

L'information comptable outil d'aide à la prise de décision: cas du SCF**Accounting Information as Tool for Decision-Making:
Case of AFS****Reçu le: 05/03/2023****Accepté le: 15/05/2023**

NAAS Abdelkader *
University of Oran2
naas.abdelkader@univ-oran2.dz

Résumé:

L'incertain est inhérent à toute activité humaine, sa réduction est l'objectif premier de tout système d'information opérationnel au sein d'une organisation. L'efficacité de la pertinence du système d'information comptable, qui est au cœur de la gestion des entreprises, un outil stratégique de pilotage et

Abstract:

Uncertainty is inherent in all human activity, its reduction is the primary objective of any operational information system within an organization. The effectiveness of the relevance of the accounting information system, which is at the heart of business management, a strategic tool for management and evaluation, will be reflected in its

Introduction:

Le résultat d'une entreprise est conditionné par la qualité de coordination entre toutes ses fonctions (fonction de production, financière et comptabilité, ressources humaines...) qui s'exprime en dernier lieu en termes de profit.

La bonne gestion de l'entreprise, dépend de l'apport des différents systèmes de gestion bien coordonnée dont «le Système d'Information (SI)» est le vecteur principal.

d'évaluation, va se refléter sur sa performance. L'évolution de ce dernier montre la dynamique de cette organisation.

De ce fait, l'objet de ce papier est une tentative d'étudier l'importance confiée aux informations comptables et financières clés pour aider le manager à la prise de décision.

Mots-clés: Décision, Information, Système comptable financier, Système d'information.

* - Correspondent auteur.

performance. The evolution of the latter shows the dynamics of this organization.

Therefore, the purpose of this paper is an attempt to study the importance given to key accounting and financial information to help the manager in decision-making.

Keywords: Decision, Information, Accounting financial system, Information system.

Pour faciliter la prise de décision, les managers disposent d'une palette d'outils qui permet d'analyser, structurer, modéliser, et finalement synthétiser les données pour avoir une information pertinente. Dans cette optique la comptabilité nous octroi cette possibilité.

C'est ainsi que CHAMBERS définit la comptabilité comme «une méthode de calcul monétaire à la fois rétrospective et immédiate ayant pour objet de produire en continu de l'information financière qui permette une action future sur les marchés» (Benichou, 2018, p15).

La comptabilité étant le précurseur des SI Comptable qui obéit à un ensemble de règles formelles, articulées permettant de donner une certaine représentation des différents événements de la vie économique de l'entreprise d'où découlent les informations financières.

La véracité financière d'une entreprise est révélée par ses états financiers, qui reposent sur des conventions et règles qui nous fournissent des représentations codées de faits multiformes (Hoarau, 2002, p11).

A l'interne, les états financiers font l'instrument privilégié de l'information, est constitue les éléments de base de la gestion de l'entreprise. Et, à l'externe, dans le rapport communicatif (communication financière), elle constitue un support fondamental et un lien entre l'entreprise et les différentes Parties Prenantes (PP), pour leur offrir une image précise, particulièrement les entreprises cotées en bourse, qui sont obligées d'entreprendre des actions apparentes, afin d'engranger de nouveaux capitaux et attirer d'autres futurs actionnaires, pour assurer leur développement (Bazet et Foucher, 2007, p53).

L'efficacité du système comptable repose sur deux exigences, parfois contradictoires:

1. le respect des règles qui normalise l'élaboration et la présentation des états financiers;
2. l'élaboration d'un modèle comptable pertinent à l'égard des besoins de management.

La proportion des besoins d'information des PP de l'entreprise (managers, décideurs, bailleurs de fonds...) suivant l'activité en rapport aux facteurs contingents, qui sont: la technologie mise en œuvre, la stratégie adaptée et la structure organisationnelle choisie...,



donc, l'information comptable devient pertinente pour les besoins de prises de décisions des utilisateurs et principalement les dirigeants.

La suite d'idées de notre étude se divise en deux axes, le premier porte sur les fondements du système comptable financier. Quant à l'autre, exposera certaines méthodes qui prennent évidence de l'information comptable et financière pour faciliter la prise de décision.

1. Chapitre I: Le système comptable financier (SCF):

Le système comptable fournit des informations avec le maximum de fiabilité de façon que toutes les personnes intéressées puissent avoir confiance dans les résultats obtenus.

Cette «lisibilité» des comptes suppose qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur la façon dont ils ont été établis.

En Algérie, la comptabilité est normalisée et fait l'objet d'une réglementation précise. Quelle que soit l'entreprise, celle-ci se doit d'établir des états financiers, voire les publier.

Dans cette perspective, le SCF dans son cadre de référence, adopte les caractéristiques qualitatives qui déterminent l'utilité des informations contenues dans les états financiers (comptes annuels ou documents de synthèse), qui sont des états périodiques reflétant la situation de l'entreprise. Ils sont à la fois, une obligation et une nécessité de gestion.

L'objectif de ces états financiers est donc de fournir de l'information sur la situation financière (bilan patrimonial), la performance (tableau de résultat) et la variation de la situation financière (tableau de flux de trésorerie: solvabilité) d'une entité conformément à l'Art. 3 la loi 07/11.

À côté de ce triple objectif, l'annexe comporte des informations complémentaires qui présentent un caractère significatif utile pour la compréhension des opérations figurant sur les états financiers.

Celles-ci sont accompagnées d'autres informations avec les tableaux supplémentaires, du bilan et du compte de résultat.

L'évaluation financière des sociétés et des groupes ne doit pas se limiter à une évaluation au coût historique elle doit prendre en compte les concepts qui lui permettent d'approcher cette juste valeur (Obert et Mairesse, 2009, p3).

Cette présentation de l'information est utile et nécessaire pour prendre des décisions économiques par un large éventail d'utilisateurs.



La comptabilité est devenue un SI dont le langage, les concepts et les résultats sont mieux perçus, non seulement par les actionnaires mais par l'ensemble des parties prenantes (Oger, 2006, p169).

Le Décret Exécutif n° 09-110 du 7 avril 2009 fixe les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques⁽¹⁾.

L'information publiée doit donc représenter une image fidèle des transactions et des autres événements qu'elle vise à présenter.

La mise en place du SCF depuis l'exercice 2010, s'est fait en référence aux textes légaux et réglementaires et sur les travaux du Conseil National de la Comptabilité compatible avec les normes IAS-IFRS «l'objectif est de passer d'une vision juridique de l'entreprise vers une vision économique et de rendre les informations plus transparentes et plus riches».

•De la liste et du contenu des États Financiers

La nature et la forme des États Financiers sont définies par la loi⁽²⁾, et ils sont communs à toutes les structures conformément à la réglementation en vigueur et sont au nombre de cinq⁽³⁾:

1. un bilan: représentant la situation financière de l'entité (appelé aussi état de situation financière par le référentiel international) (actifs engagés)⁽⁴⁾;

2. un compte de résultats: (performances de l'entité);

3. un tableau des flux de trésorerie: (rentabilité, solvabilité);

4. un tableau de variation des capitaux propres (rendement des capitaux engagés);

5. une annexe⁽⁵⁾, précisant les règles et les méthodes comptables utilisées et fournissant des compléments d'informations chiffrées et non chiffrées aux 4 tableaux susvisés.

Notons, que conformément à l'Art. 25 loi 11/07 «les entités établissent au moins annuellement des états financiers».

2. Chapitre II: Le SCF outil d'aide à la prise de décision:

Ce format s'applique à tous les titres et sous-titres.

L'auteur présente les différentes étapes de ses recherches selon la structure méthodologique imposée par le sujet et la spécialisation.

Décider, c'est l'application des informations en acte. Vu l'état de l'instabilité et du changement fréquent de l'environnement, l'entreprise doit réagir.

Cette réactivité est dépendante de la prise de décision aux différents

niveaux organisationnels, et est un lien entre: structure décisionnelle et structure physique (Kabachi, 1999, p2).

Et c'est ainsi, que les théoriciens tels que H-I. ANSOFF ou R-N. ANTHONY ont défini trois niveaux de décision selon leur horizon temporel, ces derniers sont corrélatifs mais hiérarchisés:

1. les DÉCISIONS STRATÉGIQUES consistent à privilégier des produits et marchés assurants de résultats probants;
2. les DÉCISIONS TACTIQUES au niveau médian de la hiérarchie, permettent de tracer les contours opérationnels des départements et d'acquérir leur ressources;
3. les DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES sont quotidiennes, afin d'appliquer les décisions tactiques.

Cet ensemble de décisions a différents types d'objectifs, se situent à deux niveaux:

1. Les OBJECTIFS FONDAMENTAUX sont à long terme, desquels, l'entreprise établit ses plans stratégiques.
2. Les OBJECTIFS OPÉRATIONNELS sont à moyen terme, donc les prévisions sont relativement précisées.

La comptabilité contrainte, par l'obligation est l'instrument fondamental pour, gérer, évaluer les performances et contrôler la gestion, dans un cadre de représentation codée, donc la prise de décision est ainsi structurée, nous révèle les problèmes, ce qui se répercute sur le bon choix de prise de décisions par les managers.

1. Comptabilité de gestion (coûts) et décision:

La comptabilité de gestion nécessite une prise de mesure permanente des flux interne. Elle permet d'orienter et d'expliquer l'action sur le plan interne, dépendamment des influences des données externes de la comptabilité financière, conséquemment donc doit faire usage de langage monétaire (Mévellec, 1995, p3).

Sa réalisation obéit à des critères et des procédures propres à chaque entreprise, selon: sa taille, son secteur d'activité, sa stratégie... Ainsi, elle nécessite un engouement du personnel et un SI durable adapté aux besoins des utilisateurs.

Elle est nourrie par la comptabilité financière et analytique, son adaptation aux besoins de l'entreprise, nécessite une définition claire des besoins d'information comptable. Ces besoins variants portent sur trois rôles de cette comptabilité (De Rongé, 2008, p445):

1. le calcul du coût de revient résultant des différents objets de coût



(coût de revient de production, coût de service d'un client, coût d'un canal de distribution,...);

2. fournir aux responsables opérationnels une information sur le coût de son périmètre;

3. fournir aux dirigeants l'information comptable nécessaire dans l'analyse de décisions stratégiques relatives à la politique de produits, la politique de sous-traitance, les relations avec les clients et les fournisseurs...

Les méthodes de calcul des coûts sont distinctives et complémentaires, leurs choix dépendent de l'objectif à atteindre.

Grâce aux travaux développés par SHANDK et GOVINDARAJAN, et les différentes définitions avancées par d'autres auteurs, leur lien commun est de se baser non seulement sur l'analyse de l'information de l'entreprise, mais aussi sur celle de son environnement extérieur dans le but d'améliorer et mener la stratégie vis-à-vis de la concurrence (Amelon, 2004, p447).

La combinaison d'information financière et analytique à l'interne comme à l'externe nous fournit le levier nécessaire à la prise de décision.

Dans ce cadre, l'apport de M-E. PORTER repose sur le concept des trois stratégies génériques (Naas, 2016, p97).

La nouveauté de l'analyse stratégique de PORTER, dont l'idée est que la concurrence est reliée aux structures de l'économie industrielle ce qui ne la réduit pas à la seule problématique des marchés en aval.

Cet auteur dénombre cinq forces concurrentielles suivantes:

1. la rivalité existante, elle-même soumise à d'autres forces, définit le niveau de l'intensité concurrentielle;

2. l'arrivée de nouveaux concurrents dans un secteur peu protégé et non doté de barrières d'entrée la concurrence s'amplifie;

3. l'attractivité du secteur réduite, c'est le résultat du nombre de la déclinaison du nombre de clients;

4. l'insatisfaction du secteur par le peu de fournisseurs entrave l'activité des entreprises;

5. la menace des produits de substitution rend le secteur peu attractif.

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles est double:

- en premier lieu évalue les pressions sur un secteur d'activité, telle que la rivalité intra-sectorielle, et la menace de nouveaux entrants et

de produits de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs et de clients.

- secondo, a pour objectif de déterminer le niveau de pression exercé par les cinq forces suscitées.

La résultante dite intensité concurrentielle nous permet d'entrevoir l'espérance de rentabilité.

L'intensité concurrentielle influe sur les investissements, les coûts et les prix. Elle est fortement liée aux comptes de résultat et aux bilans des acteurs de l'industrie. Cet outil nous permet d'avoir des informations sur le secteur concerné et de connaître le niveau d'adversité.

L'analyse de PORTER est de nous fournir une vision claire et globale de l'entreprise et son environnement, afin de prendre les bons choix stratégiques et établir ainsi des plans d'actions correspondants.

Pour éluder ces menaces, PORTER identifie trois stratégies génériques: (i) la stratégie de domination par les coûts, (ii) la stratégie de différenciation par le produit ou service offert, (iii) et la stratégie de focalisation ou de spécialisation.

Dans ce cadre, la mainmise sur les coûts, et pour qu'elle soit compétitive, l'entreprise peut se baser sur deux stratégies (Langlois et Bonnier, 1996, p30):

-La STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION met en exergue les caractéristiques des produits de l'entreprise de celles des concurrents. Cette spécificité différentielle est un attrait pour les clients, ce qui les incitent à accepter les prix affichés pour ces caractéristiques.

Cette stratégie réduit la concurrence dans le secteur, car les clients acceptent les prix affichés vue la différence avec les produits concurrents. L'entreprise différente par cette stratégie détient le quasi-monopole du marché, ce qui la favorise à pratiquer des prix de vente conséquent. L'agent différentiel doit être viable et pérenne.

-La STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS est à coûts inférieurs aux concurrents à produits identiques. La faiblesse des coûts unitaires (coût de production, coût de distribution...), permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en les cédant à des prix de vente réduits que ceux des concurrents, ce qui accroît ses parts de marchés.

Les coûts étudiés on vu de prendre les choix stratégiques sont:

- les coûts prévisionnels des produits doit être savamment étudié dès

le début des études de recherche et développement;

- les coûts complets, notamment, la valeur des investissements nécessaires à la production et à la commercialisation du produit;
- les coûts accompagnant la durée de vie du produit.

Vu la complexité croissante des entreprises, nous imposent le passage du calcul de coûts aux méthodes de coûts et enfin aux systèmes de coûts.

Dans cette optique, le choix de ces systèmes a pour finalité d'appréhender des décisions stratégiques comme une option d'intégration ou d'externalisation des activités, d'éliminer ou maintenir et développer une ligne de produits, pour cela on doit retenir une approche fondée sur les coûts (Hoarau, 2002, p212).

On conclut, la primauté d'un système de coûts se résume à trois objectifs: la bonne gestion des ressources, le rapport avec l'environnement et l'orientation des comportements. La mise en place d'un système d'analyse des coûts émane de la comptabilité de gestion, qui à son tour fournit au contrôle de gestion les informations nécessaires afin d'aider à la prise de décision adéquate.

2. Bilan (analyse financière fonctionnelle) et décision

L'analyse financière permet de mesurer les performances et la solidité financière de l'entreprise, et de diagnostiquer ses risques de façon à faciliter la prise de décision.

Dans un contexte d'absence de frontières, les décisions varient et ne concernent pas les mêmes (PP), qui sont nombreuses et disparates, et qui exigent d'elle: adaptation, flexibilité, et anticipation de leurs attentes. Dans ce cadre, la finalité d'une communication financière constitue un vecteur fondamental de liaison entre l'entreprise et ses (PP), pour intéresser les acteurs du marché au profit de l'entreprise afin d'assurer son développement, sa stratégie et ses attentes.

L'analyse financière est menée différemment selon les pratiques des (PP), aussi bien en interne qu'en externe, qui forcément n'ont pas les mêmes objectifs.

Les (PP) intervenant directement dans les décisions financières de l'entreprise sont:

Selon l'objectif recherché, différentes méthodes d'analyse peuvent être menées. L'élaboration d'une telle opinion repose sur diverses sources d'informations.

Pour réaliser l'analyse financière à des fins décisionnelles, le bilan

SCF doit être réadapté selon différentes approches qui sont les suivantes: approche liquidité qui vise à apprécier la liquidité, approche fonctionnelle, qui se situe dans une perspective économique qui sera notre objet d'étude.

Le bilan fonctionnel est un document qui répond aux préoccupations du manager, non défini dans les textes réglementaires. Dans la perspective de la continuité de l'activité, principe résulte d'une hypothèse qui résulte que l'entreprise est censée de poursuivre ses activités d'exploitation dans un avenir prévisible, l'objectif est de clarifier l'équilibre financier à partir de sa politique de financement et de repérer le risque de défaillance, à travers son élément central qui est le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE).

Ce besoin, peut être scindé en deux composantes:

1. une composante stable évoluant très régulièrement dans le temps: elle correspond au Besoin en Fonds de Roulement Structurel, cette variation est assez lente, irréversible en liaison avec les tendances et stratégies de l'entreprise;

2. une composante instable subissant les fluctuations aléatoires ou saisonnières correspondant au Besoin en Fonds de Roulement conjoncturel.

La composante stable à des fins prévisionnelles, ce qui permet de prévoir le niveau de besoin de trésorerie, de ce fait, deux méthodes à distinguées (Hervé G, 2002, p81):

1. La *méthode corrélative*, consiste à trouver une corrélation entre le chiffre d'affaires et le niveau du BFRE. Elle calcule le rapport BFRE/CA, c'est-à-dire, on le relativise par rapport au CA. En fonction du CA prévisionnel, on prévoit le BFRE.

2. La *méthode dite des experts comptables*, a pour objectif d'exprimer les éléments du BFRE en jours de CAHT (BFRE/CA).

Dans une optique prévisionnelle, ces variables constituent des normes, des objectifs de gestion à atteindre.

Les ratios de structure permettent d'identifier les postes prépondérants du BFR, c'est-à-dire les postes importants par rapport au CAHT, pour se concentrer sur les actions essentielles à entreprendre rapidement.

Cette méthode tient compte de deux paramètres: les mouvements de chaque poste exprimé en jours et en CA, ce qui donne un BFRE en jour de CA.



Les apports du modèle au dirigeant sur le plan managérial et décisionnel peuvent être comme suit (Sion, 2007, p108) (Rousselot et Verdié, 2011, p27):

- Son utilité est d'évaluer le flux de trésorerie généré par l'activité, dans le cadre du plan de financement.

- Il constitue un outil de gestion opérationnel, aide à prendre des décisions fondamentales dans le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise.

- Dans le cas d'une augmentation du BFR provenant de l'augmentation des ventes qui constitue un besoin de financement supplémentaire, pour lequel il convient de trouver une ressource adaptée.

- En cas d'une négligence du BFR normatif ou de le minimiser, ceci peut avoir de lourdes conséquences, surtout en cas d'une activité à cycle de production long. Cela conduit à sous-évaluer le besoin de financement et dans le cadre d'une création ou du développement d'une entreprise cela peut causer une crise de trésorerie dès le démarrage de l'entreprise.

- Modèle qui s'adapte bien au pilotage de l'activité et aux prévisions de gestion.

- Il aide à cerner rapidement les conséquences de modification d'une variable sur le BFR à financer, le cas d'une hausse de CAHT, ou une conséquence d'une modification de politique de stockage d'approvisionnement.

- Permet une comparaison dans l'espace (comparaison dans le même secteur).

- Le cas d'une entreprise multi-activités, il s'avère possible d'établir une norme par activité en décomposant le BFR global en BFR par activité dans le cadre de procédures relevant du contrôle de gestion.

3. Les états financiers (diagnostic financier) et la prise de décision:

L'analyse financière est menée à partir d'informations comptables. Les états financiers constituent la source d'information la plus fiable pour élaborer un diagnostic financier.

Afin de porter un jugement sur la santé financière d'une organisation, il est donc nécessaire d'avoir une bonne connaissance des documents de synthèse (compte de résultat et bilan notamment).

Dans ce cadre, la pertinence du diagnostic financier s'il est appuyé



sur le diagnostic stratégique; l'information financière ne peut être véritablement comprise, si la structure des métiers et les choix stratégiques de l'entreprise sont ignorés.

Différents modèles de matrice stratégique nous permet de retenir une approche qui relie finance, stratégie et marketing. Dans ce cadre, la matrice BCG représente graphiquement le portefeuille d'activité d'une entreprise s'appuie sur le croisement de deux dimensions: l'une relative à la position concurrentielle (atout) et l'autre relative à la situation concurrentielle (attrait).

L'analyse de cette matrice vise trois objectifs principaux: (i) proposer une photographie de la situation de chaque activité, (ii) apprécier l'équilibre global du portefeuille et sa valeur, (iii) suggérer les choix d'allocation des ressources entre les activités (investissement ou désinvestissement). Ainsi, elle constitue un outil de synthèse du diagnostic, mais également un outil d'aide à la prise de décision stratégique, conduisant à la mise en œuvre de manœuvres stratégiques (spécialisation, diversification...).

A partir des dimensions citées ci-dessus, on constitue une grille d'analyse (matrice) où sont positionnés les DAS en quatre catégories (Blay, 2004, p132) (Guedj, 2004, p34) (Hutin, 2010, p483) (Charreaux, 2000, p321):

1. Les activités dites «STARS» sont des produits à forte croissance et une part de marché relative élevée. Pour se développer elles nécessitent fort investissements de capacité et de productivité et également d'accroissement du BFR. Ces fonds deviendront d'abord des produits «vache à lait».

2. Les activités qui sont localisées dans la partie supérieure droite de la matrice, dont la dénomination de «DILEMMES». Correspondent à une situation incertaine pour l'entreprise. Position qui naît de l'association entre une activité à taux de croissance élevé les rend très attractifs. Mais une faible part de marché par rapport aux concurrents. Dans ce type d'activité, l'excédent de trésorerie d'exploitation étant faible, voire négatif, le flux global après prise en compte des investissements (investissements+BFR), est négatif. Ce type d'activité ne pouvant autofinancer sa croissance, c'est-à-dire profits faibles ou moyens (seuil de rentabilité pas encore atteint), il est nécessaire de faire appel, soit au surplus dégagé par d'autres activités, soit à des financements externes. La stratégie consiste soit à investir pour

améliorer la position de l'entreprise, soit à se focaliser sur un segment de marché plus étroit, soit à abandonner rapidement le marché.

3. Les activités situées dans la partie inférieure gauche de la matrice le BCG les qualifie de «VACHES A LAIT». Elles se caractérisent par une faible croissance, mais rentables engendrent un important surplus de liquidités. L'entreprise doit maintenir cette position confortable le plus longtemps possible. L'objectif stratégique nécessite des investissements de renouvellement et productivité afin d'optimiser les résultats.

4. Les activités situées dans la partie inférieure droite qualifiées «POIDS MORTS», sans avenir à moyen et long terme avec rentabilité négative, voir négative. Des activités qui se caractérisent par une faible croissance du marché et position défavorable de l'entreprise. Cependant, la faiblesse des besoins de financement suscités par la stagnation du secteur peut permettre de dégager un équilibre médiocre malgré la faiblesse des résultats. L'entreprise doit rentabiliser rapidement sa position ou abandonner progressivement son produit.

L'entreprise doit donc dans sa stratégie veiller à équilibrer ses couples produits-marchés pour assurer ses équilibres financiers.

4. La gestion prévisionnelle (budget) et la prise de décision:

Planifier, c'est prévoir, dit-on. C'est surtout savoir anticiper avec à la clé, la mise sur pied d'une organisation performante ayant comme socle une véritable stratégie pouvant aider l'entreprise à s'adapter à son environnement pour assurer sa pérennité.

La gestion prévisionnelle permet de mieux appréhender l'avenir de l'organisation par (Hutin, 2010; p473):

- une meilleure connaissance de ses potentialités et de la concurrence;
- de lui assurer une place de choix parmi ses concurrents et de déterminer les voies et moyens pour atteindre les objectifs assignés;
- une coordination des actions bien conduite pour atteindre les objectifs selon un plan opérationnel et une gestion budgétaire rigoureux;
- un engagement sans faille de tous les responsables opérationnels.

Encore faut-il valoriser les atouts dont dispose l'entreprise aujourd'hui (quantitatif et qualitatif) pour évaluer son potentiel en perspective et mieux appréhender son avenir en fonction des objectifs définis dans sa politique générale ou encore affiner sa stratégie de

manière pour trouver les meilleures solutions possibles et passer à une phase d'exécution.

L'important est de s'assurer sur le terrain de l'application des décisions d'affectation des moyens lesquels permettent d'atteindre les objectifs assignés.

Selon une approche de contrôle de gestion, c'est pratiquement tout un ensemble d'outils, aux horizons divers, matérialisés par les plans stratégique, opérationnel et budgets, qui doivent assurer le passage du long terme au court terme.

Les objectifs qualitatifs concernent la qualité des produits et des services devant assurer la satisfaction des clients, le tout est corrélé à des variables portant sur des aspects nouveaux à savoir l'amélioration de la gestion de la clientèle, leur fidélisation, un meilleur traitement des dossiers litigieux, célérité dans le règlement des contentieux, introduction de TIC, amélioration de l'image de marque de l'entreprise, adoption de règles pour une meilleure organisation en interne.

Entre autres objectifs, la qualité de la ressource humaine avec l'intégration de meilleurs profils pour assurer un bon «turnover», avec en prime la mise en place d'une politique qui place l'homme au cœur de sa stratégie.

Cette recherche constante de la qualité et de l'excellence doit être l'apanage des entreprises qui s'inscrivent dans cette nouvelle ère.

L'intendance doit suivre, de même que les investissements doivent être à la mesure des enjeux et autres challenges qui attendent les entreprises. Un pari à gagner mais qui nécessite une organisation efficace et une meilleure planification.

Une fois les objectifs qualitatifs définis, l'entreprise se doit de les quantifier.

Les objectifs quantitatifs doivent être traduits par des données chiffrées en s'adossant à une expertise: études préalables d'impact sur l'environnement et autres études économique, social ou politique, le tout appuyé par des études d'analyse des marchés pour disposer d'une importante banque de données qui servira de base pour connaître la situation de l'entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs utiles à savoir notamment le taux de croissance, la place de l'entreprise sur le marché, le taux de rentabilité en pourcentage du chiffre d'affaires, le taux de rentabilité des capitaux investis.

La base de départ des calculs de tendance à moyen et long terme fait apparaître les prévisions limitées pour une période d'une année et figurent dans le budget les projections sont calculées en appliquant les taux d'évolution retenus dans les chiffres d'affaires, les charges et les résultats.

En revanche, les moyens, répertoriés dans des plans d'actions, doivent être mis à disposition des parties prenantes en tant qu'utilisateurs, internes et/ou externes.

L'information doit prendre une forme symétrique et homogène et se doit de respecter un certain nombre de règles de présentation.

Ces documents, spécifiques pour chaque entreprise, ont des caractéristiques précises. Il est utile de rappeler l'importance que revêt la qualité du travail de planification car il y va l'avenir de l'entreprise, de sa pérennité et de son essor (croissance).

Cette stratégie doit être adossée à trois plans à différents niveaux à savoir:

1. Le PLAN STRATÉGIQUE: Il renseigne sur la position qu'occupera l'entreprise dans le futur par rapport à ses concurrents (environnement) en fonction des objectifs stratégiques choisis. Il permet de présenter les grandes options de l'entreprise sur le long terme (entre 5 et 7 ans) compte tenu de l'évolution de l'environnement. Ce plan est élaboré par la DG de l'entreprise éventuellement en concertation avec les centres de responsabilité.

2. Le PLAN OPÉRATIONNEL: Le plan opérationnel implique pour l'organisation la disposition de moyens selon les objectifs stratégiques cibles sur un horizon de 2 à 3 ans. Il est divisé en plusieurs plans partiels: plan d'investissement, plan de financement, plan de gestion des ressources humaines...

Ces programmes d'action déterminent des objectifs à atteindre, qui doivent être menés de pair avec les objectifs généraux du plan stratégique, et des moyens mis en place.

3. Le PLAN A COURT TERME (BUDGET): Il renseigne sur les actions à envisager au cours d'une période à court terme (an) à savoir: les programmes «sous forme quantitative», les budgets «sous forme monétaire».

Et c'est à juste titre que les budgets sont des instruments qui permettent d'assurer la cohésion et la coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent également de maîtriser, au

mieux, le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement (ou de contrat) conclu entre la Direction Générale et les responsables délégués (Langlois et Bonnier, 1996, p21).

L'objectif est de donner une définition claire, nette et précise et d'effectuer des prévisions à court terme, selon une procédure budgétaire fixée pour un délai d'une année, le tout élaboré avec des plans d'action qui correspondent aux différents budgets.

Ce système formé de «PLANS-PROGRAMMES-BUDGETS» constitue un cadre de référence pour la mise en place d'un processus de planification et de contrôle au sein d'une organisation.

Dans une économie de marché où la contrainte de la demande est posée de manière persistante, le budget de vente, préalable indispensable, se veut le déclencheur d'une série de budgets appelés communément «budgétisation». Il importe de réaliser d'abord le budget des ventes (étape 1), puis le programme de production, dénommé «plan d'activité», à l'effet de déterminer les quantités à produire de même que les modalités de production (étape 2). Sur la base de ce programme de production, il est possible d'élaborer le budget des coûts de production et celui des coûts d'approvisionnement (étape 3). Le budget des investissements et le budget des frais généraux (frais de siège par exemple), quant à eux, sont des budgets discrétionnaires. Ils ne dépendent pas directement du niveau d'activité, ils interviennent comme soutien, entendre que le niveau de la dépense est défini en fonction de la stratégie de l'entreprise et du niveau de la rentabilité attendue (étape 4).

Ces différents budgets réunis doivent contribuer à la confection du budget de trésorerie (étape 5) ainsi que le compte de résultat et le bilan prévisionnel (étape 6).

Le budget s'impose comme un véritable outil de prévision si tant est qu'il permet de tester la faisabilité de la stratégie notamment en ce qui concerne les besoins de la trésorerie sur le court terme et partant comme marqueur pour évaluer l'impact de cette stratégie sur le résultat et la rentabilité économique de l'activité.

Chaque budget se décompose généralement en prévisions mensuelles et/ou trimestrielles.

L'ensemble budgétaire est l'affirmation de la politique poursuivie par l'entreprise. Il permet d'assurer le contrôle de sa réalisation.

Le budget se veut l'expression comptable et financière des



différents plans d'action retenus pour atteindre des objectifs, outre les moyens mis en place pour la réalisation de plans opérationnels dans le court terme (un an). C'est aussi un support où sont consignés tous les documents en lien avec les prévisions opérationnelles et leur interprétation, financièrement parlant.

Il faut dire que les plans stratégiques et les budgets sont étroitement liés à telle enseigne que le budget doit être la déclinaison des stratégies au cours d'un exercice.

Dans un cadre d'aide à la prise de décision, le rôle qui est conféré au budget, comme outil de prévision de l'organisation permettant d'anticiper pour faire face aux difficultés éventuelles qui peuvent surgir et de faire aisément le choix des programmes d'activité. C'est ce qu'on appelle communément la gestion prévisionnelle (Berland et De Rongé, 2013, p303).

Conclusion:

Dans un environnement qui se caractérise essentiellement par la turbulence, c'est-à-dire, à la fois l'incertitude et la complexité, ainsi, cet environnement est un ensemble des forces, des menaces et des opportunités qui pèsent sur les organisations et les obligent à s'adapter.

De ce fait, pour piloter au milieu de ces turbulences, ces organisations doivent inventer sans cesse des réponses nouvelles qui seront d'autant plus efficaces qu'elles seront contingentes au contexte où l'entreprise se baigne.

Il n'est donc pas question pour elle de chercher à faire évaluer les contraintes mais bien de voir comment elle peut s'organiser pour les absorber.

Dans cette perspective, l'usage de l'information comptable et financière est essentiel et important dans plusieurs types de décisions:

- prévoir le niveau de besoin de trésorerie ;
- maintenir et/ou développer son potentiel industriel (investissements) ;
- trouver une ressource adaptée en cas d'une augmentation du BFR etc. ;

Pour agir et décider pour prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Le calcul des coûts, l'explication des résultats, l'établissement des prévisions de charges et de produits, c'est-à-dire prévoir le futur,

interpréter les écarts, tels sont les objectifs de la comptabilité de gestion conçue comme SI de gestion pour la marche de l'entreprise en interne, et elle sert principalement aux dirigeants.

A son tour, le diagnostic financier a pour rôle de mesurer les risques futurs pouvant affecter l'entreprise, d'où sa validité est subordonnée à la qualité du système de prévision financière mis en place. En effet, ce système lui-même est élaboré sur la base des données comptables et financières.

Cette démarche va permettre de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'expliquer éventuellement les évolutions constatées dans les documents financiers. L'approche donc, est forcément dynamique dans la mesure où il conviendra d'analyser l'évolution passée des variables significatives avec explications de ces variations, de prévoir les conséquences futures compte tenu de la stratégie actuelle, de mettre en place des actions correctrices éventuelles, et de reformuler, si nécessaire, les objectifs initiaux.

Pour conclure, on pourra souligner que le SCF, outil essentiel du SI, a pour mission d'informer en continu les PP en interne comme en externe, d'où l'objet de fournir des informations nécessaires et fiables pour aider les utilisateurs à la prise de décision.

Références:

- ⁽⁶⁾- Hoarau C, Comptabilité et management, coll. Enseignement supérieur, Foucher, France, 2002, p11.
- ⁽²⁾-Bazet J-L et Foucher P, Finance d'entreprise: manuel et applications, Nathan, France, 2007, p53.
- ⁽³⁾-Obert R et Mairesse M P, Comptabilité et audit: manuel et applications, DSCG, coll. Expert sup, Dunod, France, (2^e Ed), 2009, p3.
- ⁽⁴⁾- Oger B, Comptabilité financière, coll. Gestion, PUF, France, (11^e Ed), 2006, p169.
- ⁽⁵⁾- Kabachi N, Modélisation et apprentissage de la prise de décision dans les organisations Productives: Approche Multi-Agents, thèse de Doctorat, Université Jean Monnet et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, France, 1999, p2.
- ⁽⁶⁾-Mévellec. P, Le Calcul des coûts dans les organisations, coll. Repères, La Découverte, France, 1995, p3.
- ⁽⁷⁾-De Rongé Y, Comptabilité de gestion, coll. Finance, contrôle et comptabilité, De Boek, (2^e Ed), 2008, p445.
- ⁽⁸⁾-Amelon J-L, Gestion financière, MAXIMA, France, (4^e Ed), 2004, p447.
- ⁽⁹⁾-Langlois G et Bonnier C, Contrôle de gestion, DCEF, Foucher, France, 1996, p30.
- ⁽¹⁰⁾-Hervé G, Les Modes de financement de l'entreprise, les éditions Devechi, 2002, p81.



- ⁽¹¹⁾- Sion M, Réussir son Business Plan «méthodes, outils, et astuces», Dunod, France, 2007, p108.
- ⁽¹²⁾- Rousselot P et Verdié J-F, Gestion de trésorerie, Dunod, France, 2011, p27.
- ⁽¹³⁾-Blay O T, Economie d'entreprise: organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, coll. Entreprise, Economica, France, (2^e Ed), 2004, p132.
- ⁽¹⁴⁾-Guedj N, Finance d'entreprise: les règles du jeu, les éditions d'Organisation, France, (2^e Ed), 2004, p34.
- ⁽¹⁵⁾-Hutin H, Toute la finance, coll. Références, les éditions d'Organisation, France, (4^e Ed), 2010, p483.
- ⁽¹⁶⁾-Charreaux G, Gestion financière, DECF, épreuve n°4, expertise comptable coll. Objectif, édition Litec, France, (6^e Ed), 2000, p321.
- ⁽¹⁷⁾- Berland N et De Rongé Y, Contrôle de gestion «perspectives stratégiques et managériales», Pearson, Education, France, (2^e Ed), 2013, p303.
- ⁽¹⁸⁾- Benichou M, L'Impact des normes comptables internationales adoptées par le système comptable financier (SCF) sur la qualité de l'information financière, Thèse de Doctorat, Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Algérie, 2018, p15.
- ⁽¹⁹⁾- Naas A, Légitimité de la fonction contrôle de gestion dans l'entreprise algérienne: les contraintes et les perspectives, Thèse de Doctorat, université d'Oran2, Algérie, 2016, p97.
- ⁽¹⁾- JORA n°21 du Avril 2009.
- ⁽²⁾- Art. 25 de la loi 07/11 susvisée et art. 32 du Décret Exécutif 08/156 susvisé.
- ⁽³⁾- Formes de documents de synthèse du système comptable financier (SCF): loi du 25 novembre 2007 portant système comptable financier, JORA n° 74 du 25 novembre 2007.
- ⁽⁴⁾- IAS 1 révisée en 2007.
- ⁽⁵⁾- Elle fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux lecteurs des comptes.