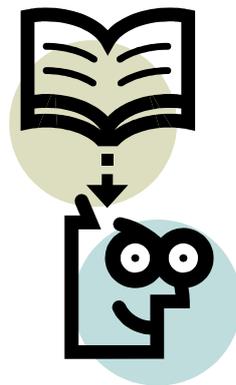


Mastère spécialisé en Management Mode Projet (M3P)
Promotion 2006 - 2007

***Dynamique
du Contrôle de Gestion Groupe***



Maître de thèse : Robert MAHL
Tuteur institutionnel : Saïd LAFTIT
Responsable de thèse : Laïla LARAICHI

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à mon maître de thèse M. Robert MAHL, Professeur à l'Ecole des Mines de Paris et Directeur du Programme du Mastère spécialisé en Management Mode Projet (M3P), qui n'a cessé de m'encourager et de me guider avec ses précieux et judicieux conseils tout au long de la période de préparation de cette thèse.

Toute ma gratitude à mon tuteur institutionnel M. Saïd LAFTIT, actuel Directeur Général en charge des finances risques ressources au CIH, qui a eu l'idée ingénieuse de poser la problématique du Contrôle de Gestion Groupe au niveau de la Caisse de Dépôt et de Gestion et qui m'a prodigué à travers la pratique beaucoup de facteurs du succès concernant le métier du contrôle de gestion.

Je remercie également M. Alain BERDUGO, Professeur à HEC et Co-Directeur du programme M3P avec M. MAHL, pour son dévouement pour le déroulement de tous les modules de formation dans d'excellents termes et M. Daniel MICHEL pour ses idées concernant le pilotage de la performance.

Un grand merci pour tous les responsables de ce mastère spécialisé au niveau de l'Institut CDG et plus particulièrement MM. Abdesselam ABOUDRAR, Mohamed FASSI FEHRI, M'Hammed GRINE, Hamza EL HAJOUI et Adnane EL FASSI.

Enfin, je tiens à remercier les initiateurs de ce programme le Directeur de l'Ecole des Mines de Paris M. Benoit LEGAIT et le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion M. Mustapha BAKKOURY.

PLAN

PLAN.....	3
INTRODUCTION.....	5
1. CONTROLE DE GESTION GROUPE	7
1.1. CONCEPT ET MODE D'ORGANISATION	7
1.2. CLIENTS.....	8
1.3. MISSION DU CONTROLEUR DE GESTION GROUPE	9
1.4. PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION GROUPE	10
2. LIENS AVEC LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	11
2.1. DECLINAISON DE LA VISION STRATEGIQUE DU GROUPE	11
2.2. PILOTAGE DE L'ACTIVITE OPERATIONNELLE DES FILIALES.....	11
3. IMPLEMENTATION DE LA METHODE OVAR/BSC ET DIAGNOSTIC	13
3.1. METHODE OVAR/BSC	13
3.2. DIAGNOSTIC PREALABLE	15
4. MISE EN PLACE D'INDICATEURS PERTINENTS DE SUIVI DE PERFORMANCE PAR SECTEUR D'ACTIVITE.....	18
4.1. LE LEASING	19
4.2. LA REASSURANCE.....	21
4.3. INVESTISSEMENT EN CAPITAL DEVELOPPEMENT.....	22
4.4. INVESTISSEMENT DANS LES PRISES DE PARTICIPATIONS	23
4.5. CREDIT A LA CONSOMMATION.....	25
4.6. LA BANQUE DE DETAIL	26
4.7. LE TOURISME	27
4.8. L'IMMOBILIER.....	28
5. MODELES DE REPORTING	30
5.1. CANEVAS DE TABLEAU DE BORD D'UNE FILIALE	30
5.2. CANEVAS DE TABLEAU DE BORD CONSOLIDE	31
5.3. ETUDE, ANALYSE ET SUIVI DES REPORTING PERIODIQUES	32
6. FEDERATION DANS UN SYSTEME D'INFORMATION DE SUIVI ET DE PILOTAGE GROUPE.....	34
6.1. OVAR/BSC COMME FORMALISME UNIFIE	34
6.2. FONCTIONNALITES DU S.I DU PILOTAGE GROUPE.....	35

<u>7. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME GLOBAL GROUPE</u>	<u>38</u>
7.1. EVALUATION DU RESULTAT CONSOLIDE GROUPE	38
7.2. NOUVELLES NORMES DE CONSOLIDATION IAS/IFRS.....	39
<u>CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE CONTROLE DE GESTION GROUPE</u>	<u>41</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>44</u>
1. OUVRAGES.....	44
2. SITES WEB.....	45
<u>GLOSSAIRE</u>	<u>46</u>

INTRODUCTION

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, évolutif, incertain et en perpétuel changement. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions voire des ruptures...

Aussi, toute entreprise ou groupe d'entreprises devrait-elle être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue.

Plusieurs métiers dits 'services fonctionnels transverses' ou 'services centraux' sont ainsi nés pour répondre à ce besoin, comme notamment :

- la **veille stratégique** qui est à la 'traque' de toute information potentielle documentaire ou de terrain pouvant influencer de près ou de loin la stratégie de l'entreprise ;
- la **planification stratégique** qui sur la base de l'analyse SWOT, de l'étude de positionnement et de la vision stratégique peut définir les objectifs à atteindre sur une période à moyen terme, en général de 3 à 5 ans ;
- le **contrôle de gestion** pour l'animation du processus de suivi de la performance des entreprises à court terme, lequel processus peut déclencher, à travers l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, des actions de correction sur les plans d'actions prédéfinis ;
- la **gestion des actifs/passifs ou ALM** qui informe sur les scénarii de financement ou d'endettement selon la politique envisagée de l'entreprise de croissance ou de décroissance ;
- et la **réengineering des processus** qui revoit les processus dans le but de les optimiser et de préserver la rentabilité à long terme.

Ce document vise à développer la **dynamique du contrôle de gestion Groupe** qui concerne les grandes entreprises qui, dans un but de réduction des coûts et de projection dans un futur meilleur, ont choisi de filialiser leurs métiers ou de diversifier leurs activités.

Pourquoi d'abord le mot 'dynamique' ?

En référence au dictionnaire encyclopédique Hachette, la dynamique (à l'opposé du statique) manifeste une force, une puissance engendrant un mouvement. En effet, l'activité du contrôle de gestion Groupe est une activité qui n'est pas figée ; elle dépend, d'une part, étroitement du top management

(en tant qu'individus), de l'évolution interne et externe du Groupe et de l'ambition de croissance et de gestion optimale des ressources. D'autre part, le contrôle de gestion génère 'des mouvements' sous forme d'actions correctives aux prévisions fixées et ce dépendamment des contraintes et des nouveaux événements que peut rencontrer le Groupe dans le temps.

Aussi, dans ce document, nous ambitionnons d'analyser toute la dynamique que peut engendrer le contrôle de gestion Groupe. Ce dit document est structuré en étapes :

- l'analyse de l'activité du contrôle de gestion Groupe en terme de mode d'organisation, clients, mission et profils requis;
- les liens du contrôle de gestion Groupe avec la planification stratégique et la mise en place du dispositif de suivi de performance basé sur la définition des indicateurs clés de performances (Key Performance Indicators) ;
- le diagnostic préalable des systèmes de contrôle de gestion des différentes filiales du Groupe en vu de l'implémentation de la méthode de suivi OVAR/BSC ;
- la proposition de quelques indicateurs clés de performance concernant un éventail de secteurs d'activités choisis pour cette étude ;
- la proposition également de modèles de reporting de gestion incluant les indicateurs précités ;
- la réflexion sur l'architecture d'un système d'information fédérateur qui prend en charge les reporting des filiales du Groupe dans un but d'historisation, d'analyse et d'aide à la décision ;
- un aperçu sur le concept de consolidation des comptes du Groupe permettant de faire ressortir les performances globales du Groupe ;
- et à la fin une conclusion avec les perspectives éventuelles de développement de cette thèse.

1. CONTROLE DE GESTION GROUPE

1.1. CONCEPT ET MODE D'ORGANISATION

Le contrôle de gestion Groupe est un concept qui mérite d'être détaillé, il concerne les grands groupes qui ont plusieurs entités ou filiales dans des secteurs diversifiés ou identiques.

Il est utile de définir tout d'abord le contrôle de gestion qui **n'est autre que le pilotage de la performance**. Cette dernière peut être définie comme le rapport entre un résultat et un périmètre de ressources affectées à l'obtention de ce résultat ; comme par exemple le ROE (Return On Equity) qui est le résultat net apporté à un périmètre de fonds propres ou le nombre de dossiers traités par rapport à un nombre d'heures consommées. La performance peut en effet être financière ou opérationnelle.

En fait, la définition la plus répandue du contrôle de gestion est celle donnée par Anthony au début des années 60 : **« c'est un processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. »**⁽¹⁾

Tout en sachant que la mesure de **l'efficacité** se fait en comparant les résultats obtenus par rapport aux objectifs prédéfinis. Alors que **l'efficience** n'est autre que le rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou ressources utilisés dans ce but.

Par ailleurs, le contrôle de gestion Groupe est une fonction centrale qui se trouve au siège d'un Groupe d'entreprises et a pour mission **d'animer le dispositif de contrôle de gestion au sein du groupe** : mise en place d'un dispositif de suivi des performances en concertation avec les directeurs ou les contrôleurs de gestion des filiales, réception des éléments de reporting élaborés par ces derniers, analyse et consolidation pour le compte de la Direction Générale du siège. On pourra imaginer le mode d'organisation suivant :

(1) Anthony R.N & Dearden J. : Management control systems, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1976

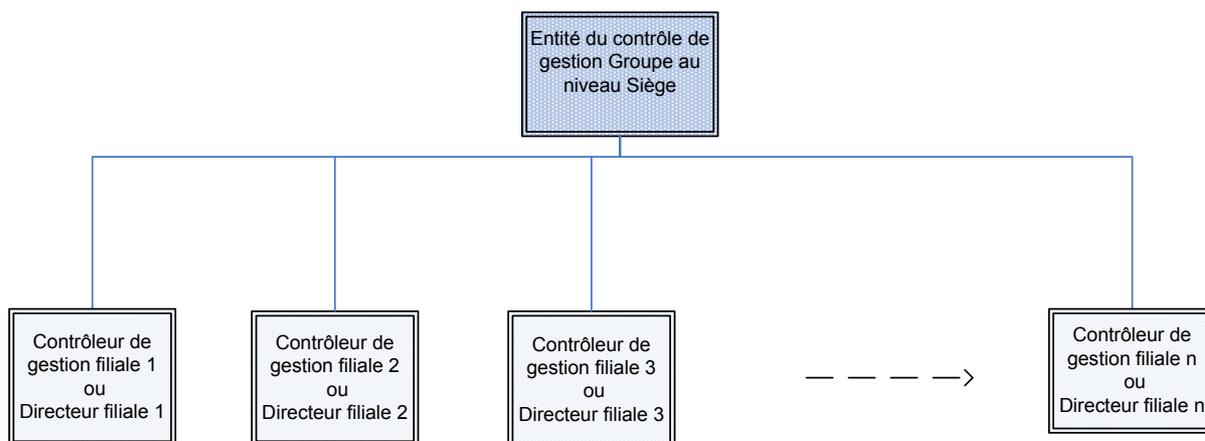


Fig. 1: Mode d'organisation du contrôle de gestion Groupe

1.2. CLIENTS

Il est important de connaître les principaux clients du contrôle de gestion Groupe dès le démarrage du projet afférent.

C'est la **Direction Générale du siège** qui est le principal client, d'ailleurs c'est elle qui en général met en place la fonction centrale du contrôle de gestion Groupe. Elle voudrait être servie au bon moment par trois éléments :

- **faits marquants** concernant les filiales pendant une période donnée ;
- **suivi des performances** des filiales ;
- **et aide à la décision** à travers des analyses comparatives.

Néanmoins, la fonction contrôle de gestion Groupe a besoin d'une part de **l'appui permanent de la Direction Générale du Groupe** même après un changement éventuel de ses membres ; pour pouvoir assurer une continuité de réception au bon moment (et non tardivement) des éléments de résultat de la part des filiales. D'autre part, il est conseillé d'éviter **la duplication des tâches** par rapport aux autres fonctions centrales telles que la comptabilité du groupe, l'audit ou le contrôle interne ; ces fonctions doivent se mettre d'accord avec le contrôle de gestion Groupe sur **les prérogatives et les limites de chacune...**

En fait, l'entité du contrôle de gestion Groupe doit être le réceptacle des résultats périodiques des filiales qui seront consolidés et analysés pour le compte de la Direction Générale.

Les directeurs de filiales du Groupe peuvent aussi être clients de la fonction contrôle de gestion Groupe, laquelle fonction peut préparer occasionnellement pour le compte des filiales des reporting 'retour' contenant des analyses, des recommandations ou des études de benchmarking.

1.3. MISSION DU CONTROLEUR DE GESTION GROUPE

La mission principale du contrôleur de gestion est d'animer le dispositif du suivi de performance des filiales pour le profit du Directeur Général ou Président du Groupe.

Il s'agit de :

- diagnostiquer les systèmes de contrôle de gestion des différentes filiales du Groupe ;
- mettre en place ou améliorer les indicateurs clé de suivi de performance des filiales du Groupe, en travaillant en étroite collaboration avec les responsables ou les contrôleurs de gestion de chacune des filiales ;
- recueillir et consolider les tableaux de bord des filiales basés sur les indicateurs définis au préalable (avec une échéance et une fréquence précises) ;
- veiller à la convergence des résultats avec la vision stratégique et au budget court terme validé par le Groupe (analyse des écarts) ;
- recueillir les faits marquants d'une manière périodique ;
- animer et piloter le processus de remontée des résultats périodiques des filiales à la Direction Générale ou Présidence du Groupe ;
- élaborer éventuellement au niveau siège des reporting 'retour' générateurs de valeur ajoutée pour le compte des filiales ;
- et consolider ou historiser les données précitées dans un outil informatique pouvant être une base de comparaison et d'aide à la décision.

Le contrôleur de gestion Groupe peut aussi participer à des missions ponctuelles de présentation des résultats du Groupe aux instances décisionnelles (commission de surveillance ou organes de contrôle) ou à des missions de réengineering.

1.4. PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION GROUPE

Un contrôleur de gestion Groupe peut être un universitaire, issu d'une grande école de gestion ou ingénieur à condition qu'il ait une bonne connaissance de la comptabilité, de l'informatique, de l'analyse financière, du management en mode projet et des principes de pilotage d'une entreprise et aussi une large expérience professionnelle.

En terme de compétences générales, le contrôleur de gestion Groupe du fait de son métier d'animateur du dispositif de suivi des performances des entreprises devrait être : **communicatif, organisé, productif, réactif, à l'écoute et à l'affût de toute information utile.**

Il doit en outre avoir **un esprit d'équipe et instaurer une relation de confiance** avec les responsables de filiales **permettant à tous d'avancer et de créer de la valeur ajoutée...**

D'ailleurs, **il n'est plus le surveillant ou le contrôleur à craindre** d'autrefois qui essayait de piéger les responsables pour faire remonter à la Direction Générale des informations présentées de manière péjorative avec peu d'éléments justificatifs.

Le contrôleur de gestion d'aujourd'hui est plus un conseiller et un animateur des structures opérationnelles dans un but de perfection et d'atteinte des objectifs et d'un autre côté un rapporteur des résultats d'une manière scientifique : comparaison des résultats par rapport aux objectifs et aux ressources utilisées et justification des écarts.

En terme de perspectives de carrière, le contrôleur de gestion Groupe peut ambitionner après une expérience minimum de deux ans dans ce domaine à être un directeur financier, un conseiller stratégique ou un responsable d'une filiale du groupe où il travaille ou d'un autre groupe. Il peut même postuler pour piloter de grands projets de développement ou de transformation vu son profil multidisciplinaire et sa connaissance globale des différents métiers.

2. LIENS AVEC LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

2.1. DECLINAISON DE LA VISION STRATEGIQUE DU GROUPE

En raison de l'intensification de la concurrence, l'analyse stratégique devient de plus en plus importante et les groupes d'entreprises sont alors obligés de définir une feuille de route appelée 'vision stratégique'.

Cette vision stratégique est déclinée en plans d'actions stratégiques au niveau siège et filiales.

Lesquels plans définissent les objectifs de changement à long ou moyen terme. Ces derniers sont élaborés compte tenu d'une part de la vision stratégique du Groupe et d'autre part de l'analyse SWOT et de l'étude de positionnement effectuées au sein de chaque filiale.

Après définition des plans d'actions, il est estimé au niveau de chaque filiale les conséquences en terme d'organisation et d'allocations de ressources sous forme de données chiffrées au niveau des comptes de résultat, des bilans et des tableaux de financement prévisionnels. Cette étape est appelée **planification économique et financière ou budget**.

2.2. PILOTAGE DE L'ACTIVITE OPERATIONNELLE DES FILIALES

Comme il a été signalé auparavant, les plans stratégiques sont déclinés en objectifs annuels. Lesquels objectifs sont suivis en terme de réalisations par les responsables opérationnels des filiales.

Et pour que ce suivi remonte à la Direction Générale du Groupe, le contrôleur de gestion groupe a pour mission **d'animer ce dispositif en concertation avec les responsables ou contrôleurs de gestion des différentes filiales** ; qui consiste à définir des indicateurs clés de performance, les objectifs de résultats afférents et à analyser périodiquement les écarts avec les réalisations.

A préciser que la communication entre la fonction contrôle de gestion Groupe et la fonction planification stratégique et les filiales peut être régie par **une charte de fonctionnement** et doit répondre aux critères de **confiance, de transparence, et de responsabilité**. Ce principe de communication mutuelle peut être schématisé comme suit :

Dynamique du Contrôle de Gestion Groupe

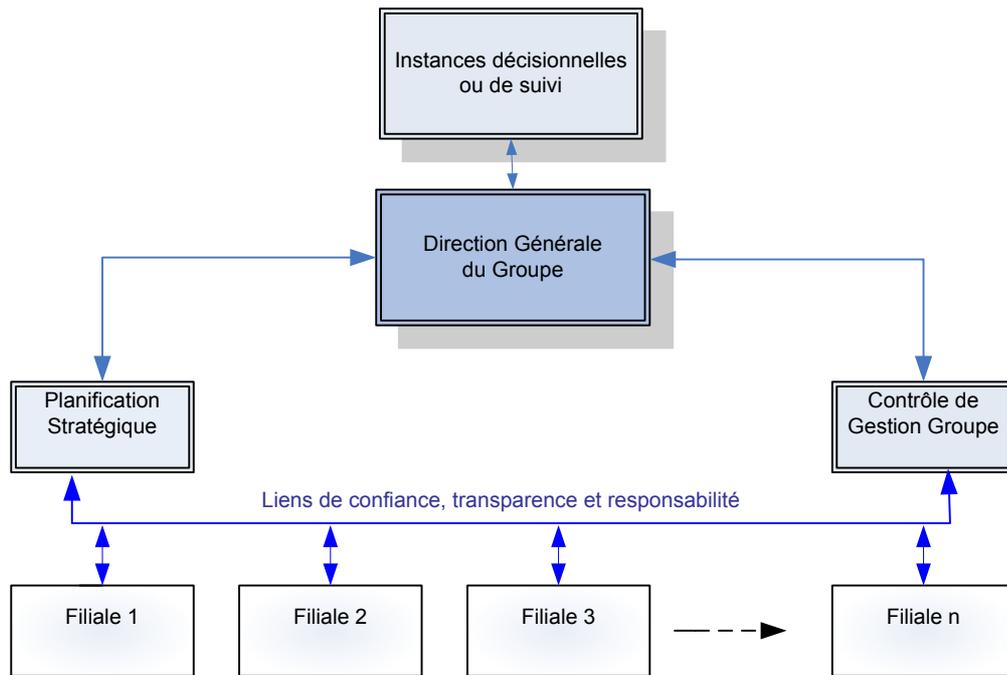


Fig. 2 : Liens du contrôle de gestion Groupe avec la planification stratégique et les filiales

3. IMPLEMENTATION DE LA METHODE OVAR/BSC ET DIAGNOSTIC

3.1. METHODE OVAR/BSC

Compte tenu du chapitre précédent et après mure réflexion sur le choix d'une méthode de suivi de performance tenant compte des stratégies des filiales du Groupe, nous proposons la méthode OVAR/BSC recommandée par le professeur M. Daniel Michel ⁽²⁾ et qui est à notre avis logiquement très complète.

En effet, d'une part la méthode française OVAR (Objectifs- Variables d'Actions- Responsabilités) permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre ces objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. Et ce moyennant des grilles de correspondance regroupant les éléments précités ainsi que les indicateurs de performance permettant de suivre la réalisation des objectifs fixés.

La méthode OVAR permet donc de piloter la performance, de faire converger les objectifs et d'aider les managers à la décision.

D'autre part, la méthode américaine BSC ou Balanced Scorecard de Robert Kaplan et David Norton est une méthode pertinente qui ne s'intéresse pas uniquement à l'évaluation financière mais aussi aux autres axes non financiers et qui sont très importants pour le suivi de la performance et le management global d'une entreprise.

Cette méthode fait ressortir 4 axes d'évaluation de performance :

- l'axe financier : qui mesure la performance au sens des actionnaires ;
- l'axe client : pour le suivi de la performance au sens client ;
- l'axe processus : pour le suivi du fonctionnement interne de l'entreprise ;
- et l'axe apprentissage : pour le suivi des actions de développement des ressources humaines de l'entreprise.

(2) M. Daniel Michel est Professeur Emérite au Groupe HEC

La méthode BSC permet aussi de structurer, pour chaque filiale, les objectifs stratégiques avec leurs indicateurs de suivi sur ses quatre axes de la manière suivante :

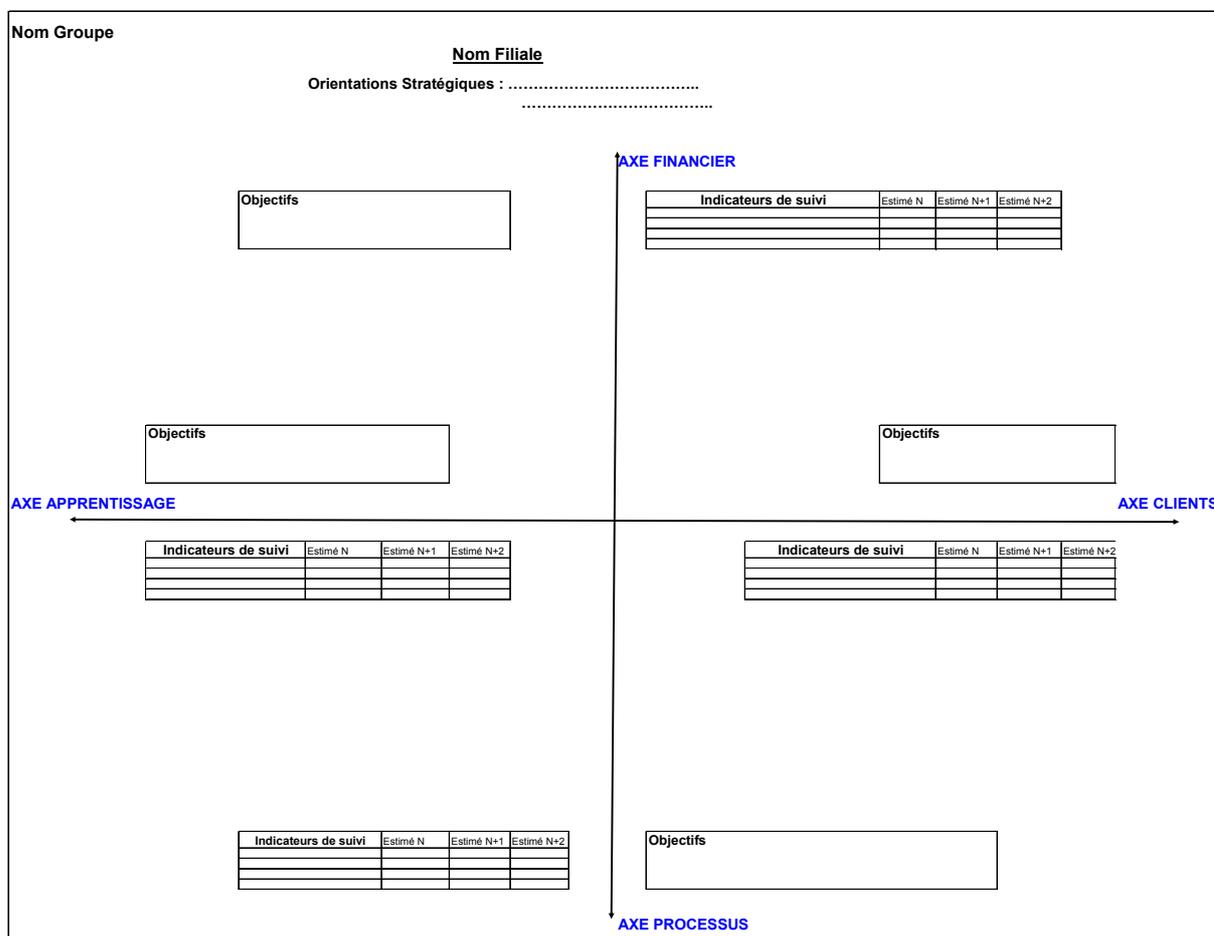


Fig. 3 : Organisation BSC des objectifs et des indicateurs de suivi d'une filiale

Ainsi la méthode **OVAR/BSC** recommandée pour le contrôle de gestion fédéral permet entre autres :

- d'utiliser toutes les fonctionnalités précitées de la méthode OVAR ;
- de classer les objectifs et les leviers d'action selon la logique BSC suivant les quatre axes : client, finance, processus et apprentissage;
- et d'affecter à chaque couple (objectif, levier d'action) les indicateurs de suivi de performance correspondants.

Et à titre de synthèse, cette méthode appliquée à une filiale donnée fait sortir un document très intéressant résumant les éléments pris en charge (objectifs, leviers d'action, responsabilités, axes BSC...). Ce dit document est appelé 'matrice de mappage' dont un exemple est donné ci-après.

		Assurer une bonne croissance du groupe					RESPONSABILITES						
VARIABLES D'ACTION		Développer l'efficacité commercial	Améliorer la rentabilité	Gérer le Risque	Optimiser les process internes	Développer Compétence	PLAN D'ACTION / PROJET	D G	C I t P	C I t E	S A d	F o r m	A G
		Clients	Finances	Processus	Processus	Apprentiss age							
	Accroître Collecte Ressources	C	X	*			PA		*	*			R
	Diminuer Emplois à Taux fixe	E	*	X	X		PA						R
	Eviter Crédits secs	C	*	*	X		PA		*	*	R		*
	Développer l'activité GC	C	X	*			P	*	*	R			*

Fig. 4 : Exemple d'une matrice de mappage OVAR/BSC pour une filiale donnée

3.2. DIAGNOSTIC PREALABLE

Avant d'implémenter la méthode OVAR/BSC précitée, il est primordial de faire un diagnostic préalable de chacune des filiales du Groupe.

Aussi devrait-on tout d'abord faire un **diagnostic économique** de chaque filiale en définissant son environnement interne (situation financière, domaines de compétences, forces et faiblesses) et externe (menaces et opportunités) et sa position sur le marché. Au niveau de cette étape, on définit aussi le positionnement de la filiale en terme de risque financier et de rentabilité.

Après le diagnostic économique, nous procédons alors au **diagnostic du fonctionnement de l'organisation** de la filiale : Mode de direction et organigramme. A cette étape, nous devons voir s'il existe un service de contrôle de gestion, **repérer sa position dans l'organisation** et identifier les outils de contrôle de gestion utilisés pour suivre la performance de l'entreprise.

La position du contrôle de gestion au sein de l'organigramme influe beaucoup sur les méthodes internes de travail pour l'établissement des reporting ; ce qui est démontré par les 2 exemples d'organisations suivantes :

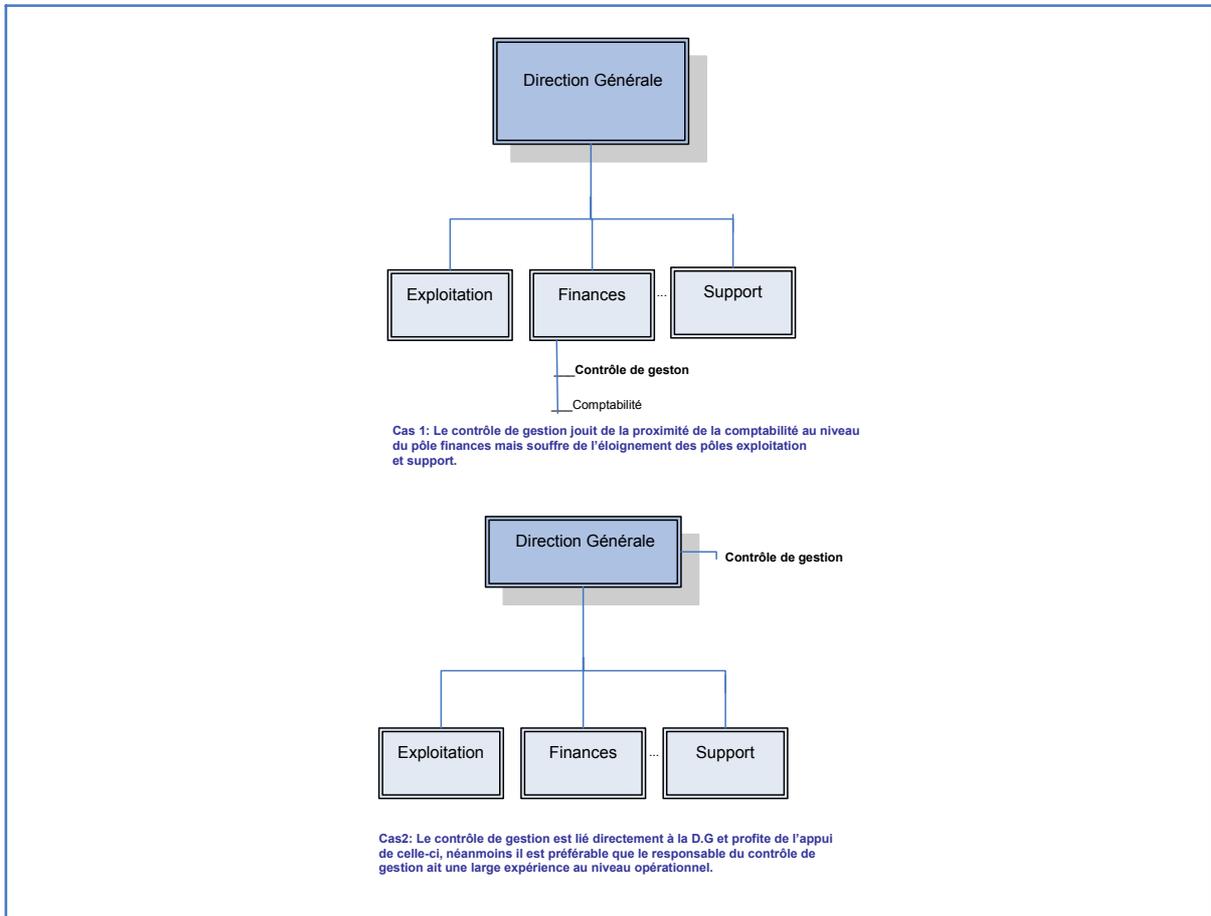


Fig. 5 : Deux exemples de diagnostic organisationnel

A cette étape du diagnostic organisationnel, il est aussi requis d'apprécier le système d'information (S.I) de l'entreprise car une insuffisance constatée à ce niveau peut engendrer des difficultés pour la production des reporting.

Et enfin nous passons au **diagnostic technique OVAR/BSC** qui consiste à :

- formaliser les **objectifs de la filiale** qui convergent vers la vision stratégique du Groupe ;
- identifier les **indicateurs clés de performance** liés à des **variables d'action** selon certains critères qui seront définis dans le chapitre qui suit ;
- remplir la matrice de mappage OVAR/BSC qui comprend la grille de correspondance **objectifs/variables d'actions**, la grille de correspondance **variables d'actions /centres de responsabilité** et l'affectation des objectifs et leviers d'actions aux **quatre axes de performance BSC**.

Pour récapituler, cette phase de diagnostic est très importante et est la base pour l'implémentation du contrôle de gestion Groupe et l'enchaînement de ses étapes est donné ci-après.

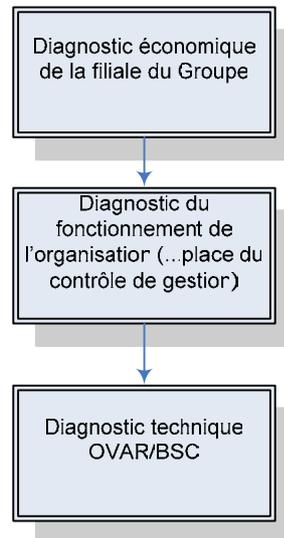


Fig. 6: *Etapes de diagnostic OVAR/BSC d'une filiale*

L'historisation de ces données de filiales recueillies à partir du diagnostic technique OVAR/BSC est très utile autant pour les gestionnaires que pour les managers. C'est dans ce sens que nous consacrerons un chapitre concernant la réflexion sur la fédération de toutes ces informations dans un système d'information de suivi et de pilotage Groupe.

Par ailleurs, au niveau du chapitre suivant nous allons faire l'exercice de proposer d'une manière non exhaustive une liste d'indicateurs clés de performance par secteur d'activité ainsi que les ratios d'analyse qui peuvent émaner de ces indicateurs.

4. MISE EN PLACE D'INDICATEURS PERTINENTS DE SUIVI DE PERFORMANCE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

On ne gère bien que ce que l'on mesure, c'est pour cela que nous devons bien choisir et d'une manière pertinente les indicateurs de suivi de performance.

Ces indicateurs connus sous le nom anglais 'Key Performance Indicators' sous le mot abrégé 'KPI' doivent répondre chacun aux critères suivants ⁽³⁾:

- délivre une information en temps réel,
- est lié à un objectif,
- incite à l'action,
- est facile à réaliser,
- et est choisi en équipe.

Ainsi, il sera listé dans ce qui suit quelques KPIs relatifs aux secteurs suivants :

- le leasing,
- la réassurance,
- l'investissement en Capital Développement,
- l'investissement dans les prises de participations,
- le crédit à la consommation,
- la banque de détail,
- le tourisme,
- et l'immobilier.

En vue d'avoir une logique simple et cohérente, tout en étant imprégné des différentes méthodes de contrôle de gestion telles que la méthode GIMSI et la méthode d'élaboration du tableau de bord prospectif (BSC), nous recommandons de classer les indicateurs selon les catégories suivantes :

- Indicateurs sur l'activité de l'entreprise (l'appréciation de la gestion de l'entreprise ainsi que le suivi des ressources de l'entreprise et de l'utilisation de ces dernières),
- Indicateurs sur les coûts de fonctionnement et d'équipement,
- Autres indicateurs financiers ou non financiers appartenant aux quatre axes BSC : financier, client, processus et apprentissage.

(3) les critères de choix des indicateurs sont pris du site Internet www.piloter.org

En outre, il est important de signaler que la modélisation des indicateurs de performance n'est pas figée et est plutôt progressive (amélioration continue).

Notons aussi que ces indicateurs périodiques devraient provenir surtout du système opérationnel plutôt que du système comptable.

Parmi les indicateurs uniformes à toutes les filiales, un Groupe devra demander à titre budgétaire les prévisions de résultat et de dividendes à recevoir afin que le siège puisse convenablement définir son budget d'activité en terme de produits de titres de propriété.

4.1. LE LEASING

Nous allons proposer des indicateurs de suivi pour une entreprise dont l'objet social est le leasing, c'est-à-dire le financement par voie de location à bail de toutes opérations mobilières (location véhicules, machines-outils...) ou immobilières (immeubles à usage professionnel ou autre). Cette entreprise loue à ses clients le produit pendant une période correspondant à la durée de sa vie économique, à un taux d'intérêt fixé pour la durée du contrat. L'avantage pour le locataire est de passer les loyers dans sa comptabilité comme des charges d'exploitation ; ce qui lui permet de réduire le résultat avant impôts et par conséquent de payer moins d'impôt. Le locataire a aussi la possibilité d'acquérir le bien loué à la fin du contrat avec un prix prédéfini, on parle du LOA (Location avec Option d'Achat).

Les indicateurs périodiques (avec une période d'un mois ou d'un trimestre) et non exhaustifs du Leasing devront être puisés du système opérationnel pour éviter toute dépendance aux résultats comptables qui prennent en général du temps à être validés.

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DU LEASING
<u>Indicateurs d'activité :</u> Encours Crédit Bail Mobilier (CBM) Encours Crédit Bail Immobilier (CBI) Loyer CBM Loyer CBI Agios réservés CBM Agios réservés CBI Emprunts bancaires

Autres ressources (Avances clients...)

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation

Frais de formation

Charges d'exploitation

Frais d'équipement

Autres indicateurs (financiers ou non)

Taux CBM

Taux CBI

Effectif

Contentieux

Recouvrement

Sachant que :

- l'encours Crédit Bail Mobilier (CBM) ou Immobilier (CBI) est l'encours financier des contrats de leasing à la fin de la période ;
- les loyers concernent les totaux des loyers par les clients qui ne sont autre que la somme des intérêts et des amortissements financiers ;
- les agios réservés sont enregistrés dans le cas du retard du paiement ;
- les Taux CBM et CBI sont pertinents à produire dans le cas ou les taux d'intérêts sont variables et dépendent de chaque affaire conclue, ces taux sont pondérés par rapport au capital restant dû (ces taux n'apparaissent pas au niveau des contrats de leasing);
- les affaires réglées au niveau du contentieux sont encaissées au niveau de la rubrique 'recouvrement'.

Nous proposons aussi des ratios d'évaluation de performance annuels du leasing, basés sur les états comptables et qui sont:

- Ratio Dettes/Fonds propres ;
- Ratio de rentabilité financière=Résultat Net/Fonds propres ;
- Ratio d'autonomie financière=Dettes long et moyen terme/Fonds propres ;
- Ratio d'endettement =Total dettes / Total bilan.

4.2. LA REASSURANCE

C'est une autre activité tout à fait différente de la précédente qui demande beaucoup d'effort de réflexion sur les indicateurs de performance.

En effet, la réassurance, pour généraliser, est **l'assurance pour les sociétés d'assurances**. Parfois appelée assurance secondaire, celle-ci ne peut pas exister sans l'étape préliminaire du transfert de risque que représente l'assurance primaire. La réassurance fait partie du secteur de l'Assurance et de la Finance en général (d'après le site Internet Wikipedia, encyclopédie libre). La réassurance comme l'assurance est organisée en branches Vie et Non Vie (Auto, Accident de travail, Responsabilité civile, Dommage, Aviation, Maritimes).

Les KPIs proposés sont :

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DE REASSURANCE

Indicateurs d'activité :

Primes acceptées par branche (Vie, Auto, Accident de travail, Responsabilité civile, Dommage, Aviation, Maritimes)

Cessions et rétrocessions par branche

Sinistres payés bruts par branche

Autres charges techniques

Autres produits techniques

Revenus de placements (Obligations, Actions, Prêts, Immobiliers, Autres)

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation

Frais de formation

Charges externes

Frais d'équipement

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif

Il est aussi utile de lister certains ratios de réassurance calculés à l'occasion de chaque arrêté comptable :

- Ratio combiné brut = (charges de sinistres payées ou à payer + frais de gestion)/primes acceptées,
- et le ratio Fonds propres / Primes acceptées.

Le ratio combiné (Combined Ratio) est un ratio très pertinent, c'est l'un des moyens les plus simples et utilisés pour comparer les performances des réassureurs entre eux ainsi qu'au fil des années. C'est en fait le ratio des sinistres (Loss Ratio) qui tient compte en plus des dépenses administratives.

Le ratio combiné est exprimé en pourcentage de la prime acquise par le réassureur. Si ce ratio est supérieur à 100%, le réassureur est techniquement en perte avant le profit réalisé par ses investissements. Le ratio combiné moyen du marché était de l'ordre de 97% en 2004, son meilleur résultat depuis 1990.

4.3. INVESTISSEMENT EN CAPITAL DEVELOPPEMENT

Nous allons proposer certains indicateurs de performance d'une entreprise spécialisée dans les investissements en capital développement. Ce type d'investissement a pour vocation **d'apporter du capital et de l'expérience de gestion aux entreprises** qui ont besoin de financements additionnels pour supporter et accélérer leur croissance.

L'investisseur réalise alors son investissement en ayant pour but de trouver la liquidité à court ou moyen terme, par cession de sa participation, par cession de l'intégralité de l'entreprise, ou par une introduction en bourse.

Ces indicateurs Clés sont ci-dessous :

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DU CAPITAL DEVELOPPEMENT
<u>Indicateurs d'activité :</u> Nombre de fonds gérés Encours des fonds gérés Encours des fonds levés Honoraires de gestion des fonds Honoraires de suivi de gestion

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale hors frais de formation

Frais de formation

Charges externes

Frais d'équipement

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif

Les ratios annuels concernant ce secteur du Capital Développement peuvent être :

- la part de marché de l'entreprise au niveau national ;
- le ratio de rentabilité financière=Résultat Net/Fonds propres ;
- et les taux de rendement par fond géré.

4.4. INVESTISSEMENT DANS LES PRISES DE PARTICIPATIONS

L'investissement dans les prises de participations est une activité nouvelle et intéressante. Elle cherche à travers la prise de participations minoritaires (moins de 50%), pertinentes et diversifiées (secteurs porteurs) à minimiser les risques et à augmenter la rentabilité financière à travers les dividendes encaissées ou les plus values de cession à l'occasion d'un désinvestissement.

Cette activité nécessite ainsi la mise en place d'un processus permanent de suivi et d'évaluation des sociétés en portefeuille permettant d'identifier les risques encourus et de faire valoir les intérêts de l'investisseur au sein de ces sociétés.

Les indicateurs de performance concernant ce secteur qui pourraient être remontés au siège sont :

**INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR D'INVESTISSEMENT DANS
LES PRISES DE PARTICIPATIONS**

Indicateurs d'activité :

Investissements de portefeuille

Désinvestissements de portefeuille

Encours du portefeuille en valeur d'acquisition

Encours valorisé du portefeuille

Poids du portefeuille par secteur prioritaire

Poids du portefeuille des titres cotés

Management fees

Dividendes

Maturité moyenne

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation

Frais de formation

Charges externes

Frais d'équipement

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif

Nombre de titres cotés

Nombre de titres non cotés

Les ratios de performance que nous pouvons calculer pour cette activité après chaque arrêté comptable sont :

- Taux de rendement portefeuille = $\frac{\text{Dividendes}}{\text{encours moyen portefeuille}}$;
- Ratio Dettes/Fonds propres ;
- Frais de gestion / encours moyen du portefeuille global ;
- $\frac{(\text{Chiffre d'affaires} - \text{frais de gestion})}{\text{encours moyen du portefeuille global}}$;
- Charges générales d'exploitation / chiffre d'affaires ;
- ROE (Rentabilité financière ou Return on Equity) = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Fonds propres}}$;
- ROA (Coeff. de rendement ou Return on Assets) = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actifs}}$.

Sachant que le chiffre d'affaires (CA) de la société de prise de participation est constitué des dividendes reçus et des commissions de gestion (ou Management fees).

4.5. CREDIT A LA CONSOMMATION

Quels sont les indicateurs pertinents pour l'activité Crédit à la consommation et services complémentaires (produits : prêt personnel, crédit auto...) et possédant un réseau géographique d'agences ?

En réponse à cette question et à travers l'analyse de cette activité, nous avons pu faire ressortir les indicateurs suivants :

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DU CREDIT A LA CONSOMMATION
<u>Indicateurs d'activité :</u> Encours crédit par produit Encours remboursements par produit Encours productions nouvelles (pour mesurer le développement commercial) Production par produit Production par agence Commissions générées par les expertises métiers Encours des ressources financières
<u>Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement</u> Masse salariale Hors Frais de formation Frais de formation Charges externes Frais d'équipement
<u>Autres indicateurs (financiers ou non)</u> Effectif Encours des impayés Recouvrement
Nombre de dossiers rejetés

A l'issu de l'arrêté comptable, il est aussi intéressant d'évaluer les ratios suivants :

- ROE (Rentabilité financière ou Return on Equity) = Résultat net/Fonds propres ;
- le PNB = Total Produits bancaires– Total Charges bancaires ;
- la productivité = PNB/effectif moyen ;
- le Coefficient d'exploitation = Résultat d'exploitation/PNB ;
- la part de marché par produit ;
- et l'évolution périodique de la production.

4.6. LA BANQUE DE DETAIL

Nous prenons pour cette étude le cas d'une banque de détail qui a plusieurs agences, elle gère les comptes de dépôt de la clientèle et octroie des crédits à moyen ou long terme à des particuliers ou des entreprises.

Du fait de la structure de la banque proposée, les indicateurs d'activité doivent être de préférence dépendants de chaque agence. Ainsi, nous proposons les indicateurs suivants :

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DE LA BANQUE DE DETAIL

Indicateurs d'activité :

Encours moyens des dépôts par agence
Encours moyens des crédits par agence
Encours moyens des emplois par agence
Produits d'exploitation bancaire par agence
Charges d'exploitation bancaire par agence

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation par agence
Frais de formation par agence
Charges externes propres par agence
Charges de structure

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif par agence
Nombre de réclamations par agence
Encours des contentieux par agence

Sachant que :

- le produit net bancaire est la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires ;
- les charges de structure sont les charges issues de la répartition analytique des charges de toute la banque (répartition des frais de loyer, d'entretien...).

Quant aux éléments de synthèse ou ratios qui peuvent être suivis pour la banque, à l'issue d'un arrêté comptable périodique, nous proposons entre autres :

- le PNB global de la banque = Total Produits bancaires – Total Charges bancaires de la banque;
- le Résultat net de la banque ;
- les Fonds propres de la banque ;
- le ratio principal suivi par la Direction Générale: $ROE = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$;
- le Coefficient d'exploitation = $\text{Résultat d'exploitation} / \text{PNB}$;
- le ratio de rentabilité par agence = $\text{Résultat net agence} / \text{PNB agence}$;
- et les ratios de productivité par agence = $\text{PNB agence} / \text{effectif moyen agence}$.

4.7. LE TOURISME

L'exercice que nous proposons de faire dans ce domaine est la proposition d'indicateurs de suivi de performance pour une société de gestion hôtelière qui gère un ou plusieurs hôtels.

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DU TOURISME

Indicateurs d'activité :

Chiffre d'affaires par catégorie de service (hébergement, restauration, animation, autres)

Nombre de Nuitées

Nombre d'arrivés

Durée moyenne de séjour (nombre nuitées / nombre d'arrivées)

Taux d'occupation moyen

Revenu moyen par nuitée

Emprunts bancaires

Emplois financiers

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation

Frais de formation

Charges d'exploitation

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif

Nombre de réclamations

D'autres informations qui peuvent être prises à titre statistique tels que :

- le nombre de lits de l'hôtel,
- son classement en nombre d'étoiles,
- ...

4.8. L'IMMOBILIER

Nous prenons le cas d'une entreprise qui construit des logements à usage d'habitation ou de bureaux et de différents types (villas, appartements, autres...).

L'analyse de cette activité fait ressortir les indicateurs pertinents suivants :

INDICATEURS DE SUIVI DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER

Indicateurs d'activité :

Chiffre d'affaires par type d'usage (usage professionnel ou d'habitation)

Chiffre d'affaires par type d'habitat (Villa, Appartement, Autres...)

Total des avances reçues des clients

Stocks en cours (projets non achevés)

Stocks de produits finis (projets achevés et non encore vendus)

Stock de terrains à construire

Coût des investissements

Emprunts bancaires

Emplois financiers

Total des créances

Indicateurs de coût de fonctionnement et d'équipement

Masse salariale Hors Frais de formation

Frais de formation

Charges d'exploitation

Autres indicateurs (financiers ou non)

Effectif

Nombre de réclamations

Nombre d'immeubles construits par densité d'occupation (R+2, R+3,...)

Nous pouvons aussi citer certains indicateurs à titre de benchmarking avec les autres sociétés immobilières tes que :

- la part de marché,
- et le nombre de régions couvertes.

5. MODELES DE REPORTING

" La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit. Elle reste cependant indispensable pour établir un diagnostic et conduire à la guérison."

5.1. CANEVAS DE TABLEAU DE BORD D'UNE FILIALE

A l'issu de la définition des indicateurs clés de performance qui se fait en équipe constituée par le contrôleur de gestion Groupe et les interlocuteurs au niveau filiale (Directeur, contrôleur de gestion, responsable financier...), il est programmé l'envoi périodique au siège des réalisations périodiques de ces indicateurs à travers un support appelé 'Tableau de bord'.

Rappelons, par ailleurs, que les indicateurs clés au niveau du tableau de bord doivent être rattachés à des objectifs annuels et **en nombre réduit car trop d'informations tue l'information**.

Ainsi, pour des raisons de lecture rapide, nous proposons un tableau de bord de filiale qui tient uniquement sur une page et qui renseigne sur les éléments suivants :

- la période de suivi de performance ;
- les indicateurs clés classés par catégories : d'activité, de coût et autres ;
- les réalisations périodiques des indicateurs (en terme chiffré) ;
- les réalisations de l'année passée concernant la même période ou la fin de l'année ;
- les objectifs à atteindre correspondant à chaque indicateur ;
- les cases sur les écarts de réalisations par rapport aux objectifs ;
- les commentaires expliquant les écarts ;
- et enfin les faits marquants relatifs à la période de suivi.

Nous pouvons utiliser l'exemple du canevas suivant :

Chiffres en Unités		Année N					
Indicateurs	Déc N-1	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Objectif N	Var en% Réal/Objec.
Indicateurs d'activité							
indicateur1							
indicateur2							
indicateur3							
indicateur4							
Indicateurs de coût							
indicateur5							
indicateur6							
indicateur7							
indicateur8							
Autres indicateurs							
indicateur9							
indicateur10							
indicateur11							

Faits marquants de la période:

Commentaires:

Fig. 7 : Exemple d'un tableau de bord d'une filiale adressé à la Direction Générale

5.2. CANEVAS DE TABLEAU DE BORD CONSOLIDE

Après la réception des tableaux de bord des différentes filiales du Groupe, le contrôleur de gestion Groupe procède à l'élaboration d'un tableau de bord consolidé pour la Direction Générale.

Rappelons qu'un tableau de bord pertinent doit être concis et clair, aussi le tableau de bord consolidé devra-t-il rapporter les éléments les plus importants concernant chacune des filiales.

Nous proposons donc un tableau de bord segmenté par Activité (ou Business Line).

Dynamique du Contrôle de Gestion Groupe

Nom Groupe													
Tableau de bord Consolidé du Groupe pour la Direction Générale													
Période:													
Activité 1	Indicateur 1.1		Indicateur 1.2		Indicateur 1.3		Indicateur 1.4		Indicateur 1.5		Indicateur 1.6		Commentaire
	Réalisé	Prévu											
Filiale 1.1													
Filiale 1.2													
Filiale 1.3													
Activité 2	Indicateur 2.1		Indicateur 2.2		Indicateur 2.3		Indicateur 2.4		Indicateur 2.5		Indicateur 2.6		Commentaire
	Réalisé	Prévu											
Filiale 2.1													
Filiale 2.2													
Filiale 2.3													
Activité 3	Indicateur 3.1		Indicateur 3.2		Indicateur 3.3		Indicateur 3.4		Indicateur 3.5		Indicateur 3.6		Commentaire
	Réalisé	Prévu											
Filiale 3.1													
Filiale 3.2													
Filiale 3.3													
Activité 4	Indicateur 4.1		Indicateur 4.2		Indicateur 4.3		Indicateur 4.4		Indicateur 4.5		Indicateur 4.6		Commentaire
	Réalisé	Prévu											
Filiale 4.1													
Filiale 4.2													
Filiale 4.3													
Faits marquants du mois													
Activité 1 :													
Activité 2 :													
Activité 3 :													
Activité 4 :													

Fig. 8 : Exemple d'un tableau de bord consolidé du Groupe adressé à la Direction Générale

Ainsi, pour chaque secteur d'activité, nous choisissons **les six (6) importants indicateurs communs de suivi des filiales** de ce secteur qui figureront au niveau du tableau de bord consolidé. Il est important de noter que ce choix n'est pas facile vu la spécificité de chaque filiale même au sein d'un même secteur d'activité.

Les commentaires ainsi que les faits marquants sont aussi nécessaires au niveau de ce reporting périodique pour justifier les écarts de réalisation des indicateurs de suivi par rapport aux objectifs.

5.3. ETUDE, ANALYSE ET SUIVI DES REPORTING PERIODIQUES

Rappelons que l'entité contrôle de gestion groupe est chargée du recueil des tableaux de bord périodiques des filiales du Groupe. Cette fédération des reporting demande une gestion particulière en terme de :

- Définition de **la périodicité** de l'envoi de reporting pour chaque filiale, cette périodicité pourrait ne pas être la même pour toutes les filiales (mois, trimestre ou semestre). Elle dépend du degré de souplesse de

l'organisation de la filiale et aussi de la qualité de son propre système d'information en terme de rapidité d'accès à l'information.

- Définition de **l'échéancier** de réception des reporting filiales, nous pouvons le fixer au jour J+10. Les dix jours accordés sont pour pallier aux différents problèmes techniques ou humains de préparation des données de reporting.
- Préparation du **dispositif de rappel** au niveau siège : en cas de retard de réception le contrôleur de gestion Groupe au niveau de la maison mère envoie une lettre de rappel par fax ou par messagerie électronique, nous recommandons la conception d'un modèle type de lettre pour faciliter la gestion.
- **Prise en charge du reporting** : sauvegarde dans un fichier Excel ou de préférence prise en charge des éléments constituant le reporting au niveau d'un applicatif de contrôle de gestion fédéral s'il existe.

Ainsi après la prise en charge du reporting, le contrôleur de gestion passe à **l'étape d'analyse des données** : compare les réalisations de la période courante par rapport à la période précédente, évalue les écarts par rapport aux objectifs compte tenu des faits marquants de la période, calcule des ratios supplémentaires et rédige une note de synthèse sur ces résultats. Cette note de synthèse jointe au reporting est adressée ensuite à la Direction Générale pour information. Cette dernière pourrait sur la base de ces documents inciter la filiale à améliorer ses performances à travers des changements procéduraux, organisationnels ou autres. L'entité contrôle de gestion groupe peut aussi établir au besoin **des analyses retour** pour le profit d'une filiale donnée du groupe.

Une fois tous les reporting des filiales du Groupe sont reçus, **l'entité contrôle de gestion groupe prépare le tableau de bord consolidé** qui permet un benchmarking interne des performances des filiales par secteur d'activité. Ce reporting a une grande valeur, il est un instrument d'aide à la décision pour la Direction Générale et un outil pour le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie et l'établissement des stratégies à venir. Il est aussi un outil primordial pour tout projet de transformation engagé par le Groupe.

6. FEDERATION DANS UN SYSTEME D'INFORMATION DE SUIVI ET DE PILOTAGE GROUPE

6.1. OVAR/BSC COMME FORMALISME UNIFIE

Le but principal de l'automatisation du processus de contrôle de gestion groupe est de disposer d'un outil qui assure un contrôle de gestion fédéral pour le suivi continu et en temps réel des filiales et de leur évolution en terme de réalisation des objectifs stratégiques et de convergence vers la vision stratégique définie par la Direction Générale du Groupe.

Pour l'historisation et l'exploitation de toutes les données précitées auparavant, nous pouvons imaginer une infinité de type de systèmes d'information répondant à ces besoins.

Néanmoins nous recommandons un système d'information basé sur le formalisme unifié OVAR/BSC. C'est-à-dire, il peut prendre en charge tous les éléments recueillis au niveau de la phase Diagnostic préalable à l'implémentation OVAR/BSC et concernant toutes les filiales du Groupe. Ce formalisme unifié permettra de faciliter aussi la comparaison entre filiales du Groupe.

Le système cible sera en fait comme une boîte noire qui accepte un certain nombre de paramètres en entrée, à savoir :

- a) les références de chaque filiale en terme de nom, capital social, date de création, type filiale...;
- b) la vision stratégique : c'est la vision globale tracée par la Direction Générale au niveau du siège (ex. assurer une bonne croissance du groupe) ;
- c) les objectifs stratégiques avec les axes BSC correspondants: c'est la déclinaison de la vision stratégique du Groupe en objectifs stratégiques propres à chaque filiale ;
- d) les leviers d'action avec les axes BSC correspondants: c'est la déclinaison des objectifs en des séquences de tâches directement applicables sur le terrain. Il y'a les actions majeures (dont le succès est déterminant pour l'aboutissement de l'objectif) et les actions mineures (de moindre effet sur le sort de l'objectif stratégique) ;

- e) **les responsabilités** : ce sont les responsables d'entités au sein de la filiale qui interviennent au niveau de chaque levier d'action. On peut distinguer deux catégories : responsable majeur (l'entité la plus concernée par l'action et qui doit en assurer la réalisation) et participants (les entités qui rentrent dans le cadre de l'action mais avec un degré de responsabilité inférieur) ;
- f) **les indicateurs clés de performance** : concernent les indicateurs prédéfinis correspondants aux objectifs stratégiques et aux leviers d'action. Un objectif stratégique nécessite deux indicateurs : un indicateur majeur et un indicateur d'impact (de résultat), tandis qu'un levier d'action requiert trois indicateurs : un indicateur majeur, un indicateur d'impact et un indicateur d'effort (de moyens) ;
- g) **les objectifs annuels** pour chaque indicateur en terme de chiffres ;
- h) **les réalisations périodiques** pour chaque indicateur ;
- i) et **les états de synthèse de chaque filiale** (CPC et Bilan) permettant de boucler la boucle et de vérifier le réalisé au niveau indicateurs de performance par rapport au réalisé comptable.

6.2. FONCTIONNALITES DU S.I DU PILOTAGE GROUPE

Optant pour le formalisme unifié OVAR/BSC, le Système d'Information de pilotage Groupe devrait avoir au moins les fonctionnalités suivantes :

1. **Gérer les filiales** : permet de gérer l'ensemble des filiales qui constituent le Groupe en terme d'ajout d'une filiale dans la liste des filiales couvertes par la démarche de contrôle de gestion, sa modification ou sa désactivation. L'administrateur ou l'utilisateur aura à renseigner pour chaque filiale les références et la structure interne. Il faudra en particulier respecter les spécificités de chaque type de filiale (financier, assurances, retraite, services...) pour personnaliser le processus de traitements tel que l'acquisition des états de synthèse des filiales (CPC et Bilan).

2. **Gérer les objectifs stratégiques** : prendre en charge (ajout, modification, désactivation, consultation) l'ensemble des objectifs stratégiques définis pour une filiale donnée dans le cadre de la vision stratégique du Groupe.

3. **Gérer les leviers d'action** : gérer l'ensemble des leviers d'action définis pour une filiale donnée dans le cadre de la stratégie actuelle ; sachant que nous pouvons distinguer au niveau des leviers d'actions entre les plans d'action et les projets. Les plans d'action sont un ensemble de projets qui s'étalent sur une durée considérable et qui peuvent être modifiés selon les résultats observés. Quant aux projets, ils sont destinés à répondre à un but ponctuel dans un délai limité. Au niveau de cette fonctionnalité, on affecte les leviers d'action à l'un des 4 axes BSC

4. **Gérer les indicateurs de performance** : prendre en charge (ajout, modification, désactivation, consultation) l'ensemble des indicateurs permettant de tracer l'état d'avancement de la stratégie d'une filiale. Ces indicateurs sont caractérisés par un type, une périodicité de suivi et une échéance.

5. **Remplir la matrice de mappage** : remplir la matrice de correspondance qui comprend les couples objectifs/indicateurs, leviers d'action/indicateurs, objectifs stratégiques/leviers d'action et leviers d'action/responsabilités (majeures ou mineures).

A noter que toutes ces informations **doivent être historiées** au niveau d'une base de données structurée, avec la possibilité de désactivation des données inutiles et leur transfert éventuel vers une base de données archive.

En outre, **les principales sorties de l'application cible** seront sous forme de listes, de tableaux de bord et de diagrammes graphiques représentant l'évolution de chaque indicateur. .

Et pour un souci de sécurité, l'administrateur ou le contrôleur de gestion Groupe devra toujours **s'authentifier** pour pouvoir accéder à l'outil SI.

Pour résumer ces fonctionnalités, nous proposons la figure suivante modélisée par le langage UML (Unified Modeling Language) qui est un standard reconnu mondialement en matière de modélisation orientée objet.

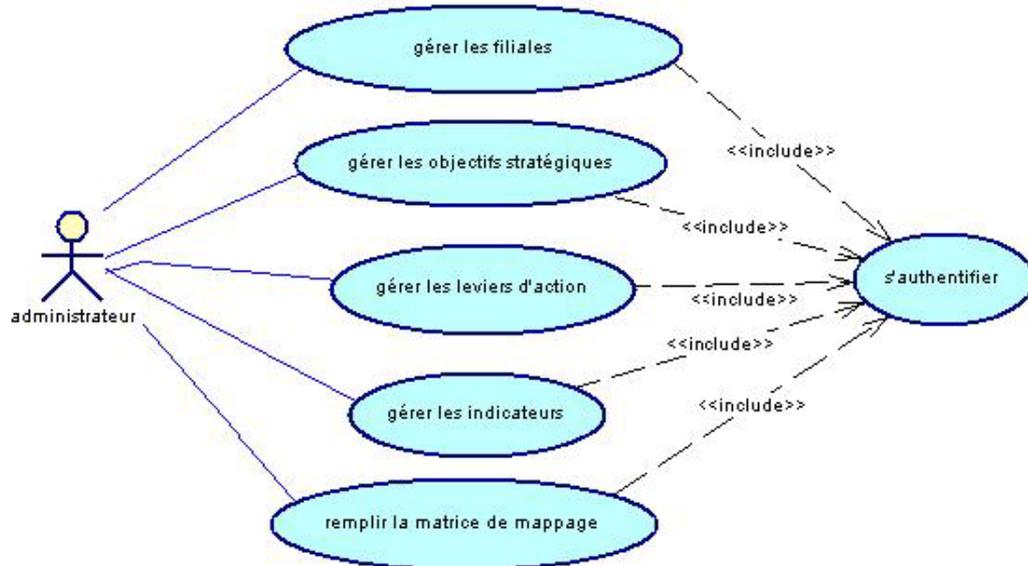


Fig. 9 : Diagramme UML des fonctionnalités du SI du Pilotage Groupe

Par ailleurs, dans un souci de simplicité et d'ergonomie, les interfaces de l'outil SI doivent :

- être pratiques et avoir un design convivial, clair et harmonieux ;
- être dynamiques et offrir un espace confortable de saisie aux opérateurs ou aux contrôleurs de gestion ;
- offrir le maximum de flexibilité possible ;
- permettre aux décideurs d'avoir une vue rapide sur la variation des indicateurs pour pouvoir les interpréter en matière de croissance et d'évolution de l'entreprise ;
- et offrir à chaque utilisateur un espace personnalisé (juste les données et les informations dont il a besoin).

Ainsi, compte tenu de ce qui a été exposé en terme de besoins pour un S.I de contrôle de gestion groupe, un groupe peut opter pour l'achat d'un progiciel du marché répondant à ces critères ou carrément faire un développement personnalisé basé de préférence sur les outils Web et Open Source.

Le siège peut aussi acquérir des outils SIAD (Systèmes Informatiques d'Aide à la Décision) permettant d'agrèger les données historisées afin de répondre à des questions précises du management. Le système de requêtage afférent définit des axes d'analyses pertinents (par produit, par métier, par client...), d'où la notion du cube multidimensionnel. Néanmoins la base de données devrait être bien structurée afin d'alimenter convenablement ces cubes SIAD et éviter toute possibilité de blocage des requêtes.

7. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME GLOBAL GROUPE

7.1. EVALUATION DU RESULTAT CONSOLIDE GROUPE

Pour évaluer la performance globale du Groupe, il faut surtout se référer aux comptes consolidés. En effet, les comptes sociaux de la maison mère ne donnent pas une image réelle de ses performances vu qu'ils sont pollués par les flux intragroupe.

La consolidation d'un groupe d'entreprises se fait conformément au type de plan comptable adopté (Plan comptable des établissements de crédit, Plan comptable général...) tout en respectant :

- les principes comptables et les méthodes d'évaluation ;
- et les principes et les modalités de consolidation.

A l'issue de l'exercice de consolidation, on fait ressortir les états suivants :

- le bilan consolidé au 31 décembre de l'année écoulée faisant ressortir entre autres l'évolution du total bilan consolidé (avec la comptabilisation de l'écart d'acquisition au niveau de l'actif ou du passif) ;
- le compte de produits et charges consolidé ;
- la liste des entreprises consolidées (périmètre de consolidation) ;
- la liste des entreprises entrées et des entreprises sorties du périmètre de consolidation ;
- la liste des entreprises laissées en dehors de la consolidation ;
- l'hors bilan consolidé (engagements donnés et engagements reçus) ;
- le tableau des flux de trésorerie consolidé ;
- la liste des participations du Groupe ;
- la répartition du capital social du Groupe ;
- ...

En fait, les comptes consolidés n'ont pas d'impact fiscal et donnent une image fidèle du patrimoine du Groupe prenant en compte les résultats de fin d'année de ses participations, de ses entreprises associées, de ses filiales et de ses coentreprises.

Il est donc important pour un groupe de sensibiliser ses filiales au processus de consolidation et de former ses cadres comptables sur les nouvelles normes de consolidation IAS/IFRS dont un aperçu est donné dans le paragraphe qui suit.

Par ailleurs, nous pouvons citer certains indicateurs de suivi de performance basés sur les comptes consolidés du Groupe tels que :

- le produit net bancaire (du secteur bancaire s'il existe) ;
- les charges de fonctionnement par secteur d'activité ;
- le résultat d'exploitation par secteur d'activité ;
- et le résultat net part du groupe par secteur d'activité.

7.2. NOUVELLES NORMES DE CONSOLIDATION IAS/IFRS

Actuellement au niveau international, presque tous les groupes d'entreprises devraient se mettre au diapason des nouvelles normes IAS/IFRS (International Accounting Standards/International Financial Reporting System) appliquées aux comptes sociaux et principalement aux comptes consolidés. Ces nouvelles normes ont pour objet de renforcer la qualité de la communication financière. Elles apportent un nouvel regard aux comptes comptables qui devient plutôt financier que pure comptable. Ainsi, tous les choix pour le travail de consolidation doivent être justifiés, tous les biens du Groupe doivent être estimés à leur propre valeur (principe de la juste valeur) et tous les états financiers doivent être expliqués en détail en matière d'évolution, de performance et de risques encourus.

La logique comptable des IAS/IFRS repose sur quelques points en particulier :

- la dominance de la juste valeur dans la valorisation des actifs/passifs ;
- la primauté de la substance sur la forme ;
- l'approche prioritairement bilancielle ;
- les principes privilégiant la vision de l'investisseur ;
- le principe de prudence subordonné à celui de neutralité et de pertinence ;
- et la place qu'occupe l'interprétation dans l'application des normes.

Les états financiers et l'information comptable ne sont pas définis de la même façon dans le référentiel international. Ces derniers comprennent désormais le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie (optionnel en France), l'annexe et tout autre document utile à la compréhension des comptes.

Il y'a une large gamme de normes IAS/IFRS à en citer : IAS 1, IAS 14, IAS 27, IAS 28, IAS 31, IAS 32, IAS 39, IFRS 1, IFRS 2, IFRS 3, IFRS 4, IFRS 5, IFRS 6, IFRS 7 et IFRS 8. Alors que les normes SIC et IFRIC ont été élaborées pour détailler et éclaircir certaines ambiguïtés au niveau des normes IAS/IFRS.

Concernant l'évaluation des comptes consolidés du Groupe, il y'a **la nouvelle norme IFRS 7** (parue en août 2005) qui est une norme unique sur l'information en annexe relative aux instruments financiers. En effet, la description détaillée des instruments financiers joue un rôle dans **l'appréciation de la situation financière du groupe et de sa performance** et dans l'information sur les risques (hors risques opérationnels) quantitatives et qualitatives.

La norme IFRS 8 (non encore adoptée au niveau de l'UE) est aussi très intéressante car elle concerne les « **segments opérationnels** » ; elle impose à un groupe de publier des informations financières et descriptives sur les segments qu'il doit présenter. Cette norme est en fait axée sur la rentabilité par secteur et n'est applicable qu'aux groupes cotés.

Enfin, il est à noter que l'adoption de ces normes aura **un impact important sur les investissements** au niveau informatique et ressources humaines.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE CONTROLE DE GESTION GROUPE

A travers cette étude, il paraît bien que le contrôle de gestion Groupe est un **métier très vaste, évolutif et nullement ennuyeux** compte tenu de la diversité des activités suivies, de la multiplicité des outils de suivi, de l'évolution des objectifs...

En fait, nous pouvons comparer ce métier à ce que fait chacun de nous pour son développement personnel et pour la gestion de sa vie en général. Nous sommes tous depuis notre enfance, d'une manière consciente ou inconsciente, **à la recherche de la performance et de l'amélioration continue** en vue de la réalisation de nos rêves ou de nos objectifs les plus chers.

Pareillement, **le Groupe d'entreprises est toujours à la recherche de l'amélioration continue et même de l'excellence**. Il peut bien profiter des outils décrits dans ce document et plus particulièrement du système d'information fédérateur de contrôle de gestion pour gérer au mieux ses décisions, faire un benchmarking interne entre les filiales du Groupe sur les quatre axes BSC et au besoin un benchmarking externe avec les meilleures pratiques des autres Groupes au niveau national et international qui peut générer des plans d'action d'amélioration.

Cette remise en question continue peut être illustrée par la figure de la dynamique de contrôle de gestion Groupe ci-après.

Dynamique du Contrôle de Gestion Groupe

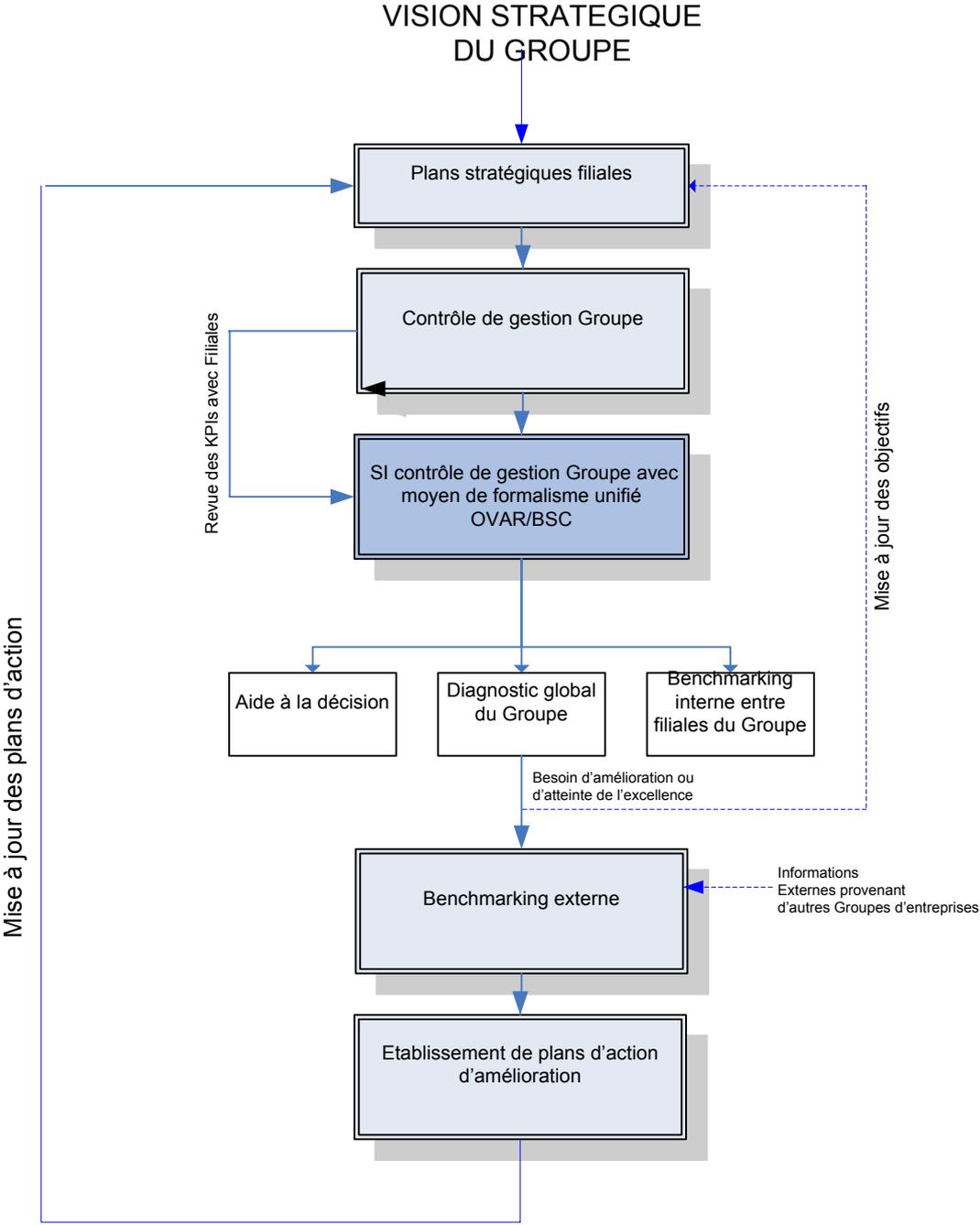


Fig. 10 : Dynamique du Contrôle de gestion Groupe

En outre, nous ne devons pas oublier qu'au niveau de la gestion d'entreprise il n'y a pas que la recherche continue de la performance et qu'il y'a aussi **le côté maîtrise des risques et la connaissance des erreurs de gestion à ne pas commettre**. En effet, l'évaluation et le suivi des indicateurs de risque peuvent être une perspective d'évolution de cette étude.

Nous pouvons aussi réfléchir au **volet communication** du contrôle de gestion Groupe et qui s'impose de plus en plus et qui peut être par exemple la rédaction d'un rapport d'évaluation de performance Groupe destiné à ses clients, ses actionnaires et ses partenaires.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES

- **‘Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance’**, Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BSCOS, Gualino éditeur 2004
- **‘Contrôle de gestion et stratégie dans la banque’**, Gérard NAULLEAU, Michel ROUACH, Banque éditeur
- **‘Le contrôle de gestion bancaire et financier’**, Michel ROUACH, Gérard NAULLEAU, Banque éditeur 3^{ème} édition
- **‘Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l’entreprise’**, Alain FERNANDEZ, Editions d’organisation 1999
- **‘Implementation of a Management Control System’**, Daniel MICHEL, HEC, référence C-1062-n-89
- **‘Veille stratégique. La méthode L.E.SCAnning’**, LESCA, éditions EMS 2003

2. SITES WEB

Piloter la performance. Le portail francophone du management de la performance.

<http://www.piloter.org>

Tableau de bord de gestion et balanced scorecard. Le concevoir, le réaliser, le faire vivre. Mesurer et piloter la performance. Le projet décisionnel.

<http://www.nodesway.com>

Le perfologue le blog de la performance F.A.Q Piloter la performance.

<http://www.le-perfologue.net>

L'Ecole de Paris du Management.

<http://www.ecole.org>

Site de 'Management Cockpit' : améliorer votre rentabilité grâce à la transparence et la responsabilité.

<http://www.management-cockpit.net>

The Balanced Scorecard Institute

<http://www.balancedscorecard.org>

Site du Mastère Spécialisé Management des Systèmes d'Information

<http://www.hec.ensmp.fr/>

Comprendre le nouveau monde de l'information financière IFRS.

<http://www.focusifrs.com>

GLOSSAIRE

Les définitions suivantes proviennent généralement du site encyclopédique Wikipédia.

B

Benchmarking : c'est une technique qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Le terme benchmark est utilisé pour désigner toute analyse comparative (d'après site encyclopédique Wikipédia).

Besoin en fonds de roulement : le BFR représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise (décalage entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise).

Bilan : est un document comptable qui est une synthèse du livre d'inventaire à un moment donné. Il fournit une « photographie » des Avoirs et des dettes de l'entreprise à un moment fixe et permet ainsi de connaître la valeur patrimoniale de l'entreprise. Il est dressé au moins une fois par an en fin de période comptable (12 mois), qui correspond souvent à la fin de l'année civile.

C

Comptes Produits et Charges (CPC ou Compte de résultat) : est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise, pour une période donnée, appelée exercice comptable. Ce document donne le résultat net, ce que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période

D

Dividende : En économie, le dividende d'une action est un versement d'argent aux actionnaires d'un montant identique pour chaque action détenue, prélevé sur le bénéfice net ou sur les réserves de la société, et servant à rémunérer leur participation au capital et la prise de risque entrepreneurial corrélative.

E

Excédent Brut d'Exploitation : L'EBE représente un résultat économique de l'entreprise qui ne tient compte ni de la manière dont l'entreprise est financée, ni de sa politique d'amortissement, ni des éléments exceptionnels de son activité (on l'utilise pour apprécier la gestion des entreprises et aussi pour apprécier la politique de redressement des sociétés).

F

Fonds propres (ou capitaux propres, equity capital en anglais) : correspondent aux ressources stables de l'entreprise. Ils sont composés du capital social, des réserves, du report à nouveau et du résultat de l'exercice.

G

GIMSI : Une méthode de gestion éprouvée pour traiter en 10 étapes toutes les phases du projet décisionnel et tableaux de bord : sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord... (www.nodesway.com)

S

SWOT : matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. L'expression équivalente en langue française est « Forces Faiblesses Opportunités Menaces ».