

**LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE  
PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE  
ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION.  
CAS : ARDIS SPA**

**Dr LEBSAIRA Meriem**, EHEC Alger ; Algérie  
**OUARAB Lynda**, EHEC Alger Algérie

**RESUME :**

Le débat sur l'importance du choix des indicateurs financiers et non financiers dans le processus d'évaluation de la performance financière est loin d'être clos. L'objectif de notre recherche est de concevoir un tableau de bord destiné à la direction contrôle de gestion, dans une entreprise de grande distribution à savoir ARDIS SPA.

Après avoir examiné de façon expérimentale, le système de pilotage de la performance d'ARDIS SPA nous avons d'une part, mis au clair les forces du système à renforcer et les faiblesses du système à améliorer, d'autre part, nous avons manipulé le choix des indicateurs financiers et non financiers à mettre en exergue dans le modèle du tableau de bord proposé à la direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA.

**Mots-clés :** Tableau de bord, indicateurs financiers, indicateurs non financiers – performance financière.

**المخلص:**

النقاش حول أهمية اختيار المؤشرات المالية و الغير مالية في عملية تقييم الأداء المالي لم تنته بعد. والهدف من بحثنا هو تصميم لوحة المتابعة لمديرية الرقابة الإدارية في شركة توزيع أرديس .

بعد القيام بدراسة تجريبية لنظام قيادة أداء أرديس، تمكنا من تعيين نقاط قوى النظام الواجب تعزيزها ونقاط الضعف الواجب تحسينها، كما قمنا باختيار المؤشرات المالية و الغير مالية التي يجب أن تظهر في نموذج لوحة المتابعة المقترحة على مديرية الرقابة الإدارية لأرديس .

**الكلمات المفتاحية:** لوحة المتابعة ، المؤشرات المالية، المؤشرات الغير مالية، الأداء المالي.

**Introduction**

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en perpétuelle mouvance marqué par un environnement instable complexe et fortement concurrentiel. Les multiples pressions auxquelles doivent s'ajuster les organisations actuelles ont changé les formules de la réussite en affaires.

Pour participer de manière pertinente au pilotage de la performance financière, le tableau de bord (outil de contrôle de gestion) doit répondre aux besoins spécifiques des organisations.

A cet effet l'outil de contrôle de gestion dans la grande distribution est caractérisée par un certain nombre de spécificités vu l'exigence de ce secteur, orienté vers le client.

Consevoir un tableau de bord, le construire, le mettre en place dans une entreprise de grande distribution tel qu'ARDIS SPA en Algérie, est une question qui s'inscrit dans une optique d'un choix minicieux des idicateurs de performance à intégrer dans le tableau de bord.

L'objectif principal de notre étude est celui de concevoir et proposer, à la direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA, un tableau de bord améliorant le pilotage de la performance financière tout en prêtant attention au choix pertinent des indicateurs financiers et non financiers.

En vue d'atteindre notre objetif principal, nous avons fixé des objectifs auxiliaires, notamment le diagnostic du système de pilotage de la performance fnnacière au sein de ARDIS SPA, l'identification des indicateurs financiers et non financiers à intégrer dans le modèle de tableau de bord, et enfin la conception et la proposition d'un modèle de tableau de bord performant à la direction de contrôle de gestion d'ARDIS SPA.

A cet effet nous avons structuré notre article en trois parties :

La première partie est consacrée à la revue de la littérature, évoquant les nombreux études scientifiques effectuées sur les indicateurs liés à la performace financière de l'entreprise.

La deuxième partie livre tout d'abord une analyse du système de pilotage de la performance financière d'ARDIS SPA , à travers l'utilisation du tableau de bord, puis, un diagnostic révélant tous le points forts et faibles du système de pilotage de la performance financière au sein d'ARDIS SPA.

En fin dans la troisième partie, et en guise de recommandations, nous proposons un modèle de tableau de bord intégrant des indicateurs pertinents pour un meilleur pilotage de la performance financière d'ARDIS.

## **I. Revue de la littérature :**

De nombreux chercheurs se sont attachés à définir la notion de performance (Bouquin, 1986 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ; Bourguignon, 1995 - 2000).

Ainsi Bourguignon (2000) définit la performance 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 mène au résultat (action). » La définition de Bourguignon (2000) s'applique aussi bien à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » Bourguignon (1995).

Au-delà de la définition de la performance, il convient néanmoins de définir les contours de son évaluation. La logique exclusivement financière qui inscrit la performance dans un horizon de temps court a largement été critiquée. Ainsi, dès 1987, Kaplan et Johnson considéraient que : « Les mesures 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. » De nombreuses entreprises françaises ont d'ailleurs depuis longtemps mis en place des tableaux de bord comprenant des indicateurs financiers et non financiers. En dépit de ces pratiques en France, il aura fallu attendre les années 1990 pour que les recherches autour de l'utilisation d'indicateurs financiers et non-financiers se développent au niveau international. Dixon *et al.* (1990) ont été parmi les premiers à s'interroger sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation des performances, en reliant cette problématique à l'évolution de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la création de valeur pour le client et pour laquelle le suivi des seuls indicateurs financiers semble insuffisant. Pour McNair *et al.* (1990), les faiblesses des systèmes d'évaluation des performances ne tiennent d'ailleurs pas à l'usage exagéré des indicateurs financiers, mais plutôt à la difficulté de relier les mesures non-financières aux performances financières. Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996), avec le Balanced Scorecard, proposent un système d'évaluation

des performances qui lie la stratégie à long terme de l'entreprise avec les résultats opérationnels.

Malina et Selto (2001) ont montré qu'une évaluation des managers qui combine des informations financières et non financières se révèle efficace dans le contrôle de la mise en œuvre d'une stratégie. Néanmoins les auteurs ont conclu que pour être un processus de contrôle efficace, les évaluations devaient être perçues comme précises, objectives et vérifiables. Des tensions et des conflits entre évaluateurs et évalués ont même pu être observés dès lors que les indicateurs de performance étaient perçus comme subjectifs (Malina et Selto 2001). La subjectivité perçue des indicateurs peut même conduire au rejet des systèmes d'évaluation des performances combinant mesures financières et non financières, et au retour de démarches plus centrées sur les données financières seulement (Ittner *et al.* 2003).

En se fondant sur les travaux de Lipe et Salterio (2000), plusieurs études expérimentales récentes ont été conduites sur l'utilisation du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton 1996) dans l'évaluation de la performance des managers de différentes divisions d'une même entreprise. Lipe et Salterio ont en effet montré que les évaluateurs privilégient les indicateurs de performance communs aux deux divisions et ignorent les indicateurs qui leur sont uniques. Ils ont ainsi montré que la moitié des informations contenues dans le Balanced Scorecard étaient ignorées. En effet, le Balanced Scorecard implique généralement l'appréciation d'une vingtaine d'indicateurs différents avant de porter un jugement holistique. Lipe et Salterio expliquent le biais en faveur des mesures communes en s'appuyant sur les travaux menés par les psychologues Slovic et MacPhillamy (1974) qui ont montré que les évaluateurs cherchaient à réduire la charge cognitive d'analyse des informations en sélectionnant celles qui étaient communes aux évalués. Ce comportement en faveur des indicateurs communs peut aussi s'appliquer aux indicateurs financiers. En effet, si les managers surévaluent les informations communes pour réduire la surcharge cognitive, le biais en faveur des informations financières s'explique probablement

La Conception D'un Tableau De Bord Pour Le Pilotage De La Performance Financiere D'une  
Entreprise De Grande  
aussi par la même raison. Slovic (1975) a ainsi montré que les décideurs identifiaient  
et privilégiaient les critères qu'ils considéraient comme les plus importants.

Quatre études expérimentales dans le champ de la comptabilité ont examiné l'utilisation relative des indicateurs financiers par rapport aux indicateurs non financiers. Schiff et Hoffman (1996) ainsi que Krumwiede *et al.* (2005) ont montré que les indicateurs financiers sont privilégiés lorsque les managers évaluent la performance d'une unité, alors que les indicateurs non financiers sont préférés lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance des managers. Une autre étude a par ailleurs montré que les indicateurs non financiers sont surévalués lorsque l'objectif est d'apprécier la performance financière future (Luft et Schields 2001). Les résultats de ces trois études apportent un éclairage sur les facteurs qui expliquent le choix en faveur des indicateurs financiers ou non financiers. Plus récemment Cauvin *et al.* (2007) ont montré qu'un biais en faveur des indicateurs financiers existait dans l'attitude des managers vis-à-vis des critères comptables de pertinence, de fiabilité et de comparabilité (FASB 1980, 2005) des différents types d'indicateurs, mais que dans leur jugement cette préférence n'était pas exercée. Au contraire, leur étude montre que les managers les plus expérimentés accordent plus d'importance aux mesures non financières. Cauvin *et al.* (2007) présentent un modèle des pistes causales qui montre que l'évaluation de la performance d'un manager est fonction du type d'indicateur (financier ou non financier) qui est préféré, qui est en fait expliqué par les critères comptables (pertinence, fiabilité et comparabilité) attachés aux indicateurs et par l'expérience des managers en matière d'évaluation. Leurs résultats peuvent expliquer les constats d'études antérieures (*e.g.*, Ittner *et al.* 2003 ; Malina et Selto 2001) dans lesquelles les évaluateurs les plus expérimentés semblaient utiliser des indicateurs non financiers pour évaluer leurs collaborateurs même si ceux-ci sont généralement perçus comme moins pertinents, moins fiables, moins comparables et moins importants. Ces résultats suggèrent également que la surcharge cognitive peut expliquer l'importance relative qu'accordent les managers aux indicateurs financiers par rapport aux indicateurs non financiers.

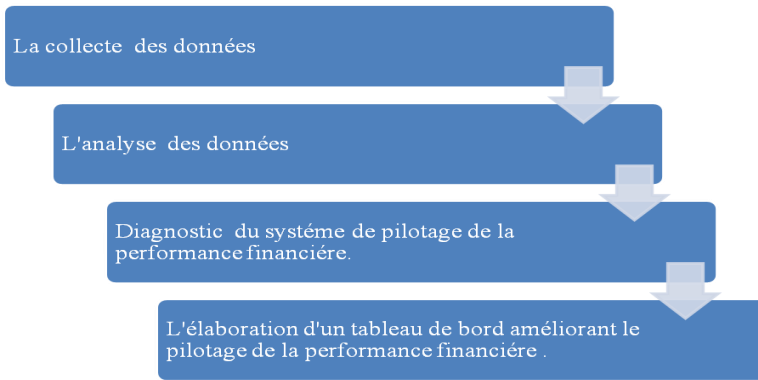
## **2. Analyse et diagnostic du système de pilotage de la performance financière au sein d'ARDIS SPA :**

Pour assurer une évaluation pertinente du système de pilotage de la performance financière d'ARDIS, et pour concevoir un tableau de bord destiné à la direction contrôle de gestion de l'entité nous avons suivi une démarche méthodologique.

### **2.1 La démarche méthodologique suivie pour la conception d'un tableau de bord :**

Pour pouvoir atteindre nos objectifs auxiliaires tels cités précédemment, nous avons suivi une démarche méthodologique composée de quatre étapes : la collecte des données ; l'analyse des données ; le diagnostic du tableau de bord utilisé par d'ARDIS SPA et enfin l'élaboration d'un tableau de bord que l'on proposera à la direction contrôle de gestion de l'entreprise.

#### **Figure 1 : les étapes de la démarche méthodologique pour la conception d'un tableau de bord**



Source : élaborée par nos soins

#### **2.1.1 La collecte des données :**

Nous nous sommes basé sur plusieurs sources de données pour la collecte d'informations notamment :

-La documentation interne à l'entreprise (rapports d'activité etc.) nécessaire à l'analyse des informations.

-l'Exploration de l'activité de l'entreprise et de ces différentes tâches pour une meilleure familiarisation avec la firme.

-Entretien (voir le guide d'entretien en annexe) pour d'avantages d'informations et ce, à travers un guide d'entretien comportant des questions regroupées en rubriques.

### **2.1.2 L'analyse des données :**

Les moyens de collecte des informations telles que la documentation interne à l'entreprise, les investigations sur l'activité de l'entreprise ainsi que l'entretien avec le responsable contrôle de gestion, nous a permis de réunir les informations nécessaires à l'analyse du système de pilotage de la performance financière au sein d'ARDIS. Ainsi nous avons pu soulever des constations sur les éléments suivants :

#### **a) L'organisation de département contrôle de gestion**

La direction contrôle de gestion est mise en place indépendamment de la direction des finances de l'entreprise, elle est directement attachée à la direction générale.

La direction est appelée à coopérer avec toutes les directions d'ARDIS, néanmoins elle traite le plus souvent avec la direction des finances et comptabilité ainsi que la direction des achats.

« Le département contrôle de gestion au sein d'ARDIS pratique un rôle de conseiller, ce qui répond au critère d'un contrôle de gestion moderne » déclare le responsable contrôle de gestion. A cet effet on en déduit que le rôle de contrôle de gestion au sein d'ARDIS SPA répond à la définition actuelle de cette fonction (contrôle de gestion).

Il ajoute : « Cependant la mouvance permanente de l'environnement dans la grande distribution se répercute négativement sur le fonctionnement de contrôle de gestion au sein d'ARDIS» cela impliquerait donc à notre avis, un suivi permanent de l'activité et la correction immédiate des écarts signalés.

#### **b) Le suivi de l'évaluation de l'activité d'ARDIS SPA :**

Selon le responsable de contrôle de gestion, ARDIS a adapté un ERP spécifique à son secteur d'activité (grande distribution) nommé le logiciel METI qui est un outil technique lui permettant un suivi de son activité. Il ajoute que « la maîtrise correcte du logiciel permet un suivi pertinent de l'activité et une correction immédiate des écarts qui s'avèrent négatifs ».

Il existe quatre types de suivi au niveau du département selon le critère de périodicité :

- Un suivi quotidien de l'activité
- Un suivi hebdomadaire de l'activité
- Un suivi mensuel de l'activité
- Un suivi annuel de l'activité

Le type du suivi dépend de l'importance accordée au produit. Quand il s'agit de produits de télécommunication par exemple, le département effectue un suivi quotidien de ces produits.

Ces rapports d'activité sont communiqués en rotation mensuel aux supérieurs hiérarchiques. Mais vu la spécificité et fragilité du secteur d'activité d'ARDIS SPA, ces rapports doivent être communiqués quotidiennement, car l'information est en perpétuel changement.

### **C) la budgétisation et le suivi budgétaire :**

L'établissement des budgets au sein des différentes directions d'ARDIS, comporte trois principales étapes :

- La réalisation des plans d'actions par les différentes directions.
- L'établissement des budgets de chaque direction, par la direction contrôle de gestion.
- La consolidation des budgets auprès du département contrôle de gestion après vérification de la conformité de ces budgets aux orientations générales fixées par le groupe ARCOFINA.

### **D) Le suivi de l'évaluation de la performance financière d'ARDIS SPA :**

Selon le responsable de contrôle de gestion, sa direction dispose d'un tableau de bord mais qui n'est pas formalisé et lequel comporte uniquement des indicateurs financiers à savoir :

- Les indicateurs de résultats : il s'agit du résultat mensuel de l'année en cours (N) par secteur de famille des produits (des articles), comparé à celui de l'année précédente (N-1). Le but de cette comparaison est d'observer et expliquer la variation du résultat d'une année à l'autre.



Exemple : pour le mois d'avril/2016 (résultat (N)-résultat (N-1))/ résultat(N-1) = 5%, cette évolution de résultat du mois d'avril 2016 par rapport au mois d'avril 2015 est expliquée par l'augmentation du panier client (le nombre de client par chiffre d'affaire) en raison de l'événement international de la foire automobile de 2016, qui a eu lieu à quelque mètres d'ARDIS SPA.

-Les principaux agrégats de gestion : exprimés en valeur monétaire, ils concernent principalement l'évolution de chiffre d'affaire, les stocks, les créances et la trésorerie. La comparaison est faite par la confrontation d'une part, des réalisations de l'année précédentes avec les réalisations de l'année en cours en vue d'exprimer le niveau d'accroissement d'une année à une autre. A cet effet des ratios de gestion sont utilisés par ARDIS comme indicateurs de la qualité de gestion tels que :

- Le panier moyen client : calculé par le rapport entre le chiffre d'affaire et le nombre de client de la journée (J-1) de l'année encours. Cet indicateur a tendance à augmenter selon les périodes (la fin de semaine, les jours fériés, l'été).

- L'indicateur clients par rapport au nombre de visiteurs : est la moyenne des clients par nombre de visiteurs. Il permet de déterminer le taux de transformation des visiteurs en clients. Cet indicateur doit être supérieur à 50%, car le but de cette entreprise, n'est pas celui d'avoir le maximum de visiteurs, mais le maximum de clients. Dans le cas où ce ratio est inférieur strictement à 50%, il est recommandé de renforcer les promotions internes, pour attirer les visiteurs à acheter et, par conséquent pousser cet indicateur vers l'accroissement.

-Le seuil de signification : la valeur de l'indicateur de performance doit être strictement supérieure, à la valeur du seuil de signification. Cependant, dans la mesure où il est inférieur ou égale, la direction du contrôle de gestion d'ARDIS devra prendre des mesures correctives, qui ne sont pas toujours immédiates. En effet c'est le cas, quand le type de suivi- n'est pas quotidien.

Notons que L'entreprise ARDIS se base sur son historique financier pour déterminer le seuil de signification ainsi que les indicateurs de la performance financière. Par ailleurs ces derniers ne sont pas formalisés sur un logiciel ERP.

### **2.1.3 Diagnostic du système de pilotage de la performance financière d'ARDIS SPA :**

Le Diagnostic du système de pilotage de la performance financière d'ARDIS SPA, nous permet d'identifier les forces et faiblesses du système en question et cela sous deux aspects : l'aspect conceptuel et l'aspect fonctionnel.

**a) Les forces du système de pilotage de la performance financière d'ARDIS :**

Nous avons soulevé des points positifs au sein du système de pilotage de la performance financière à savoir :

**-Les forces sur le plan conceptuel :**

- La direction contrôle de gestion assiste les autres départements dans l'exécution de leurs tâches.

- On remarque une prise de conscience de la Direction contrôle de gestion. En effet, la direction joue le rôle de consulting et, elle est directement rattachée à la direction générale, ce qui lui permet de participer indirectement dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise.

- La direction est animée par une équipe jeune et motivée, intégralement titulaire des diplômes universitaires liés au domaine de contrôle de gestion, ce qui constitue un point positif du système de pilotage de la performance financière.

**-Les forces sur le plan fonctionnel :**

- Il est important de mettre l'accent sur la pertinence de choix de la périodicité des différents suivis qui se fait par les contrôleurs de gestion de la direction, car l'existence d'un suivi quotidien permet une réduction de la marge de risque d'écarts négatifs.

- L'utilisation d'un ERP spécifique à l'activité de la grande distribution le logiciel METI est considérée comme un point fort du système de pilotage de performance financière de l'entreprise

- Le processus de budgétisation répond relativement aux définitions modernes d'un système budgétaire, ce qui contribuera positivement à la performance financière de l'entreprise.

- L'existence et l'utilisation des indicateurs de la performance financière par ARDIS, contribue en partie à l'amélioration de la performance financière de l'entité.

**b) Les faiblesses du système de pilotage de la performance financière**

Nous avons décelé des points négatifs au sein du système de pilotage de la performance financière notamment :

**-Les faiblesses sur le plan conceptuel :**

- Le tableau de bord produit par la direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA, comportant des indicateurs de gestion et d'activité, n'est pas formalisé dans un logiciel ERP.

- Le tableau de bord de la direction contrôle de gestion, est réalisé chaque fin du mois en vue de le communiquer à la direction générale. Donc nous constatons une confusion entre les deux outils d'évaluation de la performance (le reporting et le tableau de bord).

**-Les faiblesses sur le plan fonctionnel :**

- La direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA ne dispose pas d'un modèle de prévisions pour l'établissement des budgets prévisionnels de l'année (N+1), ce qui conduit à un manque d'efficacité financière (performance financière), lors de la l'évaluation des objectifs fixés.

- Le département contrôle de gestion d'ARDIS utilise des indicateurs purement financiers, ce qui implique que la performance financière n'est pas évaluée dans sa globalité étant donné que les indicateurs non financiers sont ignorés.

- Le choix du seuil de signification des indicateurs de la performance financière est fait de manière arbitraire, ou uniquement sur la base de la performance de l'année précédente, ce qui rend le pilotage du système de la performance financière moins pertinent.

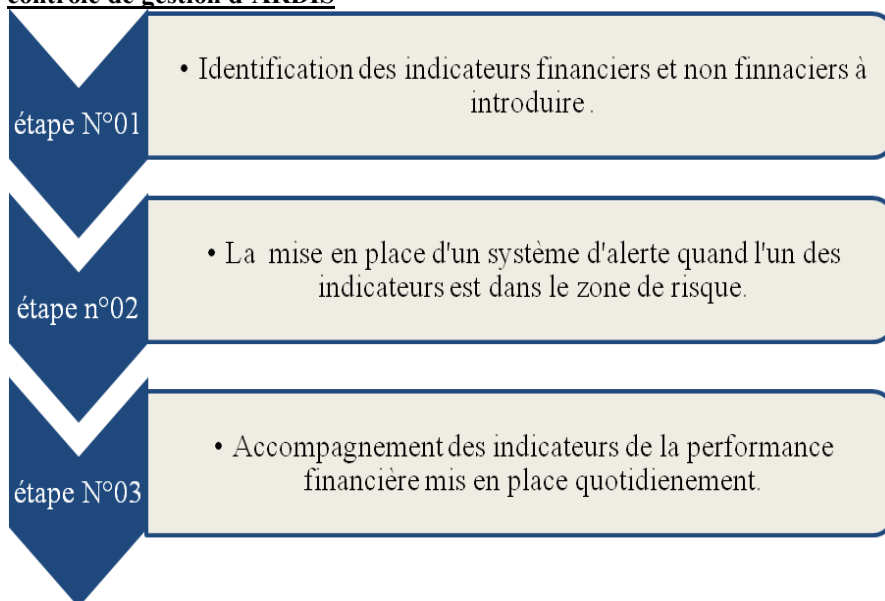
- Les indicateurs de la performance financière utilisés, ne sont pas suivis et accompagnés selon une procédure (directive). Autrement dit il ne suffit pas seulement de mettre en place des indicateurs de performance financière, faut-il encore les suivre minutieusement.

**2.1.4 Conception et proposition d'un tableau de bord pour la direction contrôle de gestion d'ARDIS.**

Dans le souci de parfaire le système de pilotage de la performance financière d'ARDIS, nous avons conçu un modèle de tableau de bord, permettant un suivi permanent et pertinent de l'activité de l'entité.

L'objectif visé par la conception d'un tableau de bord formalisé au niveau de la direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA, est la mise en avant de la performance financière de l'entreprise, tout en Améliorant le suivi de la situation financière de l'entreprise, Anticipant les difficultés, détectant les risques et, prenant les décisions correctives à mettre en œuvre.

**Figure 2 : les phases de la conception du tableau de bord proposé à la direction contrôle de gestion d'ARDIS**



Source : élaboré par nos soins

Le schéma ci-dessus illustre les trois principales phases, que nous avons suivi pour concevoir un modèle du tableau de bord adéquat améliorant ainsi le système de pilotage de la performance financière d'ARDIS SPA.

**a) l'Identification des indicateurs financiers et non financiers à introduire :**

- Identification des indicateurs financiers
  - Un tableau de bord n'a en lui-même que peu d'intérêt. Le but du tableau de bord est de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations relatives aux points-clés de la gestion. Les indicateurs doivent donc être conçus en fonction de cet objectif. La simple lecture du tableau de bord doit immédiatement permettre d'isoler les écarts significatifs, sans que les destinataires (le PDG, les

La Conception D'un Tableau De Bord Pour Le Pilotage De La Performance Financiere D'une  
Entreprise De Grande  
seniors managers des différentes directions) aient à effectuer le moindre calcul  
supplémentaire.

Dans cette logique, le choix des indicateurs financiers cités ci-dessous est fait sur la base de critères à savoir : la taille de l'entreprise (grande) ; son secteur d'activité (la grande distribution) ; les transactions financières effectuées par ARDIS.

La relation d'ARDIS SPA avec les établissements financiers (l'entreprise contient des placements au niveau des banques).

De ce fait, les indicateurs financiers choisis sont les suivants :

- Les indicateurs d'équilibre financiers : - le résultat net comptable - excédent brut d'exploitation - Capacité d'autofinancement CAF/ produits encaissable. Ces indicateurs permettront d'analyser la rentabilité de l'entreprise.

- Les indicateurs du cycle d'exploitation : - Fonds de roulement net global (en dinars et en jours) - Besoin en fond de roulement (BFR) - Durée moyenne de crédits client - Durée moyenne de crédit fournisseurs - Trésorerie (en nombre de jours et en valeur dinars). Ces indicateurs ont pour but d'analyser le fonctionnement de l'activité opérationnelle de l'entreprise

- l'indicateur fond de roulement : c'est l'argent (liquidité) disponible pour faire rouler l'activité de l'entité. Le fond de roulement est destiné à financer les immobilisations, l'excédent restant finance l'exploitation.

- Indicateur BFR : relève du décalage entre les encaissements et les décaissements. Il est lié directement à deux autres indicateurs : la durée moyenne de crédit fournisseur et la durée moyenne de crédit client. Étant donné que dans la grande distribution le client paie au comptant, et les délais accordés par les fournisseurs sont importants, le BFR sera négatif. Autrement dit il y aura un excédent de trésorerie, dont le contrôleur de gestion devra s'assurer de son existence et utilisation.

- Les indicateurs du financement de l'activité : - Ressources propres/produits encaissable - Charges externe /produits encaissables- Dépenses de personnel/produits encaissables- Taux de rémunération permanents. L'analyse des indicateurs de financement de l'activité permet d'éviter le manque de liquidité, ainsi que l'argent qui dort.

- L'indicateur d'autofinancement de l'investissement : utilisé principalement, pour estimer la capacité d'investir.

➤ Les principaux indicateurs non financiers à introduire :

Nous avons opté pour un seul indicateur non financier qui est le capital intellectuel : ce choix n'a pas été effectué au hasard, mais c'est par rapport à la masse salariale de l'entité.

Pour Morrison (1998), les indicateurs non financiers, tel que le « Capital Intellectuel » (CI) permettent de mieux appréhender le potentiel de création de valeur. Pour Roos (1998), le CI permet d'identifier et de visualiser la création de valeur « cachée ».

La notion de CI est « polysémique », mais pour tous les spécialistes de cette question, le (CI) renvoie à la capacité d'une organisation à créer de la valeur à partir de son stock de connaissances. Edvinsson et Sullivan (1996) expliquent que le Capital Intellectuel se compose du Capital Humain (connaissances, savoir-faire, expériences des salariés, attitudes et capacités d'innovation et d'apprentissage) et du Capital Structurel (compétences qui peuvent être valorisées sur le marché).

**b) La mise en place d'un système d'alerte quand l'un des indicateurs est dans le zone de risque :**

Cette phase nécessite d'abord la fixation des seuils de signification, en prenant en considération (la performance passée, les prévisions par détail de mois, les seuils de signification pris par des entreprises de la même taille et le même secteur d'activité). Ensuite, l'automatisation de ce système d'alerte sur le logiciel ERP de la société, avec l'intervention de la direction IT.

**c) Accompagnement des indicateurs de la performance financière mis en place quotidiennement**

Il ne suffit pas de mettre en place un modèle de tableau, avec un choix pertinent des indicateurs de la performance financière et des seuils de signification pour chaque indicateur. Mais de suivre de manière quotidienne les indicateurs mis en place, interpréter les écarts de façon à maintenir la décision opérationnelle pour les écarts positifs, mener des actions correctives pour les écarts négatifs.

C) Le modèle de tableau de bord conçu pour le département contrôle de gestion  
 d'ARDIS

Nous allons proposer ci-dessous le modèle de tableau de bord que nous avons conçue  
 pour la direction contrôle de gestion d'ARDIS SPA

**Tableau 1-1 : le modèle tableau de bord conçu et proposé à par la direction  
 contrôle de gestion d'ARDIS SPA :**

Indicateur	N	N-1	seuil de signification	écart
Revenu financier				
Coût financier				
État net comptable				
Revenu brut d'exploitation (EBE)				
Capacité d'autofinancement CAF/ produits encaissable				
Coût d'exploitation				
Écart de roulement net global (en € et en jours)				
Écart en fond de roulement (BFR)				
Moyenne de crédits client				
Moyenne de crédit fournisseurs				
Écart (en nombre de jours et en valeur dinars)				
Écart de l'activité				
Coûts propres/produits encaissable				
Coûts externe /produits encaissables				
Coûts de personnel/produits encaissables				
Coût de rémunération permanents				
Financement de l'investissement				
Acquisition d'immobilisation				
Coût non financier				
Coût intellectuel				

Écart dans le même secteur d'activité carré four	N-1
Coûts financiers	

Source : élaboré par nos soins

**Conclusion**

L'objectif principal de notre travail, était celui de concevoir un tableau de bord plus performant, à proposer au département contrôle de gestion d'ARDIS. Pour atteindre notre objectif nous avons diagnostiqué le système de pilotage de la performance financière d'ARDIS, grâce à l'analyse des données recueillis à travers la documentation, des investigations au sein d'ARDIS et l'entretien.

Ce diagnostic nous a permis de déceler les forces et faiblesses du système de pilotage de la performance financière au sein d'ARDIS, que nous pouvons énumérer comme suit :

- ARDIS dispose d'un tableau de bord en guise de pilotage de la performance financière, mais qui n'est pas formalisé.
- L'entreprise dispose d'un ERP METI qui est adapté à son secteur d'activité (la grande distribution).
- Le tableau de bord dont dispose ARDIS n'inclue pas tous les indicateurs financiers nécessaires à un meilleur pilotage de la performance financière.
- La direction contrôle de gestion répond à la définition moderne de ce concept qui est le consulting vue son rattachement à la direction générale.
- Les indicateurs non financiers ne figurent pas sur le tableau de bord dont dispose ARDIS.
- Ces forces et faiblesses évoqué dans le diagnostic, nous ont donc permis de déterminer les indicateurs financiers et non financiers à intégrer dans la conception de notre tableau de bord et ce pour un meilleur pilotage de la performance financière d'ARDIS.

Nous avons pu également, grâce au diagnostic, infirmer les deux hypothèses. Désormais la direction contrôle de gestion d'ARDIS dispose d'un modèle de tableau de bord non formalisé.

Le département contrôle de gestion prend en compte des indicateurs purement financiers dans le pilotage de la performance financière. Il ignore ainsi les indicateurs non financiers tel que le capital intellectuel, qui ne doivent en aucun cas être négligé vu leurs impact positif sur la performance financière.

Pour y remédier à ces faiblesses, nous avons conçu un tableau de bord pour un meilleur pilotage de la performance financière, que nous avons proposé à la direction contrôle de gestion d'ARDIS.

## **Bibliographie**

### **1. Ouvrage**



- Bessire D. Définir la performance. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Septembre, paris, 1999.
- Bouquin H. Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France, 1986.
- Bourguignon A. Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, paris, 2000.
- GIRAUD (F), le contrôle de gestion et le pilotage de la performance, éditions Gualino, N°02, Paris, 2004
- GUDJ&AL, « contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 3ème éditions organisation, paris, 1998.
- Lebas M. Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*. Paris, 1995.
- LORINO(P), « méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- SELMER (Caroline), La boite à outils du Contrôle de gestion, édition DUNOD, paris, 2013.

## 2. Revue scientifique

- Bourguignon A. Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, Paris. 1995.
- Mendoza C., Delmond M-H., Giraud F., Löning H. (2002). Tableau de bord et Balanced Scorecard. Guide de gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire.