup>.

Il est ainsi le document qui fait le lien entre les prévisions opérationnelles et leur traduction financière. Il y a un lien fort entre les plans stratégiques et les budgets. Le budget doit être la Déclinaison annuelle des stratégies, il articule la cour terme (le mensuel et l'annuel) et le moyen terme (l'annuelle et le pluriannuelle).

#### 3.2.2.1 Le rôle du budget<sup>64</sup>

On attribue divers rôles au budget, en mettant le plus souvent en avant :

- La gestion prévisionnelle. Le budget doit permettre de prévoir ce qui va être fait dans l'organisation, les difficultés à venir et de choisir les programmes d'activités
- La coordination/Communication. Le processus budgétaire conduit les différents services à se coordonner, par exemple pour s'assurer que ce qui va être vendu par le service commercial aura bien été produit par les usines. C'est aussi l'occasion, pour la direction de communiquer sur ces objectifs et, pour les responsables opérationnels, de faire remonter certaines informations du terrain.
- La délégation/Motivation. Il possible d'utiliser me budget comme contrat, passé entre un responsable et sa hiérarchie, sur les résultats à atteindre et/ou les moyens à mettre en œuvre.

<sup>62</sup> B. BECHET [2012] « Contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012

<sup>63</sup> Bouquin, H. Le contrôle de gestion, paris, PUF, 1997, P 297.

<sup>64</sup>1 Nicolas Berland, Yves De Rongé, «Contrôle de gestion, perspective stratégique et managériale»2ème édition P 283/284.



## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

- L'apprentissage au management. Le budget est une occasion privilégiée d'introduire la dimension économique et financière dans les choix opérationnels qui sont fait. Il est à ce titre un outil d'apprentissage au management.

### 3.3. Les outils de suivi de réalisation

Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation.

Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise. Pour cela, il va s'appuyer sur plusieurs outils :

- Le contrôle budgétaire
- Le reporting
- le tableau de bord

#### 3.3.1. Le contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire consiste en la confrontation périodique des réalisations avec les budgets, mettant en évidence des écarts qui sont analysés afin d'entreprendre les mesures de régulation nécessaires. Il permet d'identifier les causes et les responsabilités internes et externes. Il favorise un contrôle par exception, les actions correctives n'étant étudiées que pour les écarts les plus significatifs.<sup>65</sup>

Le contrôle budgétaire est l'outil du contrôle par les résultats. Il repose sur une logique de contrat, selon laquelle la fixation d'objectifs (contrat) implique le suivi des résultats. Les résultats traduisent de façon chiffrée l'atteinte ou non des objectifs, qui reposent sur des standards. La logique du contrôle budgétaire consiste, au-delà du calcul des écarts, à s'interroger sur les origines des déviations, aussi bien en termes de responsabilité – qui est responsable ? (c'est là un des aspects de la gestion de la motivation) – qu'en termes de pilotage –quels sont les produits ou les services concernés ?quelles sont les causes (volume, mix, rendement, prix) ? Quelles sont les composantes du résultat concernées (chiffre d'affaires, charges variables, charges fixes...) ?

Elle permet ainsi à l'entreprise de voir dans l'immédiat si elle progresse vers les objectifs de son échafaudage budgétaire et de réagir aux événements en temps utile, et à terme d'évaluer

---

<sup>65</sup>B. Doriathe , M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle, « comptabilité et gestion des organisation»6ème édition Page 316

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

les performances des acteurs, d'améliorer les bases des prévisions et la qualité des choix stratégiques.<sup>66</sup>

### Les écarts :

Les écarts qui peuvent être constatés au sein d'un centre de responsabilité :

- Ecart sur chiffre d'affaires = CA réel – CA prévu
- Ecart sur prix = (Prix réel – Prix prévu) \* Niveau d'activité réel
- Ecart sur volume = (Volume réel – Volume prévu) \* Prix prévu
- Ecart sur taux = (Taux réel – Taux prévu) \* Taux prévu

#### 3.3.1.1. Interprétation des écarts

L'analyse des différents écarts ne doit pas conduire le contrôleur de gestion à effectuer un suivi des budgets ligne par ligne. En effet, le gestionnaire est responsable d'un ensemble, c'est à lui de compenser un écart positif sur une ligne par un écart négatif sur une autre ligne. Il devra analyser les faits avec le gestionnaire et s'inquiéter de savoir si les éléments favorables ou défavorables sont temporaires ou permanents. Il ne faut pas être « anesthésié » par un élément favorable mais accidentel, qui cacherait un élément défavorable, mais permanent. Le contrôleur de gestion pourra se limiter aux écarts les plus significatifs, permettant ainsi une gestion exceptionnelle.

#### 3.3.2. Le reporting (La remontée des comptes)

Le reporting met en évidence les points clés et les objectifs délégués aux différentes entités d'un groupe. C'est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, plutôt qu'un support pour l'action. Le reporting de gestion s'intègre dans le processus de consolidation des données. La qualité des informations et des analyses produites dans le reporting dépend, de la bonne maîtrise et de la fiabilité des processus de remontée des informations, et des mécanismes de consolidation<sup>67</sup>.

##### 3.3.2.1. Objectifs :

La remontée des comptes a pour objectif d'informer la hiérarchie sur la marche de ses différentes unités. C'est donc un outil de contrôle dans un contexte de gestion décentralisée.

<sup>66</sup> 5 Hélène Löning Véronique Malleret Jérôme Méric Yvon Pesqueux Ève Chiapello Daniel Michel Andreu Solé, «le contrôle de gestion outils et pratiques» 3ème édition P127

<sup>67</sup> Caroline selmer, « la boîte d'outils du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2013, P.102

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Elle se distingue donc du tableau de bord par ses destinataires (document destiné à la hiérarchie) et par ses objectifs (outil de contrôle)<sup>68</sup>.

### 3.3.2.2 Différences entre le tableau de bord et le reporting<sup>69</sup>

Souvent, on confond entre le tableau de bord et le reporting, même si on peut relever certains points communs mais ils restent différents.

Une simple description des deux notions, plusieurs similitudes peuvent apparaître :

- Tous les deux sont des outils d'aide à la prise de décision, offrant la possibilité d'adoption des mesures correctives.
- Ils reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances.
- Enfin, ils s'adaptent à l'organisation et à son évolution.

Comme le montre le tableau ci-après le tableau de bord diffère du reporting sur plusieurs points

**Tableau 2** : Tableau de comparaison entre le reporting et le tableau de bord

Tableau de bord	Reporting
Suit la manière dont les objectifs sont réalisés	Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs
Synthétise des informations propres à un responsable. Il est tourné, essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage	Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques. Ces informations sont orientées vers la vérification.
Il repose sur une sélection des informations	Il est essentiellement constitué d'indicateurs

<sup>68</sup> B. Doriathe, M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle, « comptabilité et gestion des organisations » 6ème édition P325

<sup>69</sup> Zerrouki Oussama, Hafsoui Zinedine, « Le tableau de bord prospectif comme un outil de mesurer la performance de l'entreprise » école supérieure de commerce 2017, p.26.

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

(qualitatives, quantitatives ou physiques) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs	financiers déterminés après l'action.
Il sert de suivre et d'anticiper les actions	C'est un outil de contrôle, a posteriori des responsabilités déléguées
Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.	Généralement, il est périodicité mensuelle

*Source : Zerrouki Oussama, Hafsoui Zinedine, « Le tableau de bord prospectif comme un outil de mesurer la performance de l'entreprise » école supérieur de commerce 2017, p.26*

### 3.3.3 Le tableau de bord.

Selon Gervais, le tableau de bord peut être défini comme « système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action ». En effet, grâce au tableau de bord le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à ses objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau<sup>70</sup>.

Selon Nicolas Berland, Le tableau de bord peut se définir comme le regroupement d'un ensemble d'information synthétique considérée comme essentielles à la prise de décision des managers, c'est-à-dire, à la mise en place d'actions correctives.<sup>71</sup>

Selon Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère et Jacques Muller : « Un tableau de bord est un instrument qui reprend les informations indispensables pour les filtrer et les présenter de façon claire et synthétique aux décideurs concernés »<sup>72</sup>.

(M. BOITIER, 2002) rapporte dans sa thèse de doctorat que : « dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle [ ]. Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus »<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> M. Gervais, « le contrôle de gestion » Economica, Paris 2005, P70

<sup>71</sup> Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion, perspective stratégique et managériale » 2ème édition P 428

<sup>72</sup> Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller, DCG « Contrôle de gestion » Ed. Nathan, P 446.

<sup>73</sup> M. BOITIER [2002] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés » : Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

Le tableau de bord est un outil de :

- Motivation des responsables et de perfectionnement des cadres ;
- Mesure de performances ;
- Diagnostic et d'alerte ;
- D'information et de dialogue ;
- Gestion à court terme ;
- D'aide à la prise de décisions.

Les instruments fréquemment utilisés du tableau de bord sont : les ratios, l'écart et les graphes.

- Le ratio : peut se définir comme un rapport entre deux grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans l'espace qui est significative.
- Contrairement au suivi budgétaire qui permet de calculer les différents écarts, le tableau de bord se contente à présenter uniquement les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles les responsables peuvent intervenir.
- Les graphes permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou tendance de différentes situations de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre on va parler du tableau de bord prospectif avec plus de détail.

### **3.4 Les outils d'appuis :**

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils.

#### **3.4.1. Le Reengineering :**

(Reconfiguration ou « réingénierie) concept introduit par (M. HAMMER & J. CHAMPY, 1993) : c'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client. Pour (HAMMER M. & J CHAMPY, 2000) « le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »<sup>74</sup>.

### 3.4.2 Le Benchmarking (l'étalonnage) :

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Le Benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres.<sup>75</sup>

D'après (O. AVRIL, 2009) le Benchmarking est « un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples »<sup>76</sup>

### 3.4.3 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT permet un développement général de l'entreprise en croisant deux types de données : internes et externes. Les informations internes prises en compte seront les points forts et les faiblesses de l'entreprise. Quant aux données externes, elles concerneront les menaces et les opportunités à proximité. Pour établir ses forces et faiblesses, l'entrepreneur doit regarder en interne les ressources dont elle dispose, qu'elles soient humaines, financières, immatérielles (un brevet) ou matérielles (une capacité de production).

Les opportunités et menaces concernent eux les éléments externes à l'entreprise qui peuvent jouer sur son succès ou, à l'inverse, lui nuire. L'identification d'un besoin consommateur non adressé est un bon exemple d'opportunité. C'est, par exemple, l'insatisfaction des utilisateurs

<sup>74</sup> HAMMER M. & J CHAMPY, [2000], « Le Reengineering » Éd Dunod (mars 2000)

<sup>75</sup> Atlas du Management 2010, P.24

<sup>76</sup> O. AVRIL, [2009] ; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site : [www.acting.Finances.com](http://www.acting.Finances.com) , Article n° 38, Novembre 2009. P.1

## Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance

vis à vis des tarifs et des prestations proposés par les sociétés de taxi classiques qui a constitué une opportunité de développement pour Uber. A l'inverse, un changement de cadre réglementaire, comme par exemple la perspective de devoir salarier des chauffeurs qui travaillent pour Uber en tant qu'entrepreneurs, est une vraie menace sur le développement de l'entreprise.

### ***Conclusion***

L'un des principaux rôles assignés au contrôle de gestion est la mesure de la performance de l'entreprise qui permet de renseigner sur l'efficacité de sa gestion. En effet, cette fonction consiste à fournir les données et les mesures sur lesquelles repose la mesure de la performance. Elle consiste également en un rapprochement entre les résultats obtenus, les objectifs initialement fixés, et les moyens alloués. La place de la fonction du contrôle de gestion au sein de l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à l'autre, le contrôle de gestion est un des outils de calcul du management. A travers ce chapitre, nous avons tenté d'identifier les différents outils de contrôle de gestion parmi eux le tableau de bord. Il existe deux sortes le tableau de bord gestion et le tableau prospectif que nous allons voir dans le chapitre suivant.

***Chapitre 02 : le tableau de  
bord prospectif.***



## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### ***Introduction :***

La capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais aussi de la mobilisation et de l'exploitation de ses actifs intangibles (savoir-faire, innovation...) Aussi, la notion de performance d'entreprise dépasse les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe désormais la performance globale, c'est-à-dire, vis-à-vis des clients et des partenaires, résultant de l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.

Le Tableau de Bord Prospectif s'est imposé comme un nouvel outil de mesure de la performance multidimensionnelle, qui permet d'assurer un pilotage en temps réel et d'anticiper les dérives. Il incite les dirigeants de l'entreprise à définir des objectifs, à moyen et à long terme, et construire une stratégie en accord avec les activités de l'entreprise. Et c'est ce que nous présentons dans ce chapitre tout au long des trois sections qui le composent.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### Section 01 : Présentation du tableau de bord prospectif

#### 1.1 Origine et Définition du tableau de bord prospectif (TBP)

##### 1.1.1 Origine de tableau de bord prospectif

Le balancedscorecard (TBP) est un outil relativement récent, fruit des travaux communs d'un professeur - consultant nord - américain, R. Kaplan, et d'un praticien - consultant, D. Norton apportant en particulier le support du Nolan Norton Institute, l'unité de recherche de KPMG, en 1990. L'idée du développement d'un outil de mesure de la performance qui ne comporte pas exclusivement des indicateurs financiers était déjà présente dans le best - seller de R.S. Kaplan et H.T. Johnson, *Relevance Lost*, en 1987.

Dès cette époque, dans leur dernier chapitre intitulé « Mesures de performance pour le futur » , les deux auteurs insistaient sur l'importance des indicateurs non financiers : « Le nouvel environnement de production n'exigera pas seulement des contrôles de processus et des systèmes de mesures du coût des produits entièrement nouveaux .

Il obligera aussi es managers à réduire leur insistance actuelle sur les mesures de rentabilité à court terme, comme le résultat et le retour sur investissement Les mesures financières à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise »

Ces idées, en partie soulevées par la puissance économique à cette époque de pays tels que le Japon ou l'Allemagne, plus enclins à une perspective de long terme que les entreprises américaines, vont trouver leur concrétisation à partir de 1990 dans les études de terrain menées par le Nolan Norton Institute sur le thème : « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». Trois étapes vont alors se succéder dans le développement du balancedscorecard<sup>77</sup>.

Une phase de conception d'un nouvel outil de mesure de la performance initie le projet ; cette période se caractérise, pendant un an, par des réunions bimensuelles où une douzaine d'entreprises mettent en commun leurs idées sur la question ; elle aboutit à la conception d'un balancedscorecard, dominé par la recherche d'équilibre entre les perspectives de court et

---

<sup>77</sup> Carla, mendoza.françoise, Giraud. Marie-Hélène, delmond. Hélène, Ioning, «tableaux de bord pour managers »paris,P.165

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

longtermes, entre un contrôle par les résultats et un contrôle des processus , entre des indicateurs financiers et non financiers .

- La deuxième phase correspond , à partir de 1991-1992 , à l'introduction de l'outil sur un petit nombre de sites pilotes ; dans deux entreprises en particulier , Kaplan et Norton se rendent compte que les dirigeants veulent utiliser le balancedscorecard non seulement comme nouveau système de mesure mais aussi et surtout comme instrument de déploiement stratégique ; l'idée de mise en cohérence des indicateurs opérationnels avec la stratégie et de focalisation sur les processus dès pour l'entreprise fait alors son chemin .

La troisième et dernière étape, à partir de mi 1993 concrétise le passage d'une phase expérimentale à une période de grande diffusion de l'outil à travers l'activité de conseil (création d'une nouvelle société à cet effet par D. Norton). De plus en plus de balancedscorecards sont mis en place et la dimension de management de l'outil prévaut petit à petit par rapport à la dimension de système de mesure. À travers trois articles , leur livre The balancedscorecard ( 1996 ) , et leurs très nom breuses missions de conseil , Kaplan et Norton ont donné une aura internationale à leur outil , qui prend des tonalités différentes , d'un point de vue marketing , selon le public auquel il s'adresse : « système de mesure équilibré » ( balancedscorecard ) en anglais , il devient « < tableau de bord prospectif » en français ou encore « cadre exhaustif pour l'action des managers » ( cuadro de mandointegral ) en espagnol ...<sup>78</sup> .

### 1.1.2. Définition de tableau de bord prospectif

Kaplan et Norton (1994) définissent le TBP comme « un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autre d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage.Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à venir »<sup>79</sup> .

Selon Iribarne,<sup>80</sup> le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

✓ Communiquer la stratégie.

<sup>78</sup> Carla, mendoza.françoise, Giraud. Marie-Hélène, delmond. Hélène, Ioning, «tableaux de bord pour managers »paris,P.165.166

<sup>79</sup>R.Kaplan, D.Norton (1994), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance » dans « les systèmes de mesure de la performance », Harvard Business Review, 1999.p 157

<sup>80</sup>P.Iribarne, « les tableaux de bord de la performance », édition Dunod, 2003.P 17

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

✓ Focaliser sur l'atteinte des performances clés.

✓ Décider d'actions globales à entreprendre.

Le tableau de bord prospectif (TBP) apporte aux managers l'instrument pour maintenir ce cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes : il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre.

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future<sup>81</sup>.

### 1.2 Le rôle et les objectifs du TBP :

#### 1.2.1 Le rôle du tableau de bord prospectif<sup>82</sup> :

C'est un outil de gestion regroupant plusieurs objectifs s'il fournit des informations aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale en vue d'une prise de décision satisfaisante, il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations, enfin il constitue un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

- **Contribuer à une meilleure maîtrise du risque** : Toute décision est une prise de risques. Avec le tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.
- **Faciliter la communication** : le tableau de bord prospectif est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référence commune, en offrant une perception unifiée

<sup>81</sup> KAPLAN (R- S) et NORTON (D- P), « Le tableau de bord prospectif », Paris, Les Editions d'Organisation, 2003, P.14.

<sup>82</sup> SERAIAIA KAOUTHER, « Le tableau de bord prospectif comme passerelle entre l'opérationnel et le stratégique », école supérieur de commerce, 2021, P.58

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

- **Dynamiser la réflexion** : le tableau de bord prospectif ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

Parmi Les rôle du TBP qui sont applicables à toutes les entreprises, on trouve

- ✓ Traduire la stratégie en termes opérationnels
- ✓ Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie
- ✓ Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous
- ✓ Transformer la stratégie en un processus continu
- ✓ Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

### 1.2.2 Les objectifs du tableau de bord prospectif

Le concept de tableau prospectif est apparu avec le besoin croissant d'accéder à l'information du fait d'un environnement en constante mutation. Il est apparu comme un outil complémentaire aux mesures financières traditionnelles. Au fil des années, cet outil a pris de plus en plus d'importance pour aujourd'hui constituer un réel outil stratégique qui a débouché sur l'apparition d'un nouveau système de management stratégique. Un outil qui, au départ, était utilisé pour développer de nouveaux projets est aujourd'hui utilisé comme un outil de gestion globale de l'entreprise<sup>83</sup>.

Le tableau de bord permet de relier la stratégie long-terme avec les actions court-terme et ce au travers de quatre processus :

- **Clarifier, Traduire le projet et la stratégie**
- **Communiquer la stratégie et objectifs**
- **Planifier et définir les objectifs quantitatifs**
- **Retour d'expérience et suivi stratégique**

Pour cela MENDOZA<sup>84</sup> (2005) le TBP permet de :

- Inciter les dirigeants à définir des objectifs, et de donner le meilleur de soi pour arriver aux objectifs tracés.

<sup>83</sup> MAURRIN(P) : Tableau de bord en clair, éditions Ellipses, Paris, p 21.

<sup>84</sup> Carla MANDOZA, Hélène LONING, Marie-Hélène, Françoise GIRAND, le tableau de bord et balanced scorecard, groupe revue financière et comptable, Paris, 2005, p 107.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

- Faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle, qui permet de gagner en compétitivité et en efficacité.
- Disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables et servir de support à toutes les réunions de la direction.
- Communiquer entre les dirigeants : le tableau de bord prospectif facilite la communication interne et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une entreprise.
- Suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance.
- Et enfin lier la rémunération à la performance : par l'introduction d'un système de rémunération différencié selon les performances de chacun des responsables, de l'efficacité de ces derniers devrait s'en trouver renforcée. Le tableau de bord prospectif est un outil qui occupe une place très importante dans la gestion quotidienne de l'entreprise, qui va au-delà de sa fonction de contrôle.

Pour conclure SELMER<sup>85</sup>(2004) souligne que le tableau de bord prospectif permet d'appréhender une information plus opérationnelle, souvent transmise dans des délais courts. Il intègre de nombreuses données essentiellement comptables et financières, et aussi des éléments extracomptables et notamment, des éléments qualitatifs (objectif de qualité du service rendu, de rapidité de réponse aux clients ou de traitement d'un dossier). Selon elle, le tableau de bord doit contenir des indicateurs d'efficacité et de l'efficacité afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Cette notion de performance qui est associée au tableau de bord prospectif est aussi illustrée par d'autres auteurs comme :

ALAIN FERNANDEZ (2008) montre que le tableau de bord prospectif réduit l'incertitude de la décision, en sélectionnant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

- **Réduire l'incertitude** : le tableau de bord prospectif offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- **Sélectionner l'information** : l'environnement de l'entreprise est en pleine mutation, et l'information est changeante par nature. Sélectionner l'information et ne présenter que l'essentiel, qui est indispensable pour le décideur.

---

<sup>85</sup> SELMER, Caroline, « concevoir le tableau de bord », Paris, Ed DUNOD, 2004, p 345.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### 1.3. Principes d'élaboration du TBP

L'élaboration d'un tableau de bord prospectif (scorecard) n'est pas un exercice qui vient s'inscrire naturellement dans la vie d'une organisation.

La mixité des langages utilisé (financier, marketing, technique, ressources humaines), la nécessité d'alterner des phases conceptuelles et des phases pratiques, la difficulté d'observer objectivement des résultats, la surveillance des effets pervers des mesures sont autant de challenges qui nécessitent de poser en tout premier lieu des principes de base. Parmi ces principes, nous en avons choisi sept qui sont les principaux leviers de succès pour la création du tableau de bord prospectif.

- Faites la promotion du projet
- Réconciliez le langage des choses avec le langage de l'argent
- Passez de l'abstrait au concret (et vice versa)
- Distinguez les faits des sentiments
- Ne bâtissez pas une prison
- Vérifiez que la nature des indicateurs est en adéquation avec les valeurs de l'entreprise
- Gardez un œil critique sur le système de mesures

### Les acteurs responsables de la mise en place de tableau de bord prospectif

#### Comité de pilotage.

Le comité de pilotage sera accrédité par la direction générale pour disposer d'un large pouvoir de décision ; Pour mieux maîtriser ses facteurs de succès, il pourra définir une batterie d'outils et d'indicateurs et contrôler la direction prise par le projet, l'efficacité des groupes de travail et la communication interne ; il contrôlera notamment la communication autour du projet dans l'entreprise. Les membres du comité de pilotage sont désignés lors d'une revue de direction par les Pilotes.

#### Comité exécutif.

Le comité exécutif contient toute l'équipe dirigeante. Le rôle du comité est de discuter le plan stratégique qu'était présenté par le comité de pilotage afin de la première séance de comité et

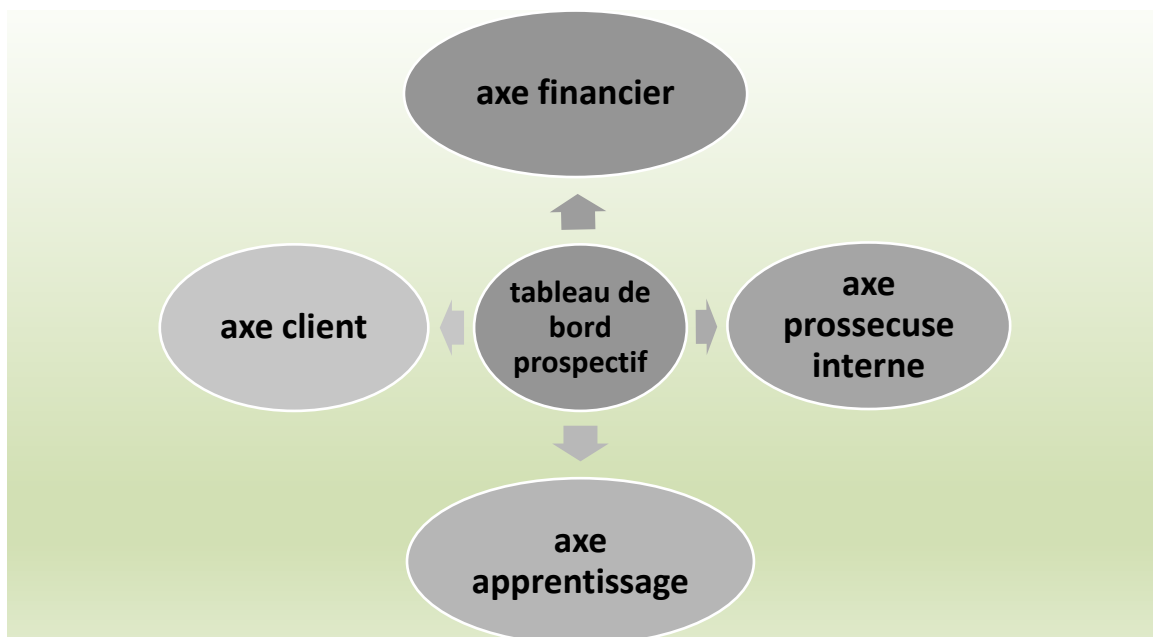
## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

de fixé les différents indicateurs associés à chaque axe et bien sûr à partir de comité exécutif on peut construire les différents sous-groupes chargés de chaque axe<sup>86</sup>.

### SECTION 2 : Les quatre axes du TBP

Les dirigeants d'une entreprise ont besoin d'autres données que celles financières comme la fiabilité de la clientèle, la qualité du service, la valeur des processus de fabrication ou de commercialisation et la motivation ou l'état d'esprit du personnel. Cette dimension multilatérale du tableau de bord est théorisée par Kaplan et Norton dans le concept de BalancedScorecard ou tableau de bord équilibré ou prospectif qui est représenté avec quatre axes ou indicateurs que nous détaillons.<sup>87</sup>

**Figure 4** : les quatre axes de tableau de bord prospectif



Source : élaboré par moi-même

<sup>86</sup> Abdulrazzak Mohamed, « Le tableau de bord prospectif comme outil de contrôle de gestion », Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales ;2019 , p.49-50

<sup>87</sup> Robert KAPLAN, David NORTHAN, « Les tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, 2009, p 61.



## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### 2.1. Axe financier « Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? »

La création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise.

L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Beaucoup d'entreprises fixent les mêmes objectifs financiers pour toutes leurs divisions et leurs unités. Par exemple, un retour sur le capital engagé de 14%, objectif établi pour l'ensemble de l'entreprise, sera attendu de chaque unités. Ou bien, si l'entreprise a choisi comme paramètre la valeur ajoutée économique, chaque unité peut se voir imposer de maximiser celle-ci pour chaque période comptable.

Si cette démarche uniforme a le mérite d'être pratique, cohérente et, en un certain sens, équitable puisque tous les responsables d'unités sont évalués selon le même critère, elle ne tient pas compte du fait que les unités peuvent avoir des stratégies différentes. Il est même peu probable qu'un indicateur unique, surtout d'ordre financier, soit adapté à un large éventail d'unités. Par conséquent, lorsqu'ils entreprennent de définir les indicateurs financiers de leur TBP, les responsables d'unités doivent choisir des mesures adaptées à leur stratégie.<sup>88</sup>

#### 2.1.1 Les indicateurs essentiels et stratégiques pour l'identification de l'axe financier

**A- Retour sur investissement** : Taux de rendement, c'est à dire le montant gagné

Ou perdu par rapport à la somme initialement investie.

**B- Valeur ajoutée économique** : Définie comme la différence entre la valeur finale

De la production et la valeur des biens qui ont été consommés.

**C- Chiffre d'affaires** : Est la somme des ventes de biens et de prestations de

Services de ladite entreprise sur un exercice comptable donné.

**D- Gestion des actifs** : c'est une activité qui consiste à gérer les capitaux (détenus

En propre ou confier par un investisseur tiers) dans le respect des contraintes réglementaires et contractuelles.

<sup>88</sup> Abdulrazzak Mohamed, op.cite.p.56

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

**E- Valeur actionnariale** : Dite aussi la capitalisation boursière qui est la valeur de marché de l'ensemble des actions en circulation d'une société par action<sup>89</sup>.

### 2.2. Axe client : comment nous considèrent-ils ?<sup>90</sup>

L'axe clients du BSC identifie le positionnement de l'entreprise au niveau des segments de marché qu'elle souhaite occuper. La construction du TBP vise à traduire la mission et la stratégie de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité de l'entreprise en objectifs spécifiques au marché et aux clients. Selon les auteurs du modèle du BSC, la conception de l'axe clients du BSC s'effectue en trois étapes :

- Une analyse approfondie du marché est menée afin de préciser clairement les différents segments qui le constituent ;
- Une définition précise des indicateurs clés de la performance est établie pour chaque segment de marché identifié dans la première phase et sur lequel l'entreprise entend se positionner ;
- Une identification des principaux déterminants de la performance pour chaque axe est alors réalisée.

Le modèle générique d'indicateurs de l'axe clients proposé par Kaplan et Norton permet de comprendre le mode de raisonnement qui sous-tend l'outil, les types de mesures utilisées et les relations de causalité qui les relient. Il est composé de cinq indicateurs :

- Un indicateur de résultat : la part de marché globale de l'entreprise dans le segment choisi et la part du produit offert par l'entreprise dans le portefeuille clients ;
- Un indicateur ex post de résultat : mesure de conservation, de la fidélité des clients existants ;
- Un indicateur ex post de résultat : une mesure de l'acquisition de nouveaux clients ;
- Un inducteur de performance, indicateur ex ante : une mesure de la satisfaction des clients
- Un inducteur de résultat : une analyse de la rentabilité par segment, qui fait le lien avec l'axe financier. Norton et Kaplan font la distinction entre deux familles d'indicateurs que les entreprises sélectionnent en général :

<sup>89</sup> Robert KAPLAN, David NORTHAN « Les tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, 2009, p 61- 65.

<sup>90</sup> HEZAME Maroua ; Mémoire de fin d'études ; « Le Tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance des entreprises » ; 2017 ; Ecole Supérieure de Commerce.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

- La première famille est composée de mesures génériques, que l'on retrouve dans toutes les entreprises, appelés indicateurs clés de résultats. Il s'agit de la part de marché, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et la rentabilité par segment.

**Tableau 3 :** Les indicateurs clés de l'axe « clients »

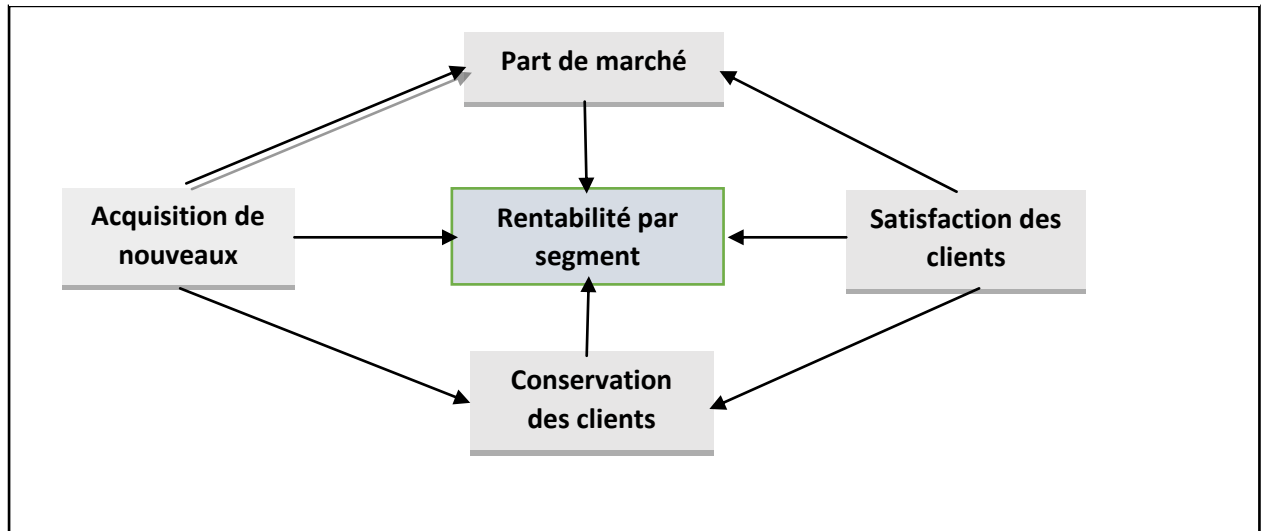
<b>Part de marché</b>	<b>Part de marché</b> Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires, ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
<b>Acquisition de nouveaux clients</b>	Mesure en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.
<b>Conservation des clients</b>	Indique, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
<b>Satisfaction des clients</b>	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes
<b>Rentabilité par segment</b>	Rentabilité par segment Mesure le bénéfice net généré par un client ou un groupe de clients, déduction faite des couts correspondants

**Source : Kaplan. R et Norton. D (2003),« Les tableau de bord prospectif ». P 84**

Une bonne performance clients se traduit par une grande fidélité des clients existants et par L'acquisition de nouveaux clients, par ailleurs cela conduit à une amélioration de la performance. Le modèle de causalité qui lie les différents indicateurs et qui vient d'être défini et représenté à la figure ci-dessous :

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

**Figure 5** : Relation de causalité de l'axe client



Source : Kaplan. R et Norton. D (2003), « Les tableau de bord prospectif ». p 85

### 2.3. Axe processus interne.

**« Pour satisfaire nos clients et nos actionnaires dans quels processus devons-nous exceller ? »**

Les entreprises dont la stratégie est établie sur la base de l'approche de M. Porter, le troisième axe « processus internes » vient après la définition des objectifs et des indicateurs pour les axes « financiers » et « clients ». Il s'agit pour cela, d'identifier les processus internes essentiels à la réalisation des objectifs concernant les actionnaires et les segments de marché ciblés<sup>91</sup>.

Chaque organisation a progressivement construit sa propre chaîne de processus internes en vue de répondre aux besoins des clients et de générer une rentabilité financière pour ses actionnaires. Cet axe permet d'identifier les processus clés de l'entreprise qu'elle doit exceller, car ils lui permettent :

- D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- D'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

<sup>91</sup> MAHMOUDIA, MEHENNA, « l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans les entreprise publique algérienne » école supérieure de commerce 2012, P .95

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

Le TBP par cet axe a apporté deux choses de nouveaux par rapport aux systèmes classiques de mesure de la performance :

Dans cet axe, on doit identifier les processus que l'on peut qualifier de critiques pour la stratégie de l'entreprise. Il s'agit des processus dont l'impact sur la satisfaction des clients et les objectifs financiers de l'entreprise est particulièrement important.

Selon Kaplan et Norton<sup>92</sup> identifient trois processus fondamentaux : L'innovation, la production et le service après-vente.

La définition des objectifs et des indicateurs de l'axe « processus internes » doit être menée à partir de stratégies explicites pour répondre à la fois aux attentes des actionnaires et des clients.

Traditionnellement, les systèmes de mesure de performance se concentrent sur le suivi et l'amélioration exclusive des indicateurs du coût, de la qualité et des délais des processus de production existant. A contrario, le système de mesure de la performance fondé sur le TBP permet de définir les objectifs de la performance des processus internes à partir des attentes des segments visés. Autrement dit, ce système mesure la performance des processus sur la base de critères transversaux. Puisqu'il préconise de prendre en compte l'ensemble des processus depuis l'innovation jusqu'aux services après-vente en passant par les processus de production.<sup>93</sup> Techniquement, dans un TBP les objectifs et les indicateurs de l'axe « Processus internes » sont définis à partir de stratégies explicites. « Cette démarche séquentielle menée du sommet vers la base, révèle généralement des processus entièrement nouveaux, dans lesquels l'entreprise doit exceller ».<sup>94</sup>

L'intégration de cet axe passe en premier lieu par la définition, pour chaque entreprise, de sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de générer un bénéfice pour ses actionnaires. Pour cela, R. Kaplan et D. Norton, proposent un modèle générique de chaîne de processus internes pouvant constituer un cadre général qui

<sup>92</sup> Source : Robert Kaplan et David. P Norton, Le tableau de bord prospectif les éditions d'organisations, 2000, Paris, P107

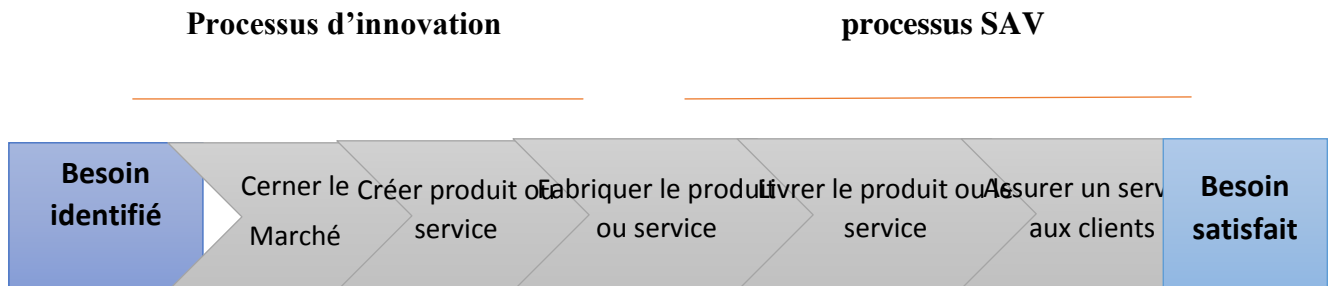
<sup>93</sup> MAHMOUDIA, MEHENNA, « l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans les entreprises publiques algériennes » école supérieure de commerce 2012, P .95

<sup>94</sup> Kaplan et Norton « Le Tableau de Bord Prospectif », éd. Organisation, (1998) P 109

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

peut être adapté à chaque entreprise.<sup>95</sup> Ce modèle comprend trois paramètres représentés dans la figure suivante :

**Figure 6** : L'axe processus interne : Modèle générique de création de valeur



### Processus de production

**Source : Kaplan & Norton, Le Tableau de Bord Prospectif, éd. Organisation, 1998 P .111**

Cette chaîne de processus internes contient trois catégories :

- a. **Le processus d'innovation** : l'innovation est un processus essentiel, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont parfois plus importants que la production. Cette importance de l'innovation par rapport à la production est particulièrement notable dans les entreprises ayant de longs cycles de création et de développement. De ce fait, les entreprises identifient les besoins nouveaux ou latents des clients, puis créent les produits ou services qui y répondent. Toutefois, dans la chaîne des processus d'une entreprise, la R&D est parfois considérée comme un processus logistique et non comme un élément capital de la performance financière. Or, à présent l'intégration de l'innovation dans la Démarche permet à l'entreprise de promouvoir les activités de R & D qui créent de nouveaux produits/services et de nouveaux marchés.
- b. **Le processus de production** : ce processus permettant de fabriquer et de fournir aux clients les produits ou services existants conserve toute son importance. Aussi, « il a pour but de fournir, de manière régulière et ponctuelle, des produits et services existants à une clientèle connue ». Les entreprises doivent identifier les paramètres de coûts, de qualité, de délais et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leur clients ciblés. Ces paramètres constituent le

<sup>95</sup> MAHMOUDIA, MEHENNA, « l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans les entreprise publique algérienne » école supérieure de commerce 2012, P.96

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

progrès mené par le TBP par rapport aux systèmes de mesure traditionnels non adaptables à l'environnement actuel, ou les cycles de vie des produits ne cessent de diminuer.

Concernant, le paramètre de délais des processus internes de production est lié à l'efficacité du cycle de production qui fait partie des indicateurs utilisés largement par les entreprises. Ce paramètre se définit par le pourcentage que représente le temps de transformation par rapport au temps de production global. Le temps de production correspond au délai global nécessaire pour que le produit ou le service soit fourni ou livré. Il comprend donc outre le temps de transformation, le temps dédié à d'autres tâches indirectes qui n'apportent pas de valeur ajoutée. L'objectif est de rapprocher l'indicateur du cycle de production à la valeur de 100%, soit moins de temps perdu et de tâches inutiles.

Pour la qualité des processus internes de production, les entreprises doivent s'attacher à identifier les défauts de leurs processus susceptibles d'avoir une incidence sur les coûts, la réactivité ou la satisfaction de leurs clients. Elles peuvent ensuite définir des indicateurs adaptés au suivi de la qualité à l'exemple de l'indicateur retenu par la qualité totale.

Par analogie avec l'ECP développé pour le volet de délais, il y a lieu de penser à un autre indicateur d'une grande importance qui concerne le pourcentage des produits et services conformes aux normes dès la prestation.<sup>96</sup>

Enfin, pour le paramètre lié au coût des processus internes de production, il convient de souligner son importance au même titre que les paramètres liés à la qualité et aux délais de ces mêmes processus. Le principe de mesure des coûts des processus est implémenté après création des systèmes de comptabilisation des coûts par activité. Ce dernier est complémentaire avec le TBP.<sup>97</sup>

**c. Le processus service après-vente (SAV) :** ce dernier processus de la chaîne comprend toutes les activités menées après l'acte d'achat. Toutefois, certaines entreprises adoptent des stratégies expressément axées sur l'excellence du SAV notamment en matière de programme de formation pour le personnel de l'entreprise cliente et de prestations de dépannage sur site. L'intégration de ce processus dans le TBP permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat.

<sup>96</sup> MAHMOUDIA, MEHENNA, 2012, op.cite, P.97

<sup>97</sup> MAHMOUDIA, MEHENNA, 2012, op. Cite, P.98

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

Dans cette logique, « les entreprises qui visent l'excellence dans le service après-vente, peuvent mesurer la performance en appliquant à ce processus SAV les indicateurs de réactivité (délais), de qualité et de coût utilisés pour le processus de production ». En plus, un SAV doit comprendre en mesurant sa performance des indicateurs comme, la durée du cycle qui va de l'appel du client à la résolution de son problème. Cela permet de mesurer la rapidité du service après-vente. Aussi, l'efficacité peut être évaluée à partir des ressources utilisées et le rendement par le pourcentage de problèmes traités dès le premier appel<sup>98</sup>.

### 2.4. L'axe apprentissage organisationnel :

Selon **Norton et Kaplan**<sup>99</sup>(2003), « les objectifs établis sur les axes financier, clients et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ».

Cet axe porte à la fois sur les compétences de l'entreprise, sur les systèmes d'information et sur les procédures organisationnelles. L'attention est orientée vers les individus dans l'organisation et à son infrastructure. Le capital humain est un facteur clé de succès des entreprises performantes. Nous déterminons la capacité d'apprentissage de l'entreprise par la maîtrise des technologies de l'information et la mobilisation des salariés.

L'axe organisationnel concerne les moyens et les acteurs contribuant à atteindre les objectifs des trois précédents. Les entreprises doivent aussi investir durablement dans le développement du potentiel des salariés, des systèmes et des processus organisationnels pour pouvoir atteindre leurs objectifs à long terme.

Les ressources humaines comprennent les salariés, les fournisseurs et les partenaires. Leurs attentes sont évolutives et nécessitent une constante écoute de leurs besoins et préoccupations. Cet axe est orienté sur le style de management (délégation) et son évolution et la culture de l'entreprise. Les mesures des résultats peuvent être la satisfaction des salariés jaugée par des enquêtes ou sondages, la fidélisation du personnel (taux de rotation du personnel) et la productivité individuelle (chiffre d'affaires ou valeur ajoutée / effectif).<sup>100</sup>

Selon Kaplan et Norton (2003), distinguent trois composantes dans l'axe apprentissage organisationnel :

<sup>98</sup> Idem

<sup>99</sup> Kaplan, Norton, « le tableau de bord prospectif », 2003, p137.

<sup>100</sup> SERAIAIA KAOUTHER, « Le tableau de bord prospectif comme passerelle entre l'opérationnel et le stratégique », école supérieur de commerce 2021, P.65



## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

- ✓ Le potentiel des salariés ;
- ✓ Les capacités des systèmes d'information ;
- ✓ La motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

### 2.4.1 Les indicateurs de L'axe apprentissage organisationnel et ressources humaines

Les indicateurs génériques possibles de cet axe :

- Le ratio de couverture des postes stratégiques : Le taux des salariés formés pour la couverture ou compétence stratégique.
- La satisfaction des salariés et système d'informations ;
- La productivité individuelle : Le rapport en volume entre une production et les ressources mis en œuvre d'un salarié.
- Le turnover : Caractérise la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise par démission, licenciement ou rupture à l'amiable.<sup>101</sup>

#### Le lien de causalité

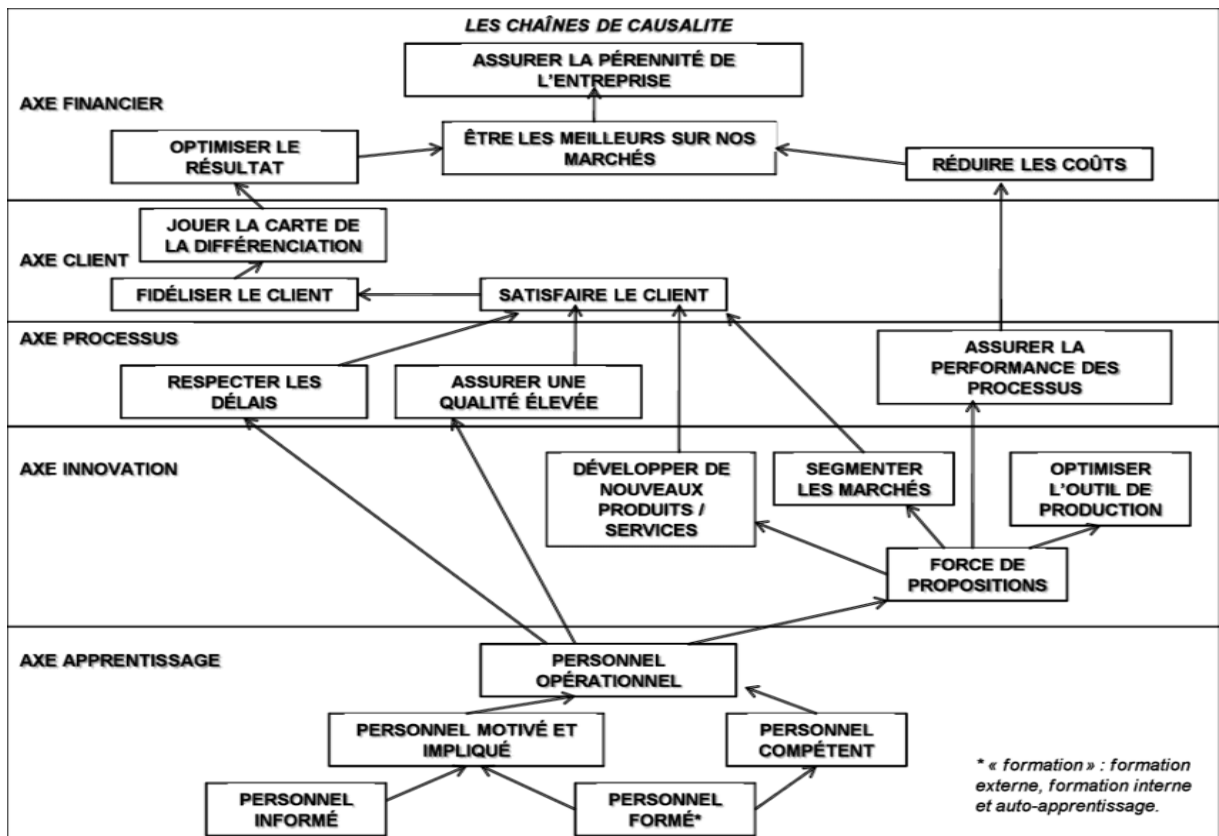
Le balancedscorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes, en fait il existe une interdépendance entre les quatre perspectives. Le balancedscorecard repose sur une représentation des liens de causalité entre les objectifs des différents axes dénommés «carte stratégique ».

---

<sup>101</sup>R .S.KAPLAN & D.P.NORTON, 2010, « le tableau de bord prospectif », Eyrolles éditions d'organisation, p 61-137.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

Figure : la chaîne de causalité



Source : <https://www.google.com> consulté le 22/06/2022 à 17 :01h

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier (2006), est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec »<sup>102</sup>. Elle permet de visualiser de façon synthétique les objectifs stratégiques définis au niveau d'une organisation, de faciliter la réflexion sur les interactions éventuelles entre les différents objectifs de la direction et de mettre en évidence les relations cause effet pour bien cerner les Facteurs Clés de Succès (FCS) et puis déterminer ses indicateurs clés de performance (KPI).<sup>102</sup>

<sup>102</sup>BELKAALOUL, Mahdi. « LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME UN OUTIL DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE » Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master, 2017, P.62

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### Section 3 : Les étapes de conception du TBP

#### 3.1 Une méthodologie anglo-saxonne : le BalancedScorecard<sup>103</sup>

Cette méthodologie vise essentiellement à construire un outil de pilotage pour la direction générale des entreprises, et n'est pas développée pour les échelons de responsabilité inférieurs. La méthodologie est assez structurante dans le choix des indicateurs.

##### 3.1.1 Définition :

Selon Fernandez<sup>104</sup>(1999), l'indicateur de performance est : « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur».

##### 3.1.2 Le choix d'indicateurs :

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

##### 3.1.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- ❖ **La fidélité** : il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
- ❖ **La clarté** : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.
- ❖ **L'absence de biais** : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable.
- ❖ **La prédictive** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

<sup>103</sup> Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS  
« Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004, P.99

<sup>104</sup> FERNANDEZ. A. (1999). «Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation. P : 155.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### 3.1.4. Catégories d'indicateurs

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls éléments financiers. À un premier niveau, la méthodologie suggère de structurer les indicateurs en quatre catégories<sup>105</sup> :

- des indicateurs **de résultats financiers**, qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, mais

Nous verrons que les auteurs préconisent une sélection cohérente avec certaines caractéristiques propres à l'entreprise ;

- des indicateurs de satisfaction **des clients**. Ils correspondent à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière ;
- des indicateurs liés aux **processus internes**, qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux : une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation, de service après-vente. Cette catégorie est elle-même considérée comme un déterminant de la satisfaction des clients ;
- des indicateurs **d'apprentissage** enfin, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information. Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories.

Toutefois, la nature même des catégories peut être aménagée par l'entreprise, ce n'est pas une structure figée. Ainsi, on peut prévoir des catégories supplémentaires (par exemple, une catégorie d'indicateurs de performance environnementale).<sup>106</sup>

### 3.1.5 Des catégories reliées entre elles

Les quatre catégories d'indicateurs sont liées par une chaîne de causalité : la performance financière est considérée comme le but final, conditionné par la satisfaction des clients, elle-

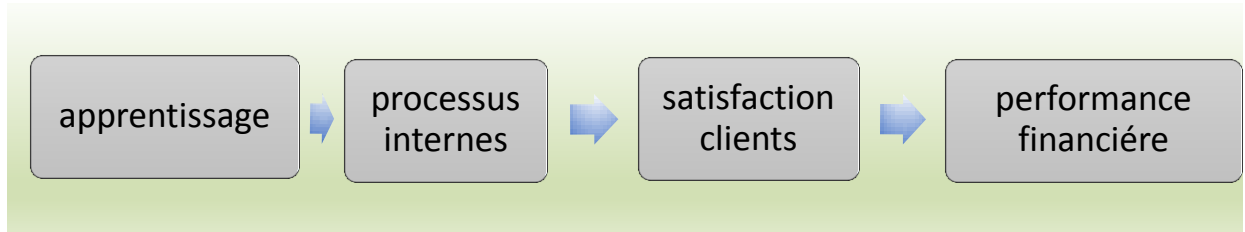
<sup>105</sup> Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004, P.99

<sup>106</sup> Ibid, P.101

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui reposent quant à eux sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes d'information performants.<sup>107</sup>

**Figure 7** : La chaîne de causalité au sein du BalancedScorecard



Source : **Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2e édition, Paris, 2004, P.102**

Les quatre perspectives ne sont donc pas en conflit, elles se conditionnent mutuellement. Le lien de causalité établi entre les catégories montre clairement la dominance finale des indicateurs financiers, et donc la perspective Shareholder value adoptée par les auteurs du BSC. Les quatre catégories d'indicateurs traduisent moins une volonté de multiplier les points de vue qu'un souci d'appréhender la performance à la fois à court et long termes, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain.

- **Des indicateurs de résultat et des indicateurs de leviers d'action**

La méthodologie BSC favorise une modélisation de la performance en premier lieu par le lien de causalité établi entre les catégories d'indicateurs. Mais elle prévoit de poursuivre l'analyse des relations de cause à effet au sein de chacune des quatre catégories d'indicateurs, par une combinaison d'indicateurs de constat du résultat (lagging indicators) et d'indicateurs de déterminants du résultat (leading indicators). Contrairement au tableau de bord, qui apparaît souvent comme une liste d'indicateurs dont on a perdu les liens (cf. C), le BSC aboutit à un modèle très complet dans lequel les différents indicateurs et les liens qui les unissent<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Ibid, 102

<sup>108</sup> idem

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### 3.2. Définition de la carte stratégique.

Selon Kaplan et Norton (2005), la carte stratégique « est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique »<sup>109</sup>.

La carte stratégique est construite autour des quatre axes du Tableau de Bord Prospectif. Elle assure que les objectifs de chaque axe sont cohérents et internements alignés. Elle relie les buts, la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise avec des actions significatives que chaque employé peut prendre.

Donc, cette carte représente une structure complète de la stratégie que l'entreprise veut mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir. Une carte stratégique bien établie permet en effet de transmettre une explication simple et convaincante de ce qu'une organisation doit accomplir pour atteindre ses objectifs primordiaux.

L'objectif de la carte stratégique selon Barabel & Meier (2006), est « de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie sans être obligé d'attendre la fin du cycle d'investissement-exploitation pour constater son succès ou son échec ».<sup>110</sup>

#### 3.2.1. Conception de la carte stratégique.

La conception de la carte stratégique est faite selon une démarche top-down. Satisfaction des clients, processus améliorés et capacité d'innovation ou d'apprentissage de l'organisation, ces trois axes de performance sont liés aux résultats financiers par une chaîne de relations de cause et d'effet. Initialement, on estime que l'apprentissage qui permet d'améliorer les processus internes, selon Kaplan et Norton, (2005), l'axe d'apprentissage constitue «la source qui soutient, alimente et fait croître le magnifique feuillage et les floraisons qui apparaissent plus haut sur le tableau de bord »<sup>111</sup>.

Selon Kaplan et Norton (2005), la carte stratégique est un outil indispensable pour :

<sup>109</sup> Kaplan. R & Norton. D (2005), op.cit. P :12

<sup>110</sup> Barabel. M & Meier. O (2006), op.cit. P :361.

<sup>111</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) : Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed d'organisation, paris, 2005, p104

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé.
- Identifier les processus clés de succès de la mise en œuvre stratégique.
- Aligner les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie.
- Mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi de faciliter la correction.
- Cette amélioration génère la clientèle fidèle à long terme, permettant l'entreprise de répondre à ses financiers objectifs et, comme un résultat, répondant aux attentes de ses actionnaires.

### 3.2.2 Les étapes de construction un TBP

Pour créer un TBP nous devons <sup>112</sup>:

- Identifier une vision. Autrement dit quelle orientation souhaite prendre l'organisation ?
- En élaborant des stratégies, nous définissons la façon dont nous arriverons à atteindre cette vision.
- Identifier les perspectives et facteurs critiques de succès, ce qui implique de se demander : que devons-nous faire correctement dans chaque perspective ? En marge de cela, il faut se demander : comment mesurer le taux de fonctionnement prévu ?
- Comment s'assurer que nous mesurons les bons éléments ? Basé sur ce travail, nous devons créer des plans d'action et des tableaux de reporting en nous demandant : comment contrôler les données du tableau de bord, quels sont les destinataires du reporting et enfin à quoi devra-t-il ressembler.

Selon Iribarne <sup>113</sup> (2003) la phase de construction du TBP passe par les étapes suivantes :

#### 3.2.2.1 Phase 1 : identifier les facteurs clés de succès(FCS)

Les principaux facteurs de réussite sont les quelques axes d'importants changements essentiels pour accéder à la vision de la société. Par conséquent, il s'agit de répondre à la question suivante : Que devriez-vous changer pour atteindre nos objectifs à long terme pour accéder à notre vision de l'avenir ? FCS ne détermine pas unilatéralement d'un dirigeant ou d'une petite

<sup>112</sup> SAKHRI Amira, « L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la mesure de la Performance de l'entreprise » école supérieur de commerce, 2021, P.27

<sup>113</sup> IRIBARNE(P) : Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2003. p. 57.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

équipe de cadres. Au contraire, c'est une approche méthodique, qui commence à l'observation des faits (SWOT) avant de décrire les axes de changement. La FCS détermine les performances clés et sert de base à la mise en place de mesures clés réussies.

### a- Critères des FCS

Les FCS doivent<sup>114</sup> :

1. Être en nombre limité pas plus de cinq ;
2. Être directement relié aux orientations stratégiques ;
3. Être focalisés sur des caractéristiques qui doivent absolument changer ;
4. Concerner tous les enjeux de l'entreprise ;
5. Être situés au niveau « entreprise » et non au niveau « activité » ;
6. Permettre l'expression ultérieure d'indicateurs et d'objectifs mesurables.

### c- Les étapes d'identification des FCS.

Se déroule de la manière suivante<sup>115</sup>

#### – L'analyse des faits

Ces étapes consistent à collecter tous les éléments essentiels de la société et dans son analyse par : une estimation des besoins futurs et des attentes des clients, le positionnement actuel et futur des concurrents, pour le développement du règlement, l'impact prévisible. Changements technologiques et forces et faiblesses actuelles ; Si vous pouvez utiliser une matrice FODA (forces, faiblesses, menaces, opportunités) pour organiser et communiquer les résultats.

#### – L'exploration des axes de changements

Premièrement d'augmenter la réflexion et de la rendre efficace, il y a une augmentation des obstacles utilisés ; Il est d'identifier les obstacles actuels et futurs à les battre et à les prioriser, deuxièmement, ils seront consultés à nouveau pour promouvoir les changements nécessaires à la promotion, puis les défilés identifiés dans une ordonnance de priorité en fonction des axes de changement de changement (15 maximum).

#### – Le choix des FCS

Dès que les participants ont fini de changer des axes, choisissez jusqu'à cinq fois pour dissiper les énergies, qui deviendront donc le plus important FCS. Celles-ci déterminent les performances clés et servent de base à la création d'importantes mesures de réussite.

---

<sup>114</sup> Ibid., P.72.

<sup>115</sup> Ibid., P. 74



## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### 3.2.2.2 Phase2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Selon Iribarne <sup>116</sup>, plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS.
- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.
- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage.

Selon Kaplan et Norton <sup>117</sup> :

(2003) « un bon TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs a posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise alors La sélection des MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée ».

La sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes :

- ✓ finance,
- ✓ clients,
- ✓ processus,
- ✓ apprentissage.

### 3.2.2.3 Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe

Un ensemble d'indicateurs doit être identifié pour chaque axe :

#### a- Indicateurs de l'axe financier

De ce fait, les objectifs et les indicateurs financiers ont une double vocation : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie et ils servent de fil conducteur pour ceux des autres axes. Toutefois, les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au

<sup>116</sup>IRIBARNE(P) : Les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2003. p. 64.

<sup>117</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (2003) :Op.cit., p, 159.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée. Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie<sup>118</sup>.

### b- Trouver les indicateurs « client »

Cet axe permet de définir l'identité des segments de marché constituant la clientèle cible et informe l'entreprise sur les attentes et les comportements vis-à-vis des produits et services qu'elle propose. Pour chacun de ces segments, les managers disposent souvent de cinq mesures génériques : la part de marché - la rétention - l'acquisition de nouveaux clients – la satisfaction - la rentabilité par segment.<sup>119</sup>

### c- Trouver les indicateurs « Processus »

La question posée, à ce niveau, est de déterminer les processus dans lesquels l'entreprise doit exceller pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Ainsi l'objectif de cet axe est de définir les processus clés lui permettant à la fois d'offrir une prestation capable d'attirer et de fidéliser les clients des segments ciblés et d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Une telle analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de réalisation des biens et des services ; au contraire elle s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation<sup>120</sup>.

Une telle analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de réalisation des biens et des services ; au contraire elle s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation.

La question demandée à ce niveau est de déterminer les processus dans lesquels la société doit exceller pour satisfaire ses clients et ses actionnaires. Par conséquent, l'objectif de cet axe est de définir les processus clés permettant aux deux offrant un avantage offert d'attirer et de conserver des clients de segments spécifiques et de garantir les actionnaires de la performance financière qu'elles attendent. Cette analyse fournit une vision transversale de l'organisation, qui ne se limite pas aux processus traditionnels de la réalisation des biens et des services ; au contraire, il s'étend à tout ce qui détermine la performance globale de l'organisation.

<sup>118</sup> KAPLAN(R) et NORTON(D) (1998) :Op.cit., p, 61

<sup>119</sup> BENZERFA(M) : L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat, En Management public, Université de Paris X – Nanterre, paris, 2007, p39.

<sup>120</sup> Ibid., p39.

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

### d- Trouver les indicateurs « Apprentissage »

L'atteinte des objectifs inscrits dans les trois axes précédents dépend, selon Kaplan et Norton, de la capacité de l'entreprise à innover et à développer des supports comme les compétences des ressources humaines et la performance des systèmes d'information. Les auteurs qualifient Cet axe de l'axe des actifs immatériels capables de conduire, ou pas, l'entreprise jusqu'aux niveaux de performance définis dans les trois premiers axes. Trois principaux thèmes constituent cet axe <sup>121</sup>:

Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance stratégique nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie ; Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie ; L'ambiance et le climat social favorables à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

#### 3.2.2.4 Phase 4 : Établissement de la carte stratégique

L'élaboration d'une carte stratégique se fait haut en bas, elle débute avec la stratégie financière qui assure à l'entreprise, la croissance, la rentabilité, et la création de la valeur pour l'actionnaire. L'entreprise devra donc mettre en évidence les éléments qui, chez elle, peuvent être sources de croissance et de productivité. Vient ensuite l'axe client : il importe que l'entreprise se pose la question de savoir quels segments de marché ciblés seront susceptibles de générer le chiffre d'affaires nécessaire à sa croissance, cet axe devra donc inclure les indicateurs qui permettent d'estimer la valeur créée, celle qui différencie l'entreprise de ses concurrents afin d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les clients qui sont à l'origine de l'accroissement de son chiffre d'affaires.

Ce sont les processus internes mis en place par l'entreprise qui permettront d'atteindre les résultats qu'elle attend, quant à la fidélisation de sa clientèle et la génération de la valeur pour ses actionnaires. Enfin l'axe apprentissage organisationnel reprendra des indicateurs qui traduiront la capacité de l'entreprise à agencer ses activités en processus capables de fournir ce que le client et l'actionnaire attendent d'elle: dans son analyse l'entreprise tiendra compte des compétences des membres du personnel, de l'ambiance et des conditions de travail, de

---

<sup>121</sup> Ibid., p40

## Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif.

leur niveau de satisfaction, du système d'information mis en place...etc. Autrement dit, tous les facteurs nécessaires au bon fonctionnement de ses processus et au retour d'expérience.<sup>122</sup>

Pour finaliser la conception du TBP, chaque axe doit retenir :

- Des objectifs stratégiques inters reliés ;
- Des valeurs cibles à atteindre pour ces objectifs ;
- Des plans d'action permettant de montrer concrètement les éléments sur lesquels agir pour permettre l'atteinte des objectifs ;
- Des indicateurs stratégiques qui vont servir à contrôler si et dans quelle mesure les cibles sont atteintes.

### ***CONCLUSION***

Ce deuxième chapitre théorique a trois principaux objectifs ;

En premier lieu, nous avons présenté le tableau de bord prospectif en tant qu'outil de management stratégique, en deuxième lieu, nous avons défini les quatre axes du Tableau de Bord Prospectif, et en dernier lieu, on conclut avec la méthodologie de conception du tableau de bord prospectif, et les étapes pour la conception.

Le TBP ne se greffe pas comme un patch censé désaccoutumer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit TBP démarre dès l'élaboration de la stratégie pour se poursuivre tout au long de son déploiement. Sans une véritable mobilisation de tous les acteurs, le projet n'est pas réalisable.

L'étape suivante de notre travail, sera essentiellement consacrée à la proposition d'un modèle de TBP adapté à l'entreprise HAYAT.

---

<sup>122</sup> GUERRA(F) : Pilotage stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif, édition De Boeck Université, Bruxelles, 2007, p190.

*Chapitre 03 : La mise en place  
d'un tableau de bord prospectif*

### ***Introduction***

Après l'introduction des concepts liés au tableau de bord prospectif en deux chapitres théoriques, sa structure, ses principes, etc., et Mettre l'accent sur les aspects théoriques du pilotage de la performance nous seront procéder dans ce dernier chapitre pour proposer un modèle de tableau de bord prospectif qui pourra être établi Chez HAYAT SARL DHC ALGERIE.

Cette partie s'appuiera sur les informations collectées lors de notre stage pratique. Nous allons présenter dans ce chapitre l'entreprise HAYAT et analyser l'environnement dans lequel elle exerce son activité, ensuite nous allons voir la vision et la stratégie de cette entreprise qui doit faire face à la concurrence, Et au final, nous exposerons les objectifs stratégiques et les indicateurs que nous allons choisir, pour donner un Modèle de tableau de bord prospectif qui pourrait être implémenté chez HAYAT SARL.

## Section 01 : Présentation de l'entreprise Hayat

### 1.1. Historique de HAYAT

L'histoire de Hayat Holding remonte à 1937, période difficile où la Turquie faisait ses premiers pas vers l'industrialisation. Initialement active dans le commerce de gros de papier, la famille Kiğılı est entrée dans l'industrie manufacturière en 1967, lorsque Yahya Kiğılı a commencé à fabriquer du papier. En 1987, Mr. Kiğılı a fondé Hayat Kimya, entrant ainsi dans l'industrie des produits de grande consommation, présente dans six pays avec des systèmes conformes aux normes européennes, elle atteint les consommateurs à travers un réseau d'exportation couvrant 101 pays.

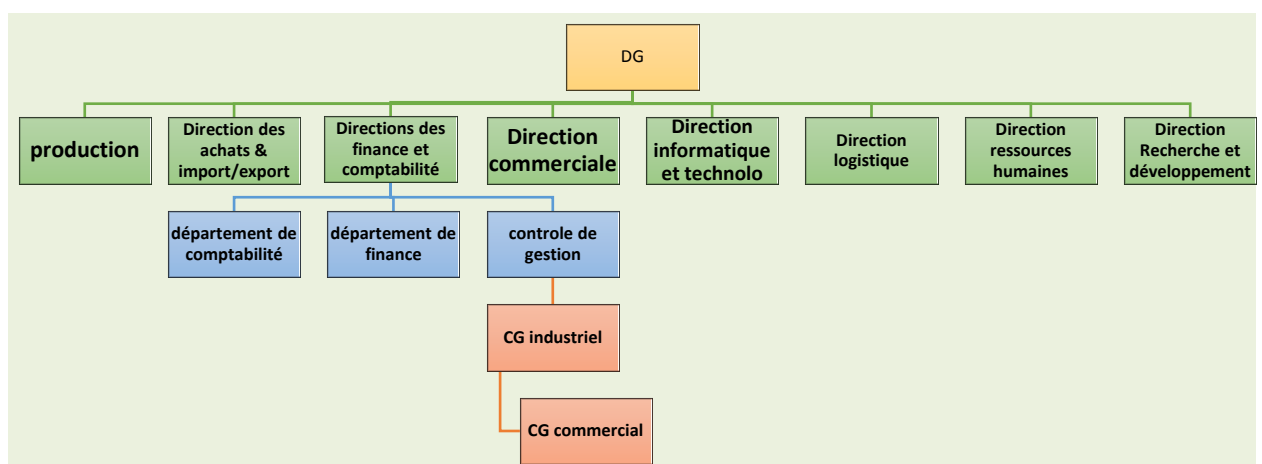
Avec la vision de devenir une entreprise mondiale, Hayat Holding accélère ses investissements internationaux, entrant en Afrique en créant une usine de détergents en Algérie en 2005. Implantée à Blida sur une superficie de 50 000 m<sup>2</sup> produit des détergents, des couches pour bébé et des serviettes hygiéniques.

### 1.2. HAYAT DHC Algérie

SARL HAYAT DHC, filiale de HAYAT KIMYA qui entre dans l'industrie des produits de grande consommation en 1987, est une multinational implantée en Algérie depuis 2005. Elle est présente dans le secteur des produits d'entretien ménager et le secteur de l'hygiène corporelle.

#### 1.2.1. L'organisation

**Figure 8** : organigramme de l'entreprise HAYAT DHC



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 1.2.2 Domaines d'activités stratégiques

L'activité de la Sarl HAYAT DHC Algérie, filiale de HAYAT HOLDING se résume en trois domaines d'activité stratégiques :

#### 1.2.2.1 Produits détergents :

BINGO : poudre et liquide a lessive pour lavage à main et machine et l'adoucissant, soft

Le détergent Bingo est mis sur le marché sous trois formes : en boîtes de 3 kg et de 500 g pour le produit en poudre, et en bouteille de 3 l pour le liquide.

TEST : Large gamme de produits composée de lessive pour lavage a la main et lavage machine,

Liquide vaisselle, savon de Marseille, savon de toilette, lave sol, eau de javel, lave vitre et poudre à récurer.

#### 1.2.2.2 Produits d'hygiène corporelle :

MOLFIX : les couches bébé et lingettes. (Prémium)

BEBEM : les couches bébé économique.

MOLPED : la serviette hygiénique classique et ultra.

EVONY : Les couches adultes.

JOLY : les couches adultes économiques.

#### 1.2.2.3 Papier

PAPIA et FAMILIA : les mouchoirs humides et les serviettes de table.

### 1.3 Les missions et les objectifs

Fournir aux consommateurs et aux clients les meilleures marques dans le secteur de l'industrie

Des produits de grande consommation tout en offrant aux consommateurs et aux clients une fiabilité basée sur la durabilité et à l'échelle mondiale.



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 1.3.1. Les objectifs

- ❖ Accroître la part de marché et maintenir sa place de leader principalement dans les Couches bébé.
- ❖ Développer des facteurs clefs de succès afin de renforcer la position de leader tout en essayant de maximiser la satisfaction des clients.
- ❖ Optimisation maximale du couple coûts/qualité.

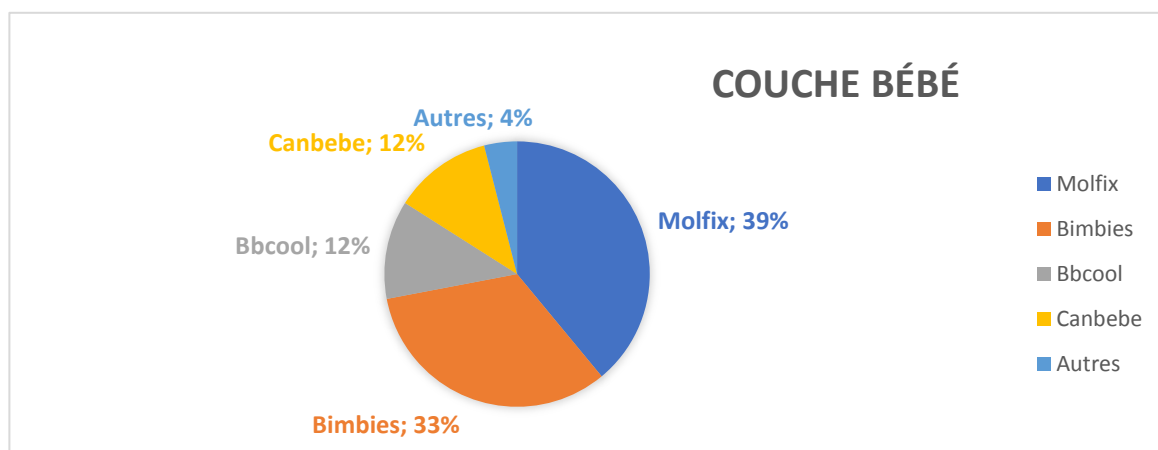
### 1.4 Le marché cible

L'activité de HAYAT DHC Algérie se base essentiellement et cible les deux secteurs : hygiène et détergent, ces derniers ont toujours conservé une place considérable dans ses objectifs.

#### 1.4.1 Les parts de marchés de HAYAT

##### 1.4.1.1. Le marché des Produits d'hygiène corporelle

Figure 9 : part de marché couche bébé

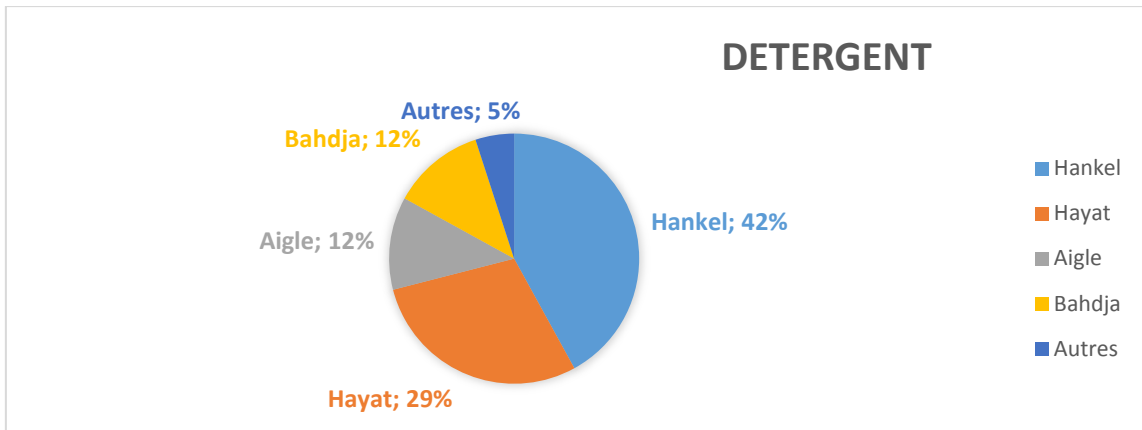


Source : élaborer par l'étudiante

Hayat est leader sur le marché de la couche bébé premium segment avec 39 % de part de marché. Cette position de leader est très difficile à maintenir vu la double crise sanitaire covid-19 et crise mondiale inflationniste ainsi l'augmentation excessif du baril de pétrole et coût énergétique dans le monde. La plupart des matières premières rentrant dans la production de la couche bébé sont des dérivés de pétrole.

Le pouvoir d'achat des foyers Algériens est de plus en plus impacté par la crise économique, du côté, le segment premium de la couche bébé est en baisse de part de marché par rapport total potentiel marché local incluant le vrac.

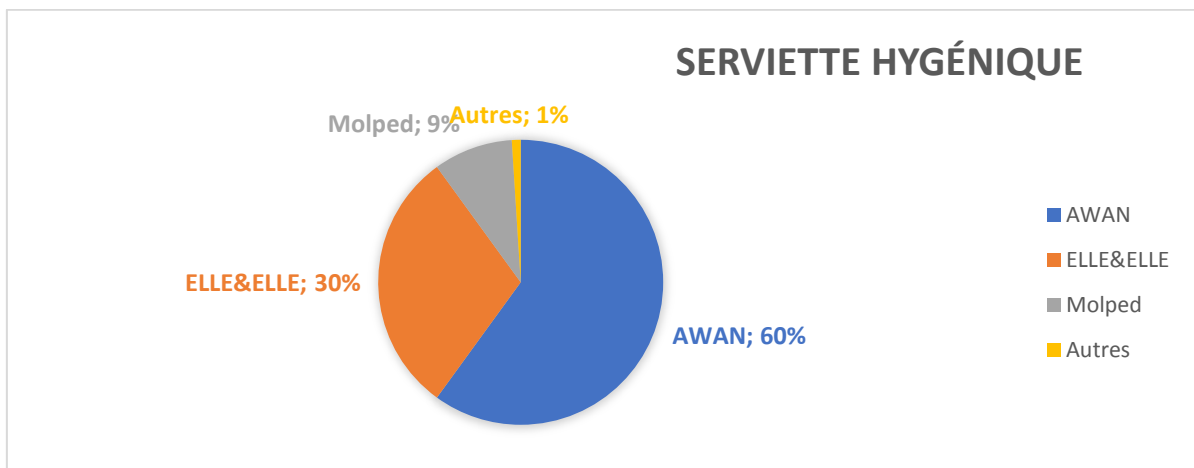
Figure10 : part de marché de détergent



**Source :** élaborer par l'étudiante

Hayat occupe la seconde place dans le secteur des détergents en Algérie. La concurrence dans ce secteur d'activité est très rude vue le lancement de plusieurs petit fabricant opérant dans un marché parallèle sans aucune imposition fiscale. Vu la crise mondiale les prix des matières première sont à la hausse vertigineuse qui impact directement les parts de marché de grand producteur de Détergent en Algérie.

Figure 11 : serviette hygienique



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Source :** élaborer par l'étudiante

### 1.4.3 Les parts de marché serviettes hygiéniques

Hayat à fixer un nouvel Objectif avec le nouvel investissement dans les serviette hygénique, une gamme de produit de meilleure qualité et en concurrence avec le leader dans ce segment de marché à savoir Awan en premier lieu et Elle & Elle en deuxième position.

### 1.5. L'environnement macro-économique de l'entreprise

L'environnement macro-économique de l'entreprise est sensiblement touché par le contexte économique de l'Algérie principalement par les nouvelles mesures de la LFC 2018 (liste d'interdiction de l'importation).

La loi de finance de 2018 a impacté considérablement l'activité de HAYAT DHC Algérie par le biais de la liste des articles interdits à l'importation, à cet effet, plusieurs articles de HAYAT DHC Algérie ont été atteints, principalement le Papier qui était avant tout un domaine d'activité stratégique pour l'entreprise.

Dans une vision plus optimiste cette loi a mis en avant et a créé une opportunité pour l'entreprise qui se traduit par un gain et une évolution de la part de marché des autres produits fabriqués par l'entreprise mais qui sont importés par les concurrents. A titre d'exemple la couche bébé Pampers.

La dévaluation du dinar qui a un impact remarquable sur les charges de l'entreprise, car en contrepartie de cette dévaluation, la devise sera plus chère sachant que la matière première est importée par conséquent l'entreprise sera face à des coûts supplémentaires qui ne sont pas souhaités par le consommateur final.

Le taux d'inflation élevé qui impacte le pouvoir d'achat des consommateurs algériens et ceci influe directement les parts de marché par conséquent les volumes de vente de l'entreprise en baisse sachant que le taux d'inflation en Algérie ne cesse pas d'accroître surtout avec la décision de la planche à billets ainsi que les lois de finance des dernières années, cela fait que le marché algérien est de plus en plus incertain.

Les valeurs de l'entreprise mère HAYAT Kimya et son ancienneté ainsi que son expérience dans le domaine qui date depuis 1987 est une plus-value, elle permet de créer une synergie et une économie d'échelle par la mise à disposition du potentiel économique de plusieurs

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

sociétés du groupe. Cela permet aussi d'établir une coordination plus adéquate afin de maximiser son efficacité ainsi que son efficience pour réaliser la performance souhaitée.

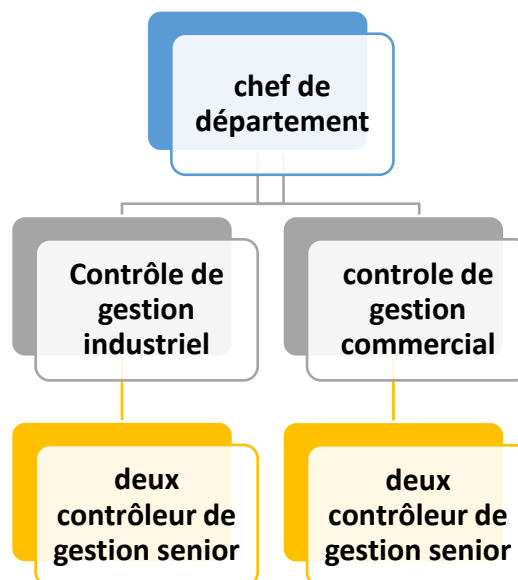
L'entreprise a un potentiel énorme dans son secteur d'activité, d'une part elle dispose d'une capacité de production remarquable avec les dernières technologies disponible dans le marché mondial cela fait qu'elle a un facteur clef de succès dans. D'autre part, elle fabrique des produits de meilleure qualité par rapport à ceux des concurrents avec plusieurs certifications ISO ainsi qu'une vision basée sur l'amélioration continue (KAIZEN).

### Section 2 : Les outils de contrôle de gestion utilisé par l'entreprise

#### 2.1. Le département de contrôle de gestion

Le département de contrôle de gestion est subdivisé en deux unités, dans chaque unité on trouve deux contrôleurs de gestion senior qui assurent le bon fonctionnement du département, voir schéma ci-dessous :

**Figure 12** : L'organigramme du département du contrôle de gestion.



Source : document interne de l'entreprise.

##### 2.1.1. Le contrôle de gestion industriel

Le contrôleur de gestion industriel a pour missions :

- Élaborer un budget en calculant le prix de revient des produits ;

Participer à l'élaboration des différentes études de rentabilité, selon la stratégie de l'entreprise ;

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

- Définir les résultats prévisionnels ;
- Identifier les écarts entre la production et les prévisions ;
- Faire un rapport d'activité des écarts relevés ;
- Contrôler les dépenses ;
- Rapport de consommation (taux pertes)
- Participer à la validation des demandes d'achat ;
- Conseiller et entreprendre des mesures correctives en cas de crise ;
- Participe à la clôture mensuelle ;
- Prendre en charge la clôture mensuelle de la comptabilité de gestion sur SAP ;
- Piloter l'opération d'inventaire de fin d'année.

### 2.1.2 Le contrôle de gestion commercial

Le contrôleur de gestion commercial est un professionnel des chiffres. Il participe au pilotage Opérationnel et stratégique de son entreprise en prenant part notamment à :

- La définition des objectifs ;
- L'élaboration des tarifs et des marges ;
- L'analyse de la rentabilité par produit, marché ou zone ;
- L'analyse des coûts de distribution.

Il suit également les résultats de l'entreprise en effectuant un reporting des indicateurs de gestion clés liés au chiffre d'affaires. Pour cela, il met en place des outils de reporting spécifiques sur lesquels il veille en permanence.

### 2.3. Les logiciels utilisés en interne chez Hayat DHC.

Nous allons faire une mise au point sur les deux modules FI-CO et plus précisément le module CO (contrôle de gestion). Il s'agissait à l'origine de deux modules distincts, qui sont désormais si étroitement intégrés que la plupart des utilisateurs en parlent comme d'un seul module.

#### 2.3.1 Logiciel utilisé en interne

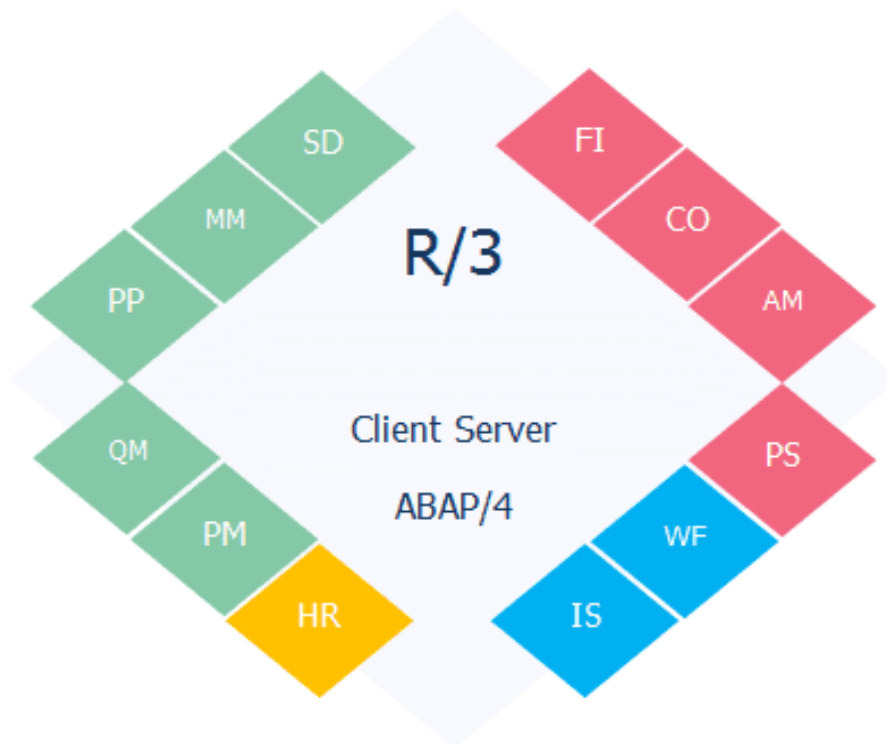
Hayat DHC Algérie dispose du logiciel SAP R/3 avec tous ses modules, ce logiciel met à disposition une gamme complète de solutions et de services qui couvrent l'ensemble des processus business de l'entreprise. Il offre également un environnement de travail sur mesure, personnalisable selon les propres besoins de chaque utilisateur, via lequel on peut aussi bien orchestrer les fonctions internes que l'ensemble des processus transversaux. Le plus important

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

c'est qu'il permet de rassembler au sein d'une même base de données les différents flux financiers d'une entreprise.

On peut distinguer trois familles de modules fonctionnels : logistique, gestion comptable et ressources humaines :

**Figure 13** : Les modules SAP



Source : <https://www.google.com>

### 2.3.1.1 Logistique :

- Module MM (Gestion des matières)
- Module PP (Gestion de la production)
- Module PS (Gestion de projets)
- Module SD (Gestion des ventes)
- Autres modules

### 2.3.1.2 Gestion comptable

- Module FI
- Module CO
- CO-OM : Contrôle des frais généraux (analytique des centres de coûts)

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

- EC-PCA : Comptabilité des centres de profits
- CO-PC : Contrôle des coûts par produits
- CO-PA : Compte de résultat et analyse par segment de marché
- Autres modules

### 2.3.1.3 Ressources Humaines

- Module HR

SAP ERP est multifonctionnel. Ses modules couvrent l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise et chaque module couvre des besoins complets de gestion. Il est également flexible. Autrement dit on peut installer tous les modules fonctionnels, ou seulement quelques-uns. SAP ERP

Est entièrement paramétrable et s'adapte ainsi aux besoins et à la structure de l'entreprise.

### 2.3.2 Les module SAP FI-CO

#### ❖ Le module SAP FI

Le Module CO (contrôle de gestion) est souvent associé au module FI (Finance), SAP FI gère le reporting financier et la comptabilité, il apporte également l'information de la nature de dépenses pour le module CO qui est un axe majeur d'analyse dans le contrôle de gestion.

#### ❖ Le module SAP CO

SAP CO gère plus spécifiquement la planification et la supervision des coûts. Il gère également les processus de planification, de reporting et de supervision des coûts des opérations. Ce module peut être déterminant pour l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Il analyse les charges et produits indépendamment et les réconcilie, et ce de façon plus ou moins détaillée, en fonction des besoins de l'entreprise.

L'analyse part d'une phase de budgétisation et met en face de cette dernière les coûts réels ;

Ce qui permet une analyse des écarts et un réajustement de la politique financière de l'entreprise.

Le module SAP CO est composé de modules secondaires qui gèrent des processus spécifiques

#### ❖ CO-OM : Contrôle des frais généraux (analytique des centres de coûts)

Elle est utilisée à des fins de contrôle au sein de l'entreprise. Elle permet de superviser les frais généraux et de les affecter de manière adéquate.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### ❖ **EC-PCA : Comptabilité des centres de profits**

Le calcul du résultat est géré par les centres de profits (EC-PCA). Toute écriture réalisée dans CO est affectée à un centre de profit. Ce qui fait que le résultat d'exploitation se retrouve au niveau des centres de profits.

### ❖ **CO-PC : Contrôle des coûts par produits**

Il calcule les coûts découlant de la fabrication d'un produit ou de la fourniture d'un service. Il permet de calculer le prix minimal du produit pouvant être commercialisé.

### ❖ **CO-PA : Compte de résultat et analyse par segment de marché**

Permet l'analyse des bénéfices ou pertes d'une organisation en fonction des segments du Marché. Pour chaque segment du marché, le système affecte les coûts correspondants aux produits.

### **2.3.3 Positionnement du module CO dans SAP**

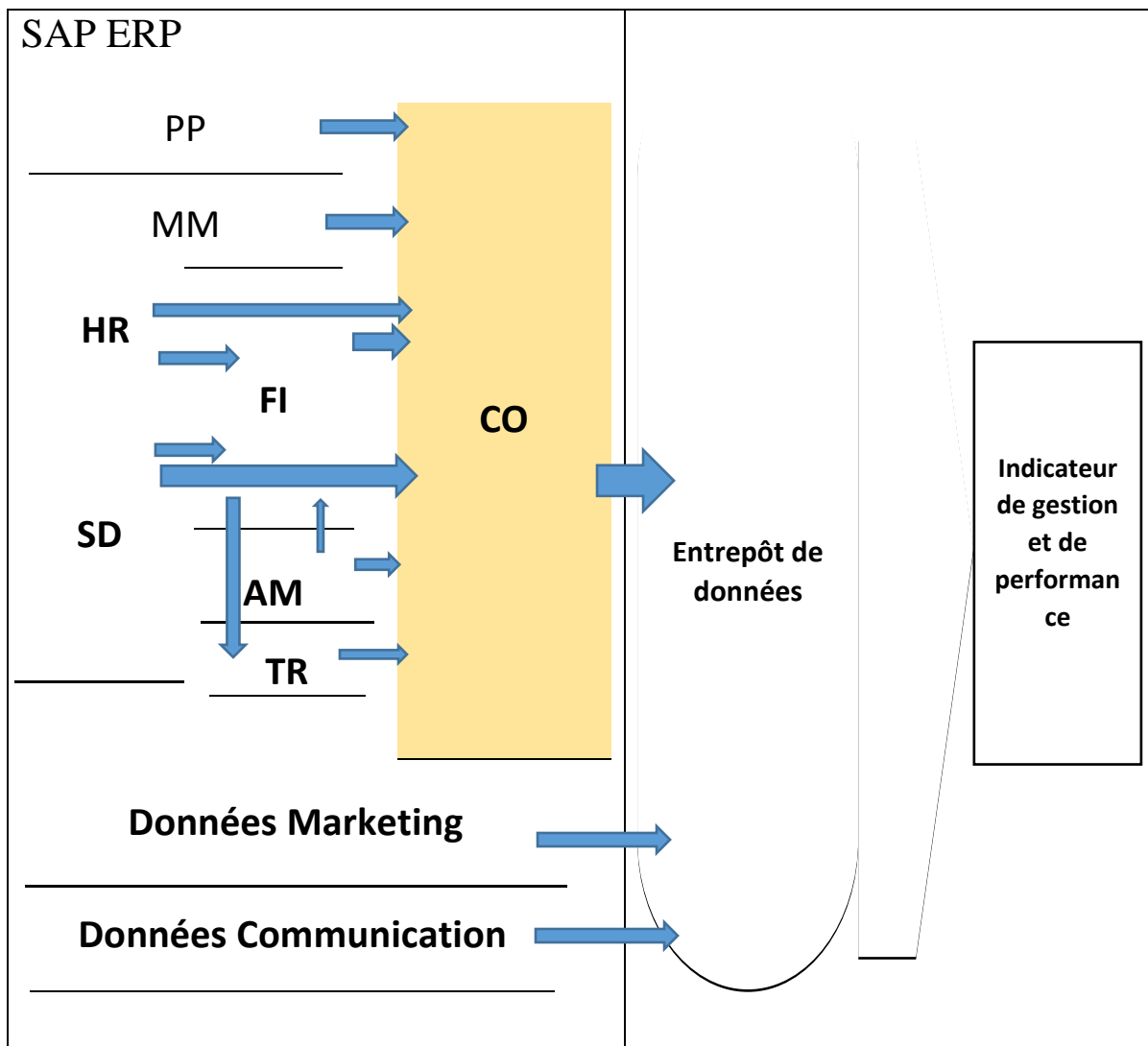
Nous pouvons dire que le module CO possède un lien avec quasiment tous les autres modules. Toutes les données pertinentes pour l'analyse sont acheminées vers le module Contrôle de Gestion. En rassemblant des données aussi hétéroclites que celles du marketing, de la finance, de la communication et des ressources humaines, il fournit des informations pour la prise de décisions en matière de gestion. Il permet de générer des états internes et propres à l'entreprise :

- Analyse des coûts par produit
- Analyse d'origine des coûts
- Suivi des produits
- États de Marges ...

**Le schéma ci-dessus illustre les liens du module SAP**



Figure 14 : SAP ERP



Source : [www.sap.com](http://www.sap.com)

### 2.3.4 Le P&L

L'entreprise Hayat n'a utilisé pas le tableau de bord mais utilise le P&L, c'est-à-dire, le compte de pertes et profits (en anglais, « profit and loss account », d'où le sigle P&L) appelé aussi compte de résultat, qui regroupe la totalité des revenus et des charges engagés par une société durant un exercice comptable.

#### 2.3.4.1 Qu'est-ce qu'un P&L ?

Présenté sous la forme d'un tableau synthétique, le P&L permet de déterminer le montant des éventuels profits ou pertes qui correspondent au descriptif exhaustif des charges et produits de l'entreprise.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 2.3.4.2 À quoi sert le P&L ?

Le P&L va permettre d'appréhender de manière objective la situation réelle d'une entreprise. Il fournit des informations financières plus détaillées, quantifie le bénéfice net total, en incluant le bénéfice d'exploitation, la résultante des exercices précédents, ainsi que les éléments exceptionnels générant un gain ou une perte, comme les variations en capital.

Sur un plan analytique, le P&L peut également avoir une signification particulière, notamment en Finance, puisqu'il recense les gains et les pertes d'une ligne de métier.

En trading, le P&L apportera notamment des informations de marché utiles pour savoir s'il faut maintenir une position boursière, ou plutôt la liquider. Le P&L est aussi utilisé en tant qu'outil prospectif, lors de la modélisation d'un projet, pour faire apparaître sa marge potentielle ou, à l'inverse, l'arrêter s'il n'est pas rentable.

### Section 03 : Essai d'élaboré un tableau de bord prospectif.

#### 3.1 Apport de nouveaux outils de contrôle de gestion

##### 3.1.1 L'analyse de structure financière de l'entreprise HAYAT

Pour analyser la structure financière de l'entreprise en commence d'abord par la trésorerie nette de Hayat en suite en vérifiant, le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement.

##### a- La trésorerie nette de Hayat

**Tableau 4** : L'évolution de la trésorerie nette de Hayat

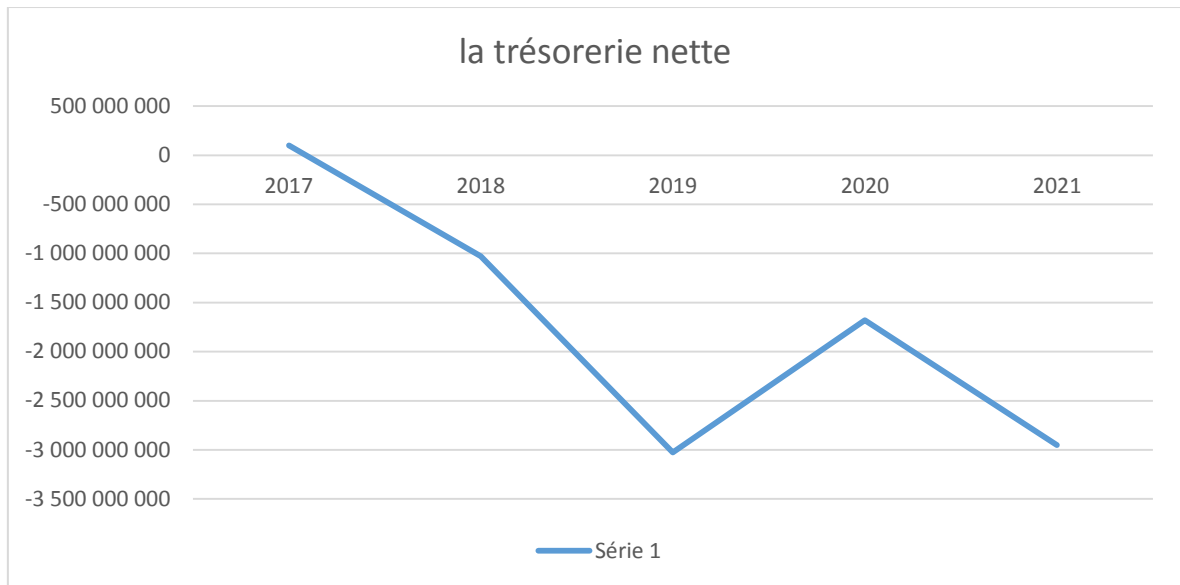
**U : MDA**

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>TN</b>	-2 951	-1 679	-3 026	-1 027	100
<b>FRNG</b>	2 213	2 946	1 441	1 150	4 653
<b>BFR</b>	4 967	4 124	3 866	1 620	4 383

Source : élaboré pour l'étudiante

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Figure 15 :** La trésorerie nette

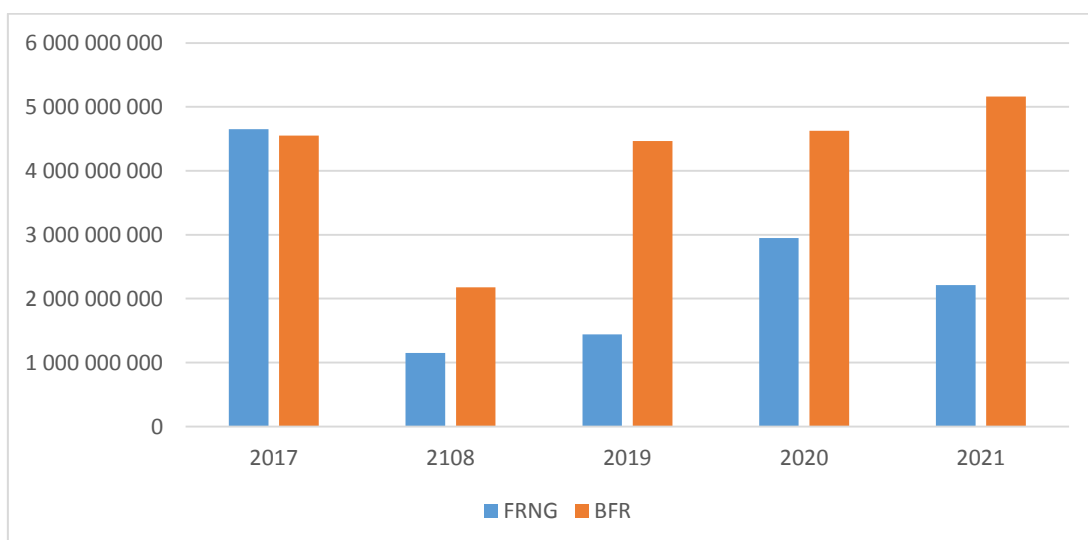


Source :élaboré par l'étudiante

### Interprétation :

Selon le tableau on remarque que Hayat dispose d'une trésorerie négative durant les quatre dernières années en dégradation presque constante passant de 100 MDA en 2017 à - 2 951 MDA en 2021, ce qui démontre que l'entreprise a eu recours à la trésorerie passive. Cette situation est due essentiellement à la non couverture du BFR par le FR.

**Figure 16 :** Histogramme de l'évolution de fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement



Source :élaboré par l'étudiante

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

D'après le tableau en remarque que le  $FRNG < BFR$  durant les 4 dernières années ce qui veut dire ; que soit le fonds de roulement est insuffisant, soit c'est le BFR qui est très important. Pour cela on a besoin de détail de la composition de ses deux indicateurs présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : L'analyse de la structure**

**U :MDA**

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Ressources stables	6 946	8 386	6 982	6 448	8 243
Emplois stables	4 733	5 440	5 541	5 298	3 590
<b>FRNG</b>	<b>2 213</b>	<b>2 946</b>	<b>1 441</b>	<b>1 150</b>	<b>4 653</b>
Ressources cycliques	3 836	3 361	4 168	4 663	2 108
Emplois cycliques	8 803	7 485	8 034	6 283	6 491
<b>BFR</b>	<b>4 967</b>	<b>4 124</b>	<b>3 866</b>	<b>1 620</b>	<b>4 383</b>
<b>TN</b>	<b>-2 951</b>	<b>-1 679</b>	<b>-3 026</b>	<b>-1 027</b>	<b>100</b>

**Source** :élaboré pour l'étudiante

De ce tableau, on constate une diminution de 52% du FR entre 2017 et 2021, dû essentiellement à un double effet avec une baisse d'une part, des ressources stables de presque 17% (Capitaux propres -66% malgré une hausse des DLMT de 400%) et une augmentation d'autre part, des emplois stables de 32% (Immobilisations corporelles +24%) sur la même période.

En ce qui concerne le BFR, on constate que l'entreprise enregistre un BFR positif durant les cinq derniers exercices résultant essentiellement des emplois cycliques qui sont largement supérieur aux dettes cycliques.

La confrontation des ratios de rotation selon le tableau suivant fait ressortir que les délais accordés par les fournisseurs dépassent les délais accordés aux clients ce qui est positif pour l'entreprise puisqu'elle arrive à gérer son couple client/fournisseur puisqu'il y a une ressource moyenne de 11 jours en 2021, toutefois, si on ajoute le délai de rotation des stocks qui exprime le délais moyen de la rotation du stocks le décalage s'inverse avec un besoin de 59 jours en 2021 ce qui présume un problème de vente probable (voir analyse de l'activité).

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 3.1.2 Les ratios de rotation :

**Tableau 6** : Calcul les ratios de rotation

(U : nombre de jours)

		2021	2020	2019	2018	2017
<b>R6</b>	<b>DELAIS CLIENTS</b>	38	30	31	24	40
<b>R7</b>	<b>DELAIS FOURNISSEURS</b>	47	35	39	48	27
<b>R8</b>	<b>ROTATION DES STOCKS</b>	68	63	71	55	58

Source : élaboré pour l'étudiante

### 3.2 L'analyse de l'activité de l'entreprise HAYAT

L'analyse de l'activité et une analyse complémentaire à celle de l'équilibre structurel ; car il faut aussi examiner les soldes intermédiaires de gestion (SIG) à travers le tableau du compte de résultat (TCR).

**Tableau 7** : Evolution des agrégats de gestion de Hayat

U : MDA

Désignation	2021	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	24 602	24 496	24 906	24 265	20 467
Variation stocks	63	171	674	91	50
Production immobilisée	-	-	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	-
<b>I – Production de l'exercice</b>	<b>24 666</b>	<b>24 324</b>	<b>25 581</b>	<b>24 356</b>	<b>20 517</b>
Achats consommés	14 798	12 891	14 261	14 065	11 911
Services extérieurs et autres consommations	1 901	1 847	1 776	1 781	1 762
<b>II – Consommation de l'exercice</b>	<b>16 700</b>	<b>14 738</b>	<b>16 038</b>	<b>15 846</b>	<b>13 673</b>
<b>III Valeur Ajoutée (I - II)</b>	<b>7 966</b>	<b>9 586</b>	<b>9 542</b>	<b>8 510</b>	<b>6 844</b>
Charges de personnel	1 576	1 416	1 366	1 326	1 167
Impôts, taxes et versements assimilés	266	270	265	256	225
<b>IV Excédent Brut d'exploitation</b>	<b>6 122</b>	<b>7 899</b>	<b>7 911</b>	<b>6 928</b>	<b>5 452</b>
Autres produits opérationnels	47	59	11	8	6
Autres charges opérationnelles	1 551	842	733	653	612
Dotations aux amortissements et aux provi	3 139	1 133	1 039	1 131	880
Reprise sur pertes de valeur et provisions	382	30	90	46	21
<b>V Résultat Opérationnel</b>	<b>1 861</b>	<b>6 014</b>	<b>6 240</b>	<b>5 198</b>	<b>3 987</b>

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

Produits financiers	97	113	39	51	51
Charges financières	342	611	214	175	139
<b>VI Résultat Financier</b>	<b>- 245</b>	<b>- 497</b>	<b>- 174</b>	<b>- 124</b>	<b>- 88</b>
<b>VII Résultat avant impôts (V + VI)</b>	<b>1 616</b>	<b>5 516</b>	<b>6 065</b>	<b>5 074</b>	<b>3 899</b>
Impôts exigibles	648	823	1 135	761	495
Impôts différés (variations)	67	25	28	64	130
<b>VII Résultat Net de l'exercice</b>	<b>900</b>	<b>4 667</b>	<b>4 902</b>	<b>4 249</b>	<b>3 274</b>

Source : document interne de l'entreprise ( annexe N°2)

L'entreprise enregistre un résultat de l'exercice positif durant les cinq années affichant mais en baisse constante surtout en 2021 soit une diminution de presque 81% passant de 4 668 MDA en 2020 à 900 MDA en 2021 avec des ratios de rentabilités qui suivent la même cadence selon le tableau suivant :

### 3.2.1 Analyse de la rentabilité

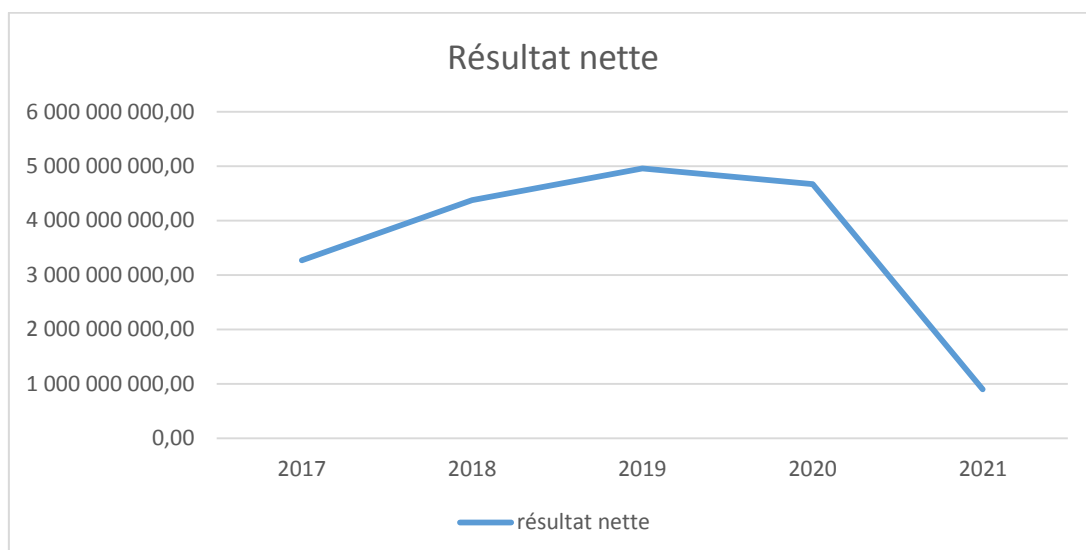
Tableau 8 :Evolution des ratios de rentabilité

(U : MDA)

<b>RESULTAT NET</b>	<b>900</b>	<b>4 668</b>	<b>4 959</b>	<b>4 377</b>	<b>3 271</b>
<b>Rentabilité économique</b>	<b>6%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>26%</b>
<b>Rentabilité financière</b>	<b>32%</b>	<b>72%</b>	<b>74%</b>	<b>72%</b>	<b>40%</b>
<b>Rentabilité commerciale</b>	<b>4%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>

Source : document interne de l'entreprise (annexe N°1)

Figure 17 : l'évolution de résultat net de l'entreprise



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

Source : élaboré par l'étudiante

D'après les ratios de rentabilité on remarque une baisse significative en 2021 de tous les ratios ceci est dû essentiellement à la stagnation du chiffre d'affaires qui n'arrive pas à décoller depuis 2018 ce stabilisant aux alentours de 24 milliards de DA avec une légère augmentation en 2021 de 0,43%.

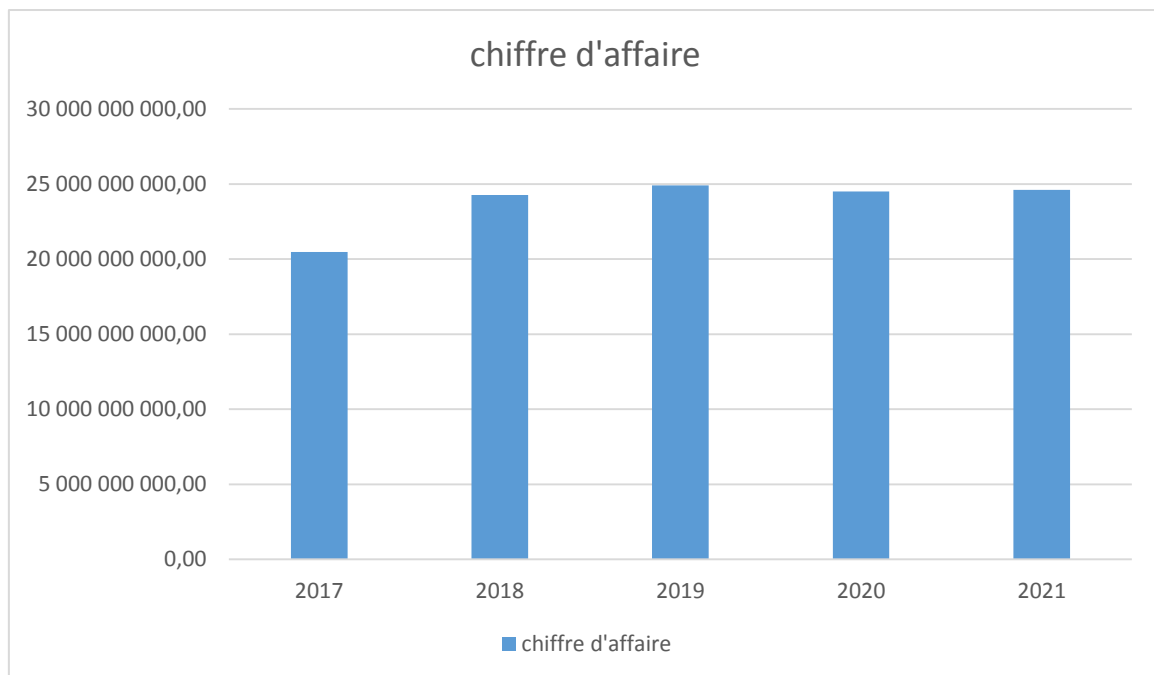
**Tableau 9 : évolution de chiffre d'affaires**

(U : MDA)

	2021	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	24 602	24 496	24 906	24 265	20 467
Taux de croissance	0,43%	-1,65%	2,64%	18,56%	

Source : élaboré pour l'étudiante

**Figure 18 : l'évolution de chiffre d'affaires**



Source : élaboré par l'étudiante

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 3.2.2 Recherche des causes par l'analyse des divers soldes :

#### 3.2.2.1 Analyse de la valeur ajoutée :

**Tableau 10** : Analyse de la valeur ajoutée

(U : MDA)

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Production de l'exercice</b>	<b>24 666</b>	<b>24 325</b>	<b>25 581</b>	<b>24 356</b>	<b>20 517</b>
Achats consommés	14 799	12 891	14 262	14 065	11 911
Services extérieurs et autres	1 901	1 847	1 777	1 782	1 763
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>7 966</b>	<b>9 586</b>	<b>9 542</b>	<b>8 510</b>	<b>6 843</b>

Source : élaboré par l'étudiante

On remarque que la valeur ajoutée à baisser après une légère stagnation entre 2019 et 2020 de 17% soit 1 620 MDA. Cette situation est dû essentiellement aux achats consommés qui représente 60% de la production de l'exercice en 2021 contre 53% en 2020 soit une perte de 7 points.

#### 3.2.2.2 Analyse de l'excédent brute d'exploitation (EBE):

**Tableau 11** : l'analyse de l'excédent brute d'exploitation

(U : MDA)

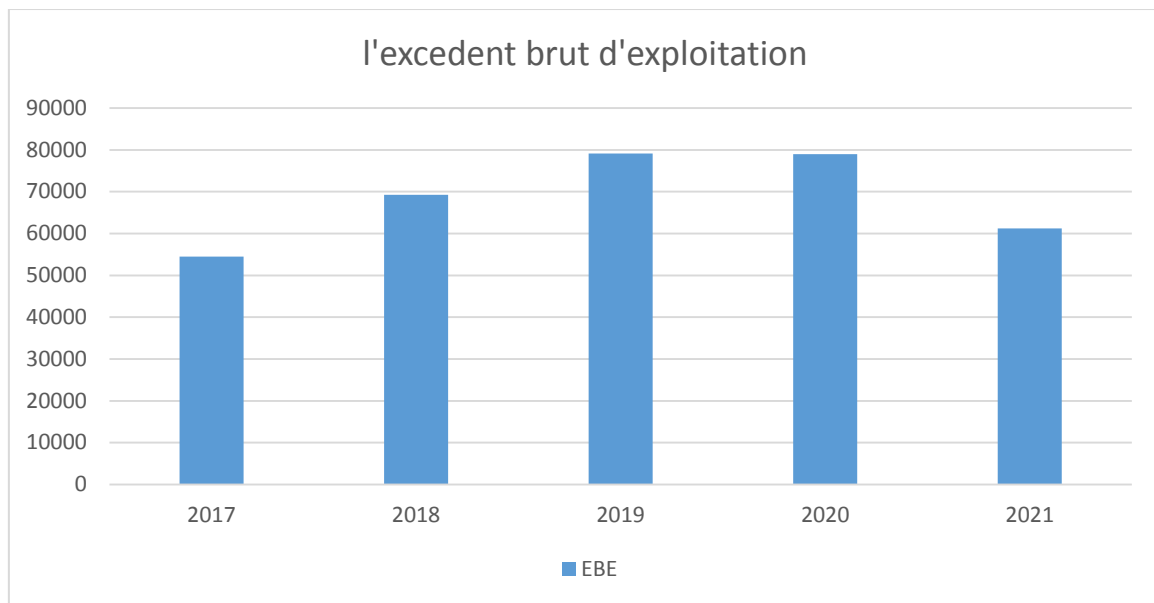
	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	7 966	9 586	9 542	85 10	6 843
<b>Charges de personnel</b>	1 576	1 416	1 366	1 326	1 167
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>	266	270	265	256	225
<b>Excédent Brut D'exploitation</b>	6 122	7 899	7 911	6 927	5 450
<b>Taux de croissance</b>	-22,4%	-0,15%	14,20%	27,01%	-

Source : élaboré pour l'étudiante



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Figure 19** : l'évolution l'excédent brut d'exploitation



**Source :élaboré par l'étudiante**

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que l'entreprise a enregistré, une augmentation de 45% en 2019 par rapport à 2017 soit 24485 MDA, avec une stagnation en 2020, cette évolution s'explique par la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise. Cela veut dire que L'entreprise assure sa performance économique.

En 2021 l'excédent brut d'exploitation a chuté de -22,4% Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel +11,3%.

### 3.2.2.3 Analyse de résultat opérationnel

**Tableau 12** : Analyse de résultat opérationnel

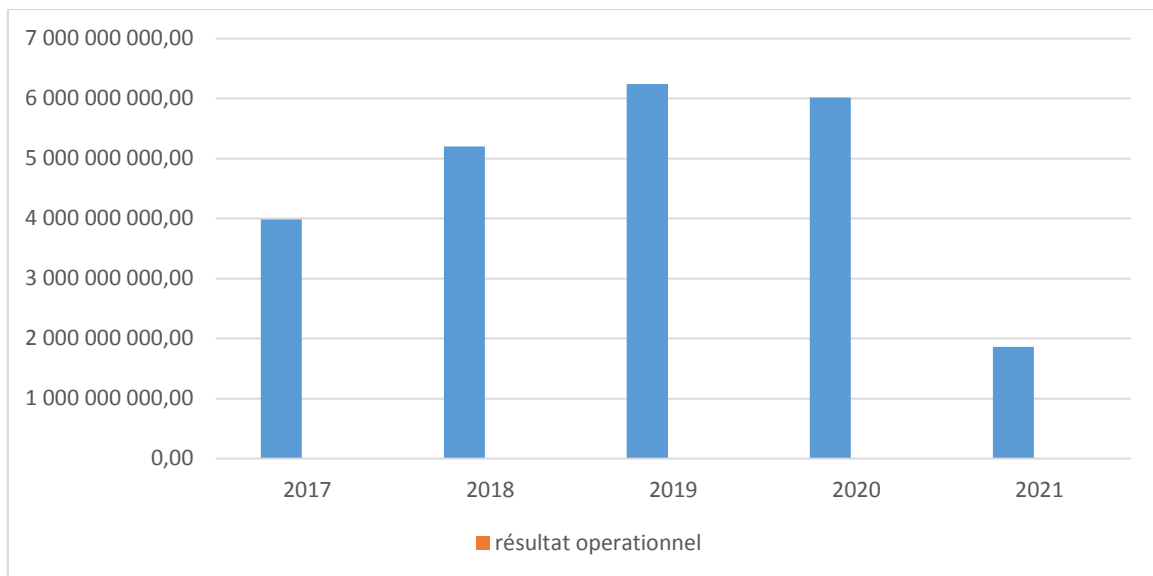
(U : MDA)

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Excédent Brut D'exploitation</b>	<b>6 122</b>	<b>7 899</b>	<b>7 911</b>	<b>6 927</b>	<b>5 450</b>
Autres produits opérationnels	47	59	11	8	6
Autres charges opérationnelles	1 551	842	733	653	612
Dotations aux amortissements et aux provisions	3 139	1 133	1 039	1 131	880
Reprise sur pertes de valeur et provisions	382	30	90	46	21
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>1 861</b>	<b>6 014</b>	<b>6 240</b>	<b>5 198</b>	<b>3 985</b>
<b>Taux de Croissance</b>	<b>-69%</b>	<b>-3,62</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>-</b>

**Source : élaboré pour l'étudiante**

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Figure 20 : Evolution de résultat opérationnel**



**Source : élaboré par l'étudiante**

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que l'entreprise a réalisé une augmentation dans le résultat opérationnel en 2019 de +56% par rapport au 2017.

Cependant, durant les deux dernières années (2020, 2021) l'entreprise a marqué une diminution dans le résultat opérationnel de -3,6% en (2020), Cette baisse continue de jusqu'à 2021 avec un taux de - 69%, Cela revient au fait que l'entreprise a enregistré une

Diminution de l'EBE de -22,4% et une augmentation des dotations aux amortissements de +177% avec 20 061 MDA

### 3.2.2.4 l'Analyse de résultat financière

**Tableau 13 : l'Analyse de résultat financière**

**(U : MDA)**

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>1 861</b>	<b>6 014</b>	<b>6 240</b>	<b>5 198</b>	<b>3 985</b>
Produits financiers	97	113	39	51	51
Charges financières	342	611	214	175	139
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-245</b>	<b>-497</b>	<b>-174</b>	<b>-124</b>	<b>-88</b>

**Source :élaboré par l'étudiante**

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

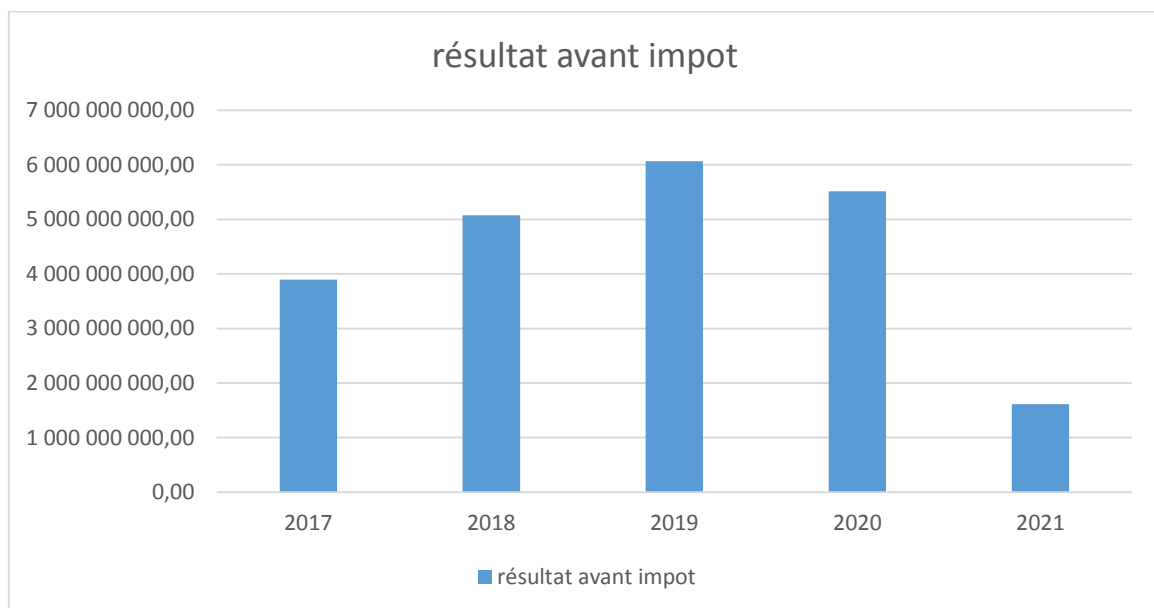
D'après le tableau, le résultat financier est négatif durant les 5 dernières années, à cause de la trésorerie passive relative au découvert bancaire contracté par l'entreprise qui enregistre un pique en 2021 (donc il faut s'attendre à charges financières importante en 2022)

**Tableau 14 :Analyse de résultat avant impôt (U : MDA)**

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 861</b>	<b>6 014</b>	<b>6 240</b>	<b>5 198</b>	<b>3 985</b>
Produits financiers	97	113	39	51	51
Charges financières	342	611	214	175	139
<b>Résultat Financier</b>	<b>-245</b>	<b>-497</b>	<b>-174</b>	<b>-124</b>	<b>-88</b>
<b>Résultat Avant Impôts</b>	<b>1 616</b>	<b>5 516</b>	<b>6 065</b>	<b>5 074</b>	<b>3 896</b>
<b>Taux de croissance</b>	<b>-70%</b>	<b>-9%</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>	

Source : élaboré par l'étudiante

**Figure 21 :l'évolution de résultat avant impôt**



Source :élaboré par l'étudiante

Le résultat avant impôt de l'entreprise est positif durant les 5 dernières années, D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que l'entreprise a marqué une augmentation dans le résultat avant impôt de +55,7 % en 2019 par rapport à 2017 soit de 21689 MDA.

Ainsi que l'entreprise a enregistré une diminution durant les deux dernières années de -73,3% soit de en 2021 par rapport à 2019 soit de -44 497 MDA

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 3.2.2.5 Analyse de la CAF

La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources interne dégager par l'entreprise de fait de son activité.il est défini comme la différence entre les produits encaissables et charges décaissables.

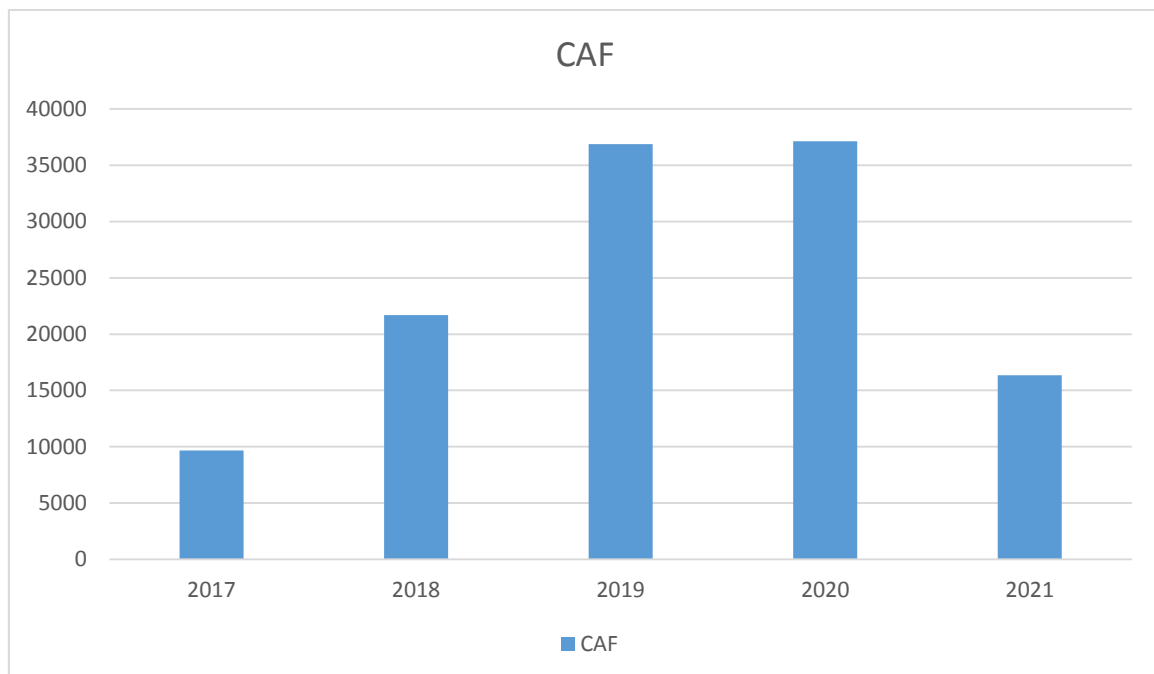
**Tableau 15** : analyse résultat de CAF

(U : MDA)

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>CAF</b>	1 634	3 712	3 687	2 169	966
<b>Taux de Croissance</b>	-55,9%	0,67%	70%	124,5%	

Source :élaboré par l'étudiante

**Figure 22** :l'évolution de la capacité d'autofinancement



Nous constatons que La capacité d'autofinancement est positive durant les 5 dernières années, elle est augmentée de +281,5 En 2019 par rapport à 2017 avec 27208 MDA, ainsi une légère hausse entre 2019 et 2020 de + 0,67%, Plus la CAF est élevée, plus les possibilités de financement sont grandes, en effet la CAF permettra le financement des investissements, le remboursement d'emprunt.

En 2021 la CAF de l'entreprise a diminué par rapport à 2020 de -55%. Cette diminution est causée par la baisse de résultat net et l'augmentation des dotations aux amortissements durant cette période.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### 3.2.3 L'analyse SWOT pour L'entreprise Hayat

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Développer la vente Direct à travers le système RTM (Route to Market) en collaboration avec des agents logistique (transformation digitale des distributeurs) ;</li> <li>-marchés importantes durant ses 17 années d'existence.</li> <li>-Leader dans les couches bébés (Premium Brand).</li> <li>-Interdiction de l'importation des produits Hygiénique (couches bébé et serviette) par l'état algérien.</li> <li>- Relance économique de l'Algérie, facilité d'accès à l'investissement avec la suppression de la loi 49/51.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principales menaces externes sont les concurrents (Hankel, Canbebe, Awen, Elle&amp;Elle)</li> <li>-La double crise (économique et covid-19) en Algérie, panier d'achat en baisse ; impact direct sur le produit de gamme premium.</li> <li>-l'augmentation dans les prix des dérivées de pétrole.</li> <li>-Les petits opérateurs dans les détergents, très compétitif en termes de prix de vente.</li> <li>- Certains opérateurs dans le secteur d'activité déclare moins d'activité fiscale par au régime réel.</li> <li>-Non-leader dans les détergents ; impacté par les décisions de la concurrence leader dans le marché (downsizing en retard, augmentation des prix en retard).</li> </ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ERP (SAP Leader Mondial) pour la gestion de son système d'information avec intégration total des différents modules → Maitrise de l'information</li> <li>-La vente distributeur → system de push avec de moderne Trade agressif pour répondre aux actions concurrentielles.</li> <li>- La production de deux marques importantes dans le secteur de l'entretien ménager.</li> <li>- Une réelle volonté de l'état de développer ses produits.</li> <li>- La croissance démographique, plus de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La vente directe représente 3%, grand challenge pour Hayat DHC afin de maitriser la distribution numérique de produit à l'échelle nationale et beaucoup plus centre de pays.</li> </ul>

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

naissance enfants par an. - La bonne santé financière et les avantages ANDI (Agence Nationale de Développement del'investissement	
--	--

**Source : élaboré par l'étudiante**

### 3.3 Les visions stratégiques de HAYAT

On a identifié la stratégie globale de l'entreprise HAYAT qui est l'augmentation de la marge brute.

Les principaux objectifs stratégiques visent à améliorer les performances et le fonctionnement et la rentabilité de l'entreprise et aussi satisfaire ses actionnaires.

Ces objectifs se résument comme suit :

#### **a- Axe financier :**

- 1- Améliorer la Marge brut par segment/Article/Zone
- 2- Atteindre une certaine croissance du chiffre d'affaires par (Segment-zone géographique)
- 3- Réduction des coûts
- 4- Améliorer le rendement des lignes de production

#### **b- Axe client :**

- 1- Augmenter le nombre de distributeur
- 2- Fidéliser les clients et les Accompagner
- 3- Augmenter la part de marché
- 4- Développer l'image de l'entreprise

#### **c- Axe processus interne :**

- 1- Améliorer le service support client
- 2- Développer le réseau de distribution direct
- 3- Développer de nouvelles formules de production

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

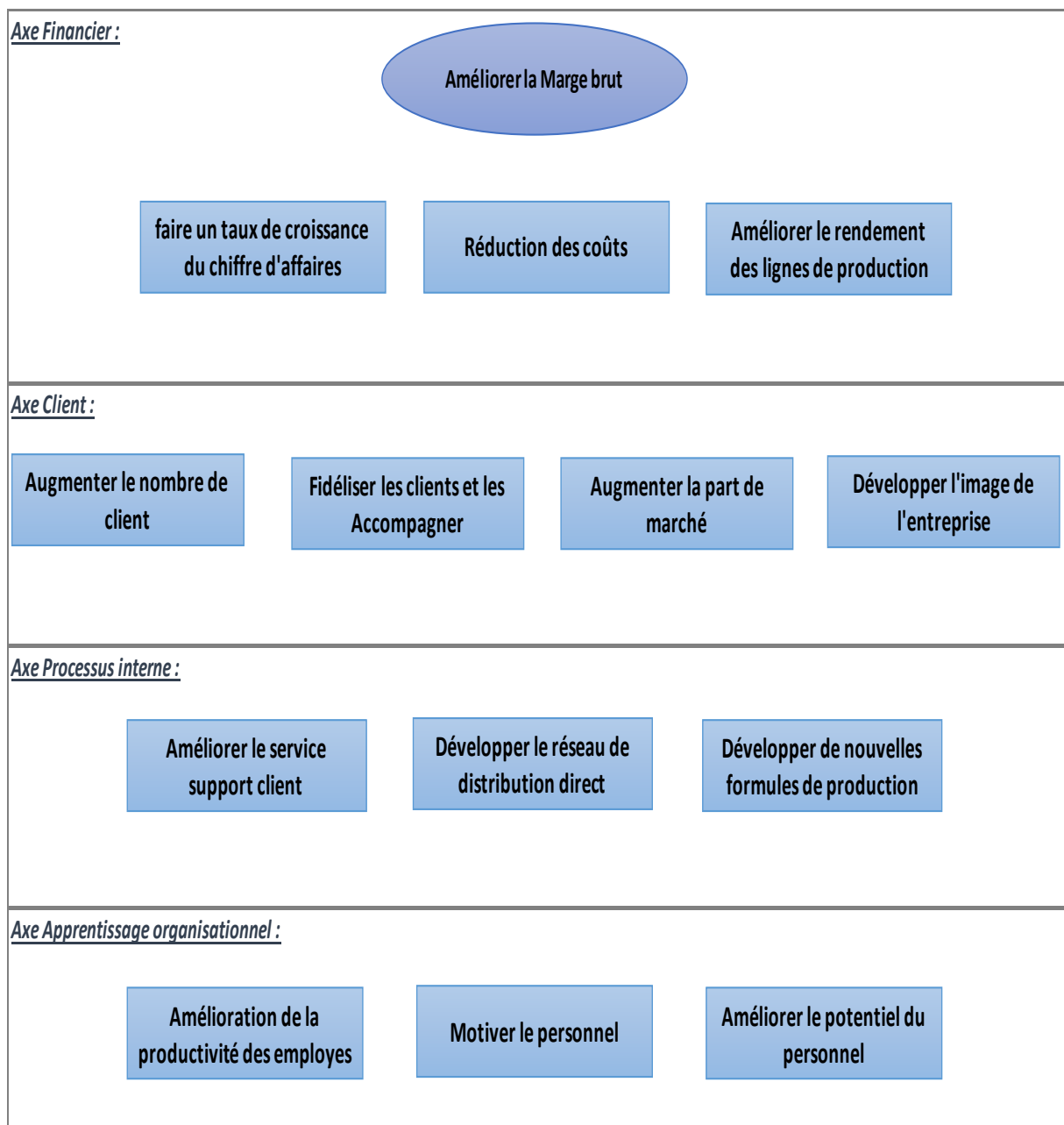
### d- Axe apprentissage :

- 1- Amélioration de la productivité des employés
- 2- Motiver le personnel
- 3- Améliorer le potentiel du personnel

### 3.3.1 La Carte Stratégique

Après l'identification de la stratégie de l'entreprise on procède à établir et construire la carte stratégique tous en se basant sur la méthodologie développée dans le chapitre précédant.

**Figure 23** : la carte stratégique



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

Source : élaboré par l'étudiante

### 3.3.2 Les facteurs clés de succès.

On a sélectionné les facteurs clés de succès et les initiatives à appliquer pour atteindre les objectifs stratégiques définies par le top management de HAYAT

Les tableaux ci-dessous dressent la liste des facteurs clés de succès identifiés et proposées pour chacune des nouvelles stratégies.

#### a- Axe financier

Tableau 16 : axe financier

Objectifs	Facteur clé de succès
Améliore la marge brute	-augmentation les prix des produits -maitrisé les couts de production
Atteindre une certaine croissance du chiffre d'affaires	-augmenté le prix de vente -augmenté la quantité des produits les plus profitable
Réduction des charges opérationnelles	-cibler les bonnes compétences(MOD) -gérer stratégiquement les stocks
Améliorer le rendement des lignes de production	-réduire le produit non qualité -Améliorez la qualité -Augmentez la productivité des équipes. -maitrisé le temps utile

#### b- Axe client

Tableau 17 : axe client

Objectifs	Facteurs clé de succès
Augmenter le nombre de client	-Développé le réseau de distribution
Fidéliser les clients et les Accompagner	-Feedback -Enquête de satisfaction client
Augmenter la part de marché	-Mettre sur le marché un nouveau produit -Couvert la demande dans le marché
Développer l'image de l'entreprise	-Mettre en place une stratégie de branding

#### c- Axe processus interne



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Tableau 18** : axe processus interne

Objectifs	Facteurs clé de succès
Améliorer le service support client	-Mettre en place un système CRM
Développer le réseau de distribution direct	-Route to market (agent logistique+ système prés vente et facturation HAYAT)
Développer de nouvelles formules de production	-Reengineeringdes formules de production selon la nouvelle technologies et concurrence

### d- Axe apprentissage

**Tableau 19** : Axe apprentissage

Objectifs	Facteurs clé de succès
Amélioration de la productivité des employés	- Mesurer la productivité - Définir un système de compensation par objectif
Motiver le personnel	-Motivation financière selon l'atteinte des objectifs - Evolution de la carrière des employer (promotion indexée aux objectifs)
Améliorer le potentiel du personnel	-Former les employés pour améliorer leurs Compétence -encourager l'autonomie des employés

### 3.3.3 Les liens de cause à effet.

A partir des objectifs étant définis pour chaque axe stratégique, la présente étape consiste à faire ressortir les liens de causalité entre ces différents objectifs. Les objectifs au plan financier consistent :

- Améliorer la Marge brute
- Atteindre une certaine croissance du chiffre d'affaires
- Réduction des coûts
- Améliorer le rendement des lignes de production.

L'augmentation de la marge brute dépend de en fait de l'atteinte des objectifs de l'axe « clients » qui sont :

- Augmenter le nombre de client
- Fidéliser les clients et les Accompagner
- Augmenter la part de marché

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

- Développer l'image de l'entreprise

Ces objectifs dépendent à leur tour des objectifs de l'axe processus qui est :

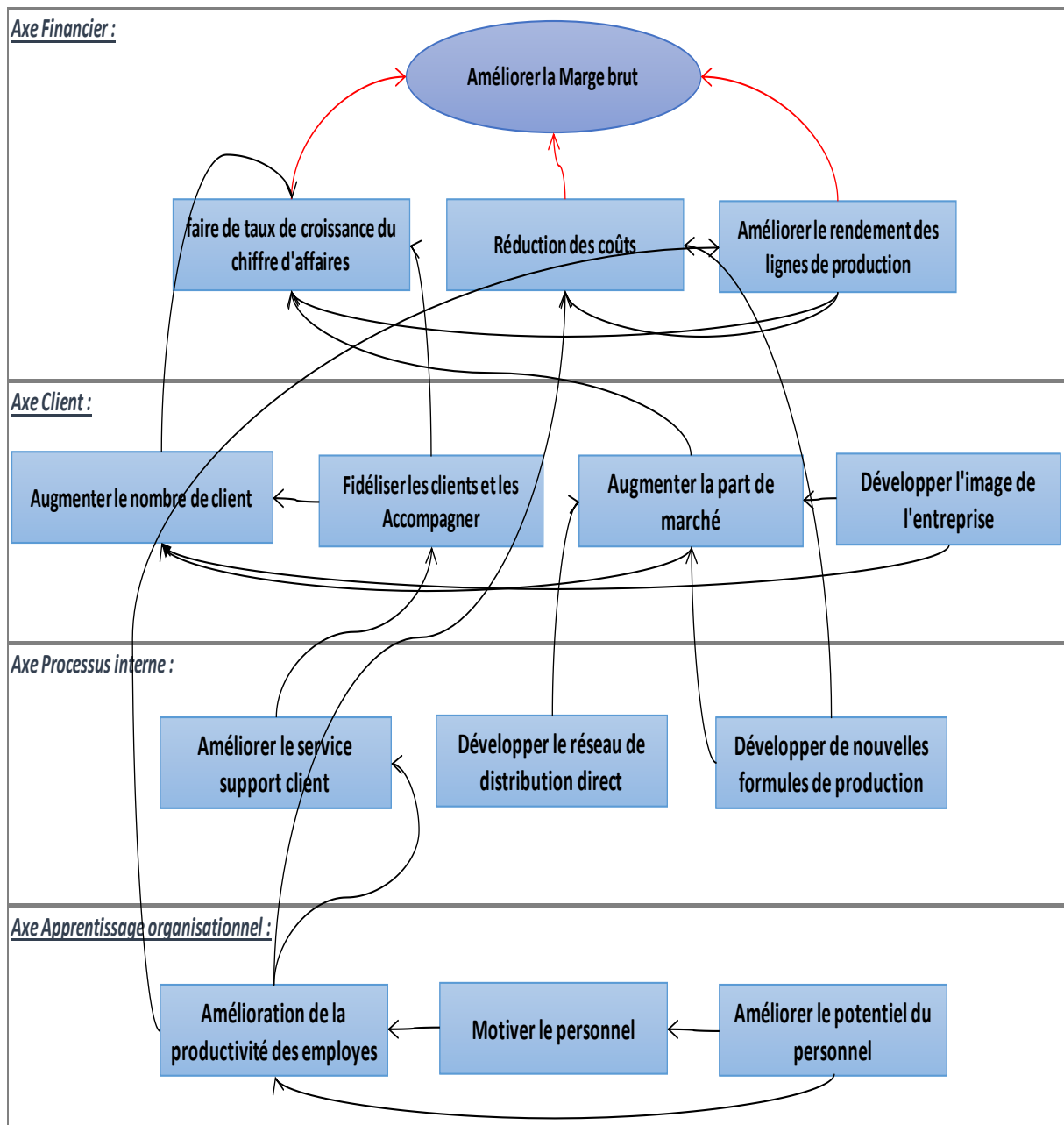
- Améliorer le service support client
- Développer le réseau de distribution direct
- Développer de nouvelles formules de production.

Les objectifs cités ci-dessus, notamment ceux relatifs à l'axe « processus » ne sont possibles que si l'entreprise dispose d'un personnel qualifié et motivé dans les différents départements d'où le rôle important de la direction ressource humaine pour l'accomplissement d'un bon écosystème interne .À savoir :

- Améliorer la productivité des employés.
- Motiver le personnel.
- Améliorer le potentiel du personnel.

**Figure 24:** Les liens de causalité entre les objectifs.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif



Source : élaboré par l'étudiante

### 3.3.4 Définir les indicateurs de performance.

Les indicateurs constituant le tableau de bord prospectif ont fait l'objet de tests de satisfaction aux critères énumérés précédemment au deuxième chapitre. Un bon indicateur doit :

- ✓ Être lié avec la stratégie ;
- ✓ Être mesurable ;
- ✓ Être facile à établir ;
- ✓ Être simple et clair être pertinent être fiable.

Ci-dessous les indicateurs de performance proposés pour chaque axe :

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### a- L'axe financier

Le fil conducteur aux autres axes, car ils permettent de mieux suivre et améliorer la performance financière.

Ils sont divisés entre les objectifs stratégiques suivants :

FINANCES			
« Pour nous faire confiance, qu'attendent nos actionnaires ? »			
Objectif	Indicateur	Valeur	Initiatives
1- Améliorer la Marge brut	Marge Brute	30%	
2-faire un taux de croissance du chiffre d'affaires	CAn/CA-n	5%	
3- Réduction des charges opérationnel	Charges/CA	3%	
4- Améliorer le rendement des lignes de production	TRS	70%	

Source :élaboré par l'étudiante

#### ➤ Amélioré la marge brute pour atteindre la cible

**Marge brute** = chiffre d'affaires – les couts des produits vendus (COGS)

**Chiffre d'affaires** = quantité vendue \* prix de vente

**Les couts des produits vendus** = matière première+emballage + main d'œuvre + énergie+ autre

Notre objectif est d'amélioré notre marge brut pour atteindre 30 % de notre chiffre d'affaires via l'équation : en augmentant le chiffre d'affaires ou en maitrisant les couts des produits vendus.

L'augmentation du chiffre d'affaires doit se faire par une augmentation du prix de vente en corrélation par rapport au potentiel marché et concurrence, sinon l'entreprise risque de perdre ses volumes.

Le choix des sku (produit) à augmenter doit se faire en choisissant les produits à grand volume et forte contribution marginale (marge variable).

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

Par ailleurs, les produits de HAYAT sont différents on va avoir un effet mixte ce dernier qui va nous permettre de comprendre comment la variation des ventes des différents produits impacté la marge brute de l'entreprise.

Et dans notre cas on a l'entreprise HAYAT qui fabrique 3 produits de prix et de quantité différent.

Alors pour augmenter notre marge brute on va augmenter le produit le plus profitable que ce soit dans la quantité ou le prix de produit, et réduit le produit qui apporte notre marge vers le bas et essaye de le remplacer dans les produits les plus profitables.

- ❖ Mais si on choisit de réduire les coûts, on va voir aussi quel composant de notre coût (MP, MOD, énergie, emballage...) qui apporte notre marge brute vers le bas et on essaie de les minimiser pour que on peut atteindre notre objectif.

➤ **Atteindre un taux de croissance du chiffre d'affaires.**

HAYAT avec le lancement de nouveau brand «Molped » la serviette hygiénique qui aura une contribution de 5% du chiffre d'affaires globale de l'entreprise. (Molped n'existe pas dans le panier de Hayat).

➤ **Réduction des charges opérationnelles.**

Dans les années antérieures les charges opérationnelles de HAYAT représente 3% du chiffre d'affaires net cette année elle augmente à 5% vu l'inflation et l'augmentation des tarifs des prestations des services et impact pandémie.

➤ **Améliorer le rendement des lignes de production.**

Le rendement des machines de HAYAT a été évalué l'année(2021) passée avec une efficacité de 68,94% l'entreprise veut atteindre un taux de rendement synthétique de 70% ;

**Tableau 20 : Rendement des machines**

	<b>Efficacité</b>	<b>Scrap</b>	<b>Arrêt</b>	<b>Perte Vitesse</b>	<b>Préventive</b>
<b>Machine_1</b>	<b>68,94%</b>	<b>1,37%</b>	<b>24,89%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,63%</b>
<b>Machine_2</b>	<b>69,72%</b>	<b>4,04%</b>	<b>20,30%</b>	<b>4,04%</b>	<b>1,95%</b>
<b>Machine_3</b>	<b>68,32%</b>	<b>3,26%</b>	<b>19,04%</b>	<b>7,68%</b>	<b>1,62%</b>
<b>Total</b>	<b>68,94%</b>	<b>2,83%</b>	<b>21,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>2,1%</b>

Source : document interne de l'entreprise

Donc pour que la réaliser ce dernier elle doit :

- Diminuez les temps d'arrêt machine.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

- Améliorez la qualité
- Augmentez la productivité des équipes.

**TRS** = (Nombre de bonnes pièces × Temps de cycle idéal) / Temps de **production** planifié.

### b- Axe client

Pour atteindre les objectifs du premier axe mentionnés précédemment, nous devons examiner les objectifs du second axe (client), à travers :

<b>CLIENT</b>			
<b>"Qu'attendent de nous nos clients pour intensifier leurs relation ?"</b>			
<b>Objectif</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Valeur</b>	<b>Initiatives</b>
1- Augmenter le nombre de client	$\Sigma$ Client	90	
2- Fidéliser les clients et les Accompagner	Programme de récompenses		
3- Augmenter la part de marché détergent	Part de marché	30%	
3- Augmenter la part de marché hygiène	Part de marché	42%	
4- Développer l'image de l'entreprise	Stratégie de branding		

**Source : élaboré par l'étudiante**

- **Augmenter le nombre de client**

**Tableau 21 : Augmenter le nombre de client**

<b>Année</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Nombre des Distributeurs	85	83	83	77	61

**Source : élaboré par l'étudiante**

Hayat veut augmenter le nombre de ses clients de 05 nouveaux clients, par rapport à l'année passée car certaines zones géographiques ne sont pas correctement couvertes par le réseau de distribution actuel, d'où la nécessité d'augmenter de nouveau distributeurs des deux nouvelles wilayas du sud.

- **Fidéliser les clients et les accompagner.**

L'entreprise doit faire un programme de récompenses offert par entreprise aux clients qui effectuent régulièrement des achats, Un programme de fidélisation peut offrir à un client des marchandises, des récompenses, des coupons ou des produits libérés à l'avance par un programme de défraiement ou un programme de récompense

- **Augmenter la part de marché détergent.**

Un des éléments de force d'augmenté les parts de marché c'est au moyen de la distribution directe, sans passée par le réseau distributeur --> gros --> détaille

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

-Les parts de marché actuel de détergents sont au tour de 29%, Hayat compte améliorer de 1% en lançant un nouveau produit et en changeant le format du produit détergeant par un format plus grand.

-Les parts de marché actuel de couche bébé sont au tour de 39%, Hayat compte l'améliorer de 3% en se basant sur la nouvelle loi d'interdiction d'importation de couche bébé (soumis à DAPS de 60%).

### ➤ Développer l'image de l'entreprise.

Pour que Hayat améliore son image de marque elle doit développer une stratégie de branding (améliorer sa visibilité et sa notoriété) à travers sa présence dans les différents canaux digitaux

### c- Axe processus interne

Pour ce qui est des objectifs relatifs au processus interne, nous relevons ce qui suit :

PROCESSUS INTERNE			
"Dans quel processus devons-nous exceller pour satisfaire nos clients et actionnaires ?"			
Objectif	Indicateur	Valeur	Initiatives
1- Améliorer le processus service support client	Logiciel CRM		
2- Développer le processus de distribution direct	Route to market	7%	
3- Développer de nouvelles formules de production	∑ formule	5	

Source : élaboré par l'étudiante

### ➤ Améliorer le processus service support client

Un logiciel de CRM qui permet d'effectuer une analyse des ventes fine, avec toutes les bases de données de l'entreprise, il permet de déterminer d'où l'internaute vient de connaître toutes les actions efficaces et de calculer les coûts d'acquisition d'un nouveau client

### ➤ Développer le processus de distribution direct

La vente directe actuel de Hayat représente 3% de son chiffre d'affaires globale ; la partie pros et système d'information reste à développer pour améliorer la vente directe. Pour atteindre des niveaux importants Hayat compte sur la transformation de ses distributeurs en agent logistique, Route to market (agent logistique+ système pré-vente et facturation HAYAT)

### ➤ Développer de nouvelles formules de production

Vue l'augmentation des matières premières sur le marché international. Les entreprises de production sont dans l'obligation à travers la direction R&D d'innover de nouvelles formules afin de palier à cette problématique.

### d- Axe apprentissage :

Cet axe représente les ressources, les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation des objectifs fixés dans l'axe financier, client et processus interne.

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

**Tableau 22** : Apprentissage organisationnel

<b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>			
<b>"Comment l'organisation doit-elle innover et évoluer pour atteindre ses objectifs stratégiques ?"</b>			
<b>Objectif</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Valeur</b>	<b>Initiatives</b>
Amélioration de la productivité des employés	Nbr des employés/nbr heures de travail		
2- Motiver le personnel	Système de récompenses		
3- Améliorer le potentiel du personnel	Formation		

**Source** : élaboré par l'étudiante

- **Amélioration de la productivité des employés**

**Tableau 23** : la productivité d'employés

<b>Année</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Employés</b>	930	845	790	782	688
<b>Heures de Travail (1 shift =8h)</b>	3 shifts	3 shifts	3 shifts	3 shifts	3 shifts
<b>La productivité par jour</b>	38,7	35,2	32,9	32,5	28,7

**Source** : document interne de l'entreprise

HAYAT peut reconnaître et récompenser les efforts des employés les motive à poursuivre leur excellent travail, Lorsque son travail est reconnu l'employés éprouve une grande satisfaction personnelle à accomplir son travail, alors que les récompenses encouragent davantage l'employés à dépasser ses objectifs.

- **Motiver le personnel**

Mettre en place un système de récompenses par des motivations financières selon l'atteinte des objectifs et non financière avec possibilité d'évoluer la carrière des employés (promotion indexée aux objectifs),

- **Améliorer le potentiel du personnel**

Hayat doit fournir un programme régulier de renforcement des compétences par une formation basée sur les besoins. Un taux de couverture de 100% des besoins de formation,



## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

impliquant tous les employés concernés, serait une aubaine pour la productivité et la compétitivité de HAYAT

**Tableau 24** : Nombre de formation de l'entreprise

Année	2021	2020	2019	2018	2017
Nombre de formation	43	Covid_19	Covid_19	38	31

Source: document interne de l'entreprise

### 3.4 Proposition d'un tableau de bord prospectif (synthèse)

FINANCES			
Objectif	Indicateur	Valeur	Initiatives
Améliorer la Marge brut	Marge Brute	30%	
Atteindre une certaine croissance du chiffre d'affaires	CAn/CA-n	5%	
Réduction des charges opérationnelles	charge/CA	3%	
Améliorer le rendement des lignes de production	TRS	70%	
CLIENT			
Augmenter le nombre de client	$\Sigma$ Client	90	
Fidéliser les clients et les Accompagner	Programme récompenses		
Augmenter la part de marché détergent	Part de marché	30%	
Augmenter la part de marché hygiène	Part de marché	42%	
Développer l'image de l'entreprise	Stratégie Branding		
PROCESSUS INTERNE			
Améliorer le processus service support client	Logiciel CRM		
Développer le processus de distribution direct	Route to	7%	
Développer de nouvelles formules de production	$\Sigma$ formule	5	
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL			
Amélioration de la productivité des employés	Productivité		
Motiver le personnel	Système de récompenses		
Améliorer le potentiel du personnel	Formation		

Source : élaboré par l'étudiante

## Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif

### *Conclusion*

Dans ce chapitre nous avons essayé de créer un tableau de bord prospectif au niveau de Hayat DHC Algérie à partir des différents concepts que nous avons mentionnés dans la partie théorique.

Pour ce faire nous avons établi une analyse SWOT qui nous a montré où se situe Hayat DHC Algérie par rapport à son environnement interne et externe.

Ensuite on a, déterminé la vision et la stratégie liée à cette dernière ensuite, on a traduit cette stratégie en objectifs globaux puis on a défini des indicateurs pour réaliser la cible voulue.

## *Conclusion générale*

Tout au long de notre étude, nous avons tenté de montrer comment mettre en place et utiliser un tableau prospectif pour mesurer la performance d'une entreprise.

Le but de notre travail est d'aider les dirigeants d'entreprises à l'évaluation de la performance à travers la mise en place d'un tableau de bord prospectif, pour permettre la réalisation des objectifs stratégiques.

Au vu de ce qui a été exposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à la problématique « **Comment utiliser et construire un Tableau de Bord Prospectif pour améliorer la performance de l'entreprise ?** » à travers la partie théorique qui met la lumière sur la fonction contrôle de gestion et de suivi de performance, ainsi que les outils principaux du contrôle de gestion dont le tableau de bord prospectif.

Le tableau de bord prospectif et les étapes de conception d'un TBP selon la méthode de Kaplan et Norton « BSC », commence par une clarification de vision stratégique suivie par une identification des facteurs clés de succès, cette stratégie est divisée sur quatre axes liés par des relation de cause à effets pour en faire une carte stratégique, un choix d'indicateurs qui communiquent réellement l'évolution des aspects financiers, ceux des clients, des processus internes et apprentissage. Cette partie est suivie par le ciblage, ou on donne selon les variables environnementaux prises en comptes les valeurs que nos indicateurs doivent atteindre pour pouvoir établir un TBP doit être intégré dans le mangement de l'entreprise.

Nous avons effectué un stage pratique à HAYAT DHC ALGERIE pour mettre en pratique les notions théoriques, et faire un essai d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.

Sur la base de l'étude théorique et l'étude pratique, Nous sommes arrivés pour le mettre à l'épreuve les hypothèses suggérées, à savoir :

Selon la première hypothèse : L'élaboration de ce mémoire nous a permis de constater que le TBP n'est pas seulement un système de mesure de la performance ,mais plutôt un outil de management stratégique qui clarifie et aider à diffuser la stratégie de l'entreprise sur le moyen et long terme aux moyens d'indicateurs financiers et non financiers.

Ce constat nous conduit à confirmer notre première hypothèse qui postule que le TBP est composé d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers,

Selon la deuxième hypothèse : Nous avons constaté durant ce travail que le pilotage de la performance globale repose sur la bonne compréhension et l'utilisation d'un tableau de bord prospectif avec l'amélioration de la performance au sens globale .Le TBP est structuré en quatre axes avec un lien de causalité en eux tel que ; l'axe financier avec comme indicateur le chiffre d'affaires dépend fortement de l'axe client avec comme indicateur la satisfaction de la clientèle par exemple et idem pour les autres axes, donc ce constat nous conduit à confirmer notre deuxième hypothèse.

Selon la troisième hypothèse: HAYAT n'utilise pas de tableau de bord prospectif ni même un tableau de bord classique. Elle utilise le P&L (profit and loss account) qui est un outil anglo-saxon qui englobe la totalité des charges et des revenus engagés par une entreprise au cours d'un exercice comptable, donc notre troisième hypothèse est infirmée.

La mise en place du Tableau de Bord Prospectif au sein de HAYAT DHC ALGERIE permet d'élargir des critères de mesure de la performance purement financière à une performance qui prend en considération d'autres éléments non financiers qui sont aussi important, ce qui aidera les managers à prendre les meilleures décisions.

Son utilisation permet de :

- Clarifier la vision et la stratégie de l'entreprise ;
- Communiquer la stratégie à travers l'organisation ;
- Lier les objectifs stratégiques à des buts à long terme et aux budgets annuels ;
- Aligner les objectifs départementaux et individuels avec la stratégie d'entreprise ;
- Identifier et coordonner les actions requises pour l'atteinte des objectifs ;
- Réaliser des revues périodiques de la stratégie



## ***Bibliographie***

1. H. BOUQUIN, [2005]; « Herméneutiques du contrôle », Conférence, (Lille AFC) Présentation du sujet: 13 mai 2005. P.3
2. CHATELAIN-PONROY, S.&S. SPONEM, [2007] « Evolutions et Permanence du Contrôle de Gestion », Revue Economie et Management n° 123 du Avril 2007, P.14
3. CLAUDE, (A) et SABINE, (S) : le contrôle de gestion manuel et applications, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2010, P.3.
4. NICOLAS(B) et FRANÇOIS XAVIER (S) : contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010, p.2,3.
5. L. SPANG [2002]; «La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002. P.4
6. DJERBI(Z), DURAND(X) et KUSZLA(C), contrôle de gestion, édition DUNOD, paris, 2014, p.3
7. GRANDGUILLOT (F) :l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, édition GUALINO, 9 édition, 2015, p.13.

8. R. N. ANTHONY; [1988] «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, p. 10
9. 2De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Uue Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20ème Congrès DE L'AFC, May 1999, France. ^P.4
10. A. KHEMAKHEM, [1976]; « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod P.16. Cité par (H. ARNAUD, [2001]; « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD 2001; P.9
11. ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] « Le contrôle de gestion », Publi-Union
12. P. LORINO [1995], « Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise », Paris, Ed. D'Organisation. P.217
13. R. SIMONS [1995], « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston », 1995, P.5
14. BOUIN . X &F.X . SIMON [2004] ; « Les Nouveaux Visages Du Contrôle De Gestion » ; 2ème Edition DUNOD, P.12
15. ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2ème Édition : Dunod, , P.27
16. GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, [2004], « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance » Ed. GUALINO P.24
17. O. SAULPIC, R. GIRAUD, Ph. ZALOUAKI, M.A. LORAIN, F.J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion ». @2011 Pearson Education France, Chapitre 1, P.2

18. BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999, P.94
19. N. BERLAND [2009], « Mesurer et piloter la performance » cite dans le Site e-book, [www. management.free.fr](http://www.management.free.fr), P.15
20. GIRAUD & AII (2004), Contrôle de gestion et pilotage de performance, collection business gaulions éditeur, France, P.13.
21. LAMBERT & SPONEM (2008), La fonction du contrôle de gestion, Cairn Info, France, P.4.
22. Claude Alazard, Sabin Sépari, «DECF Contrôle de Gestion»; 5émeédition, page 18
23. CAPRON. (M) et QUAIREL. (L), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », AIMS, (2005), P.30.
24. BOUQUIN. (H). « Le contrôle de gestion », 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006, P.74
25. Michel Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 7ème édition, Paris, 2000, P25
26. B. Doriathe , M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle, « comptabilité et gestion des organisation»6ème édition Page 316



27. Hélène Löning Véronique Malleret Jérôme Méric Yvon Pesqueux Ève Chiapello Daniel Michel Andreu Solé, «le contrôle de gestion outils et pratiques» 3ème édition P127
28. M. Gervais, «le contrôle de gestion» Economica, Paris 2005, P70
29. Nicolas Berland, Yves De Rongé, «Contrôle de gestion, perspective stratégique et managériale» 2ème édition P 428
30. Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller, DCG «Contrôle de gestion» Ed. Nathan, P 446.
31. M. BOITIER [2002] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés » : Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119

## **Thèse**

1. SERAIAIA KAOUTHER, « Le tableau de bord prospectif comme passerelle entre l'opérationnel et le stratégique », école supérieur de commerce, 2021, P.58
2. Zerrouki Oussama, Hafsoui Zinedine, « Le tableau de bord prospectif comme un outil de mesurer la performance de l'entreprise » école supérieur de commerce 2017, p.26.

3. AISSAOUI Smail, SLIMANI Mohamed « Conception et mise en place d'un tableau de bord prospectif », 2014 école supérieure de commerce , P.7
4. Sakhri Amira , « L'efficacité du Tableau de Bord Prospectif dans la mesure de la Performance de l'entreprise », Mémoire de fin de cycle, école supérieur de commerce , 2021, P.65
5. ESCID Mohamed Islam, « Appréciation du système de la comptabilité de gestion », mémoire de fin d'étude, école de commerce , 2019 , P.37
6. BELKAALOUL , Mahdi. « LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF COMME UN OUTIL DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE » Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master, 2017 , P.62

## Site

1. <https://controle2gestion.net> .consulté le 13/04/2022 à 00 :00 h
2. <https://payfit.com>. Consulté le 02/06/2022 à « 13 :23 h
3. <https://www.choisirmonerp.com> Consulté le 02/06/2022 le 22 :45h
4. <http://www.beaboss.fr> ,consulté le 15/05/2022.à 23 :40 h
5. <http://public.iutenligne.net> . Consulté le 15/05/2022.à 00 :30 h
6. <ressources.unit.eu> consulté le 15/05/2022.à 01 :44 h
7. :<https://www.google.com> consulté le 22/06/2022 à 17 :01h

## *Les annexes*

### **Annexes : 01**

<b>SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS 5 ANNEES</b>					
<b>Bilan actif</b>					
<b>ACTIF</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
	<b>Net</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (goodwill )					
Immobilisations incorporelles	2 334 271,20	5 830 447,95	10 646 189,46	9 418 017,14	9 223 444,80
Immobilisations corporelles	3 596 883 370,49	3 681 440 968,48	4 051 991 609,17	2 846 486 675,74	2 895 569 364,20
Immobilisations en cours	769 594 917,71	549 434 212,97	324 458 376,82	1 313 353 824,39	494 910 326,69
Immobilisations financières					0,00
Titres mis en équivalence					0,00
Autres participations et créances rattachées					0,00
Autres titres immobilisés					0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	194 657 262,60	965 440 425,42	892 535 863,00	896 671 614,05	21 822 676,05
Actifs d'impôt différé	169 841 827,16	238 267 813,25	261 235 138,36	232 328 428,63	168 242 440,95
			0,00		0,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 733 311 649,16</b>	<b>5 440 413 868,07</b>	<b>5 540 867 176,81</b>	<b>5 298 258 559,95</b>	<b>3 589 768 252,69</b>

<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours	4 647 770 353,60	4 315 030 233,64	4 927 580 805,08	3 710 374 339,68	3 295 784 314,56
Créances et emplois assimilés					0,00
Clients	2 618 736 463,92	2 050 755 469,42	2 176 199 753,67	1 589 941 486,90	2 263 593 138,79
Fournisseurs débiteurs	298 581 909,29	11 185 345,60	15 970 300,83	45 470 146,01	348 776 217,09
Impôts	1 457 392 244,22	1 030 188 645,07	830 893 638,93	832 662 629,22	521 100 623,84
Groupe et associés				0,00	0,00
Charges constatées d'avance	69 832 625,69	72 039 046,37	78 700 277,50	102 858 046,05	59 289 077,20
Autres actifs courants	9 687 391,54	5 589 152,25	5 079 094,68	1 436 209,43	2 699 137,57
Disponibilités et assimilés				0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants					0,00
Trésorerie	1 321 717 692,33	933 693 850,53	653 319 445,27	849 457 121,01	2 683 787 921,14
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>10 423 718 680,59</b>	<b>8 418 481 742,88</b>	<b>8 687 743 315,96</b>	<b>7 132 199 978,30</b>	<b>9 175 030 430,19</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 157 030 329,75</b>	<b>13 858 895 610,95</b>	<b>14 228 610 492,77</b>	<b>12 430 458 538,25</b>	<b>12 764 798 682,88</b>

<b>SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS 5 ANNEES</b>					
<b>Bilan passif</b>					
<b>PASSIF</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	460 805 000,00	460 805 000,00	460 805 000,00	460 805 000,00	460 805 000,00

Primes et réserves /(Réserves consolidées (1))	1 372 698 361,42	1 372 698 361,42	59 267 330,00	59 267 330,00	59 267 330,00
Ecarts de réévaluation					-
Ecarts d'équivalence (1)					-
Résultat net /(Résultat net part du groupe (1))	900 251 501,72	4 667 769 833,17	4 959 195 980,64	4 377 238 340,01	3 270 588 651,79
Autres capitaux propres – Report à nouveau	67 221 263,17	-	1 120 067 574,18	1 028 929 932,17	4 452 401 394,38
<b>Part de la société Consolidante (1)</b>	<b>2 800 976 126,31</b>	<b>6 501 273 194,59</b>	<b>6 599 335 884,82</b>	<b>5 926 240 602,18</b>	<b>8 243 062 376,17</b>
Part des minoritaires (1)					
<b>TOTAL I</b>	<b>2 800 976 126,31</b>	<b>6 501 273 194,59</b>	<b>6 599 335 884,82</b>	<b>5 926 240 602,18</b>	<b>8 243 062 376,17</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>					
Cautionnements non courants					
Impôts différés	1 059 497,67	2 305 336,75			
Autres dettes non courantes	2 066 878 813,48	1 882 940 336,10	383 005 304,95	522 279 961,31	
Provisions et produits constatés d'avance	2 077 059 971,67				
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>4 144 998 282,82</b>	<b>1 885 245 672,85</b>	<b>383 005 304,95</b>	<b>522 279 961,31</b>	<b>-</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	3 203 108 233,15	2 408 817 864,59	2 707 380 482,43	3 254 957 051,76	1 559 819 713,59
Clients créditeurs	173 510 090,62	101 002 439,10	33 571 164,34	12 819 276,45	4 896 844,21
Impôts	85 413 279,97	189 371 683,50	605 244 208,50	562 242 013,71	183 695 306,18
Organismes sociaux	85 607 105,68	79 550 603,57	72 975 966,63	68 075 694,09	68 763 202,05
Personnel	265 285 221,51	181 768 801,76	181 749 204,89	220 516 195,93	126 028 493,72
Groupe et associés	18 481 665,64	18 481 665,64	183 318 341,24	164 836 676,03	
Provisions - passifs courants	4 600 000,00	382 094 187,10	383 769 187,10	379 269 187,10	164 856 750,00

Autres dettes courantes					-
Trésorerie Passif	4 375 050 324,05	2 111 289 498,24	3 078 260 747,87	1 319 221 879,69	2 413 675 996,96
					-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>8 211 055 920,62</b>	<b>5 472 376 743,50</b>	<b>7 246 269 303,00</b>	<b>5 981 937 974,76</b>	<b>4 521 736 306,71</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>15 157 030 329,75</b>	<b>13 858 895 610,94</b>	<b>14 228 610 492,77</b>	<b>12 430 458 538,25</b>	<b>12 764 798 682,88</b>

## Annexe : 02

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS 5 ANNEES					
<b>Compte de résultat par nature</b>					
Désignation	2021	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	24 602 342 198,60	24 496 057 137,59	24 906 583 138,05	24 265 353 547,38	20 467 185 227,43
Variation stocks produits finis et en cours	63 797 915,61	- 171 376 835,93	674 609 235,86	91 535 730,75	50 247 431,88
Production immobilisée					-
Subventions d'exploitation					-
<b>I – Production de l'exercice</b>	<b>24 666 140 114,21</b>	<b>24 324 680 301,66</b>	<b>25 581 192 373,91</b>	<b>24 356 889 278,13</b>	<b>20 517 432 659,31</b>
Achats consommés	- 14 798 648 364,91	- 12 891 022 968,87	- 14 261 740 542,93	- 14 065 042 037,25	- 11 911 340 653,59
Services extérieurs et autres consommations	- 1 901 487 964,16	- 1 847 372 175,92	- 1 776 953 568,15	- 1 781 580 510,16	- 1 762 841 206,12
<b>II – Consommation de l'exercice</b>	<b>- 16 700 136 329,07</b>	<b>- 14 738 395 144,79</b>	<b>- 16 038 694 111,08</b>	<b>- 15 846 622 547,41</b>	<b>- 13 674 181 859,71</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>7 966 003 785,14</b>	<b>9 586 285 156,87</b>	<b>9 542 498 262,83</b>	<b>8 510 266 730,72</b>	<b>6 843 250 799,60</b>
Charges de personnel	- 1 576 447 892,86	- 1 416 253 552,32	- 1 366 027 834,58	- 1 326 403 628,25	- 1 167 615 538,04

Impôts, taxes et versements assimilés	- 266 943 179,41	- 270 980 025,55	- 265 228 947,12	- 256 460 874,65	- 225 089 440,05
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>6 122 612 712,87</b>	<b>7 899 051 579,00</b>	<b>7 911 241 481,13</b>	<b>6 927 402 227,82</b>	<b>5 450 545 821,51</b>
Autres produits opérationnels	47 316 719,45	59 806 522,22	11 186 781,63	8 859 767,74	6 402 576,63
Autres charges opérationnelles	- 1 551 293 704,13	- 842 278 421,43	- 733 275 238,22	- 653 285 420,39	- 612 447 380,39
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 3 139 380 824,34	- 1 133 268 895,39	- 1 039 009 778,56	- 1 131 335 978,24	- 880 810 185,64
Reprise sur pertes de valeur et provisions	382 094 187,10	30 975 566,60	90 344 243,22	46 921 566,98	21 509 021,16
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 861 349 090,95</b>	<b>6 014 286 351,00</b>	<b>6 240 487 489,20</b>	<b>5 198 562 163,91</b>	<b>3 985 199 853,27</b>
Produits financiers	97 018 823,57	113 936 422,47	39 861 250,62	51 877 906,38	51 191 685,65
Charges financières	- 342 302 714,06	- 611 845 510,90	- 214 589 059,03	- 175 905 826,51	- 139 565 186,17
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 245 283 890,49</b>	<b>- 497 909 088,43</b>	<b>- 174 727 808,41</b>	<b>- 124 027 920,13</b>	<b>- 88 373 500,52</b>
<b>VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>1 616 065 200,46</b>	<b>5 516 377 262,57</b>	<b>6 065 759 680,79</b>	<b>5 074 534 243,78</b>	<b>3 896 826 352,75</b>
Impôts exigibles	- 648 633 551,74	- 823 334 767,54	- 1 135 470 409,88	- 761 381 891,32	- 495 724 516,06
Impôts différés (variations)	- 67 180 147,01	- 25 272 661,86	28 906 709,73	64 085 987,55	- 130 513 184,90
<b>VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>900 251 501,72</b>	<b>4 667 769 833,17</b>	<b>4 959 195 980,64</b>	<b>4 377 238 340,01</b>	<b>3 270 588 651,79</b>
<b>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</b>					
<b>VIII RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>					

Part du groupe (1)

Annexe : 03

PROFIT AND LOSS											
Amount in LC	YTD ACT	Unit	YTD FC	Unit	YTD BDG	Unit	PY ACT	Unit	% VS FC	% VS BDG	% VS PY
<b>Volume</b>	<b>2 101</b>		<b>2 189</b>		<b>2 120</b>		<b>2 016</b>		<b>- 4,0%</b>	<b>- 0,9%</b>	<b>4,2%</b>
Gross Revenue	25 340 412	12 061,1	25 644 497	11 712,9	26 744 795	12 614,0	25 230 939	12 514,4	- 1,2%	- 5,3%	0,4%
Rebates and Discounts	(738 070)	- 351,3	(760 212)	- 347,2	(756 928)	- 357,0	(734 882)	- 364,5	- 2,9%	- 2,5%	0,4%
<b>Net Revenue</b>	<b>24 602 342</b>	<b>11 709,8</b>	<b>24 884 285</b>	<b>11 365,7</b>	<b>25 987 867</b>	<b>12 257,0</b>	<b>24 496 057</b>	<b>12 149,9</b>	<b>- 1,1%</b>	<b>- 5,3%</b>	<b>0,4%</b>
Raw Materials & Packaging	(14 734 850)	- 7 013,3	(15 000 078)	- 6 851,2	(13 258 336)	- 6 253,2	(13 062 400)	- 6 478,9	- 1,8%	11,1%	12,8%
Production Overheads	(3 744 879)	- 1 782,4	(3 797 307)	- 1 734,4	(3 577 021)	- 1 687,1	(3 534 606)	- 1 753,1	- 1,4%	4,7%	5,9%
<b>Cogs (Cost of Goods Sold)</b>	<b>(18 479 729)</b>	<b>- 8 795,7</b>	<b>(18 797 385)</b>	<b>- 8 585,6</b>	<b>(16 835 357)</b>	<b>- 7 940,3</b>	<b>(16 597 006)</b>	<b>- 8 232,0</b>	<b>- 1,7%</b>	<b>9,8%</b>	<b>11,3%</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>6 122 613</b>	<b>2 914,1</b>	<b>6 086 900</b>	<b>2 780,1</b>	<b>9 152 510</b>	<b>4 316,7</b>	<b>7 899 052</b>	<b>3 917,9</b>	<b>0,6%</b>	<b>- 33,1%</b>	<b>- 22,5%</b>
<b>%NR</b>	<b>24,9%</b>		<b>24,5%</b>		<b>35,2%</b>		<b>32,2%</b>				
Operating expenses	(1 216 000)	- 578,8	(1 228 160)	- 561,0	(790 297)	- 372,7	(782 472)	- 388,1	- 1,0%	53,9%	55,4%



									%		
<b>%NR</b>	<b>4,9%</b>		<b>4,9%</b>		<b>3,0%</b>		<b>3,2%</b>				
<b>EBITDA</b> (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	<b>4 906 612</b>	<b>2 335,4</b>	<b>4 858 740</b>	<b>2 219,2</b>	<b>8 362 214</b>	<b>3 944,0</b>	<b>7 116 580</b>	<b>3 529,8</b>	<b>1,0 %</b>	<b>- 41,3 %</b>	<b>- 31,1 %</b>
<b>%NR</b>	<b>19,9%</b>		<b>19,5%</b>		<b>32,2%</b>		<b>29,1%</b>				
Depreciation&Amortization	(2 757 287)	- 1 312,4	(2 777 966)	- 1 268,8	(1 111 112)	- 524,0	(1 102 293)	- 546,7	- 0,7 %	148,2 %	150,1 %
<b>EBIT</b> (Earnings Before Interest and Taxes)	<b>2 149 326</b>	<b>1 023,0</b>	<b>2 080 773</b>	<b>950,4</b>	<b>7 251 102</b>	<b>3 419,9</b>	<b>6 014 286</b>	<b>2 983,0</b>	<b>3,3 %</b>	<b>- 70,4 %</b>	<b>- 64,3 %</b>
<b>%NR</b>	<b>8,7%</b>		<b>8,4%</b>		<b>27,9%</b>		<b>24,6%</b>				
Interestexpenses	(245 284)	- 116,7	(245 529)	- 112,1	(498 407)	- 235,1	(497 909)	- 247,0	- 0,1 %	- 50,8 %	- 50,7 %
<b>EBT</b> (EarningsBefore Taxes)	<b>1 904 042</b>	<b>906,3</b>	<b>1 835 244</b>	<b>838,2</b>	<b>6 752 695</b>	<b>3 184,9</b>	<b>5 516 377</b>	<b>2 736,1</b>	<b>3,7 %</b>	<b>- 71,8 %</b>	<b>- 65,5 %</b>
Taxes	(1 460 936)	- 695,4	(1 460 936)	- 667,3	(861 337)	- 406,2	(848 607)	- 420,9	0,0 %	69,6 %	72,2 %
<b>Net Income</b>	<b>443 106</b>	<b>210,9</b>	<b>374 308</b>	<b>171,0</b>	<b>5 891 358</b>	<b>2 778,6</b>	<b>4 667 770</b>	<b>2 315,2</b>	<b>18,4 %</b>	<b>- 92,5 %</b>	<b>- 90,5 %</b>

## Annexe : 04

### Tableau récapitulatif indicateurs performance industriel

Periode : [JANVIER 2022](#)

DIVISION HYGIENE

Efficacité	Scrap	Arrêt	Perte Vitesse	Préventive
------------	-------	-------	---------------	------------

<b>Machine_1</b>	<b>68,94%</b>	<b>1,37%</b>	<b>24,89%</b>	<b>2,17%</b>	<b>2,63%</b>
<b>Machine_2</b>	<b>69,72%</b>	<b>4,04%</b>	<b>20,30%</b>	<b>4,04%</b>	<b>1,95%</b>
<b>Machine_3</b>	<b>68,32%</b>	<b>3,26%</b>	<b>19,04%</b>	<b>7,68%</b>	<b>1,62%</b>
<b>Total</b>	<b>68,94%</b>	<b>2,83%</b>	<b>21,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>2,1%</b>

## ***Table des matières***

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Le sommaire	
Introduction générale	
Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et le suivi de la performance .....	b
Introduction .....	5
SECTION 1 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	6
1.1 Historique et définition de contrôle de gestion.....	6
1.1.1 Historique de contrôle de gestion :.....	6
1.1.2 Définition de contrôle de gestion :.....	7
1.1.3 Les types de contrôle de gestion :.....	8
1.1.4 Les objectifs de contrôle de gestion.....	9
1.2 Le processus de contrôle de gestion :.....	9
1.2.1 Définition de processus de contrôle de gestion :.....	9
1.2.2 Les étapes du Processus du Contrôle de Gestion .....	12
1.3 Le rôle et les missions : .....	13
1.3.1 Le rôle de contrôle de gestion :.....	13
1.3.2 Les missions de contrôle de gestion :.....	14
1.4 Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise .....	15
1.4.1 Le contrôleur local est attaché hiérarchiquement à la direction.....	15
1.4.2 Le contrôleur local est rattaché hiérarchiquement au dirigeant de l'unité.....	16
1.5 Les formes de contrôle dans l'entreprise.....	17
1.5.1 Le contrôle organisationnel.....	17
1.5.2 Audit interne. ....	18
SECTION 2 : la Performance de l'entreprise.....	18
2.1. La notion de performance.....	18
2.2. L'évolution historique de la mesure de la performance .....	21
2.3. Les indicateurs de la performance .....	23
2.3.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance .....	23
2.3.2. Le rôle des indicateurs de performance .....	24
2.3.3. Types d'indicateurs de performance.....	25

2.3.3.1. Indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage .....	25
2.3.3.2. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers.....	26
2.3.3.3. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés.....	26
SECTION 3 : Les outils de contrôle de gestion.....	26
3.1. Les outils de base .....	27
3.1.1. Le système d'information.....	27
3.1.2. La comptabilité (analytique) .....	27
3.1.2.1 La méthode des coûts complets .....	28
3.1.2.2 Méthode des coûts partiels .....	28
3.2 Les outils prévisionnels. ....	30
3.2.1. Le plan .....	30
3.2.1.1 Le plan stratégique.....	30
3.2.1.2. Le plan opérationnel. ....	30
3.2.1.3. Un business plan :.....	31
3.2.2. Le budget.....	31
3.2.2.1 Le rôle du budget .....	31
3.3. Les outils de suivi de réalisation.....	32
3.3.1. Le contrôle budgétaire .....	32
3.3.1.1. Interprétation des écarts .....	33
3.3.2. Le reporting (La remontée des comptes).....	33
3.3.2.1. Objectifs : .....	33
3.3.2.2 Différences entre le tableau de bord et le reporting.....	34
3.3.3 Le tableau de bord .....	35
3.4 Les outils d'appuis : .....	36
3.4.1. Le Reengineering.....	36
3.4.2 Le Benchmarking.....	37
Conclusion .....	38
Chapitre 02 : le tableau de bord prospectif. ....	39
Introduction : .....	40
Section 01 : Présentation du tableau de bord prospectif .....	41
1.1 Origine et Définition du tableau de bord prospectif (TBP) .....	41
1.1.1 Origine de tableau de bord prospectif .....	41
1.1.2. Définition de tableau de bord prospectif.....	42
1.2 Le rôle et les objectifs du TBP .....	43
1.2.1 Le rôle du tableau de bord prospectif.....	43
1.2.2 Les objectifs du tableau de bord prospectif.....	44

1.3. Principes d'élaboration du TBP .....	46
SECTION 2 : Les quatre axes du TBP.....	47
2.1. Axe financier « Comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ? » .....	48
2.2. Axe client : comment nous considèrent-ils ? .....	49
2.3 Axe processus interne .....	51
2.4. L'axe apprentissage organisationnel :.....	55
2.4.1 Les indicateurs de L'axe apprentissage organisationnel et ressources humaines.....	56
Section 3 : Les étapes de conception du TBP .....	56
3.1 Une méthodologie anglo-saxonne : le Balanced Scorecard.....	58
3.1.1 Définition.....	58
3.1.2 Le choix d'indicateurs.....	58
3.1.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur sont : .....	58
3.1.4. Catégories d'indicateurs.....	59
3.1.5 Des catégories reliées entre elles.....	59
3.2 Définition de la carte stratégique .....	61
3.2.1. Conception de la carte stratégique. ....	61
3.2.2 Les étapes de construction un TBP .....	62
3.2.2.1 Phase 1 : identifier les facteurs clés de succès(FCS) .....	62
a- Critères des FCS.....	63
c- Les étapes d'identification des FCS. ....	63
3.2.2.2 Phase2 : La définition des mesures clés de succès (MCS).....	64
3.2.2.3 Phase 3 : Trouver les bons indicateurs pour chaque axe.....	64
CONCLUSION .....	67
Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord prospectif .....	68
Introduction .....	69
Section 01 : Présentation de l'entreprise Hayat .....	70
1.1. Historique de HAYAT .....	70
1.2. HAYAT DHC Algérie.....	70
1.2.1. L'organisation .....	70
1.2.2 Domaines d'activités stratégiques .....	71
1.2.2.1 Produits détergents :.....	71
1.2.2.2 Produits d'hygiène corporelle :.....	71
1.2.2.3 Papier .....	71
1.3 Les missions et les objectifs .....	71
1.3.1. Les objectifs.....	72
1.4 Le marché cible .....	72

1.4.1 Les parts de marchés de HAYAT .....	72
1.4.2 Le marché de détergent .....	72
1.4.3 Les parts de marché serviettes hyginique .....	73
1.5. L'environnement macro-économique de l'entreprise .....	73
Section 2 : les outils de contrôle de gestion utilisé par la direction .....	75
2.1. Le département de contrôle de gestion.....	75
2.1.1. Le contrôle de gestion industriel.....	75
2.1.2 Le contrôle de gestion commercial .....	76
2.3. Les logiciels utilisé en interne chez Hayat DHC.....	76
2.3.1 Logiciel utilisé en interne .....	76
2.3.1.1 Logistique : .....	77
2.3.1.2 Gestion comptable .....	77
2.3.1.3 Ressources Humaines.....	78
2.3.2 Les module SAP FI-CO .....	78
Section 03 : essai d'élaboré un tableau de bord prospectif.....	81
3.1.1 L'analyse de structure financière de l'entreprise HAYAT.....	81
3.1.2 Les rations de rotation : .....	84
3.2 L'analyse de l'activité de l'entreprise HAYAT .....	84
3.2.1 Analyse de la rentabilité.....	85
3.2.2 Recherche des causes par l'analyse des divers soldes : .....	86
3.2.2.1 Analyse de la valeur ajoutée .....	87
3.2.2.2 Analyse de l'excédent brute d'exploitation (EBE).....	87
3.2.2.3 Analyse de résultat opérationnel .....	88
3.2.2.4 Analyse de résultat financière.....	89
3.2.2.5 Analyse de la CAF .....	91
3.2.3 L'analyse swot pour l'entreprise Hayat.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.3 Les visions stratégiques de HAYAT .....	92
3.3.1 La Carte Stratégique .....	94
3.3.2 Les facteurs clés de succès .....	95
3.3.3 Les liens de cause à effet.....	96
3.3.4 Définir les indicateurs de performance.....	98
3.4 Proposition d'un tableau de bord prospectif.....	104
Conclusion .....	105
Conclusion générale .....	106
Bibliographie .....	109
Les annexes	

## Table des matières