



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

Faculté des Sciences Economique, Commerciale et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Finance d'entreprise

Sujet

**L'analyse de la performance financière de
l'entreprise à travers le tableau de bord
« Cas de L'EPB »**

Présenter par

M^{lle} RAHMANI Nour el houda

M^{lle} TIGHILET Wissam

Encadré par :

Mr. AMGHAR Malek

Devant le jury composé de :

Président : Mr. MAMERI

Examineur : Mme. MEKLAT

Encadreur : Mr. AMGHAR

Promotion 2020/2021

REMERCIEMENT

Tout d'abord, nous tenons à remercier Dieu tout puissant de nous avoir guidé à travers nos choix et notre travail.

Nous tenons tout d'abord à remercier et à exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur M. AMGHAR Malek, sans l'appui, duquel ce travail n'aurait pu aboutir. Sa grande disponibilité, ses nombreux et excellents conseils qu'il a sus nous prodiguer, ses critiques et encouragements qui nous ont en effet permis de progresser nos travaux. Ce fut une grande chance pour nous de travailler avec tel esprit comptant et nous ne pouvons rester insensibles à sa modestie, gentillesse et générosité.

Nos remerciements sont également adresser à notre correspondant de stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia M MADI Abdelhakim pour son aide.

À Toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Comme nous remercions vivement nos familles qui nous ont soutenus tout au long de notre parcours.

DEDICACE

Avec l'expression de ma grande reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

D'abord à ma famille qui m'a dotée d'une éducation digne, son amour a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui.

Particulièrement à ma mère qui me manque terriblement et celle qui m'a toujours épaulé pour que je puisse atteindre mes objectifs, Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, J'aurais aimé que tu sois à mes côtés maman.

A mon cher père qui a toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail reflète mon affection et la confiance qu'il m'accorde, et le goût à l'effort qu'il a suscité en moi, de par sa rigueur.

A mes chers frères qui n'ont cessé de m'encourager tout au long de mes études. Puisse l'amour et la fraternité nous unir à jamais.

A mon cher fiancé pour la patience et l'aide que tu m'apportes et pour les mots que tu trouves toujours pour m'encourager. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'estime et le respect que j'ai pour toi.

A ma chère copine et binôme, pour le soutien et l'aide et surtout la patience qu'elle m'a apporté, je te souhaite la réussite dans ta vie.

Que ce travail traduise ma gratitude et mon affection et mon grand amour. J'ai de la chance de vous avoir. Que dieu vous garde.

Nour El Houda

DEDICACE

Avec l'expression de ma grande reconnaissance, je dédicace ce modeste travail :

D'abord à ma famille qui m'a dotée d'une éducation digne, son amour a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui.

Particulièrement à la femme qui a tant souffert sans me laisser souffrir, cela qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse mon adorable mère.

A mon cher père, pour le sens de son soutien, son encouragement et son amour. Que ce travail reflète l'affection et la confiance qu'il m'accorde.

A mes adorables sœurs et frère, Nassima, Assia et Lounis ainsi mes quatre neveux et ma petite cousine, qui n'ont cessé de m'encourager tout au long de mes études. Puisse l'amour et la fraternité nous unir à jamais.

A la mémoire de mon grand-père qui m'a toujours poussée et motivé dans mes études, une pieuse pensée à lui, que le bon dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A ma chère copine et binôme, pour le soutien, l'aide et surtout la patience qu'elle m'a apporté, je te souhaite la réussite dans ta vie.

Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection et mon grand amour. J'ai de la chance de vous avoir. Que dieu vous garde.

Wissam

Liste des abréviations

A

AC : Actif Circulant
AF : Autofinancement

B

BFR : Besoins en fond de roulement

C

CA : Chiffre d'affaire
CAF : Capacité d'Autofinancement
CF : Charges Financière
CP : Capitaux Propres

D

DA : Dinars Algérien
DCT : Dette à Court Terme
DLMT : Dette à Long et Moyen Terme

E

EBE : Excédent Brute d'Exploitation
EPB : Entreprise portuaire Bejaïa

F

FRNG : Fond de Roulement Net Global

K

KP : Capitaux Permanents

P

PE : Production de l'Exercice

R

R : Ratio

RAF : Ratio d'Autonomie financière

RCR : Ratio capacité de remboursement

RE : Ratio endettement

RFP : Ratio de Financement Permanent

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Réduite

RN : Résultat Net

RRC : Ratio Rentabilité Commercial

RRCC : Ratio de Rotation des Crédits Clients

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RSG : Ratio de solvabilité global

T

TBD : Tableau de Bord

TR : Trésorerie

TSIG : Tableau des soldes intermédiaires de gestion

V

VA : Valeurs Ajoutées

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VR : Valeurs réalisables

Liste des Schémas

Schéma n°01 : l'évolution du champ d'action du contrôle e gestion.....	07
Schéma n°02 : Performance et pilotage.....	21
Schéma n°03 : Environnement du tableau de bord.....	24
Schéma n°04 : Représentation de la méthode JANUS.....	48
Schéma n°05 : Les composantes de la performance.....	52
Schéma n°06 : Les sept axes de démentions de la performance.....	55
Schéma n°07 : Les principaux leviers de la performance commerciale.....	59
Schéma n° 08 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle.....	61

Liste des Figures

Figure n°01 : Représentation graphique du fonds de roulement net.....	102
Figure n°02 : Représentation graphique du besoin de fonds déroulement	103
Figure n°03 : Représentation graphique de la Trésorerie	105
Figure n°04 : Présentation schématique des SIG (en milliards de Dinars)	108
Figure n° 05 : Présentation Schématique d'auto financement (CAF).....	110

Liste des Tableaux

Tableau n°01: La différence entre le tableau de bord et le Reporting.....	33
Tableau n°02 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI.....	43
Tableau n°03 : Les principales différences entre l'efficacité et l'efficience.....	52
Tableau n°04 : Tableau comparatif de la performance interne et externe.....	54
Tableau n°05 : les principales dimensions de mesure de la performance.....	60
Tableau n°06 : Bilan des grandes masses de l'année 2019.....	100
Tableau n°07 : Bilan des grandes masses de l'année 2020.....	101
Tableau n°08: La détermination de fonds de roulement net.....	102
Tableau n°09 : La détermination besoin de fond de roulement.....	103
Tableau n°10 : La Trésorerie.....	104
Tableau n°11: Les soldes intermédiaires de gestion.....	106
Tableau n°12 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	109
Tableau n°13: Calcul de la CAF par la méthode soustractive.....	109
Tableau n°14 : Calcul des Ratios de structure financière.....	111
Tableau n°15 : Calcule des Ratios de rentabilité	112
Tableau n°16: Calcule des Ratios de solvabilité	112
Tableau n°17: Calcule des Ratios de liquidité.....	113
Tableau n°18: Ratio de rotation.....	114
Tableau n°19 : Tableau de bord financier.....	116

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Elément fondamentaux du pilotage de l'entreprise	
Section01 : Contrôle de gestion.....	04
Section02 : Mener le processus de pilotage de l'entreprise.....	13
Section 03 : Analyse conceptuelle de tableau de bord	23
Chapitre II: La Performance financière outil de pilotage	
Section01 : Le concept de la performance financière	50
Section02 : Mesure de la performance financière	71
Section03 : Les indicateurs de la performance financière	84
Chapitre III : Elaboration du tableau de bord cas de l'EPB	
Section01 : Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaïa.....	90
Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance.....	100
Section03 : Elaboration du tableau de bord financier	115
Conclusion générale.....	120
Référence Bibliographique.....	122
Table de matières	
Annexes	

Introduction Générale

Les entreprises et l'environnement dans lequel celles-ci évoluent deviennent de plus en plus complexes. Les contraintes et les menaces s'accroissent pour générer un flux ininterrompu de réorganisations, de refontes des processus de plans d'actions et de procédures palliatives. Ces contraintes et ces menaces, de toutes natures, relèvent de domaines variés qui vont du réglementaire au droit international en touchant également les domaines technique, normatif ou sécuritaire.

Aujourd'hui, améliorer ou créer le système d'information interne d'une entreprise est devenu une étape essentielle de sa gestion, car le besoin d'aide à la décision est essentiel pour gérer l'environnement perturbé, c'est pourquoi il faut concevoir un système de mesure de la performance. En effet, pour faire face à des situations de plus en plus complexes, chaque entreprise doit prouver ses résultats en poursuivant ses objectifs pour prouver que ses résultats sont raisonnables, et peut effectuer un contrôle de gestion en fonction de ses objectifs. Par conséquent, le contrôle de gestion est devenu un moyen pour les gestionnaires d'obtenir l'assurance de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre des stratégies commerciales. Pour se faire, le contrôle de gestion propose une panoplie dont principalement le système d'information, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et bien évidemment les tableaux de bords avec leurs indicateurs.

Les performances des entreprises peuvent en être gravement impactées. Dès lors, disposer d'un outil de pilotage efficace pour se conformer à toutes les obligations tout en accroissant son niveau de performance est un enjeu majeur pour les entreprises .d'où le besoin d'indicateurs de performance. En pratique, la performance correspond à une situation globale observée dans l'entreprise au cours d'une période donnée à partir de l'état et de l'évolution de Certains indicateurs ou mesures, Le contrôle de gestion est un instrument d'analyse des performances spécifique selon les objectifs de l'organisation et les comportements des participants. Tels que le tableau de bords qui est l'outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs.

Le tableau de bord est un document de référence, Grâce à son contenu documenté et structuré, les obstacles (alertes, clignotants ...) peuvent être prédits, afin de conduire l'entreprise avec la meilleure visibilité (indicateur de gestion) et la bonne destination (respect des objectifs). Par conséquent, le tableau de bord ne peut être que l'expression du réseau d'information, c'est-à-dire que l'expression du réseau d'information cohérent avec l'ensemble peut être

systématiquement et raisonnablement collectée, Notamment, un tableau de bord composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesure l'atteinte de la performance et l'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaborer pour atteindre la dite performance.

La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. En outre, les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue ou à remettre en question de manière quasi permanente leurs politiques (commerciales, financière, production, sociale, etc..). Réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décision est devenu vital. En conséquence, les dirigeants doivent avoir à leur disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité (à l'aide d'informations pertinentes).

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude. Notre travail se focalise donc sur le rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance d'une entité, c'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

➤ **Comment peut-on analyser la performance financière à travers le tableau de bord?**

La recherche des éléments de réponse a amené à poser les questions secondaires suivantes :

- ✓ Qu'es ce que la performance financière ? et comment peut-on l'évaluer ?
- ✓ Comment intervient le tableau de bord dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'EPB ?

Ces interrogations nous amènent à poser des hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La performance financière de l'entreprise dépend d'une certaine mesure des ressources financière mis à la disposition de l'entreprise. Cette gestion condition la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

Hypothèse 02: Le tableau de bord financier au sein de l'EPB constitue un outil de recours périodique pour s'informer et avoir une vision clair sur sa santé financière.

Afin de vérifier ces hypothèses et répondre à notre problématique nous avons adopté, dans un premier temps, la méthode descriptive basé sur la consultation des ouvrages, sites internet, articles, questionnaire et un stage pratique, Dans le but de construire un cadre théorique qui permettra les notions de base sur lesquelles s'appuie notre travail.

Pour réaliser cette recherche, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres. Dans le premier intitulé « Les éléments fondamentaux du pilotage de l'entreprise » est composé de trois sections la première portera sur les définitions et notions voisines qui entourent le contrôle de gestion et la deuxième sera consacré au pilotage de l'entreprise, et enfin la dernière exposera sur l'analyse conceptuelle de tableau de bord financier dans laquelle nous avons réuni quelques indicateurs.

Le deuxième chapitre intitulé la performance financière outil de pilotage sera consacré dans un premier temps au concept de la performance financière, Après cela, on aura une deuxième section qui portera sur les mesures de la performance financière et enfin la dernière section abordera les indicateurs de la performance financière.

Tandis que le volet pratique sera présenté en un seul chapitre dans lequel nous présenterons, dans la première section, l'organisme d'accueil : à savoir L'EPB, et dans la deuxième section on procédera à analyser sa performance. Et enfin nous terminerons dans la troisième section par l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permet de mesurer la performance de l'entité analysée.

Chapitre I

Les éléments fondamentaux du pilotage de l'entreprise

Introduction

Toutes les activités de l'entreprise sont tenues d'être réactives, pour faire face aux mutations rapides de son environnement. Pour affronter la concurrence, l'adoption d'un instrument de pilotage qui est le tableau de bord joue un rôle essentiel en matière de traduction des facteurs de compétitivité de l'entreprise et il contribue fortement à l'amélioration de la prise de décision, ainsi que le contrôle de gestion.

Dans la première section, nous présenterons le contrôle de gestion, la deuxième portera sur le processus de pilotage de l'entreprise et la troisième sur analyse conceptuelle de tableau de bord.

Section 01 : Contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

1. Définition de contrôle de gestion

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification du contrôle/ gestion :

- **La gestion** : est la mise en œuvre de la stratégie en général sur une année les dirigeants doivent avoir l'assurance que les choix stratégiques seront mise en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès sur l'année et au contrôle de leur exécution; La gestion est donc la combinaison et l'utilisation des moyennes humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels .Elle est pratique par l'ensemble de réponse stable de l'entreprise.¹

- **Le contrôle**: c'est -à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.

¹ SELMER, C, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, DUNOD, Paris1998, P24.

• **Le contrôle de gestion:** le contrôle de gestion est une tâche particulièrement difficile, qu'il s'agit de la pratique interne de l'entreprise ou de la conception exposé dans divers livres et articles impliquant différents concepts

Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres.

A cet effet, de diverses définitions ont été proposées par plusieurs spécialistes en gestion

➤ La définition que l'on retient généralement est celle proposée par R.N. Anthony en 1965, le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation », il devient dans les années quatre-vingt (1988), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies² ». Retenons que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégie définie et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

➤ Selon H. Bouquin, Le contrôle de gestion doit garantir que les décisions courantes sont cohérentes avec la stratégie, la finalité du contrôle de gestion non de définir la stratégie, mais de permettre sa mise en œuvre, sa déclinaison dans le temps et dans l'espace. Il s'agit donc :

- De garantir que les managers orientent leurs actions en conformité avec les missions que la stratégie leur confère.

- De garantir le contrôle d'exécution organise les tâches critiques pour la bonne mise en œuvre de la stratégie de manière cohérente avec celle-ci³

➤ Selon le plan comptable français, « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »⁴

➤ Selon KHEMAKHEN (2001), « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des

² R.N Anthony, Management et contrôle de gestion» Edition. DUNOND, Paris, 2008, P5.

³ H. Bouquin, « Comptabilité de gestion », 6^{ème} Edition, ECONOMICA; Paris, 2011. P25.

⁴ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris 2010, P10.

ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que si il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très longtermes ». ⁵

2. Mission de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de :

2.1 Organisation un système d'information de gestion

Piloter une organisation, c'est à la fois fixé les objectifs, se dote de moyens et prévoir les régulations assurant l'adéquation objectifs/moyens .Le pilotage s'appuie sur le système d'information de gestion et sur des outils comme la gestion prévisionnelle (gestion budgétaire).

En effet, le contrôle de gestion apporte une valeur ajoutée à l'information en la transformant en outil d'aide à la décision.

2.2 Garantir la médiation entre stratégie et les opérations

Les instruments du contrôle de gestion, assurent la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes. Ils permettent de s'assurer que les actions quotidiennes mettent en œuvre la stratégie définis, mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel.

2.3 Assurer la convergence des buts et des individus avec ceux de l'organisation par l'animation et la motivation de personnel

Les individus ont des objectifs propres, différent de ceux de l'organisation .Ce problème de convergence des but a été conceptualisé par la théorie de l'agence: une relation d'agence est celle qui lie un principal, qui délègue un pouvoir de décision à un agent .Le principal met en place des systèmes de contrôle et système de rémunération motivant pour limiter l'opportunisme de l'agent.

Les systèmes du contrôle de gestion ont pour objectifs de réduire les écarts entre les buts du personnel et ceux de l'organisation , car l'efficacité du contrôle de gestion dépend de la bonne compréhension des plans d'actions et de l'adhésion des acteurs aux dépend de

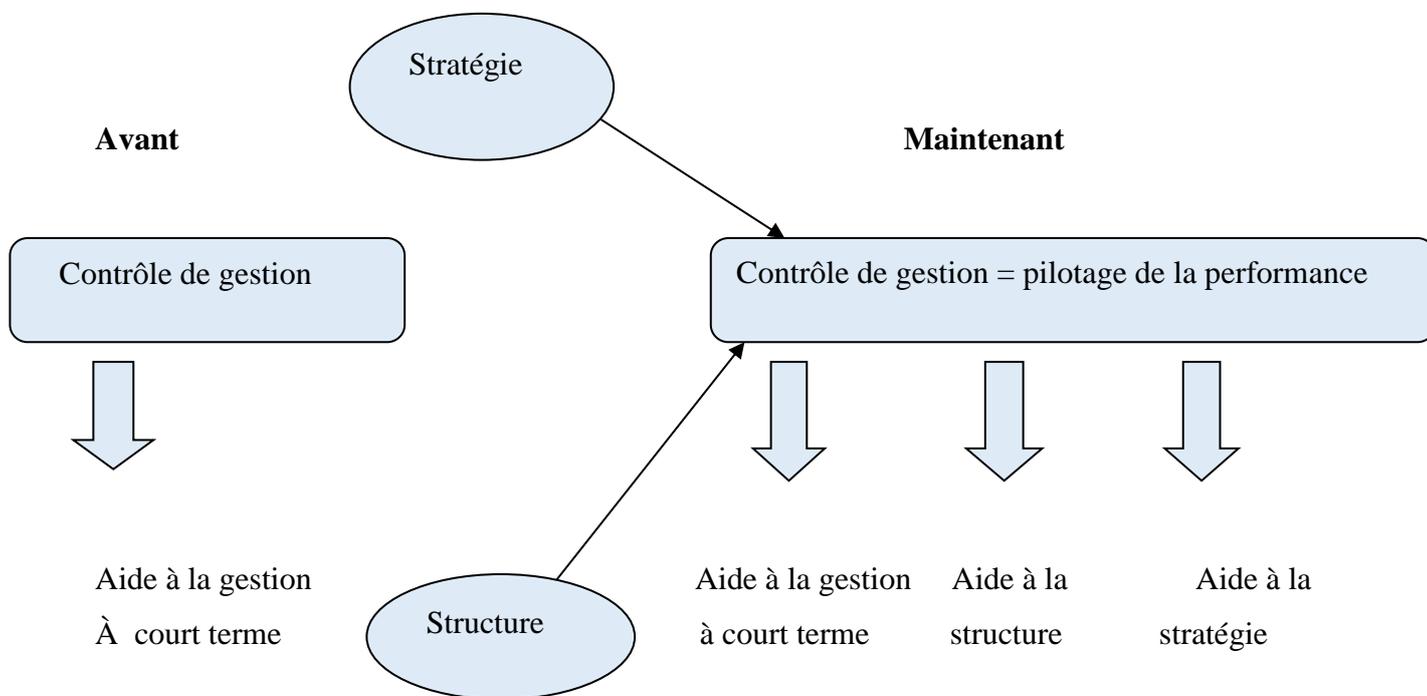
⁵ KEMKHEN. A & LARDOI(2001), « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris-Montréal, P10.

l'organisation .Par le dialogue avec les responsables opérationnels qui participent à la définition des objectifs et des indicateurs de performance ,le contrôle de gestion contribue à la diffusion de la stratégie dans l'entreprise et implique ainsi les acteurs dans sa réalisation.

2.4 Mesurer et améliorer la performance

En sus de mesure la performance de chaque centre de responsabilité à l'aide d'indicateurs, de ratios, le contrôle de gestion contribue à piloter la performance et à l'amélioration en détectant les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus, et en apportant les corrections adéquates.

Schéma n°01 : l'évolution du champ d'action du contrôle e gestion



Source : Alazada C. & Separi S, « contrôle de gestion manuel et applications », DEFC épreuve n°7, 5^{ème} Edition, dunod, 2001, page 77.

3. Les outils du contrôle de gestion

Dans le cadre de son fonctionnement, un système de contrôle de gestion fait recours à différents outils. Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et sont utilisés pour mesurer, analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation.

Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise.

3.1 La comptabilité

La comptabilité peut être définie comme un ensemble de systèmes d'informations subjectives ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité. On reprend ces termes.

3.1.1 Définition de la comptabilité générale

La comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à date de clôture.

En revanche toutes les entreprises sont tenues de présenter le compte de bilan et de résultat, de ce fait la comptabilité valorise ces moyens et ces buts. Cet outil présente des limites qui proviennent de sa lourdeur, de son exhaustivité et de la complexité à laquelle elle se trouve tenue par la législation économique et fiscale.

3.1.2 Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale sont:

- Définir le résultat périodique de l'entreprise
- Valoriser les inventaires (bilan)
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise.

3.2 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est une méthode de calcul des coûts des produits d'une organisation. Elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise, et un outil indispensable au contrôleur de gestion.

D'après DUBRULOLE et JOURDAIN : « la comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions le réseau d'analyse à mettre en place .la collecte et le traitement d'information qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs»⁶

En d'autres termes, la comptabilité analytique est intrinsèquement liée à la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts, et constitue un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.

3.2.1 Les Objectifs de la comptabilité analytique

- Déterminer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks fabriqués par elle-même ou immobilisations créées par ses propres moyens).
- Expliquer les résultats, en comparant les coûts et les prix de vente.
- Etablir de prévisions de charges et produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitations...).
- En constate la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.
- Eclairer les prises de décisions de gestion: la comptabilité analytique fournit des informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements permettant de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise.

3.3 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire a pour but de déterminer les choix stratégiques de l'entreprise, le contrôle de gestion représente l'instrument de sa mise en œuvre.

3.3.1 Définition de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car elle est prédominante dans l'orientation et la prise de décision, de plus les autres utiles de contrôle s'établissent et se jugent à référence à cette technique.

⁶ DUHMLLE L & Jourdain. D(2007), « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, P11.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnelle qui consiste on la traduction d'objectifs en un ensemble des programmes et de budgets »⁷.

La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions interne et externes d'exploitations, de fixé à l'entreprise, pour une période définie, un objectif, ainsi que les moyennes nécessaires pour l'atteindre.

3.3.2 Les Objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle le plus prospectif qui permet aux entreprises d'améliorer leurs performances et d'éviter les imprévisibilités futures. Sa tâche est de prédire les changements dans le nombre et la valeur des activités de l'entreprise, et de prédire les méthodes et les résultats de prédiction correspondants. Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion, et l'entreprise peut l'utiliser pour :

- Augmenter les profits grâce au processus de contrôle entre performance et prévision, assurer un certain degré de sécurité à court terme, et améliorer la rentabilité ;
- Être ouvert au dialogue, à la négociation et à la formation ;
- Encourager et faire participer ses acteurs à assumer leurs responsabilités.

3.4 Le tableau de bord

Il est fait par les contrôleurs de gestion, il permet le pilotage de son activité d'une façon plus efficace et plus efficiente.

3.4.1 Définition du tableau de bord

« Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y'a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités »⁸.

⁷ DORIATH. B & LOZASTO. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal (2010), « Comptabilité et gestion des organisations », Edition DUNOD, 7^{ème} édition, Paris, P297.

⁸ Grand Guillot Francis et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4^{eme} édition, Gualino, Lextenso, Paris, 2009, p. 121

3.4.2 Les types de tableaux de bord

En matière de contrôle de gestion, l'on distingue deux types de tableaux de bord :

- Les tableaux de bord de Gestion;
- Les tableaux de bord Prospectifs.

3.5 Le Reporting

3.5.1 Définition

D'après P. CAMUS, « le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités »⁹.

Selon D.BIRIGITTE, « le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultats, construit à posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité »¹⁰.

Le reporting est un outil de contrôle posteriori, primordial pour les entreprises dans la gestion et décentraliser. Il y'a beaucoup de ressemblance entre le tableau de bord et le reporting. Ce sont deux utiles d'aide à la décision constituer d'indicateurs peut nombreux. Permettant de fournir des informations dans les délais brefs, afin de mesurer les réalisations et de les comparer aux objectifs. Mais il Ya une distinction entre eux, c'est que le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un utile de contrôle.

3.5.2 Les types de Reporting

On distingue deux types de reporting :

- Reporting financier : c'est la remontée des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels.
- Reporting de gestion : c'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

⁹ Camus. D (2008), « le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l'entreprise », 3^{ème} Edition, Edition d'organisations, Paris, P 319.

¹⁰ Brigitte .D (2008), « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P143.

3.5.3 Les objectifs de Reporting

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le contrôle de gestion est le pilote de la performance à travers les outils mis en place au sein de l'entreprise.

Section 02 : Mener le processus de pilotage de l'entreprise

Au cours des dernières décennies, les managers ont été confrontés à de nouvelles contraintes environnementales, ce qui explique la recherche d'une gestion efficace comme levier d'action de gestion, c'est pourquoi elle doit être strictement appliquée.

1. Nécessité du pilotage de l'entreprise

Le fonctionnement de l'entreprise subit de profonds changements: de nouvelles préoccupations sont apparues en réponse aux turbulences.

Cela signifie traiter l'entreprise comme un système ouvert et dynamique (le principe fondamental et l'approche système), qui doit être géré.

1.1 L'entreprise : un système ouvert

Toute entreprise doit se positionner en fonction de l'environnement qui l'affecte et de l'environnement qui peut à son tour l'affecter.

D'une part, cela lui permettra de déterminer sa propre position, d'autre part, il pourra s'appuyer sur un développement prévisible pour construire son propre avenir et répondre aux besoins de ses parties prenantes. Chaque manager doit intégrer le traitement conventionnel de la réalité externe dans sa pratique, qui se réalise dans différentes dimensions de l'environnement (population, culture sociale, droit politique, technologie et mondialisation).

De plus, le diagnostic externe est essentiel, car la compétitivité d'une entreprise dépend de facteurs environnementaux, elle doit donc être structurée de manière rigoureuse: d'abord, en identifiant les grandes tendances de l'entreprise. Les facteurs environnementaux les plus importants dans le cadre de la stratégie choisie, puis identifier les menaces et les opportunités actuelles ou potentielles sur ses métiers, la menace est définie comme « une tendance ou un événement qui pourrait avoir pour conséquence une diminution significative du profit si l'entreprise n'y répondait pas de manière adéquate»¹¹.

¹¹Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, éditions Boeck & LARCIER, Belgique, 2007, p.26

Elle pourra être transformée en opportunité si l'entreprise s'y adapte. Par conséquent, se doter d'un système d'informations performant est à exploiter régulièrement en rationalisant le couple (cout-valeur).

1.2 L'entreprise : un système dynamique

L'entreprise, d'un point de vue systématique, est considérée comme un système dynamique au sein duquel tous les éléments sont en interaction, elle se caractérise par trois éléments piliers, à savoir : ses finalités, sa gestion dans sa globalité et les interrelations qui les unissent dans un environnement turbulent. Première composante de son cadre de référence, les finalités constituent l'ossature de l'identité de l'entreprise, par la réponse aux questions « qui sommes nous ? », et « que voulons-nous devenir ? », c'est le fondement de sa raison d'être, à l'horizon le plus éloigné et au niveau le plus élevé.

Pour contribuer à cette finalité, les buts servent d'orientations stratégiques concrètes, qui consistent en une représentation mentale de la réalisation de la finalité de l'entreprise, c'est à ce niveau que le manager doit tenir compte des opportunités et des menaces de l'environnement. En outre, le but pour être réalisé, rassemblera un portefeuille d'objectifs que l'entreprise se fixe, ces derniers constituent « la visée d'un résultat précis et positif »¹², et doivent répondre aux caractéristiques fondamentales du modèle SMART.

1.2.1 La composante organisationnelle

Pour gérer une entreprise, il est nécessaire de l'organiser (diviser et coordonner), ce qui est le fondement de la structure d'une entreprise. Ce dernier est un outil de diagnostic d'une part, et la mise en œuvre d'actions d'autre part. Aujourd'hui, afin de répondre au mieux aux objectifs de l'entreprise, les managers essaient de relier horizontalement les différentes étapes du processus avec les fonctions traditionnelles à travers une structure plate, afin de s'adapter aux changements stratégiques. En conséquence, il devra délimiter les limites de la structure, puis déterminer le degré de spécialisation et de décentralisation, et enfin choisir un mécanisme de coordination basé sur des déterminants de base : l'âge et la taille de l'entreprise, le système technique et l'environnement. Et la puissance. Pour les entreprises, la gestion structurelle est nécessaire car la recherche de flexibilité est permanente.

¹²Laurent FALQUE et Bernard BOUGON, « Pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement », éditions DUNOD, 2013, p.90

1.2.2 La composante de gestion de l'information

Toute organisation interne est impliquée dans la diffusion des flux d'informations, ce qui est essentiel à la prise de décision pour atteindre et améliorer continuellement la performance de l'entreprise. Cela nécessite la mise en place d'un système d'information approprié qui combine toutes les informations, les procédures de traitement et les moyens d'octroi de ces traitements pour fournir les informations nécessaires à la prise de décision, c'est-à-dire que le système d'information doit respecter l'efficacité, l'efficience et la confidentialité. Exhaustivité, disponibilité, conformité et fiabilité. L'entreprise doit être équipée d'un système d'information pour assurer la communication interne et externe et la réponse aux besoins du système décisionnel. La révolution du système d'information par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a nécessité l'adaptation des structures internes des entreprises par l'apprentissage organisationnel qui se matérialise par la recherche systématique et continue d'alimenter le processus d'allocation des ressources par la composition optimale (coût-valeur-délais) des informations, dans le but de rationaliser la prise de décisions.

1.2.3 La composante managériale

L'action organisée présuppose la prise de décision, ce qui est un réel problème, car la prise de décision est un arbitrage (entre deux variables, uniquement en sacrifiant une autre variable pour gagner des bénéfices), elle est utilisée dans un environnement incertain. Oui, cela signifie qu'elle est difficile de modéliser la réalité, ajoutons que le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs participants, voire plusieurs unités.

Pour ces raisons, toute décision prise doit répondre à deux impératifs. Le premier est lié à la qualité: répondre à la demande du service au bon moment, et le second ne concerne que lorsque le taux de profit / contribution est le plus élevé. Être accepté par les salariés, il vaut mieux supposer que des actions sont menées pour rendre l'action collective efficace, et il devrait être du rôle du manager de déterminer dans toutes les situations de complexité et d'incertitude, et de rechercher un équilibre permanent cohérent, mais pour la structure, l'action et les participants sont instables. Par conséquent, il est nécessaire de choisir: des actions de suivi cohérentes avec le niveau de décentralisation, la bonne forme de contrôle et la bonne forme d'animation et de communication.

Toute entreprise doit se doter d'un outil de diagnostic de ses propres performances, cela nécessite une analyse approfondie de ses forces et faiblesses, ce qui fournit au manager une compréhension des différents aspects stratégiques de son entreprise pour mener une démarche stratégique, (formulation et déploiement stratégiques) cohérente avec sa vision stratégique.

Enfin, l'entreprise est vue comme un système compliqué, activant dans un environnement incertain qui implique de l'évaluer et l'anticiper, choisir la vision et définir les plans opérationnels en fonction de son évolution et enfin mesurer périodiquement les écarts afin de prendre les décisions utiles. Par conséquent, l'entreprise est un système ouvert et dynamique, ce qui fait de son pilotage une nécessité pour atteindre le niveau de performance souhaité.

2. Principes du pilotage

L'identification des facteurs à la base de la performance doit-être menée en continu ; le suivi dans le temps de ces facteurs est indispensable pour être en adéquation permanente avec les éventuels changements internes et externes. En conséquence, le pilotage apparaît comme un processus central dans la vie des entreprises, qui se caractérise par ses spécificités.

2.1 Définition et objectifs du pilotage de l'entreprise

Le pilotage de l'entreprise peut être défini comme « une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle »¹³. C'est une démarche de management car il constitue un processus correspondant aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage. Donc piloter une entreprise, c'est conduire son activité dans la bonne voie afin qu'elle arrive à atteindre ses objectifs en s'appuyant sur un ensemble de systèmes (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord, comptabilité de gestion, etc.). Or, la logique de pilotage s'appuie sur trois volets, à savoir :

déploiement de la stratégie sous forme de plans d'actions coordonnés pour conduire l'entreprise à assurer la mise en œuvre de la stratégie, la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs qui permettent de construire un système de mesure de la performance en cohérence avec les orientations stratégiques, le suivi et le retour d'expérience dans la mise en œuvre de cette stratégie.

¹³ SELMER, C, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, DUNOD, Paris1998, P54-55.

En s'appuyant sur le système de mesure d'une part et sur un ensemble de pratiques et de méthodes d'analyse et de résolution des problèmes d'animation et de coordination, d'autre part. Par ailleurs, il existe deux niveaux de pilotage dans l'entreprise : le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel :

- Le premier niveau est centralisé : la planification et le reporting financier et extra financier sont les principaux instruments de pilotage centralisé en analysant les principales variables influençant l'action, fixant les objectifs, et cherchant la compréhension des causes de la performance obtenue grâce aux nouveaux instruments (BSC). Nous parlons ici du pilotage stratégique.

- Le deuxième niveau est local : il doit permettre un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultat, c'est-à-dire donner les moyens de comprendre les résultats et corriger les éventuels écarts au niveau opérationnel (pilotage opérationnel), les instruments utilisés à ce niveau sont les tableaux de bord et la comptabilité de gestion.

Pour assurer un pilotage qui répond aux nouvelles exigences de l'environnement, un grand nombre d'entreprises ont introduit explicitement la dimension transversale dans leur système de pilotage du fait de la complexité des besoins de coordination, ce qui fait de leur modélisation un problème majeur. En y ajoutant leur caractère changeant difficile à anticiper, il s'impose à l'entreprise un réajustement par une concertation continue.

En sus de ce qui précède, piloter une entreprise vise l'atteinte d'un ensemble cohérent d'objectifs, nous citerons entre autres :

- Permettre de construire un système d'informations pertinent et cohérent, qui conditionne la capacité de l'entreprise à réagir comme un tout en tenant compte de sa finalité, de la contrainte temporelle ainsi que des modes de communication et de ce fait, aider le management à gérer les incertitudes par l'anticipation en temps utile des évolutions de l'environnement, si possible avant même la survenance des premiers signes.

- Développer la capacité d'adaptation des ressources de l'entreprise et de sa structure par une analyse permanente des résultats de confrontation entre sa réactivité et son aptitude à anticiper les évolutions de l'environnement : les entreprises capables d'anticiper les mutations exogènes et de les intégrer comme des variables de management ne sont réactives que dans le cas où elles maintiennent durablement leur identité.

- Le pilotage est utilisé comme un levier d'action pour gérer le changement : ce dernier désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité de son environnement. Conduire le changement, c'est piloter l'entreprise, et que les dirigeants, au cœur de l'action, essaient de piloter la stratégie puis mettre en place des structures appelées à les supporter.

Enfin, le pilotage offre aux managers un cadre global pour renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique, piloter l'adaptation des processus et des fonctions clés et stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats et la performance, et cela ne se réunit que si le processus de pilotage remplit un certain nombre de principes le spécifiant.

3. Spécificités du pilotage de l'entreprise

Piloter une entreprise suppose la prise en compte d'un ensemble homogène de principes, qui découlent de la logique propre de pilotage : prévision, action, mesure et apprentissage.

- Mener une démarche proactive, orientée vers l'intention stratégique :

L'intention stratégique constitue l'expression d'une vision future (quant à la position concurrentielle dans les années à venir), qui oriente le pilotage de l'entreprise et donne une cohérence aux actions sur le long terme. Une entreprise doit réagir rapidement aux évolutions externes en optant pour sa réactivité, par conséquent, elle doit anticiper ces évolutions pour mieux s'y préparer, c'est-à-dire opté pour une démarche d'adaptation proactive par laquelle elle contribue à construire son environnement. Le système de pilotage sera de ce fait un système d'élaboration de plans d'actions adaptés au contexte, à suivre dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.

- Maîtrise des coûts et de la valeur créée par l'entreprise :

On qualifie de performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à optimiser le couple (coût-valeur). Pour la notion de valeur, elle peut être une valeur clients (offrir un prix plus avantageux sans entraver la qualité du produit), une valeur par la performance, une valeur financière, etc. Piloter une entreprise implique le suivi de l'action visant l'amélioration de la performance dans sa conception multidimensionnelle, en assurant un meilleur rapport coût/valeur.

- Adopter une approche intégrée au changement :

Le déploiement de la stratégie n'est pas un simple enchaînement de séquences mécaniques, il est générateur d'interactions, d'allocation de ressources et d'effet d'expérience qui alimentent régulièrement la stratégie retenue. Pour cela, la démarche de pilotage pourra traduire clairement les orientations stratégiques en termes opérationnels d'une part, et synthétiser les réalités du terrain pour apporter des améliorations par le pilotage stratégique, d'autre part. Par conséquent, le pilotage est une fonction d'intégration du changement, qui permet d'organiser les coordinations nécessaires entre les acteurs, de façon à conduire efficacement le changement vers les priorités de l'entreprise. Or, le pilotage est continu (à long terme), il permet aux responsables le déploiement de la stratégie en projets selon différents cycles temporels, afin de permettre à la créativité de chacun de s'exercer.

- Améliorer la performance en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs :

Le pilotage stratégique de l'entreprise suppose un ajustement qui se matérialise par l'introduction de nouveaux modes de travail ou de changement d'organisation interne. Aborder simultanément la question de coordination opérationnelle et d'incitation des acteurs constitue la pierre angulaire du système de pilotage. En outre, contribuant au déploiement de la stratégie, les indicateurs doivent permettre d'orienter les décisions vers les objectifs et de mesurer les écarts non seulement en termes financiers, c'est pour cela que le pilotage se base sur des indicateurs précis et objectifs, financiers et non financiers, qui constitueront par la suite, un système de reporting financier et extra-financier, nécessaires à une prise de décisions de qualité.

- La notion de pilotage est liée à la culture d'entreprise : Étant un ensemble de valeurs, de mythes, de rites et de symboles partagés par le personnel de l'entreprise qui assurent la cohérence, la motivation et la communication au sein de celle-ci en vue d'atteindre un fonctionnement optimal de ses composantes, la culture constitue un déterminant de base pour le pilotage . Le pilotage est le fait de mener l'entreprise vers la réalisation de sa vision, ce qui suppose le suivi d'une logique en termes de phases consécutives.

4. La dynamique de pilotage

Piloter une entreprise suppose de suivre un processus bien déterminé qui diffère d'une entreprise à une autre, mais les principes sont les mêmes. Or, avant de tracer la trajectoire d'une démarche de pilotage, il nous semble intéressant d'aborder l'ancrage concret du pilotage dans l'organisation à travers le schéma de pilotage¹⁴ qui se présente comme la manière dont l'entreprise entend se piloter.

5. Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de performance montrent que les objectifs de résultat ont été atteints ; mais seuls, ils ne permettent pas de comprendre pourquoi la performance est atteinte ou non, et sur quel levier le responsable doit exercer son action pour rectifier la «trajectoire». Il faut en effet agir sur les causes : par exemple, on ne gère pas des couts, on gère des activités qui génèrent des couts.

Ainsi diminuer la complexité d'un produit en réduisant le nombre des composants du produit aura des incidences sur :

- Le niveau des stocks
- La gestion des stocks
- La simplification des opérations de production
- Les achats, la comptabilité

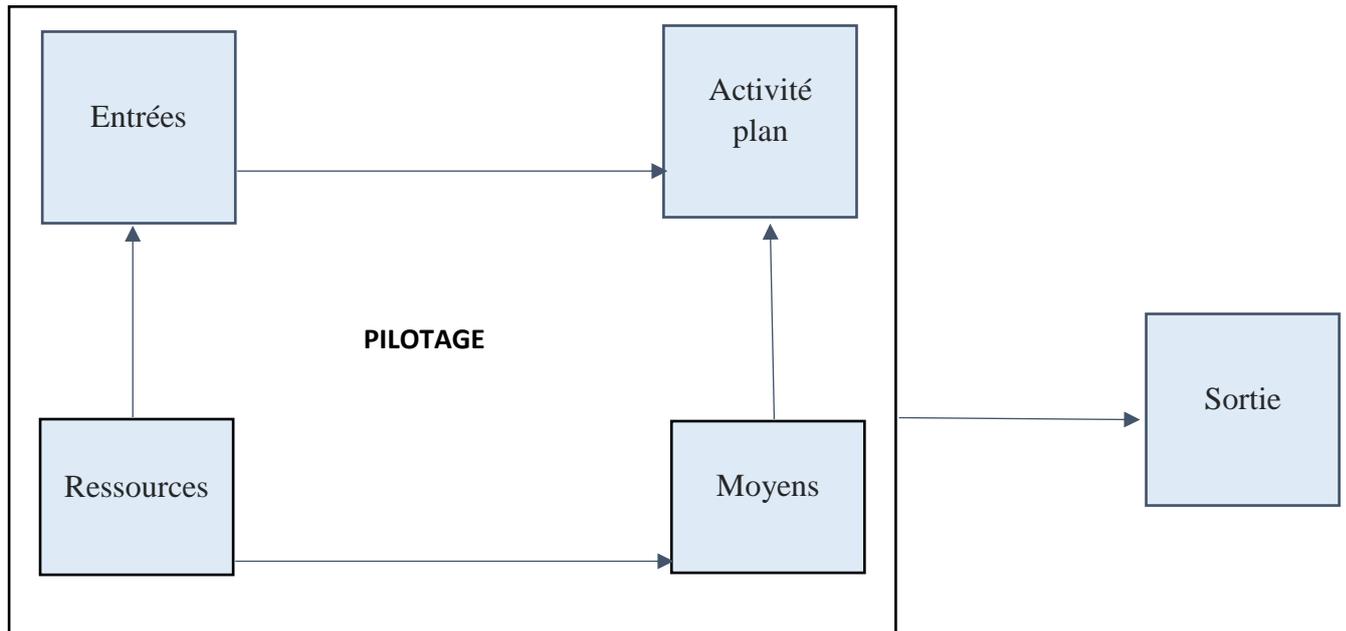
De même réduire ses délais, c'est agir sur :

- Les approvisionnements, les implantations
- La qualité, la fiabilité des équipements
- Les temps de changement d'outils.

Le système de gestion doit faire la relation entre les causes (éléments du pilotage) et les conséquences (facteurs de performance). C'est pourquoi les indicateurs de pilotage sont indispensables. Ils portent sur les activités et les ressources qui produisent les produits ou les prestations attendues (sorties).

¹⁴ Le schéma de pilotage est une notion abordée par LONING Hélène et ALII, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique, éditions DUNOD, 2008.

Schéma n° 02 : Performance et pilotage



Une activité est un ensemble de tâches qui s'enchaînent étroitement les unes aux autres pour produire un résultat. Pour pouvoir réaliser sa mission, le responsable d'une unité réalise un certain nombre d'activités liées à son savoir-faire. Par exemple, pour un service «administration des ventes», il s'agira d'enregistrer les commandes, de renseigner les clients, de régler les litiges...pour un responsable logistique, il s'agira de préparer les commandes, de réserver les transporteurs, d'expédier.

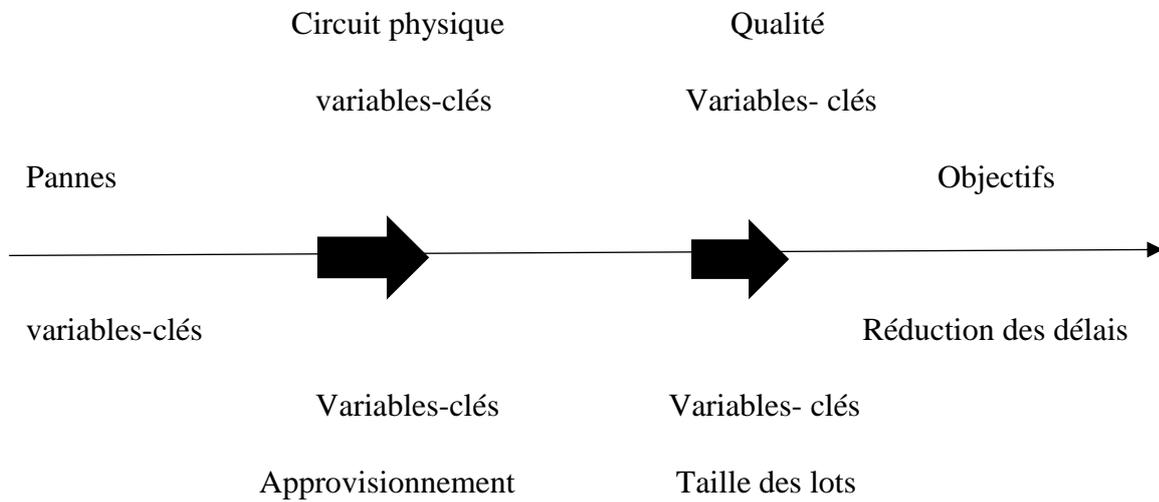
Les ressources sont essentiellement composées de :

- Moyens humains* : à la fois sur les aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs
- Moyens matériels* : techniques et logistiques
- Moyens financiers* : souvent matérialisés par une enveloppe budgétaire

Pour un responsable, les activités et les ressources qui seront mises sous contrôle dans son tableau de bord répondent à deux caractéristiques primordiales :

- Elles sont contrôlables par le responsable et il peut agir dessus
- Elles sont déterminantes pour atteindre le niveau de performance attendu à la date demandée

La recherche et la mise en place des indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse «cause-effet». Toutes les méthodes de résolution de problèmes peuvent être utilisées. Par exemple, pour un objectif de réduction des délais, cinq variables-clés s'imposent :



Section 03: Analyse conceptuelle de tableau de bord

Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle, les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de cout de productivité, mais jusqu'aux années 90, dans une approche taylorisme l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à consulter, à échéance fixes les résultats financiers par la comptabilité. Dans ce qui suit on va présenter dans cette section le cadre théorique du tableau de bord

1. Définition du tableau de bord:

Il n'est pas toujours facile de définir un tableau de bord qui soit en mesure de faire l'unanimité. Cependant, de l'avis de la majorité des auteurs en sciences de gestion, ce dernier constitue désormais un véritable actif de mesure et de pilotage pour l'entreprise. Pour cerner au mieux ce concept, nous avons relevé les définitions les plus marquantes dans la littérature spécialisée.

Selon Alazard. C et Sabinr. S «un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés un système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les point clés de sa gestion afin de l'améliorer, Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles, pertinent pour les gestionnaires exprimé sous des formes et des unités divers»¹⁵.

Par contre Selon pierre voyer «une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de «coup d'œil» accompagné de reportage ventilé...¹⁶.

Selon Farouk Hémici et Cristophe Hénot «est tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise »¹⁷

Philippe Lorino «c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels»¹⁸.

¹⁵ ALAZARD C , SEPARIS(2010), « control de gestation» , 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P 585-594

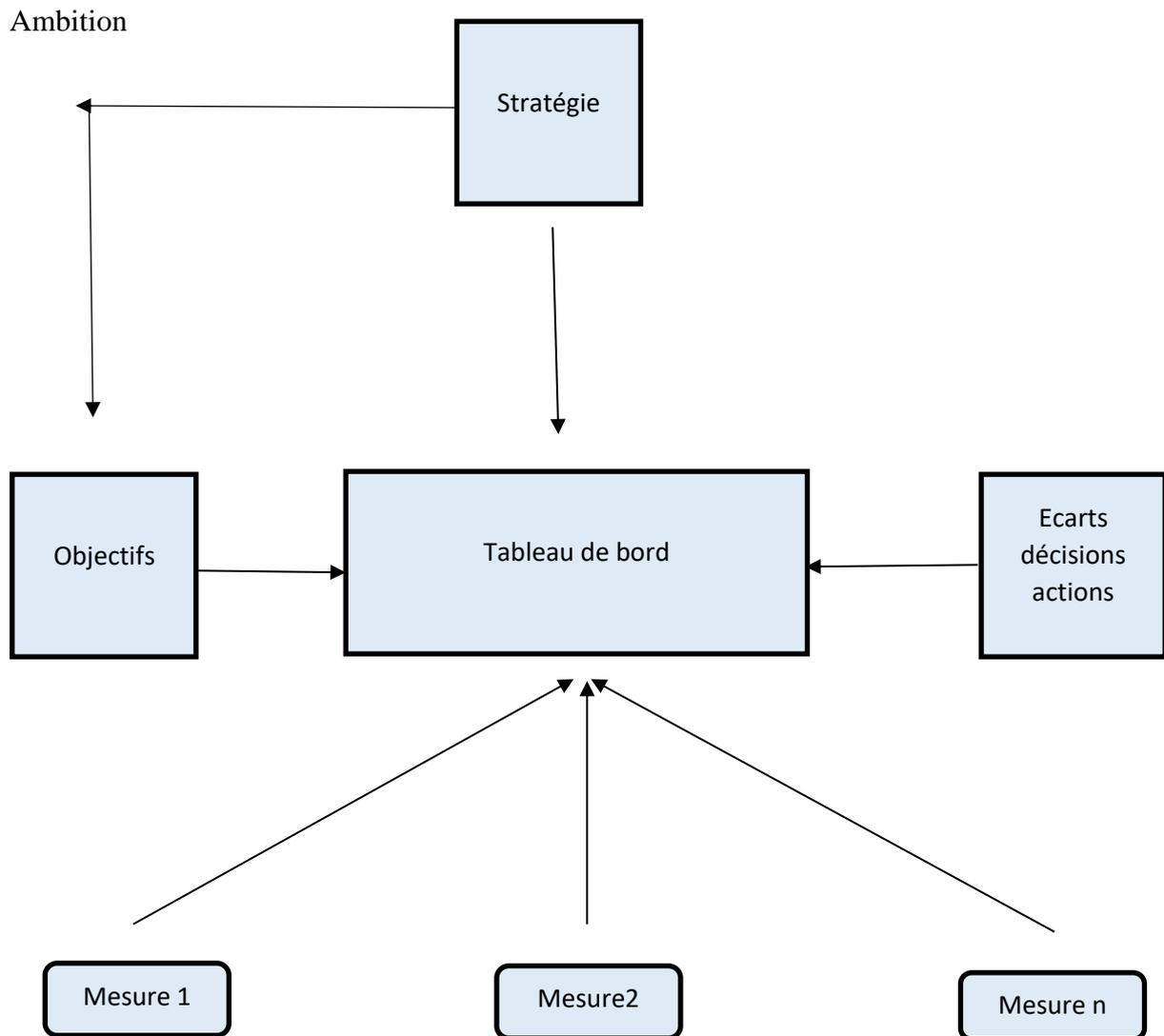
¹⁶ VOYER P, «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » ,2^{ème} Edition, Québec 2009, P39.

¹⁷ HENOT.C.HEMICL.F, « Contrôle de gestion », Edition Bréal, Parie2007 P.138.

¹⁸ LORINO.P, «Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Edition, DUNOD, Paris 1991, P102.

Selon Caroline SELMER «un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun ou différent membre de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie ». ¹⁹

Schéma n° 03: Environnement du tableau de bord



¹⁹ SELMER, C (2001), « concevoir le tableau de bord : utile de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P2-3.

2. Les caractéristiques du tableau de bord

A la lumière des définitions du TBG, on va tenter de dégager les caractéristiques qui distinguent le TB des autres outils de gestion; ces caractéristiques sont les suivants:

➤ **Clair:** un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurée. Tout chef d'entreprise a besoin d'information claire et précise.

➤ **synthétique:** De nombreux éléments sont très intéressants, mais lorsque le tableau de bord de gestion est en surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair, mais en plus ne pas comporter d'élément superflu.

➤ **Etre tenu à jour:** Seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.

➤ **Sincérité des informations** Il doit d'être certain de la justesse de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise, on se rend parfois compte, après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées ou incomplètes.

➤ **Présentation chronologique** Elle permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

➤ **Comparaison avec les concurrents** Il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats

➤ **Comparaison avec le budget** Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

➤ **Suggestion** Effectuez un contrôle budgétaire mensuel. Vous pourrez ainsi suivre la hausse ou la baisse de certains postes. Adaptez votre tableau de bord tous les mois, voire toutes les semaines.

➤ **Pertinence** Il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsables de son utilisateur.

➤ **Facilité** La source de données doit être existante et fiable avec des délais de traitement court.

➤ **Cohérence** L'information transmise au différent niveau de responsabilité doit être cohérente et complémentaire.

➤ **Caractère évolutif** Il doit s'adapter aux évolutions de l'entreprise ou de son activité en minimum de temps pour favoriser la réactivité sur les événements anormaux ou exceptionnels.

3. Typologie des tableaux de bord

SAULOU dans cette typologie des tableaux de bord en propose trois types ²⁰

3.1 Le tableau de bord d'activité

Les opérations d'un système, peut être réfléchi en fonction des impacts souhaité dans l'environnement. Les résultats ne permettent pas d'apprécier des activités et de remettre en question les manières de fonctionné, puisqu'ils ne renseignent pas sur les effets produits sur la clientèle .Ce type de tableau de bord comporte généralement trop d'information et il est par nature «destiné à tout le monde et à personne en particulier». Il est donc impossible d'introduire les notions de responsabilité et d'imputabilité.

3.2 Le tableau de bord de pilotage

Est construit à partir d'indicateurs d'effet et d'impôt, puisque l'organisation ne contrôle pas tous les variables, «les objectifs comportent une part de risque pour le responsable ». Cette part de risque qui pousse à l'innovation. Ceux qui réussissent dans l'incertitude, c'est «qui ont préparé, structure, formalisé le (comment faire) de leurs action» pour mieux relever les défis.

Ce type de tableau de bord est celui est le plus valorisé par les théoriciens de la gestion axée sur les résultats car il insiste à l'amélioration continue pour atteindre les objectif.

3.3 Le tableau de bord de projet

Suit l'évolution d'un projet précis à partir de la date du début jusqu'à sa fin, il se divise en plusieurs phases composées chacune d'activité et auxquelles s'associent des bien livrables intermédiaire bien que plus pertinent que le tableau de bord d'activité ,puisque les projets cherchent à modifier la manière de faire ,ce type de tableau de bord demeure insuffisant pour considérer la qualité des projet en terme d'impact dans l'environnement voyer, comme SAULON admet cependant qu'il est judicieux d'avoir quelques indicateurs concernant

²⁰SALUAU.J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité», AFNOR, la plainte sainte .Denis 2006, P32-36

l'avancement des projets névralgique à condition qu'il soit dosés avec d'autres types d'indicateurs.

4. Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

Les attentes associées au tableau sont nombreuses²¹ :

4.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire aussi l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

4.2 Le tableau de bord, aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme, ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière générale, un tableau de bord devrait être un pilotage d'objectifs diversifié aidé à prendre une décision répartie en temps réel dans l'entreprise et adapter l'information à chaque décideur.

²¹ ALAZARD. C&, SEPARIS, Op. Cit, P634.

4.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, les faiblesses et les points forts, et au supérieur hiérarchique de coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

4.4 Le tableau de bord, instrument clé de la prise décision

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat? Comment décider en plein parcours? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, C'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de gestion.

5. Les fonctions du tableau de bord

A partir des caractéristiques, précédemment développées, des tableaux de bord et de leurs compositions, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui ont assumé les fonctions suivantes²².

5.1 Outil de mesure des performances

Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeurs ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.

²² LEROY.M, «Le tableau de bord au service de l'entreprise», édition d'organisation, Paris 2001, p143.

5.2 Outil d'alerte et de diagnostic

En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables pourront adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue.

5.3 Outil de communication et de dialogue

Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable, en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et adopte les mesures correctives à son niveau. Il peut demander, si il a besoin, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres du même niveau pour les renforcer et les inciter à réaliser des performances semblables.

5.4 Outil de motivation

En suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, le tableau de bord offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Ces derniers s'ils sont bien déclinés permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

5.5 Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement

En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable. Comme on vient de le voir, le tableau de bord est un outil aux multiples fonctions, très utiles pour toute entreprise. Cependant, il ne faut pas croire que ces fonctions sont systématiques, comme tout projet d'entreprise, la bonne mise en œuvre des tableaux de bord est un préalable.

6. Les instruments du tableau de bord

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telles que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc., ces derniers sont utilisés dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision²³

6.1 Les écarts

«L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée»²⁴.

Les écarts permettent de calculer sur certaines valeurs pour constater les dérives par rapport à la prévision.

L'objectif d'analyse d'écarts est de rechercher les causes de ces écarts et de mesurer leur impact, et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

6.2 Les ratios

«Sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise»²⁵. Ils facilitent l'appréhension de la situation en terme relatif, ils doivent être représentés de manière évolutive dans l'espace et de façon que la hausse signifie une amélioration et que la nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

6.3 Les graphiques

Sont des outils les plus privilégiés, ils présentent l'information d'une façon parlante et permettent de mieux visualiser l'évolution, la tendance, ou le changement de la situation, parmi les graphiques les plus utilisés sont:

- **Les courbes** «La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance».²⁶

²³ LEROY.M, Op. Cit, P 21.

²⁴ DORIATH.B, «Contrôle de gestion en 20 fiches», 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris 2008, P72.

²⁵ ALAZARD.C, SEPARIS, Op. Cit, p634.

²⁶ FERNANDEZA.LAIN, « l'essentiel du tableau de bord, édition Eyrolles », France 2007, P123.

• **Les graphiques circulaire** Sont les meilleurs outils pour présentées des données relatives (pourcentage) par exemple:

- ✓ La part de marché
- ✓ La répartition des charges par nature
- ✓ La répartition des effectifs

6.4 Les histogrammes

Sont particulièrement adaptés pour suivre l'évolution de valeur au fil du temps et sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

6.5 Les tableaux

Ils ont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent également de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédents ou du mois correspondants de l'année précédente.

6.6 Les clignotants

Sont des signaux visuels, qui font ressortir les écarts significatifs après comparaison de la valeur de l'indicateur avec seuil limité.

L'avantage de cet outil est d'attirer attention du responsable sur les anomalies, ce que lui permet de focaliser son action sur essentiel.

- ✓ Un cadre ou une barre graduée qui donne position relatives par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- ✓ Une alarme sonore.

7. Mise en forme du tableau de bord de gestion

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme). Pour cela, il faut:

- ✓ Personnaliser la présentation
- ✓ Personnaliser le contenu

7.1 Le tableau de bord et le Reporting

Le tableau de bord est souvent confondu avec le reporting. Ce sont certes deux documents véhiculant l'information mais ne recouvriront pas le même champ d'application, c'est ce qui a poussé à faire cette comparaison pour ressortir ressemblance et les différences existant dans ce qui suit.

Le reporting est défini comme étant «un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités »²⁷.

Le reporting est outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées. Il est fait d'avantage pour rendre compte périodiquement à la hiérarchie des actions accomplies. Il sert à remonter les informations nécessaires à l'utilisation des performances des centres de responsabilités.

➤ Comparaison entre le tableau de bord et le Reporting

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui synthétise des informations propres à un responsable. Il lui permet de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. Il lui permet aussi de déceler toute dérive ou perturbation pour prendre des décisions correctives.

Il existe plusieurs points communs entre le tableau de bord et le reporting, ce sont tous les deux des outils d'aide à la décision offrant la possibilité d'adoption de mesures correctives en cas de perturbations ou anomalies dans le système .ils permettent tous les deux de faire des comparaisons entre les résultats réalisés et les objectifs à atteindre. Ils s'adaptent tous les deux à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

Et en ce qui concerne les différences entre le tableau de bord et le tableau de bord et le reporting est résumé dans le tableau ci-dessous:

²⁷ GUIDJ, COLLABORATEURS, « le tableau: pour améliorer les performances de l'entreprise », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris1998, P 319.

Tableau n°01: La différence entre le tableau de bord et le Reporting

Le tableau de bord	Le Reporting
Suit la manière dont les objectifs sont réalisés	Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs
Synthèse des informations propres à un responsable. Il est tourné essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage	Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques, ces informations sont orientées vers la vérification
Il repose sur une sélection des informations (quantitative, qualitative) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs (maximum15).	Il ne contient que de l'information financière et il n'y pas de sélection d'information
Il sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autre action	C'est un outil de contrôle de posteriori de responsabilité déléguée.

Source: Michel GERVAIS, contrôle de gestion, ED ECONOMICA, Paris, 1997, P.601.

Le reporting est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action. Le tableau de bord sert à suivre, voire à anticiper des actions. Le reporting est principalement destiné à la hiérarchie, se limite à rendre compte de résultats passés, alors que le tableau de bord s'adressera également aux responsables opérationnels.

8. Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Le TDB est un support de communication opérationnel très puissant, s'il importe des informations dont nous pouvons prouver l'utilité, la pertinence et la fiabilité s'il offre une accessibilité adéquate.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un TDB nécessite une méthode à suivre et une démarche adéquate pour mettre en œuvre la méthode.

Il existe différentes méthodes d'élaborations du TDB de gestion à savoir:

- La méthode OVAR
- La méthode GIMSI
- La méthode JANUS

8.1 Méthode OVAR (objectifs-variables d'actions responsabilités)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981, par trois professeurs du groupe HEC: Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan.

La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins:

- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation: il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concertés conduits par le responsables
- Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et /ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales« ou allons-nous?» et « comment y allons-nous?»
- S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

8.1.1 Les concepts de la méthode

1. Objectifs

Les objectifs constituent les domaines de résultat ou il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un succès et de bonnes performances. L'objectif fait, en général, l'objet d'un «contrat» négocié servant de base à l'évaluation des performances du responsable.

Selon Caroline SELMER un objectif «est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté»²⁸.

²⁸ CAROLINE.S, «Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision», Edition DUNOD, Paris 1998, P28.

2. Centre de responsabilité

Un centre de responsabilité «est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné»²⁹.

L'entreprise est alors scindée en sous-ensembles qui reçoivent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite d'objectifs négociés avec la hiérarchie. Donc, un centre de responsabilité est une partie de l'entreprise, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

On distingue cinq de centres de responsabilité, en fonction des missions qui sont assignées.

- ✓ Centre de couts
- ✓ Centre de dépenses discrétionnaires
- ✓ Centre de recettes
- ✓ Centre de profit
- ✓ Centre d'investissement

3. Le plan d'action

Le plan d'action commercial est un document qui regroupe et détaille l'ensemble des actions commerciales et marketing à entreprendre sur une période donnée pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Le périmètre du plan d'action commerciale peut être variable.

Il peut être global et concerne l'ensemble de l'activité commerciale et marketing de l'entreprise sur une ou plusieurs années ou ne concerne qu'un produit sur une période de quelques semaines ou quelques mois. Les différentes actions prévues dans le cadre du plan peuvent être plus ou moins détaillé (nature, date, budget, objectif,...)

²⁹ALAZARD .C, SEPARI. S, «CG 11 contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris 2000, P361.

8.1.2 Les étapes de la méthode OVAR

Elle se compose de deux étapes:

1. Délimitations des objectifs et des variables d'actions

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite, on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise, toujours, du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

À la fin de cette étape, on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation, il est impératif que la clarification des missions et des objectifs se fasse, à travers une démarche interactive ou la personne en charge de l'élaboration du TDB doit rencontrer les différents niveaux opérationnels.

➤ Les raisons de non réalisation d'un objectif

Diverses raisons peuvent être à l'origine d'un objectif non réalisé :

✓ Le plan d'action a été incorrectement mis en œuvre et des mesures correctives doivent être prises dans le centre de responsabilité en charge du plan d'action qui a dérapé.

✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, mais les variables d'action non pas été correctement identifiées. Dans ce cas, un travail d'analyse doit être effectué pour déterminer les variables d'action pertinentes et le plan d'action doit être modifié pour tenir compte de la ou des variables d'action nouvellement identifiées.

✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, les variables d'action ont été correctement identifiées et l'objectif doit donc être remis en cause.

2. Déterminer des responsabilités

Dans cette dernière étape, il s'agit de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leurs performance.

8.2 La méthode GIMSI

Après avoir présenté la méthode OVAR, nous allons présenter une autre méthode qui est la méthode GIMSI.

G : Généralisation La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : Méthode GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S : Système La méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I : Individualité La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

1. Définition de la méthode GIMSI

C'est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance (Business Intelligence) centrée sur l'homme, décideur en situation »³⁰.

Une méthode éprouvée pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord. Considérer le contexte de la stratégie, définir le périmètre, sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le TDB, intégrer, déployer, évaluer.

2. Les étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, cette méthode est structurée en 10 étapes, chacune traitent une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système³¹.

Pour faciliter l'étude les dix étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

³⁰ ALAIN Fernandez, (2010), « les nouveaux tableaux de bords des managers », 5^{ème} Edition, Ed. EYROLLES, Paris, P35.

³¹FERNANDEZ.A, «les nouveaux tableaux de bord des managers»,6^{ème} Edition d'organisation, Paris2013, P118.

Pour la méthode GIMSI, il existe quatre phases qui sont les suivant:³²

Phase 01 : Identification : Quel est le contexte ?

Au cours des deux premières étapes, il étudie successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise

Phase 02 : Conception : Que faut-il faire ?

A l'étape 03, il aborde une méthode pratique pour définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Puis, aux étapes 4 et 5, il étudie le TDB et il choisit les indicateurs. L'étape 6 est consacrée à la collecte des informations et il construit les systèmes de TDB à l'étape 7.

Phase 03 : Mise en œuvre : comment le faire ?

Au cours de cette étape il choisit le progiciel et définit à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing et les campagnes journalistiques. Il va faire l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape 9.

Phase 04 : Suivi permanent : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Dans cette phase il s'assure, selon un processus d'amélioration permanent, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Il traite de l'audit du système en étape 10.

3. Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Etape 01 : Environnement de l'entreprise

➤ **Objectifs de l'étape :** Au cours de cette étape, nous allons identifier l'entreprise en terme de marché, de stratégie et de management.

Nous pourrons alors :

- ✓ Définir la portée et le périmètre de l'étude.
- ✓ Contrôler la finalité.
- ✓ Mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel.
- ✓ Evaluer la difficulté.

Au cours de cette étape d'identification, l'entreprise est analysée en terme de :

³²Idem, P119 et 120.

- ✓ Marché : quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaires... ?
- ✓ Ressources : quelle est sa capacité à intégrer des solutions de haute technologie ?
- ✓ Management : quel types de management pratique-t-elle les pouvoirs ?
- ✓ Stratégie : comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son devenir ?

En résultats seront identifiés :

- ✓ La portée du projet
- ✓ Le revenu d'engagement de la direction
- ✓ Une première appréciation de la difficulté
- ✓ Une première appréciation du degré de coopération potentielle

Etape 02 : Identification de l'entreprise

➤ Objectifs de l'étape :

Dans cette étape, nous allons étudier la structure de l'entreprise :

- ✓ Identification de processus cibles
 - ✓ Identification des activités concernées
 - ✓ Identification des acteurs
 - ✓ Constitution des groupes de travail

Au cours de cette deuxième étape d'identification, l'entreprise est analysée en termes de :

- ✓ Métiers : quels sont les métiers pratiques par l'entreprise ?
- ✓ Processus : identification des processus concernés par le projet, mis en évidence des points d'interface sensible
 - ✓ Les processus et les activités critiques
 - ✓ Les hommes concernés sur le terrain par le projet
 - ✓ Constitution des groupes de travail

Etape 03 : Définition des objectifs

- #### **➤ Objectifs de l'étape :** Pour décider, il fut un objectif
- ✓ Au cours de cette étape, nous choisirons les objectifs plus adaptés pour décider
 - ✓ Nous analyserons les critères de choix définissant un « bon » objectif
 - ✓ Nous étudierons une méthode efficace pour les sélectionner

Au cours de cette première étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés.

Chaque objectifs sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les six critères suivant :

- ✓ **Borné** : l'objectif est limité dans le temps
- ✓ **Mesurable** : définition d'une métrique
- ✓ **Accessible** : quels moyens, quelles contraintes, quels risque
- ✓ **Réaliste** : quelle méthode d'accès

Etape 04 : Construction du tableau de bord

➤ **Objectifs** : Au cours de cette étape, nous analyserons la structure du TDB du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Etape 05 : Choix des indicateurs

➤ **Objectifs de l'étape** : Il est maintenant temps de choisir les indicateurs, nous analyserons les critères et les méthodes de choix d'un bon indicateurs adapté aux besoins des décideurs

Etape 06 : la collecte d'information

➤ **Objectifs de l'étape** : Une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

Au cours de cette étape, nous allons étudier une méthode d'évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs.

Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- ✓ Accessible techniquement : L'information est disponible physiquement, elle est accessible au sein de l'infrastructure existant
- ✓ L'information est disponible logiquement : Elle est nettoyé, vérifier et consolidée
- ✓ Degré de confiance : Les utilisateurs ont foi en cette information

Etape 07 : Le système de tableau de bord

➤ **Objectifs de l'étape** : Le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Nous étudierons au cours de cette étape les liens et échanges entre les différents tableaux de bord et nous assurerons la cohérence globale.

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableau de bord, être autonome, ce n'est pas être isolé.

Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie. Ils échangent des informations construites et analysées, c'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes.

Etape 08 : Choix du progiciel

➤ **Objectifs** : Après avoir étudié les principaux concepts des outils du business intelligence et analysé l'offre du marché, nous définirons une méthode d'évaluation des outils en fonctions de nos propres besoins. Nous illustrons cette étude avec l'exemple de l'entreprise.

Etape 09 : Intégration et déploiement de la solution

➤ **Objectifs** : Au cours de cette étape, nous étudierons les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- ✓ Configuration des progiciels
- ✓ Développements spécifiques
- ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise
- ✓ Déploiement de la solution

La phase d'intégration et déploiement n'est pas la plus facile ni la moins coûteuse du projet.

Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

- ✓ Des contraintes propres aux produits choisis
- ✓ Des contraintes propres à l'entreprise
- ✓ Du cout total, en n'oubliant pas l'ensemble des couts accessoires
- ✓ De la durée : il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global.

Etape10 : L'audit du système

➤ **Objectifs** : Avec le temps, l'entreprise évolue. Nous nous assurerons périodiquement du système.

L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer.

Tableau n°02 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phases	N°	Etapes	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente Le système correspond-il-toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système

Source : FERNADEZ. Alain « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2008, P.131.

8.3 La méthode JANUS

1. Définition et l'acronyme de terme JANUS

La méthode JANUS est une méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage « elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »³³

La méthode JANUS met en vigueur les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse. Cette méthode se décline en cinq étapes, chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit :

1.1 Jalonner les étapes du projet

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Son engagement est indispensable. La direction générale sait en principe ce qu'elle veut, Peut et doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'ils aboutissent à un outil de dialogue et de décision.

Elle doit fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui peuvent être différentes selon que la structure est ou non centralisée. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés à leur tour dans les tableaux de bord des dirigeants .En tout état de cause, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'organisation.

1.2 Justifier d'un cadre pour l'action

Pour qu'un réseau d'un tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise tout entière un retour aux ressources en se penchant sur les facteurs clés de succès et les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Le réseau de tableau de bord d'une organisation conduit à un management sur trois niveaux : organisation globale, structure organisationnelle et transversale.

³³ SELMER. C (1998), Op, Cit, P29.

1.3 Analyser les besoins des utilisateurs

La direction rappelle les principaux objectifs de l'entreprise, tant sur un plan commercial qu'au niveau de la qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans celle-ci.

Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

1.4 Architecturer le réseau de tableau de bord

Un progiciel central commun assure en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimentent les tableaux de bord destinés aux niveaux supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations sont définies afin de filtrer certaines d'entre elle à chaque niveau.

1.5 Normaliser les différentes mesures de la performance

Normaliser les différentes mesures de la performance, c'est à la fois définir le concept de performance et déterminer une démarche d'identification des indicateurs pertinents.

Il faut différencier les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. La performance porte à la fois le résultat attendue d'une activité (efficacité) et sur le respect des contraintes de moyens (efficience).

1.6 Normé les liaisons entre pilotage et performance

Normé les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminent de la performance à travers une analyse de cause-effet et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents.

Le pilotage d'une activité consiste à recenser les indicateurs de performance. Ils portent sur les activités et les ressources (critiques) qui produisent les produits ou les présentations attendues. Des facteurs externes à l'entreprise peuvent être intégrés, afin d'expliquer soit des résultats actuels, soit une perspective de résultats future.

La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en références aux points clés de performance définis précédemment :

- ✓ Identification les activités et les ressources critiques
- ✓ Retenir les points clés de ces activités et ressources

- ✓ Recherche les paramètres et construire les indicateurs de pilotage

1.7 Unifier les modes de représentation du tableau de bord

Il n'existe pas de TDB type. En tout état de cause, la représentation des indicateurs doit faciliter l'analyse et non l'alourdir, tout en se limitant aux rubriques essentielles : chiffre, graphique et commentaires.

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus, une première page de couverture synthétise la liste des indicateurs, en regard, un élément visuel montre si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte.

1.8 Utiliser un système d'information adapté

La saisie et l'extraction des données se font d'autant plus facilement que l'informatique se révèle performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS (Entreprise Informatique Système). Entre deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

Un système informatisé de TDB doit avoir les caractéristiques suivantes :

- ✓ Lisibilité graphique, un avantage indéniable pour la clarté
- ✓ Automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données-outre un gain de temps précieux, elle garantir la fiabilité des informations
- ✓ Rapidité du temps de réponse, l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information, tout aussi rapidement, on doit pouvoir changer certains paramètres sans pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation
- ✓ Normaliser de l'information dans le cadre d'un référentiel. Cela suppose au préalable d'accepter une définition commune des données
- ✓ Autonomie de gestion-certaines utilisateurs font des requêtes et définissent des reporting type, d'autre se contente de lancer des reporting et de les exploiter.

1.9 Structurer la mise en œuvre du tableau de bord

Un système d'indicateur est nécessaire pour décrire les différents résultats en termes de performance et de pilotage. Il se doit être exhaustif et cohérent, mais il se doit également être synthétique, c'est-à-dire comporter un nombre limité d'indicateurs, ce qui conduit le plus souvent à construire des indicateurs qui peuvent se révéler complexe.

Les caractéristiques des différentes indicateurs sont : l'intérêt de la mesure, les axes d'analyse, les critères à renseigner, la fréquence de sortie, le mode production, l'utilisation qui en est faite doivent être décrits soigneusement dans une procédure de gestion, à diffuser largement.

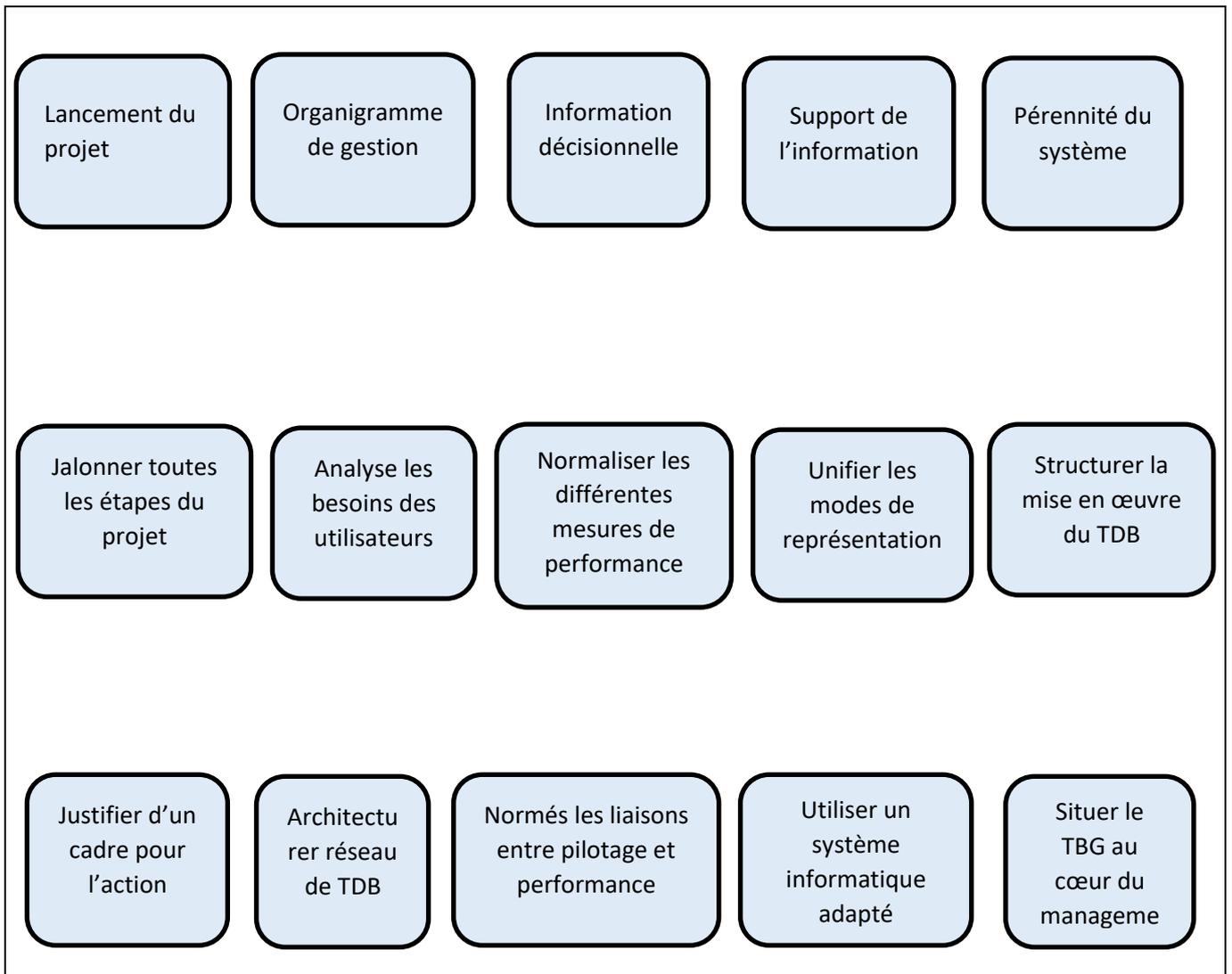
Avant d'intégrer un indicateur dans TDB, il y a lieu de s'interroger non seulement sur son utilité, mais aussi sur d'éventuels effets induits par sa mesure, c'est-à-dire son cout : recherche d'information, saisie, traitement, édition et interprétation.

1.10 Situer le tableau de bord au cœur management

Les tableaux de bord sont au cœur du pilotage de la performance globale, quel que soit le statut des entreprises. Ils participent en permanence au renforcement du contrôle de gestion face à la complexité économique du mode contemporain. Loin de représenter un but en soi, ils prennent réellement toute leur plus-value en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

Le management de la performance globale peut en fait se définir comme l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance.

Schéma n°04: Représentation de la méthode JANUS



Source : Caroline. S, In BALANTIZAIAN G, « Tableau de bord » ; Edition Organisation, Paris, 2005, P23.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre les notions de contrôle de gestion et le pilotage, leurs concepts clés, leurs évolutions, leurs missions...etc. Mais aussi de comprendre comment s'organisent ces fonctions au sein de l'entreprise.

On tient à signaler que nous avons présenté les généralités et l'importance du tableau de bord et ses fonctions dans une organisation, mais aussi de suivre les différentes étapes de construction de cet instrument de l'identification de l'environnement de l'entreprise jusqu'à saisie en œuvre.

Le tableau de bord fait partie des instruments de mesure de la performance, et un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

Chapitre II

La performance financière outil de pilotage

Introduction :

Les entreprises cherchent toujours à améliorer leur performance, car elle exprime le degré d'accomplissements de leurs objectifs poursuivis. Cette dernière est un concept imprécis et multidimensionnel, qui ne se comprend que dans le contexte où il est utilisé : performance financière, économique, organisationnelle, sociale..., ces notions sont utilisées dans une logique d'amélioration de performance pour garantir un meilleur positionnement sur le marché et aussi pour mieux cerner et comprendre ce concept. Ce chapitre essaye d'étudier le concept de la performance d'une manière générale et la notion de la performance financière d'une manière particulière.

Dans la première section, nous présenterons le concept de la performance financière, la deuxième portera sur la mesure de la performance financière et la troisième sur ses indicateurs.

Section 01 : Le concept de la performance financière**1. Le concept de performance**

Selon le maître-assistant Sogobossi Bertrand dans son article tiré de la revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suite :

« La performance est un concept couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. »³⁴

1.1 La définition de la performance

Le terme de performance remonte au 13^e siècle, Etymologiquement, il vient de l'ancien français par former qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert).

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de la performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est

³⁴ SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, p 5.

latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donner à performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthode est application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande³⁵.

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixée.

Gilbert, décrit la performance dans une relation ternaire entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles) et les résultats obtenus (biens, produits, services). Cette définition de la performance s'applique à tout système ordonné (individu, organisation, système etc.) qui produit des résultats à partir des ressources de base.

La mesure de performance est alors réalisée sur trois axes:³⁶

- **La pertinence** : c'est le rapport entre les objectifs initiaux et les ressources acquises pour les atteindre.

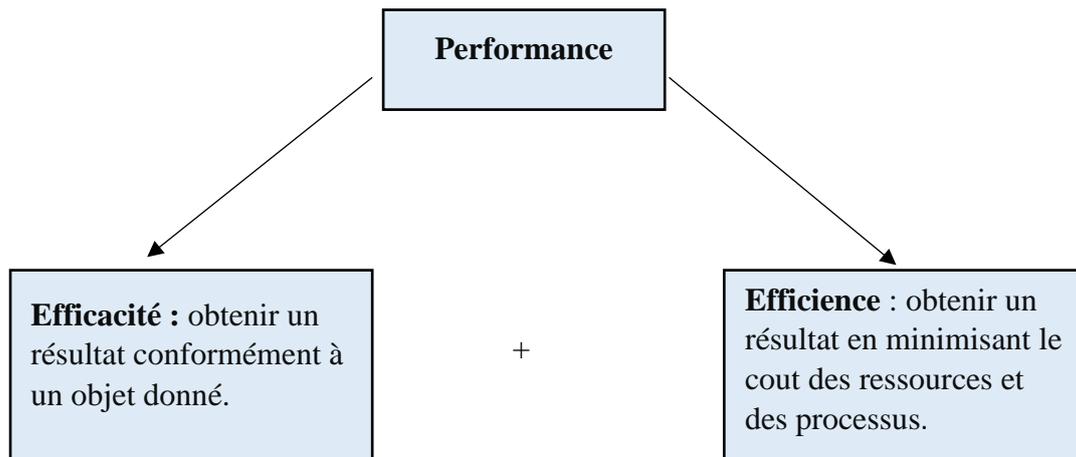
- **L'efficience** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

- **L'efficacité** : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux.

³⁵ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P6.

³⁶LECLERCQ, David. De l'économie à l'écologie de l'attention, Février. Disponible sur : <https://medium.com/@interludist/webperf-et-%C3%A9conomie-de-lattention-c09c5aea44ec>

Schéma n°05 : Les composantes de la performance



Source : ALGLAVE C. et all(2008), «management des entreprise », BTS Hachette Technique, Paris, P39.

De même qu'on peut présenter les principales différences entre l'efficacité et l'efficience comme suite :

Tableau n°03 : Les principales différences entre l'efficacité et l'efficience

Efficacité	Efficience
-Faire des bonnes choses	-Bien faire les choses
-Savoir-quoi-faire	-Savoir-comment-faire
-Pourquoi	-Comment
-But, objectif	-Moyen
-Contenu	-Méthode et processus
-Fond	-Forme

Source : NADI ZAMBO Benoit26-30 Mai 2003, l'évaluation de la performance : Aspects conceptuels, Séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, organisé par le gouvernement de la Gambie et le centre africain de recherche administratives pour le développement (CAFARD), P03.

Selon Bourguignon, définit la performance en gestion en trois niveaux :³⁷

- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.

- **Le résultat de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être indigène ou exogène.

- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre de chaque individu et chaque établissement.

Pour expliquer mieux la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, elle peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement etc.), ou au sens large du processus qui mène au résultat comme l'action. »³⁸

2. Les formes de la performance

La performance de l'organisation appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariées, actionnaires, managers, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne et la performance externe.³⁹

2.1 La performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.

³⁷ BOURGUIGNO, Annick. Peut-on définir la performance. Revue française de comptabilité, 1995, p 62. ANGEL, Dohou, NICOLAS, Berland. Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, mai 2007, France.

³⁸ BOURGUIGNO, A. « Performance et contrôle de gestion », 2000, p934.

³⁹ LANGLOIS Geotges, BRINGER, M, BONNIER.C(2010), «contrôle de gestion »,4^{ème} Edition, Paris, P14.

2.2 La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

Tableau n°04 : Tableau comparatif de la performance interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaire pour la prise de décision
Gérer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

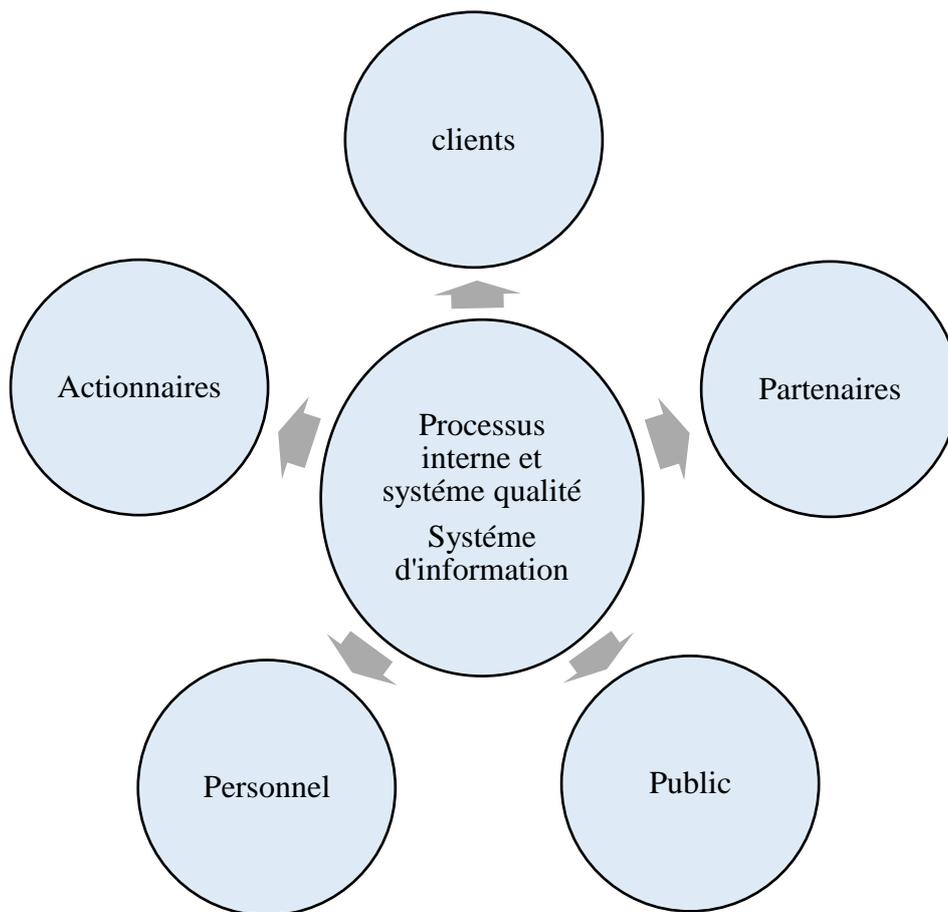
Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian(2007), « gestion prévisionnelle est mesure de la performance », Edition DUNOD, Paris, P173.

3. Les dimensions de la performance :

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance⁴⁰.

⁴⁰ PASCAL Fabre, CATHERINE Thomas (2007), «management et contrôle de gestion : DSCG3», Edition DUNOD, p27-30

Schéma n°06 : Les sept axes de démentions de la performance



Source : FERANDEZ Alain(2018), « les tableaux de bord du manger innovant : une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe », 1^{ère} Edition Eyrolles, Paris, P73.

3.1 La performance et actionnaires

Les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

3.2 La performance et clients

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.

3.3 La performance et personnel

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.

3.4 La performance et partenaires

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représentent un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprises et fournisseurs ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique c'est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et leurs partenaires est source de synergies au sein d'une même chaîne de valeur.

3.5 La performance et public

Pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à savoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.

4. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance de l'entreprise ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer le produit innovant
- Récompenser les performances individuelles
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail
- Réduire le coût de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations

- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier évaluer les compétences-clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité
- Consolider et développer les savoir-faire

5. Les typologies de la performance

5.1 La performance concurrentielle

La nature du système concurrentielle détermine la manière dont la performance peut être obtenue, contenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeants des systèmes concurrentielles de chaque une des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciations (création de valeur) que les entreprises peuvent s'appropriées des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant « qui permet de conserver une position favorable » et le développement de nouvelles formes d'avantage concurrentielle par anticipation/ construction des règles du jeu qui prévaudront dans la venir.

5.2 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KALIKA⁴¹ comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

⁴¹ KHLIKA.M, «Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, 1995.P340

-La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

5.3 La performance économique

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité. Il s'agit principalement des différentes soldes intermédiaires de gestion.

5.4 La performance financière

Elle désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants de la façon la plus optimale possible. Ainsi, ce type de performance se présente comme étant la manière avec laquelle l'entreprise formule une stratégie, la communique et à fixer des objectifs tout en respectant tous les moyens humains matériels et financiers disponibles.

5.5 La performance sociale

On peut définir la performance sociale « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution ou accords avec des valeurs sociales »⁴².

Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

5.6 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et pour se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adaptation d'une technologie de fabrication plus performante.

Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel d'assurer leurs transformations en objectifs opérationnels afin d'attendre la performance à long terme à la performance stratégique.⁴³

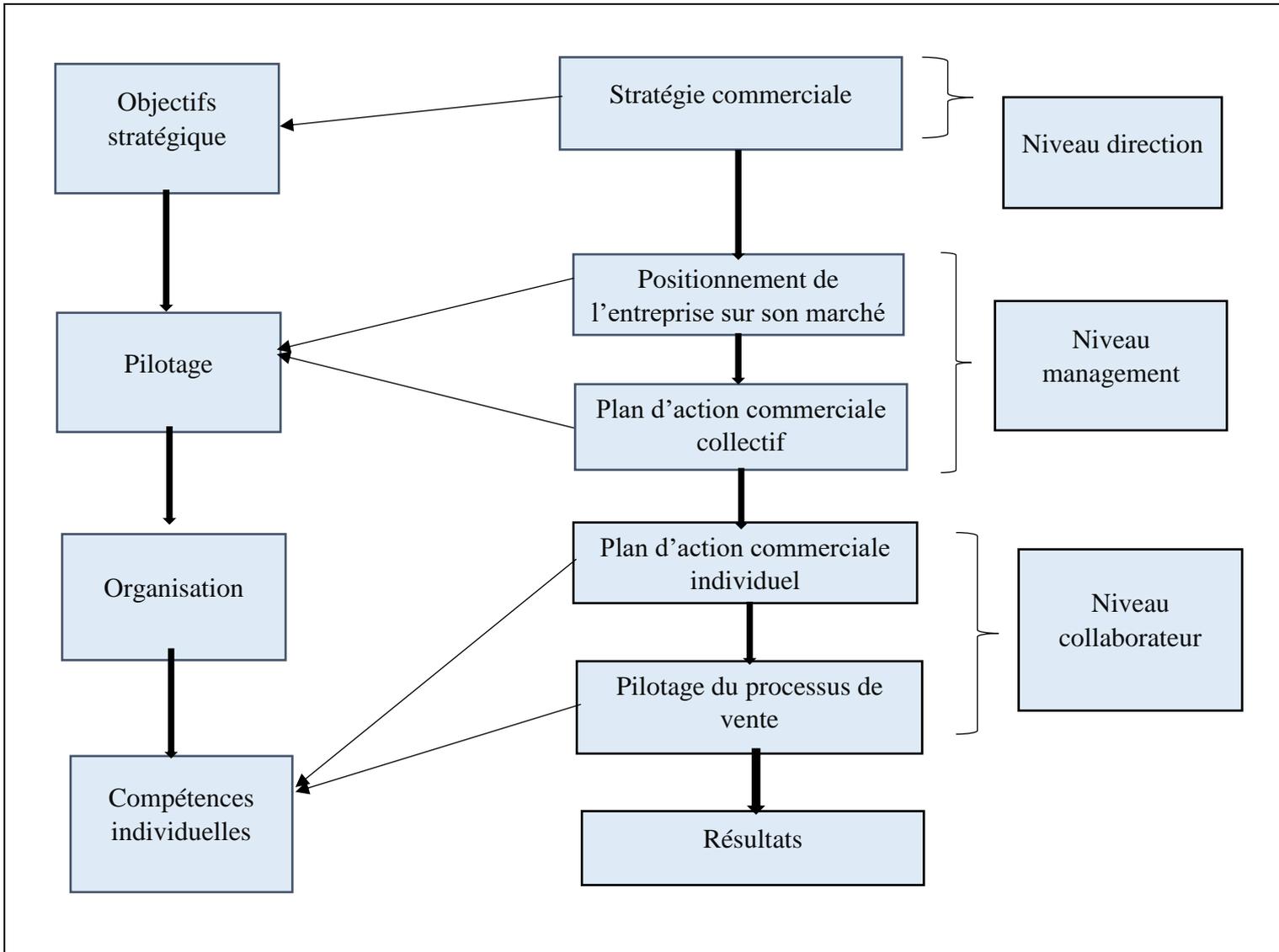
⁴² ZAIDA.A, «Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes», Universidadpolitécnica de Valencia et Ciriec-Espana, 2011.P8.

⁴³ BARRETTEE.B et BERARD.J, « gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P15.

5.7 La performance commerciale

Il s'agit la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, secteur d'activité...etc.

Schéma n°07 : Les principaux leviers de la performance commerciale.



Source : GHOZELENE OUHYA, (2013). Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, p31.

Tableau n°05 : les principales dimensions de mesure de la performance.

Dans le tableau suivant, on va vous présenter les performances selon toutes les dimensions qu'on a vues. On montrant les critères de chacune d'eux :

Dimensions	Critères
Performance commerciale	Réussir à satisfaire des clients (sur la qualité et la disponibilité des produits)
	Bénéficier de la croissance des ventes
	Etre capable d'innover
	Elargissement de la clientèle
	Etre le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits
	Parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille »
	Assurer la disponibilité permanente du produit
Performance Stratégique	Atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources
	Atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités
Performance concurrentielle	Etre capable de tenir face à la lutte concurrentielle
Performance financière	Croissance des bénéfices d'année en année
	Parvenir à réaliser des investissements non liés à l'activité

Source : Bertrand SOGOBOSSI Bocco. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des sciences de gestion, p 23.

6. Les piliers de la performance d'une organisation

Sont le support et la base de la performance d'une organisation.

Selon Paul Pinto⁴⁴ la performance de l'entreprise est liée à l'effort, que les dirigeants consacrent afin de maintenir leur entreprise à un haut niveau. En effet, cet auteur a bien montré que l'entreprise pour caractéristique d'investir elle s'appuie sur quatre piliers comme suite :

⁴⁴ PAUL, Pinto. «La performance durable". Edition: DUNOD, Paris, 2003, p11.

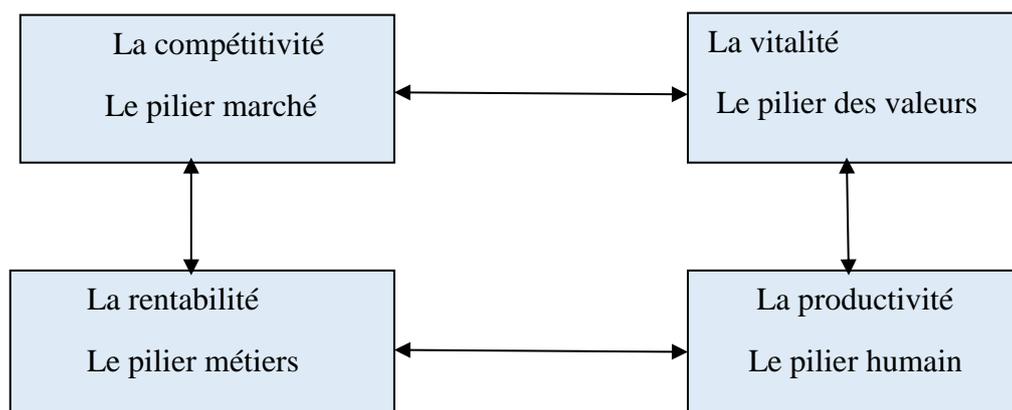
- **Les marchés** : ou se mesure la compétitivité.
- **Les hommes** : qui fondent la productivité.
- **Les métiers** : ou se joue la rentabilité.
- **Enfin les valeurs** : socle du système dans son ensemble.

« La performance de l'entreprise est directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleurs pratiques sur chacun de ses territoires. »⁴⁵.

Ces piliers entretiennent des relations synergiques très fortes ; c'est des relations d'associations, de coopérations ou de collaboration. C'est le phénomène pour lequel les entreprises agissent en commun, ensemble afin de créer un effet globale.

Schéma n° 08 : Les quatre piliers de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle de l'entreprise a quatre piliers, présentés le schéma suivant:



Source : PINTO Paul, la performance durable, les Editions DUNOD, Paris p11, 2003.

Les piliers de la performance sont en relation les uns aux autres. La productivité pour pilier du personnel est représentée par les salariés, ou ce qu'on appelle la ressource humaine, cette ressource permet à l'entreprise de générer son revenu et de faire face à la concurrence (compétitivité pour pilier du marché). Lorsque une entreprise à un personnel productif et à la capacité de faire face aux concurrents, elle peut s'adapter à son environnement et à son marché (la vitalité pour pilier des valeurs), c'est-à-dire la survie de celle-ci.

La présence de toutes ces conditions permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources d'une façon rationnelle et de réaliser sa rentabilité souhaitée (la rentabilité pour pilier de métier).

⁴⁵ Ibid. OP .Cite. p 12.

Les piliers de performance sont les suivants:

6.1 La compétitivité pour pilier du marché

La compétitivité d'une entreprise mesure l'incapacité relative d'entreprise, de secteurs, de régions, de pays ou d'ensembles économiques à vendre leurs produits sur les marchés internationaux. Elle fait référence à la capacité à générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevé, tout en restant exposé à la concurrence internationale.

Ainsi, la compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence, soit par sa capacité à augmenter ou maintenir ses parts de marchés, soit par sa capacité à satisfaire la demande et le besoin intérieur (consommateurs) ou extérieur (mondial) pour un secteur d'activité ou un pays.

• L'efficacité du marché des produits

L'environnement concurrentiel est un des facteurs de la croissance. L'efficacité des marchés est liée à la nature du contrôle étatique mais aussi à l'importance de la demande.

• L'efficacité du marché de travail

La flexibilité du marché de travail doit permettre une bonne allocation des mains d'œuvre entre les secteurs d'activité et d'offrir une rémunération aux salariés liée à leur productivité.

• Le développement des marchés financiers

La bonne allocation du capital est assurée par les marchés financiers. Celui-ci doit orienter l'épargne nationale vers les besoins de financement les plus rentables. La confiance et la transparence sont aussi essentielles dans le développement.

6.2 La vitalité pour pilier des valeurs

La vitalité d'une entreprise est en rapport avec ses valeurs. Car ce dernier constitue un système de protection contre les menaces qui pèsent sur l'entreprise. C'est un signe qui montre si elle arrive à bien s'adapter à son environnement par conséquent, à son marché et à ses concurrents. Selon PINTO «le système de valeur maintient l'entreprise dans un lien fort et positif avec son environnement »⁴⁶

⁴⁶ PINTO, Paul. Op. cit. p13.

Cependant, la vitalité c'est bien plus que la survie pure et simple : c'est aussi la capacité à prospérer, à gagner en qualité et en quantité.

6.3 La productivité pour pilier du personnel

La productivité désigne le rapport entre une production et les moyens qui sont mis en œuvre pour l'obtenir. Ces moyens découlent des ressources dont dispose l'entreprise et se matérialisent par le travail, le capital technique, les capitaux engagés, l'expérience ...

Les salariés font donc partie prenante de cette productivité, c'est-à-dire que cette productivité dépend d'eux en partie, on parle de capital humain.

6.4 La rentabilité pour pilier de métier

Le territoire métier est un enjeu majeur de la performance, stratégie et rentabilité. C'est le domaine de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. Les exigences en termes de création de valeur conduit à s'interroger si l'entreprise utilise de façon rationnelle ses ressources. Il convient cependant d'étudier la performance financière qui traduit la santé financière de l'entreprise.

7. La performance financière

Pour bien cerner la notion de performance financière nous allons d'abord la définir avant de présenter ses critères et ses indicateurs de mesure.

7.1 Définition de la performance financière

La performance financière peut être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, est de création de valeur pour l'actionnaire (GURERARD S. 2006). Elle vise à assurer la stabilité de financement de l'entreprise afin de recouvrir le moins possible des crédits.

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui

l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser au retomber de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.⁴⁷

7.2 Les critères de la performance financière

Les caractéristiques de la performance financière sont très nombreuses mais les plus utilisés sont :

- L'efficacité, L'efficience, L'économie des ressources, La qualité.

7.2.1 L'efficacité

Le concept de performance intègre tout d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

L'efficacité c'est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Etre efficace revient à produire à l'échéance les résultats et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en terme de quantité et de qualité, de couts, de rapidité, de rentabilité. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principaux constituants stratégiques.

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». ⁴⁸ Cependant, selon VOYER L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles. En effet, voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :⁴⁹

$$L'efficacité = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat par rapport à un objectif donné.

⁴⁷ GUERARD S, (2006). Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France.

⁴⁸ MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006, p346

⁴⁹ BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8eme Editions. Paris.2008, p75.

7.2.2 L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. Elle se mesure à partir des rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

$$L'efficience = \frac{\text{résultats atteints (output produits)}}{\text{ressource utilisées (effort fourni)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus aux moindres coûts.

7.2.3 L'économie des ressources

« L'économie est l'acquisition des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût moindre »⁵⁰

D'après BOUQUIN l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, c'est-à-dire l'utilisation des ressources à moindre coût dans la réalisation des objectifs.

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des coûts, plus les coûts sont minimisés plus l'économie est meilleure. Une entreprise économise lorsqu'elle :

- Evite les dépenses inutiles.
- Utilise de manière rationnelle ses ressources.

Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

⁵⁰ BOUQUIN, Henri, Op.cit., P 110-113.

7.2.4 La qualité

La qualité définie selon la norme comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise, car elle participe à l'objet de rentabilité. Sur le longtemps, elle participe à bonifier les investissements humaines et financières et à reconnaître l'utile de travail, ainsi que l'image de l'entreprise.

La qualité est le seul facteur qui peut effectuer la performance a longtemps d'une entreprise. La performance financière est un attribue mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service. En effet, les critères d'appréciations de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants.

8 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels nous citons :

- La politique financière.
- La compétitivité.
- La création de valeur.

8.1 La politique financière

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière.

« La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations. »⁵¹

⁵¹ KABY.J, « La création de valeur de l'entreprise » 2^{ème} Edition, ECONOMICA, 2001, P197.

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre cout et à risque supportable.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.
- La prévision et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de la firme.

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant.

En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

8.2 La compétitivité:

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne.

De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit.

Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». ⁵²

⁵² SAUVAINT.T, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Edition : Ellipses, Paris.2005, P8.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

8.3 La création de valeur

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée.⁵³

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.⁵⁴

Il assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche des nouveaux fonds auprès des investisseurs. Avec la création de la valeur, l'entreprise est l'addition des dirigeants et salariées.

9 Objectifs de la mesure de la performance financière

L'objectif principal de la mesure de la performance financière de l'entreprise c'est de fournir des informations et évaluer le degré de l'utilisation des ressources financières dans elle dispose l'entreprise et l'accomplissement des objectifs financiers déjà prédéfinis, tout en gardant l'œil sur l'état de santé financière de l'entreprise. Ces objectifs peuvent être classés en interne et externes:

9.1 Objectifs internes

Evaluer l'atteinte des objectifs prédéfinis

L'évaluation des résultats des actions des entreprises est évidemment une des finalités principales de la mesure de la performance financière d'une entreprise. En effet, chaque entreprise devrait élaborer des critères d'évaluations et des indicateurs financiers, qui lui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs prédéterminé et dans quelle mesure les actions des entreprises ont permis de progresser vers la réalisation de sa mission.

⁵³ KABY.J, Op.cit. P15.

⁵⁴ Disponible sur le site : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>

L'évaluation permet donc à la fois de tirer le bilan des actions passées et éventuellement d'adapter ses objectifs, voire d'affiner sa mission, en vue des exercices à venir

Améliorer la performance financière

L'amélioration de la performance financière vient souvent en corollaire de l'évaluation. L'analyse des raisons pour lesquels certains objectifs fixés n'ont pas été atteints constitue le point de départ d'une amélioration. Elles permettent de tirer des enseignements qui vont alimenter la réflexion sur la stratégie financière qui pourraient être adoptées afin d'atteindre ces objectifs.

Apporter une aide à la prise de décision

Elle fournit une panoplie d'outils d'aide à la prise de décision pour la direction ou le conseil d'administration pour opter la meilleure décision possible et pour l'élaboration de la stratégie à long terme.

9.2 Objectifs externes

L'utilisation des informations dégagées par les indicateurs et les outils de mesure de la performance financière ne permet pas uniquement une amélioration du fonctionnement et du contrôle interne, mais également une amélioration importante de la communication externe.

Se financier

Les outils de mesure de la performance financière peuvent fournir des informations cruciales pour améliorer la communication avec les porteurs de capitaux. Une performance financière avantageuse rassure les actionnaires par rapport à la situation financière de l'entreprise et stimule la demande de ces tiers sur le marché capital. Les décisions que prennent les investisseurs actuels est potentiels au sujet de l'achat, de la vente ou de la conservation de titres de capitaux propres et de créance dépendent des rendements qu'ils attendent d'un placement dans ces titres, sous formes, notamment, de dividendes, de remboursement avec intérêts ou d'augmentation du prix du marché.

+ Rendre compte aux parties prenantes

Les entreprises sont dans l'obligation de produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèses. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la Performance financière qui est imposé par la loi.

Mesurer la performance sert aussi à communiquer avec les différents parties prenantes de l'organisation et à leurs rendre des comptes. Qu'il s'agisse des membres de l'assemblée générale, des bénéficiers directs, des clients, des fournisseurs ou d'autres acteurs en lien avec l'entreprise.

+ Renforcer la légitimité de l'organisation

Aussi bien de manière interne qu'externe, mesurer sa performance financier (et le faire savoir) permet d'accroître sa notoriété et renforce sa crédibilité auprès de ses partenaires.

+ Communiquer

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise, sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de communications de l'entreprise. Mettre en avant sa performance financière peut notamment révéler abèquent dans la promotion des différents produits de l'entreprise.

10 Les outils de mesure de la performance financière

Afin de pouvoir mener à bien notre fonction financière, nous disposants de plusieurs outils qui facilitent la tâche. L'efficacité de ces outils dépend de la bonne compréhension des plans d'actions et de l'adhésion des acteurs aux objectifs fixés:

- La gestion budgétaire
- Control de gestion
- Control budgétaire
- Tableau de bords

Section 02 : Mesure de la performance financière

Les entreprises produisent à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèses : le bilan et le compte de résultats. Ces documents et leurs annexes contiennent en effet les informations de base pour la mesure de la performance financière. Tous les acteurs de l'entreprise sont intéressés par la bonne performance financière de l'entreprise:

Les salariées, soucieux de leurs emplois et de leurs rémunération, les gestionnaires, qui œuvrent pour la pérennité de l'entreprise, les apporteurs de capitaux etc.

Il existe plusieurs méthodes permettant de mesurer la performance financière d'une entreprise à savoir : L'analyse horizontale, L'analyse verticale et l'analyse par ratios, qui s'appuient sur les états financiers de l'entreprise.

1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale

L'analyse horizontal consiste à examiner l'évolution de certain postes clés des états financiers sur au moins deux exercices.

Nous devons chercher les forces et les faiblesses de l'entreprise en ce qui concerne l'évolution des postes. Pour ce genre d'analyse, l'utilisation des graphiques est très utiles. Les indicateurs ressortant de l'analyse horizontale peuvent se résumés comme suit:

1.1 Les indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan permettent de comparer les éléments du passif aux éléments de l'actif ou l'inverse.

Le fonds de roulement net

« Le fonds de roulement est le montant des ressources permanentes restantes à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois »⁵⁵

Le fondement de cette notion repose sur l'idée de base suivante: L'actif immobiliser (emplois stable) ne se transforme que très lentement en liquidités, et doit donc être financé par des capitaux permanentes (ressources durables).

⁵⁵ BOUKHLIFA .A, « analyse financière », édition BERTI, Alger 1996, p27

Le FRN apparait comme une marge de sécurité représenté par la fraction de l'actif circulant financier par les capitaux permanents.

Le fonds de roulement se définit également de deux manières:

Définition dite « par le haut du bilan » le FR est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nets, excédent qui permet de financier, en partie ou en totalité, les besoins liées au cycle d'exploitations.

Définition dite par « par le bas de bilan » le FR est l'excédent de l'actif circulant sur l'exigible à court termes du bilan est toujours équilibrer, il est évident que le mode de calcul formulé par ces deux définitions donnent une valeur identique FRN.

❖ Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé net}$$

❖ Par le bas du bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes CT}$$

L'interprétation du FRN ce bases sur trois cas suivants :

➤ Si $\text{FRN} > 0$: un **FRN** positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des recoures qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation

➤ Si $\text{FRN} < 0$: un **FRN** qui est négatif (-) signifie que les capitaux permanents n'arrive pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court termes(DCT), alors que DCT sont impossible à se transformer en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate. Dans ce cas les capitaux permanents < actifs immobiliser.

➤ Si $\text{FRN} = 0$: un **FRN** est nul, cela indique une harmonisation total entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobiliser sont financier seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrant strictement les DCT. dans ce cas on peut dire que $\text{AI} = \text{KP}$.

✚ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Cette notion se fonde sur l'observation du cycle d'exploitation de l'entreprise: le besoin de financement, née du cycle d'exploitation, est fonction, en particulier du délai séparant la date de décaissement de celle de l'encaissement. ⁵⁶

Autrement dit, le BFR est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclu les postes de trésorerie et les ressources cycliques d'où:

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes CT} - \text{Dettes Financières})$$

L'interprétation du BFR se bases sur trois cas suivants :

Si **BFR**>0 : le **BFR** est positif on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitations, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.

Si **BFR**<0 : le **BFR** est négatif signifie qu'il a un excédent des ressources d'exploitation dans ce cas, les ressources cycliques (DCT) sont supérieure aux emplois cycliques (VE+VR).

Si **BFR**=0 : cette situation signifie que les DCT arrivent juste à financer les emplois cycliques.

✚ La Trésorerie (TR)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (TR positive), ou l'insuffisance (TR négative) des ressources longues disponibles après financements née de l'activité ⁵⁷

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Ou bien par:

$$\text{TR} = \text{TR Actif} - \text{TR Passif}$$

⁵⁶ DUPLANT C, « analyse et maitriser la situation financières de son entreprise », édition Vuibert, paris septembre 2004, p28

⁵⁷ HAMOUDI K, « le diagnostic financier », édition SALEM, Alger, 2007, p87

L'interprétation du TR se bases sur trois cas suivants :

Si $TR > 0$: c'est-à-dire le $FRN > BFR$ donc la TR est positif. Une TR positif, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du FR qui sert à financer le BFR .

Si $TR < 0$: c'est-à-dire le $FRN < BFR$ donc TR est négative. Une TR négative cela signifie que les capitaux n'arrive pas à financer les immobilisations, et une partie de valeurs immobiliser et financer par les DCT. Donc dans ce cas l'entreprise dispose une liquidité insuffisante.

Si $TR = 0$: c'est-à-dire le $FRN = BFR$ donc TR est nul. Une TR nul cela signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisé sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le $FRNG$ et réduire le BFR .

1.2 Les indicateurs de tableau de compte de résultats

L'analyse quantitative de l'activité et la performance économique de l'entreprise, nous amène à calculer à partir du compte de résultat des soldes intermédiaire de gestion (SIG). Ils traduisent des résultats intermédiaires significatifs et représentant pour l'analyse de gestion a tous considérables. Le calcul des SIG permet:

- ✓ d'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générer par son activité.
- ✓ d'écrire la repartions de la richesse crée par l'entreprise entre les salariées et les organismes sociaux, l'état, les apporteurs des capitaux et l'entreprise elle-même.
- ✓ de comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

▪ La marge commerciale (MC)

Ce solde permet de faire une appréciation de la performance commerciale d'une entreprise, il permet de tirer des conclusions sur le degré et l'intensité de l'activité commerciale de l'entreprise. Nous le calculant par :

$$MC = \text{Ventes nettes de marchandises} - \text{Cout d'achat des marchandises vendues}$$

▪ La production de l'exercice

Elle ne s'applique qu'aux entreprises qui produisent et elle permet d'évaluer la performance économique annuelle de l'entreprise. Elle prend tout sa valeur alors de sa comparaison à la production des exercices précédents, à moyens identique ou pour effectuer des comparaisons avec le concurrents. Elle permet de mesurer l'importance de l'entreprise sur le marché et déterminer les parts sur celui-ci.

$$PE = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

(La production immobilisée correspond aux travaux faits par l'entreprise pour elle-même)

L'un des ratios les plus calculé en utilisant ce solde est:

$$R = \frac{\text{production}}{\text{actif}}$$

Qui permet de déterminer la capacité d'une entreprise à produire en utilisant la totalité de ses actifs.

▪ La valeur ajoutée ou la richesse (VA)

La valeur ajoutée créé par l'entreprise évalue la performance économique de l'entreprise. C'est un indicateur de performance qui rend compte du poids économique de l'entreprise. Elle caractérise en outre le degré d'intégration des activités ; plus une entreprise assume les stades d'une production, plus sa valeur ajoutée tend à être important.

$$VA = MC + PE - \text{Consommation de l'exercice en provenance des tiers}$$

▪ L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Instrument d'analyse intéressant, le résultat brut d'exploitation nous renseigne sur la performance économique de l'entreprise ; il constitue une première approche de la capacité d'autofinancement.

C'est un instrument de diagnostic très utile dans les comparaisons dans le temps et dans l'espace, le monde de financement et la politique d'amortissements et de provision étant neutralisé.

Par ailleurs EBE constitue un instrument de gestion prévisionnelle et budgétaire dans les entreprises possédant des unités d'exploitation décentralisées.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{Subvention d'exploitation} - \text{impôt taxes et versement assimilés} - \text{charge personnel}$$

▪ Le Résultat d'exploitation (RE)

Ce solde permet de mesurer les performances industrielles et commerciales d'une entreprise. Il représente le résultat dégagé de l'activité d'exploitation ordinaire sans prendre en considération les éléments financiers

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprise et transferts des charges d'exploitation} + \text{autres produits d'exploitation} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charge d'exploitation}$$

▪ Le Résultat courant avant impôt (RCAI)

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations exceptionnelles (hors exploitation).

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Quota du résultat sur opération faite en commun} + \text{produits financiers} - \text{charge financières}$$

▪ Le Résultat hors exploitation (RHE)

Il s'agit d'une mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise ; autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise.

$$\text{RHE} = \text{produit hors exploitation} - \text{charge hors exploitation}$$

▪ Le Résultat net d'exercice (RN)

Il représente l'indicateur de la rentabilité final générée par l'entreprise, permettant d'évaluer la performance sous divers aspects .Il intéresse aussi bien le gestionnaire que les actionnaires de l'entreprise.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RHE} - \text{Participation des salariés} - \text{IBS}$$

2. Mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale permet de comprendre les relations qui existent entre certains postes des états financiers durant un même exercice. Afin de réaliser cette analyse, l'analyse est dans l'obligation de calculer le pourcentage des montants relative à chaque postes des états financiers ainsi, les postes du bilan seront présentes sous forme de pourcentage de l'actif totale le postes de l'état des résultats, sous forme de pourcentage des ventes totales.

Cette analyse permet d'établir certains liens entre des postes clés et des états financiers.

D'autres outils de mesure de performance permettent d'analyser ces liens plus en profondeur

3. Mesure de la performance à l'aide des ratios

La mesure de la performance à l'aide des ratios permet de percevoir plus facilement l'évolution dans les taux de la performance financière tous en comparant à celle des périodes ultérieures et celle d'autres compagnies de même secteurs d'activité et de même taille.

Les ratios financiers ramènent les chiffres à leur plus simple expression, ce qui en facilite le lecteur et permet une évaluation plus rapide .un ratio peut être aussi un outil de sécurité et d'alerte .il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation.

Un ratio peut être défini comme suit: « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financières ou la performance de l'entreprise »⁵⁸

⁵⁸ DORIATH B, Et LOZATO M, « Comptabilité et gestion des organisations », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p 136

Un ratio est un rapport entre deux entités chiffrée qui exprime et identifie des conclusions, des jugements sur la situation financière d'une entreprise, il s'exprime en général sous forme d'un pourcentage ou de quotient.

Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes :

- Les ratios de structure financière
 - Les ratios de rentabilité
 - Les ratios de solvabilité
 - Les ratios de liquidité
 - Les ratios de rotations
- **Les ratios de structure financière**

Cette catégorie de ratio a pour objectif l'étude de degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise à travers l'étude des composants de celle-ci (investissement, liquidité, solvabilité...).

▪ **Ratios de financement total**

Le ratio de financement total est un indicateur qui estime et compare les ressources internes aux capitaux étrangers, nous pouvons en préalable avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

$$RFT = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total passif}}$$

▪ **Ratios de financement des investissements**

Ce ratio permet de porter un jugement sur la politique d'investissement adoptée par l'entreprise, il faut noter que la norme recommandée est de 50% pour les entreprises industrielles.

$$RAF = \frac{\text{valeurs immobilisées}}{\text{total ACTIF}}$$

▪ Ratios d'autonomie financière

C'est un ratio de structure financière démontant l'usage par l'entreprise de source de financement externe. Les créances à long terme meurent ainsi les risques de leurs prêts, les actionnaires évaluent leurs solidités financière et leur niveau de dépendance envers les prêteurs.

Ce ratio doit être supérieur à 100%.

$$RAF = \frac{CAPITAUX PROPRES}{TOTAL DE DETTES}$$

▪ Ratios de solvabilité

Ce ratios mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long terme, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise autrement dit, si cette dernière envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable; il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dette à long, moyen et court terme)

$$RS = \frac{\text{total actif}}{\text{total dettes}}$$

▪ La capacité d'autofinancement CAF

« La capacité d'autofinancement est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période, qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissée, et lorsque tous les charge qui doivent entraîner une sortie de trésorerie, auront été décaissées »⁵⁹

Il existe deux méthode pour calculer cette CAF (ainsi on peut vérifier ses calculs):

⁵⁹ DEPALLENS G, et JOBARD P, « gestion financière de l'entreprise », édition SIREY, paris, 1990, p22

- ❖ **A partir du résultat de l'exercice** : d'où la formule suivant:

CAF = résultat net + DOTATION AUX AMORTISSEMENT ET AUX PROVISION + valeur résiduelle des investissements cédés - reprise sur amortissement et provisions - quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice - produit de cession d'investissement.

D'où la formule suivant:

CAF= EBE+ autre produit d'exploitation+ transfert es charge + produit financiers encaissable + produit exceptionnel - autre charge d'exploitation -les charge financières décaissage -les charge exceptionnelles décaissage -les participations des salaires au résultat - IBS

- **Capacité de remboursement**

Capacité de remboursement = DLMT/CAF <4

- **Les ratios de liquidité**

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes exigible et engagement financiers à court terme (au plus un an) .Par liquidité, il fait entendre l'ensemble des actifs en espèces ou rapidement convertible en espèces de façon certain (encaisse, banque, effets, placement négociable et stocks, dans la proportion ou ces dernier sont rapidement réalisable en liquidité).

- **Ratios de liquidité générale**

Ce ratios permet d'estimer la capacité de l'entreprise, à travers la totalité de ses actifs liquides, à rembourser ces dette exigibles.

A cet effet, plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est important et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court terme

$$RLG = \frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes à court terme}}$$

- **Ratios de liquidité réduite**

Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme moyennement les composants de l'actif circulant les plus liquides à savoir les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes à court terme en mobilisant ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles.

$$RLR = \frac{\text{valeur réalisable} + \text{valeur disponibles}}{\text{dette à court terme}}$$

- **Ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio permet d'indiquer la capacité à rembourser des dettes échues moyennement valeurs disponibles ce ratio confirme la situation de la liquidité de l'entreprise.

$$RLI = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{dettes à court terme}}$$

- **Les ratios de rentabilité**

Les ratios de rentabilité mesurent la performance globale de l'entreprise et par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires. Les ratios de rentabilité sont les suivants :

- **Ratio de rentabilité économique**

Ce ratio permet d'évaluer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise. Ce ratio exprime également la performance de l'exploitation dans le temps et dans l'espace.

$$\text{Rentabilité économique} = \text{résultat net} / \text{investissement}$$

Elle s'obtient aussi par la relation suivant:

$$\text{Rentabilité économique} = \text{résultat net} / \text{total du bilan}$$

▪ Ratio de rentabilité commercial

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité une augmentation de ce ratio d'une année à une autre peut s'exprimer par une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes.⁶⁰

$$\text{RRC} = \text{Résultat net} / \text{chiffre d'affaire HT}$$

▪ Ratio de rentabilité financière

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis. « La rentabilité financière permet de mesurer le bénéfice obtenu sur les fonds apportés par les actionnaires »⁶¹

En d'autres termes, ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, elle intéresse les actionnaires car à la base la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas.

$$\text{RRF} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres}$$

Elle s'obtient aussi par la relation suivante

$$\text{Rentabilité financière} = \text{résultat net} / \text{nombre d'actions}$$

⁶⁰ SALEMER C, « tout la fonction financière », édition DUNOD, paris, p110

⁶¹ STIPHANY E, « gestion financière », 2ème édition, édition ECONOMICA, paris 2000, P102

- **Les ratios de rotation**

Les ratios de rotation servent à contrôler la gestion du patrimoine de l'entreprise et de certaines de ses charges. Ils ont pour but de déterminer la vitesse de rotation de certaines grandeurs et traduisant l'efficacité, comme ils peuvent être pour chacun des postes de l'actif circulant qui représente un investissement pour l'entreprise : stocks, comptes, clients et fournisseurs

- **Ratio des stocks**

Le ratio traduit le stock moyen en jours d'achat, permettant une première approximation du degré de l'actif d'exploitation il permet d'apprécier, la qualité de la gestion des stocks et approvisionnement.

$$\text{Rotation des stocks} = (\text{stock Moyne} \times 360) / (\text{ACHAT} \pm \text{stocks})$$

- **Ratio rotation des fournisseurs**

Ce ratio indique en nombre de jours d'achats TTC le montant du crédit par les fournisseurs

$$\text{Ratio rotation des fournisseurs} = (\text{dette fournisseurs} \times 360) / \text{achats TTC}$$

- **Ratio de rotation clients**

Ce ratio indique en nombre de jours de vente TTC le montant du crédit par la clientèle

$$\text{Ratio rotation des clients} = (\text{créance client} \times 360) / \text{ventes TTC}$$

Section 03 : les indicateurs de la performance financière

1. Définition d'un indicateur

Le mot indicateur est définie dans le (dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993) comme la « matérialisation d'un évènement observer, mesurer, déterminer par le calcul est permettent d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processeur »⁶²

Selon le séminaire intergouvernemental sur le critère et indicateur, les critères sont les «caractéristique considérées importants et permettant de juger de la réussite ou de l'échec ». Le fait d'associer une information choisie à un critère est extrêmes intéressant puisque nous disposons, à travers, de la possibilité de relier la stratégie (critère) aux mesure réalisées (information choisie).

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus
- Evaluation d'une action
- Diagnostic d'une situation, d'un problème
- Vielle et surveillance d'environnement et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité, etc.

2. indicateurs de la performance

Un indicateur de la performance peut être défini, comme étant «une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettent d'en évaluer le résultat»⁶³ .Cette définition met en avant deux situation correspondant à des fonctions distinctes de l'indice de performance

⁶² B. Froman & C. Gourdon, « Dictionnaire de la qualité AFRON », 1993.P10.

⁶³B. Forman& C. Gourdon, Op. cit, P10.

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, on parlera alors d'indicateur de processus ou de pilotage, utilisée par l'acteur pour sa propre gouverne
- Soit il s'agit d'évaluer le résultat de l'action achevée, on parlera alors d'indicateur de résultat, utilisé pour informer des agents extérieurs à l'action mesurées comme les supérieures hiérarchique, l'indicateur de résultat est donc un indicateur de reporting.

Selon Voyer(2002) un indicateur est «un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure .Il résulte de la collecte de donnée sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation»⁶⁴

Selon L.AUBUT-LUISSIERI(2013) un indicateur est : «une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés».⁶⁵

3. les indicateurs de la performance financière

La mesure de la performance financière est imposées par la loi qui oblige l'organisation à produire, tous les entreprises utilisent des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse: le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent en effet les informations de base pour la mesure de la performance financière.

Les indicateurs financiers sont des données financières (chiffres, ratios, financiers.....) utilisées pour mesurer les performances de l'entreprise tels que:

- Écart sur chiffre d'affaires.
- Le taux Marge Brute(ou Marge Commerciale).
- Fond roulement net (FRN).
- Besoin en Fond de Roulement (BFR).
- La trésorerie.
- Capacité d'Autofinancement (CAF).

⁶⁴VOYER, Pierre(2002), «tableau de bord de gestion et indicateur de performance »,2^{ème}Edition, Ste- Foy : presses de l'université d Québec, Page 61

⁶⁵L.AUBUT-LUISSIER (février 2013), «le tableau de bord : Abc : les meilleures pratiques » ; Edition Academia, Page7

- Les soldes intermédiaires de gestion.
- Les ratios d'analyse de bilan.

Ce sont des outils de gestion très utiles aux dirigeants d'entreprise, car ils lui permettent d'évaluer la santé de son entreprise, de déterminer ses coûts et ses marges, de prendre des décisions et d'identifier les difficultés avant qu'il ne soit trop tard et de réduire les risques de cessation de paiement.

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux, nous pouvons citer trois parmi eux: la rentabilité, la profitabilité, effet de levier.

▪ La rentabilité :

La rentabilité peut être définie comme «le rapport de résultat aux moyennes mis en œuvre pour les obtenir. Ainsi elle désigne sa capacité des résultats »⁶⁶

La rentabilité est un indicateur qui représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Il existe différents types de rentabilité de l'entreprise à savoir la rentabilité économique et la rentabilité financière.

▪ La rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure l'utilisation des capitaux par l'entreprise sans tenir compte de la façon dont ils sont financés (emprunts, apports des actionnaires ou autofinancement)⁶⁷

$$\text{la rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}} * 100$$

Le résultat d'exploitation permet d'apprécier la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de production employés qui sont le capital, le travail et le mode de financement

Sachant que les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes+ la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Il est utilisé par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise.

⁶⁶ VILAIN Laurent (2003), «le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif», Thèse professionnelle maîtrise spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, p37.

⁶⁷ HUBERT B, Analyse financière, Ed DUNOD, 4 éditions. Paris, 2004, page 189.

- la rentabilité financière:

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres). Elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$\text{la rentabilité financière} = \frac{\text{résultat de l'exercice}}{\text{capitaux propres}}$$

Selon HOARAU.C «Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires».⁶⁸

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

- Effet de levier:

L'effet de levier consiste, pour une entreprise, à utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité d'investissement. Les bénéfices obtenus grâce à l'endettement deviennent ainsi plus importants que la valeur de l'endettement. Cette technique concerne également l'effet sur la rentabilité des capitaux propres investis. On parle alors de la rentabilité financière et rentabilité économique.

«L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante».⁶⁹

Alors l'effet de levier s'exprime par la formule ci-dessus :

Effet de levier = (résultat d'exploitation - impôt- dette financière)/ capitaux propres

Le résultat est favorable lorsque l'effet de levier est positif, c'est-à-dire que le recours à l'endettement permet l'amélioration de la rentabilité financière. Le cas contraire, le recours à l'endettement a un effet négatif sur la rentabilité financière.

⁶⁸ HOARAU Christian(2008), «maîtriser le diagnostic financier »,3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, P88

⁶⁹ RAMAGE Pierre(2001), «analyse et diagnostic financier», Edition d'organisation, Paris, P 145

- **La profitabilité** : La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable.

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{chiffre d'affaires}} * 100$$

4. Intérêt et limites de la performance financière

Les indicateurs de la performance financière que nous venons d'aborder présentent cependant des limites, Certes, les résultat comptable des entreprise dans le passé leurs permettent de connaitre la rentabilité de leurs activité et de leur actifs, Cependant, cette connaissance n' a pas toujours permis aux entreprises de faire des évaluations permettant d'anticiper leur performance financière dans le futur. Ceci est dû au fait que les besoins et les attentes des clients changent au fil du temps. Ainsi, il est bien probable qu'une activité dont la rentabilité a été prouvée depuis plusieurs années ne puisse plus afficher une meilleure performance maintenant.⁷⁰

En effet, la performance financière à long terme de l'entreprise ne tient pas uniquement compte de la situation financière passée de l'entreprise, mais également, de sa situation actuelles une anticipation de sa situation dans le futur. De ce fait, et comme le disent Cumby et Conrod (2001),la performance financière ne peut pas être évaluer en tenant compte des seuls indicateurs financières mais aussi ,des indicateurs non financiers tels que la fidélité des clients ,les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. La satisfaction des clients peut par exemple constituer, un indicateur de performance économique et de performance boursière de l'entreprise.

Dans ce là, la performance financière de l'entreprise ne constitue donc pas une approche suffisante pour appréhender la performance de l'entreprise, D'autre type de performance méritent d'être analysé.

⁷⁰ Cumby ET J .CONRO, (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, Journal of intellectual Capital.

Conclusion :

Ce chapitre nous permet de comprendre tous les aspects de la performance, notamment la performance financière de l'entreprise. Ce dernier permet d'analyser l'équilibre financier. Et la réalisation des objectifs organisationnels.

L'entreprise souhaite désormais une mesure de la performance financière utile et dynamique pour évaluer les décisions stratégiques patinette, elle doit donc effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions, on intégrant une dimension opérationnelle et financière.

En effet pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les dirigeants peuvent faire appel à des outils et des méthodologies multiples.

Chapitre III

Elaboration du tableau de bord cas de l'EPB

Introduction :

Après avoir abordé la notion de performance financière et les éléments de base du processus de pilotage de l'entreprise, l'essentiel du processus et mis l'accent sur les principaux indicateurs et méthodes nécessaires à notre étude de cas, il est temps de guider une analyse précise de l'entreprise de notre choix. .

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'appliquer des indicateurs de performance et le tableau de bord avec des objectifs précis, c'est-à-dire de mettre en pratique le contenu que nous avons développé dans la partie théorique pour identifier nos problèmes et apporter quelques réponses à un certain nombre de questions. Dans ce travail Le temps de demander.

Dans cette optique, nous avons présenté ce chapitre en trois sections :

- La première concerne la présentation de l'organisme d'accueil de« l'entreprise portuaire de Bejaia ».
- La deuxième section est consacrée pour les indicateurs de mesure de la performance.
- La troisième section est consacrée pour élaboration du tableau de bord.

Section 01 : la présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

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

1. la présentation de « l'EPB :**1.1 . Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

Généralité sur le port de Bejaia : Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique. Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des



flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefs qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11^{ème} siècle que la berbère *Begaiëth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en 1834, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en 1870 et ceux d'accostage en 1879. La construction de l'ancien port fut achevée en 1911. Le nouveau quai long de 300 Melle fût achevé en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3ème génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

1.2 Historique et cadre juridique

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

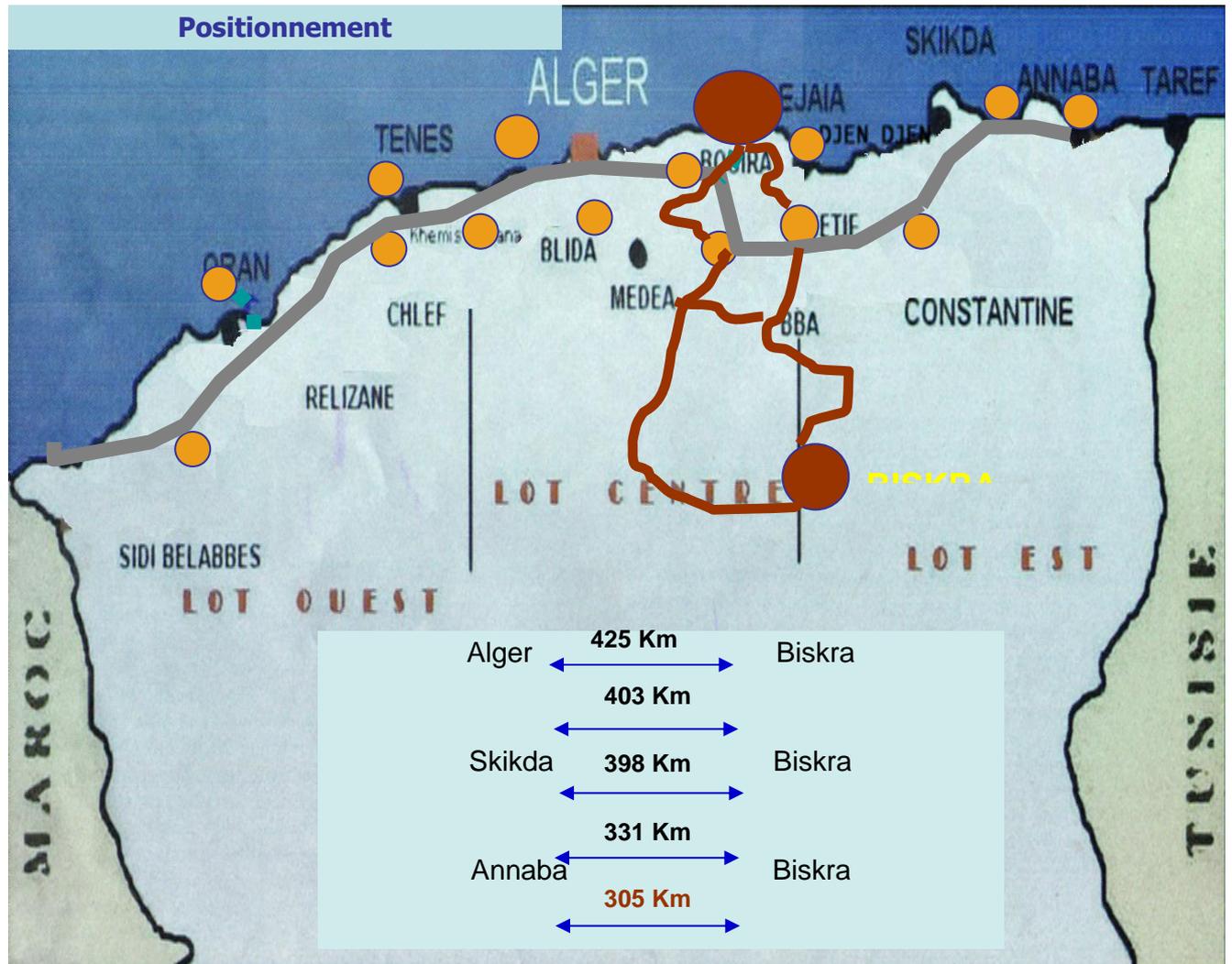
1.3 Implantation géographique du port de Bejaia :

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de **2.750 m**.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international.

D'une desserte routières reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



Localisation géographique :

- Latitude Nord : $36^{\circ}45' 24''$.
- Longitude Est : $05^{\circ}05' 50''$.

2. Missions et activités de l'entreprise :

2.1 Missions de l'entreprise : Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.

- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

2.2 **Activités de l'entreprise** : Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises, D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

3. Organisation de l'entreprise :

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

3.1 Direction Générale :

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

3.2 Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

3.3 Direction des Ressources Humaines :

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,

3. Département Qualité de Vie au Travail.

3.4 Direction Digitalisation et Numérique :

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

3.5 Direction des Finances et Comptabilité :

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

3.6 Direction du Système de Contrôle Interne :

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

3.7 Direction Achats :

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

4. Département Passations de Commandes,
5. Département Passation de Marchés,
6. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

3.8 Direction Générale Adjointe Opérationnelle :

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,

3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,

4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,

5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,

6. La centralisation des achats /approvisionnement et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

3.9 Direction Exploitation :

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

3.10 Direction Domaine et Développement :

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

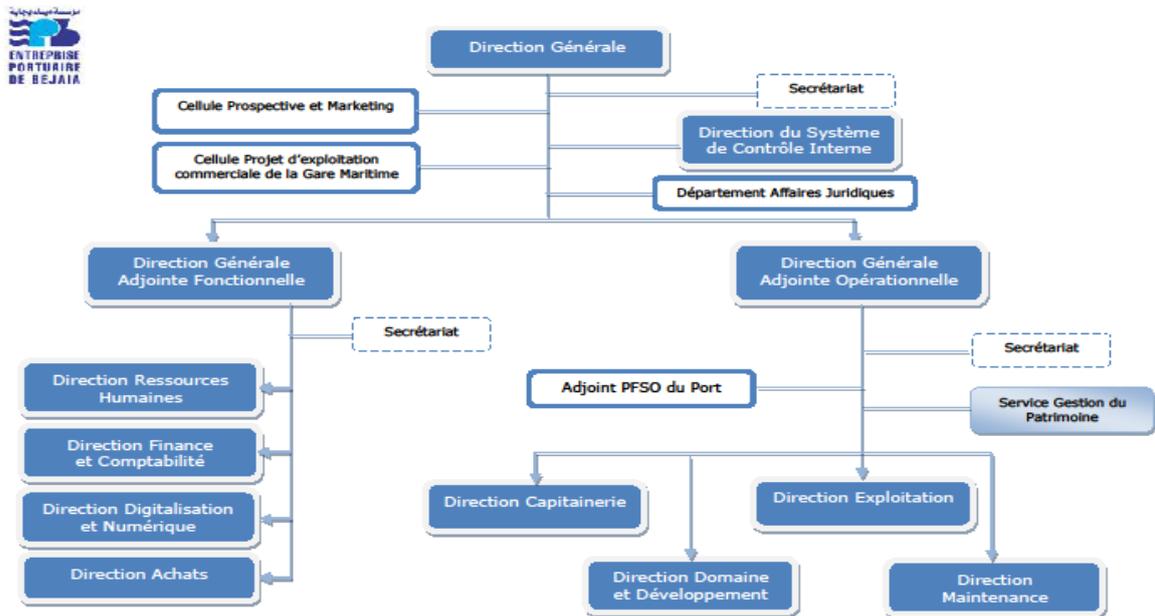
1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,
5. Service Commercial.

3.11 Direction Maintenance :

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

- Organigramme de l'entreprise :



Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance

Après avoir exposé l'organisme d'accueil, des états financiers et une version condensée de ceux qui servent d'outils d'analyse de la situation financière de l'entreprise, tout en déterminant les indicateurs nécessaires pour pouvoir juger de la performance de l'entreprise.

1 Le bilan financier

Nous avons établi ces bilans de grande masse à partir des bilans comptables des deux exercices (2019/2020) dans leurs deux parties : actif et passif

• L'actif

La structure de l'actif comporte quatre rubriques : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les disponibilités.

• Passif

La structure du passif comprend trois rubriques : les capitaux propres à long termes, dette à long moyen terme et les dettes à court terme.

1.1 Le bilan grand masse d'actif de l'EPB

Dans le tableau suivant nous présentons le bilan de grande masse d'actif pour l'année 2019-2020.

Tableau n°06 : Bilan des grandes masses de l'année 2019

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
AI	21 053 933	89.93%	KP	13 467 894	57.53%
VE	319 427	1.36%	DLMT+	7 797 972	33.31%
VR	1 345 746	5.74%	DCT	2 143 116	9.15%
VD	698 876	2.94%			
Total Actif	23 408 982	100%	Total Passif	23 408 982	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Tableau n°07 : Bilan des grandes masses de l'année 2020

Actif	Montant	% ⁷¹	Passif	Montant	%
AI	20 414 032	91.08%	KP	14 001 668	62.47%
VE	335 046	1.49%	DLMT	6 643 162	29.64%
VR	1 029 094	4.59%	DCT	1 766 582	7.88%
VD	633 240	2.82%			
Total Actif	22 411 412	100%	Total Passif	22 411 412	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation :

Le bilan de grande masse reflète l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement mais aussi de décisions effectuant l'activité quotidienne de l'entreprise. Dans le cas L'EPB, on remarque que durant les deux exercices 2019-2020. Les valeurs immobilisées constituent plus 90% du total actif, ce qui représente un taux assez élevé : l'actif de l'entreprise est marqué par une immobilisation excessive. Une situation qui peut s'expliquer par le nouveau projet de construction d'une nouvelle gare au niveau du port.

⁷¹ Montant/total actif * 100

2 Le fond de roulement net :

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement, La méthode du haut de bilan(1) et la méthode du bas de bilan (2). Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les deux années concernées (2019/2020) et selon les deux approches.

-La première méthode : le calcul de FRN par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisés}$$

-La deuxième méthode : le calcul de FRN par le bas du bilan :

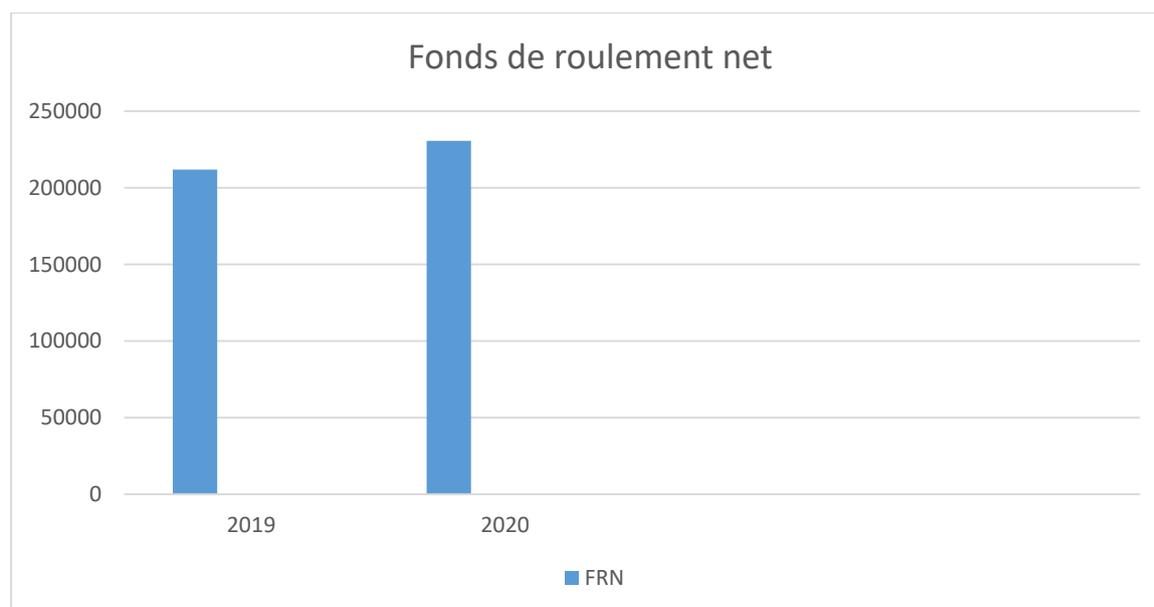
$$\text{FRN} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau n°08: La détermination de fonds de roulement net

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
FRN(1)	KP-AI	211934	230798
FRN(2)	AC-DCT	211934	230798

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Figure n°01 : Représentation graphique du fonds de roulement net



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation :

D'après notre étude de ces deux années 2019-2020 nous constatons que, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Cette situation s'explique que l'entreprise a pu financer les totalités de ces actifs immobilisés par ces capitaux permanents et à enregistrer un surplus sous forme de fonds de roulement positifs et qui constitue une marge de sécurité financière à court terme pour l'entreprise.

Remarquons également que le fonds de roulement de l'année 2020 plus important, que celui de 2019. Cela est due à l'importance des valeurs réalisable de 2020, En général L'EPB constitue un bon indicateur qui traduit à priori une bonne structure financière.

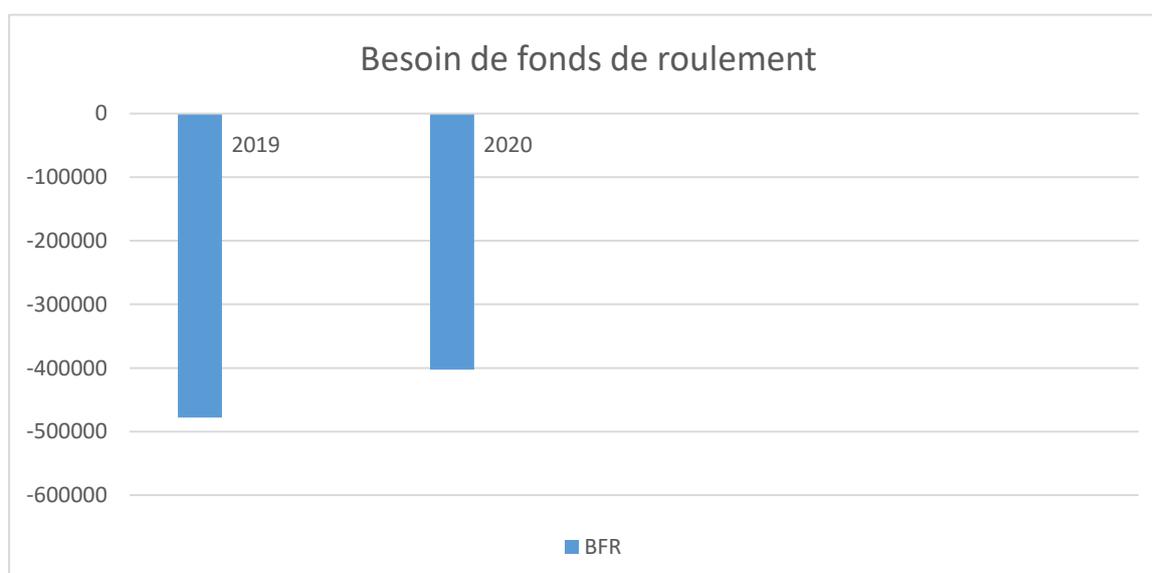
3 Le besoin en fond de roulement :

$$\text{BFR} = (\text{valeur réalisable} + \text{valeur d'exploitation}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie})$$

Tableau n°09 : La détermination besoin de fond de roulement

Eléments	formules	Années	
		2019	2020
BFR	$(VE+VR) - DCT$	-477943	-402442

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Figure n°02 : Représentation graphique du besoin de fonds déroulement

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation :

On constate que, durant les deux dernières années, le BFR est négative ce qui signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitation, dans ce cas les ressources cycliques sont supérieures aux emplois cycliques.

4 La trésorerie :

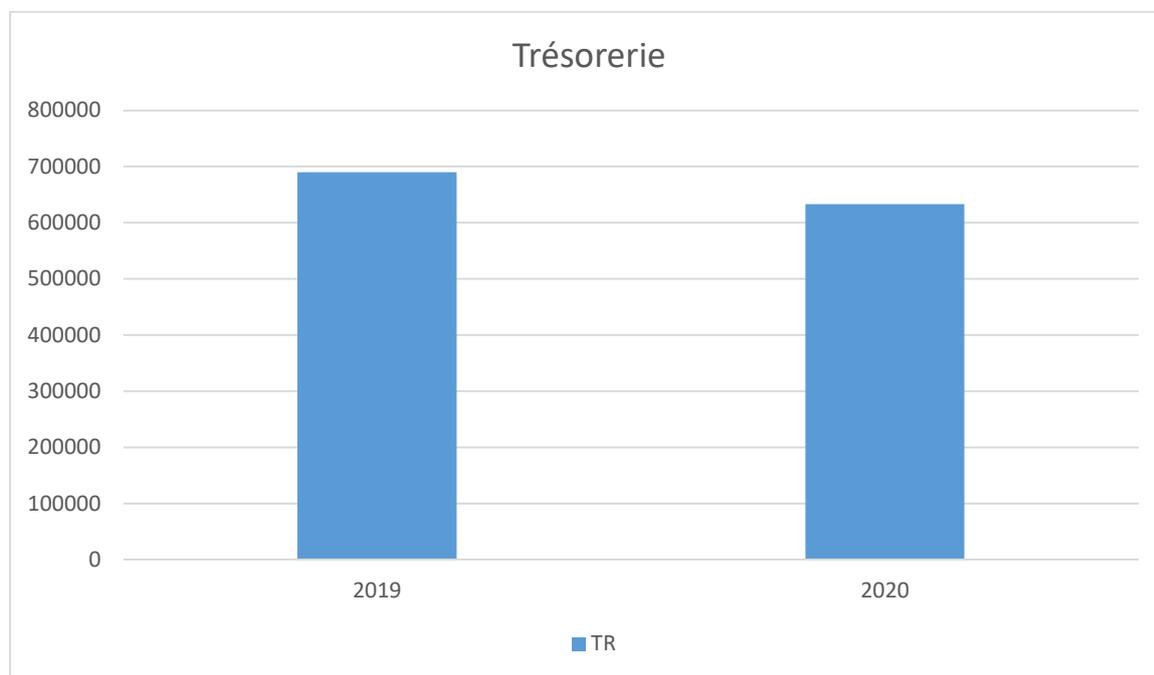
La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale. Elle peut être calculée à partir du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement déterminé précédemment, sur cette base nous pouvons calculer la trésorerie comme suite :

La trésorerie nette = Fonds de roulement net – Besoin en fonds de roulement

Tableau n°10 : La Trésorerie

Elément	Formules	Années	
		2019	2020
TR	FRN - BFR	689877	633240

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB

Figure n°03: Représentation graphique de la Trésorerie

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB.

Interprétation :

Nous remarquons une diminution entre 2020 et 2019, Dans ce cas, l'entreprise d'EPB ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins, elle doit avoir des recours à ses modes de financements à court terme pour palier à cette situation c.-à-d. que l'entreprise ne dispose pas d'une marge de sécurité suffisante.

5 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

Le solde intermédiaire de gestion est un des éléments intermédiaires du compte de résultats utilisé pour apprécier les performances de l'entreprise. Ce sont des soldes car ils représentent des différences entre des produits et des charges (2019-2020)¹

Tableau n°11: Les soldes intermédiaires de gestion

Désignation	2019	2020
Chiffre d'affaire	6 332 318 236,22	5 954 353 212,01
Production stockée / immobilisée (+)	7 800 000,00	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 340 118 236,22	5 954 353 212,01
Consommation (-)	258 020 525,06	244 538 047,88
Variation de stock de matières et de marchandises (-)	-	-
Services extérieurs et autres conso (-)	461 272 677,39	377 432 283,98
II. VALEUR AJOUTEE	5 620 825 033,77	5 332 382 880,15
Subventions d'exploitation reçues (+)	-	-
Charges de personnel (-)	3 656 966 495,56	3 639 858 101,66
Impôts et taxes (-)	185 177 200,75	167 097 200,86
III. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 778 681 337,46	1 525 427 577,63
Autres produits (+)	111 795 198,88	161 124 011,59
Dotations aux amortissements (-)	1 045 741 794,73	1 032 518 211,39
Autres charges (-)	3 096 638,68	14 095 610,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	4 956 278,82	16 552 658,14
IV. RESULTAT D'EXPLOITATION	846 594 381,75	656 490 425,18
Produits financiers (+)	171 964 121,34	261 007 154,73
Charges financières (-)	211 811 137,53	240 361 205,86
V. RESULTAT FINANCIER	- 39 847 016,19	20 645 948,87
VI. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	806 747 365,56	677 136 374,05
Produits nets sur opérations de gestion (+/-)	-	-
Produits nets sur opérations de capital (+/-)	-	-
Dotations aux provisions exceptionnelles (-)	-	-
VII. RESULTAT EXCEPTIONNEL	-	-
Participations des salariés (-)	-	-
Impôts sur les sociétés (-)	253 736 610,55	129 830 528,37
Impôts différés (+)	19 568 262,70	19 977 220,06
VIII. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	572 579 017,71	567 283 065,74

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Interprétation des résultats des SIG pour les deux exercices 2019 et 2020 :**❖ La production de l'exercice:**

L'entreprise a enregistré une augmentation de 385 765 024DA en 2019 par rapport à 2020, cette augmentation est due à la hausse du chiffre d'affaire qui est passé de 6 332 318 236,22 en 2019 à 5 954 353 212,01

❖ La valeur ajoutée:

La valeur ajoutée est le solde du compte de production, l'entreprise à générer une valeur ajoutée d'ordre d'un montant de 5 620 825 033,77DZ en 2019 par contre en 2020 en remarque le montant a été réduit à 5 332 382 880,15 DZ explique par l'absence de la marge commerciale.

❖ L'excédent brut d'exploitation:

L'EPB à enregistré un EBE positif au cours des deux années, ce qui signifie que l'activité est profitable et rentable en 2019 d'un montant 1 778 681 337,46DZ, et une diminution en 2020 à 1 525 427 577,63 DZ due à une baisse très importante de la valeur ajoutée.

❖ Résultat d'exploitation:

L'entreprise à dégagée un résultat positif durant les deux années, cette situation montre que l'activité principale de cette entreprise est profitable, les résultats sont de l'ordre 5 653 216 152DZ en 2020, et en baisse de 81637656DZ par rapport à l'année 2019.

❖ Résultat courant avant impôts:

Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise, dans notre cas ce résultat est positif durant les deux années, mais il a connu une baisse 129610991.5 DZ en 2020 par rapport à 2019, En dépit de cette constatation qui est clair que l'entreprise enregistre une double performance économique et financière.

❖ Résultat exceptionnel:

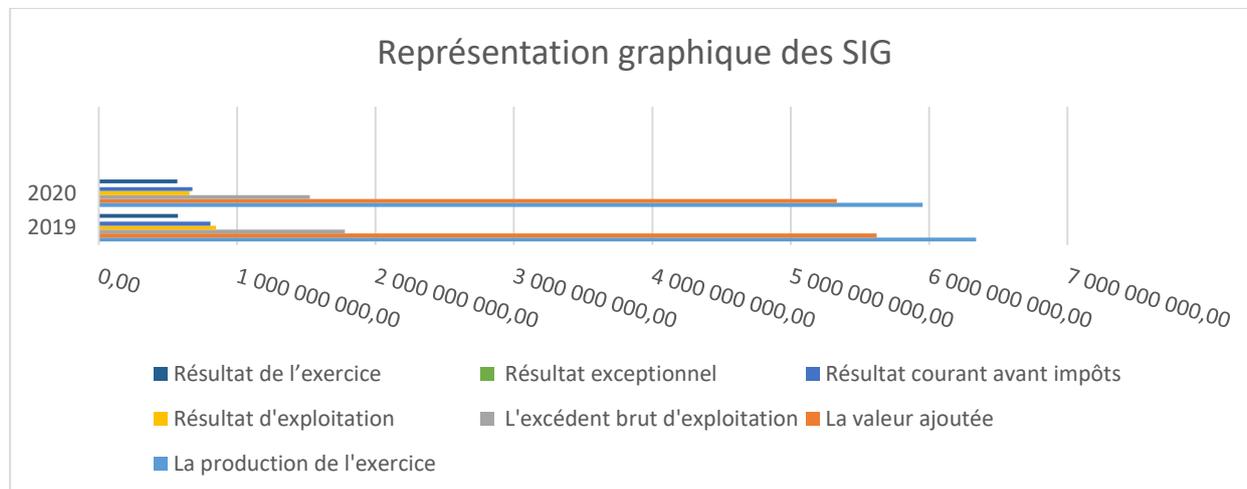
Ce résultat est nul car l'entreprise n'exerce aucune activité exceptionnelle.

❖ Résultat net de l'exercice:

L'entreprise est bénéficiaire durant les deux années étudiées, tout en dénotant une diminution du résultat net de 5295952 DA en 2020 par rapport à 2019, cela est justifié par une augmentation

des impôts de 408957,36DA en 2020 par rapport à 2019 et une diminution du RCAI de l'ordre de 12610991.5DA.

Figure n°04 : Présentation schématique des SIG (en milliards de Dinars)



Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

6 La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement est un indicateur de performance dans le sens où elle montre la capacité de l'entreprise à renouveler les immobilisations par ses propres moyens, mesure degré d'indépendance financière ainsi que son potentiel d'endettement. L'étude de la CAF pour l'exercice 2019-2020 par les deux méthodes suivantes :

Tableau n°12 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive

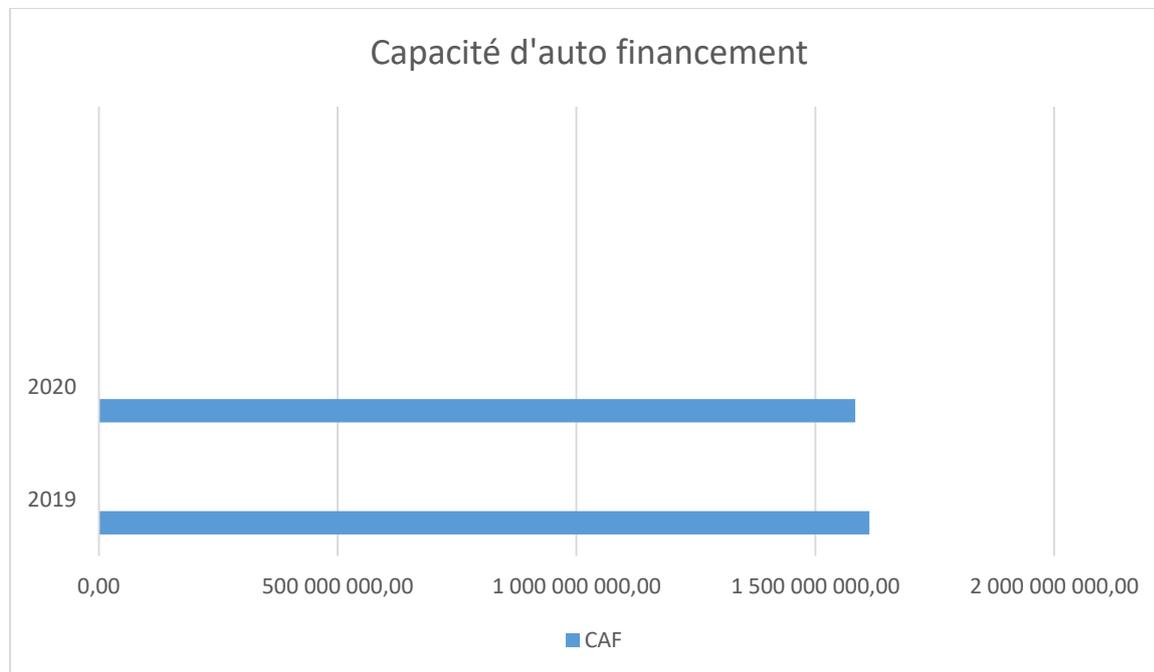
	Désignation	2019	2020
	Excédent Brut d'Exploitation EBE	1 778 681 337,46	1 525 427 577,63
+	Transfert de charges (d'exploitation)	-	-
+	Autres produits (d'exploitation)	111 795 198,88	161 124 011,63
-	Autres charges (d'exploitation)	3 096 638,68	14 095 610,79
+/-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	-	-
+	Produits financiers	171 964 121,34	261 007 154,73
-	Charges financières	211 811 137,53	240 361 205,86
+	Produits exceptionnels	-	-
-	Charges exceptionnelles	-	-
-	Participations des salariés aux résultats	-	-
-	Impôt sur les bénéfices	234 168 347,85	109 853 308,31
=	CAF	1 613 364 533,62	1 583 248 619,03

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Tableau n°13: Calcul de la CAF par la méthode soustractive

	Désignation	2019	2020
	Résultat net de l'exercice	572 579 017,71	567 283 065,74
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	1 045 741 794,73	1 032 518 211,39
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	4 956 278,82	16 552 658,14
+	Charges exceptionnelles (op. faites en capital)	-	-
-	Produits exceptionnels (op. faites en capital)	-	-
-	Quotes-parts des subventions d'investissement	-	-
=	CAF	1 613 364 533,62	1 583 248 618,99

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB

Figure n° 05: Présentation Schématique d'auto financement (CAF)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de L'EPB.

Commentaire :

On constate que l'entreprise a généré une capacité d'autofinancement positif durant les deux années ce qui signifie que l'entreprise a dégager un surplus monétaire, donc elle a la possibilité de financer de nouveaux investissements ou de rembourser ces emprunts ce qui lui assure la sécurité financière.

Mais on remarque une dimension bien apparente de la CAF au cours de l'année 2020 de l'ordre 30 115 914 DZ.

7 Les ratios d'analyse des bilans :

Les ratios sont des outils qui permettent de procéder à une vérification du degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise étudiée. Ce sont également des indicateurs de performance financière, ils mettent en rapport deux données et se matérialisent par une division il y en a plusieurs mais on va se baser sur les plus significatifs.

7.1 Ratios de structure financière :

Tableau n°14 : Calcul des Ratios de structure financière

Désignation	Règle de calcul	Norme	2019	2020	Interprétation
Ratio de financement permanent	$R = \text{capitaux permanent} / \text{actif fixe}$	≥ 1	1,01	1,01	Ratio de financement permanent est supérieur à 1 durant les 02 derniers exercices cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressources stable et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total dettes	> 1	1.35	1.66	On remarque que les deux ratios sont supérieurs à 1 cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.
Ratio de capacité de remboursement	Dettes à Long Moyen Terme / Capacité d'autofinancement	≥ 1	4.82	4.15	On remarque ce ratio est supérieur à 4 il donne un mauvais signal. l'entreprise supporte un endettement trop lourd pour la rentabilité qu'elle génère.
Ratio d'endettement	Total dettes / Total actif		42%	38%	Ratio d'endettement est inférieur à 50% ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB.

7.2 Ratios de rentabilité :

Tableau n°15: Calcule des Ratios de rentabilité

Désignation	Règle de calcul	2019	2020	Interprétation
Ration de rentabilité financière	$R = \text{résultat de l'exercice} / \text{capitaux propres} * 100$	4%	4%	Les capitaux propres de l'entreprise sont rentable pour les deux exercices étudiée sont équivalent
Ration de rentabilité économique	$R = \text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôt et taxes} + \text{charge financières} / \text{capitaux permanents} * 100$	4%	3%	Les actifs de l'entreprise sont rentables pour les deux exercices avec une baisse de un point en 2020 relativement à l'exercice précédent
Ratios de rentabilité commerciale nette	$\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires HT}$	9%	10%	On remarque que durant l'exercice de 2020 l'entreprise est plus rentable selon son volume, sa rentabilité commerciale est plus forte qu'en 2019

Source : réaliser par nos soins à partir données de L'EPB.

7.3 Ratio de solvabilité

Tableau n°16: Calcule des Ratios de solvabilité

Désignation	Règle de calcul	Norme	2019	2020	Interprétation
Ratios de solvabilité générale	$R = \sum \text{Actif} / (\text{DLMT} + \text{DCT})$	≥ 1	2,35	2,66	Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une légère augmentation, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

Source : réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB.

7.4 Ratio de liquidité

Tableau n°17: Calcule des Ratios de liquidité

Désignation	Règle de calcul	2019	2020	Interprétation
Ration de liquidité générale	Actif circulant / Dettes à court terme	1.10	1.13	Ce ratio est supérieure à 1 , cela signifie que l'actif de l'entreprise est supérieure à son passif , ce résultat est bon car cette entreprise dispose d'un actif à court terme qu'elle puisse le liquider pour rembourser ses dette à court terme
Ratio de liquidité réduite	(Valeurs réalisables + Disponibilités) / Dettes à court terme	0.95	0.94	Ce ratio est supérieure à la norme ($0.3 < R \leq 0.5$) dans les deux années cela signifie que l'entreprise peut rembourser ses dette à court terme à partir à partir de ses valeurs réalisables et disponibles
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilités / Dettes à court terme	0.32	0.36	Ce ratio est supérieure à la norme (0.2et 0.3) ce qui signifie que les l'entreprise peut rembourser dans l'immédiat ses dette exigibles pour les deux exercices

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB.

7.5 Ratio de rotation

Tableau n°18: Ratio de rotation

L'objectif de cette catégorie de ratio est d'évaluer la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et ainsi de savoir si elle est performante.

Désignation	Règle de calcul	2019	2020	Interprétation
Ration de rotation des crédits client	$R = \frac{\text{clients et comptes rattachés} + \text{effet escompté non échu}}{CA} * 360$	40j	35j	Le même constat est tiré concernant ce ratio ou un net prolongement du délai est constaté probablement due à la négociation de délais plus longs de la part de la clientèle.

Source : réaliser par nos soins à partir des données de L'EPB.

Section 03 : élaboration de tableau de bord financier

Dans cette section, nous montrerons l'importance de contrôler la performance de l'EPB et la mise en place d'indicateurs basés sur les rapports d'activité existants de l'entreprise, afin d'élaborer un tableau de bord financier qui permet à l'entreprise de l'EPB de le faire sans avoir à attendre la clôture du compte Activités et rentabilité ont une seule vision.

1. L'avantage d'un tableau de bord financier

Le tableau financier permet:

- **Suivre l'évolution de la situation financière**

L'interprétation mutuelle des indicateurs financiers permet à l'entreprise d'avoir une compréhension précise de la performance de l'entreprise. Notamment à travers ces indicateurs, il est possible de comprendre les dépenses de l'entreprise et les objectifs fixés d'évolution de la performance.

Mesurer la performance : les tableaux de bord financiers sont une partie importante de la stratégie commerciale. Avec cet outil, l'entrepreneur peut vraiment comprendre l'évolution de l'entreprise, il peut suivre :

- La fixation des objectifs
- La détermination des point-clés
- La collecte d'information
- La recherche des indicateurs pertinents
- L'élaboration d'un TBD financier

2. Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise L'EPB

La recherche de TDB Financier est basée sur le traitement et l'interprétation d'informations comptables ou d'autres informations de gestion.

Afin de mesurer la performance financière de l'EPB, le tableau bord financier est composé de plusieurs indicateurs peut être utilisé pour analyser sa situation financière afin de prendre des décisions pertinentes. Dans le cas de L'EPB, ils utilisent la méthode GIMSI pour l'élaboration de leur tableau de bord.

Tableau n°19 : Tableau de bord financier

Tableau de bord financier :

Rubriques	Indicateur / Ratio	Unité	2019	2020	Ecart
Chiffre d'affaires global	Chiffre d'affaires HT	KDA	6 332 318	5 954 353	-377 965
Principaux soldes intermédiaires de gestion	Valeur ajoutée	KDA	5 620 825	5 332 383	-288 442
	Excédent brut d'exploitation	KDA	1 778 681	1 525 428	-253 253
	Résultat opérationnel	KDA	846 594	656 490	-190 104
	Résultat financier	KDA	-39 847	20 646	-19 201
	Résultat ordinaire avant impôts	KDA	806 747	677 136	-129 611
	Résultat net de l'exercice	KDA	572 579	567 283	-5 296
	Cash-Flow	KDA	1 618 321	1 599 801	-18 520
	Trésorerie nette	KDA	688 341	601 309	-87 032
Créances	Créances totales	KDA	822 423	679 769	-142 654
Equilibre financier	Fonds de roulement	KDA	211 933	230 798	+18 865
	Besoin en fonds de roulement	KDA	-477 943	-402 442	-75 501
	Trésorerie	KDA	689 876	633 240	-56 636
Ratios de gestion	Ratio de productivité globale	%	89%	90%	1 %
	Ratio de recouvrement des créances	Jour	40 j	35 j	-5 j
	Ratio des frais de personnel	%	58%	61%	+3 %
	Ratio de rendement de travail	%	65%	68%	+3 %

Ratios de trésorerie	Ratio de liquidité générale	-	1,10	1,13	+0,03 pts
	Ratio de liquidité réduite	-	0,95	0,94	-0,01 pts
	Ratio de liquidité immédiate	-	0,32	0,36	+0,04 pts
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	-	4%	3%	-1 %
	Ratio de rentabilité financière	-	4%	4%	-
	Ratio de rentabilité commerciale nette	-	9%	10%	+1 %
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	-	2,35	2,66	0,31 pts
Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	-	1,01	1,01	-
	Ratio d'autonomie financière	-	1,35	1,66	+0,31 pts
	Ratio de capacité de remboursement	-	4,82	4,15	-0,67 pts
	Ratio d'endettement	%	42%	38%	-4 pts

Interprétation :

On a essayé d'analyser les différents écarts du tableau de bord, tout d'abord on constate la diminution du chiffre d'affaire de l'année 2020 par rapport au 2019 cela a engendré un écart négatif, le résultat net et la CAF on connue une augmentation importante, cette situation servira à financer les investissements futur et de rembourser ses emprunts.

La rentabilité économique et financières sont assez satisfaisant, et en ce qui concerne la structure financière, l'autonomie financière et la solvabilité générale il est clair que l'entreprise dispose d'une situation confortable .Les ratios de liquidité générale et relative sont supérieur à 1 ce qui signifie qu'elle est solvable.

On conclut, à partir de ses indicateurs financiers étudier que l'EPB est performante pendant les deux exercices.

Conclusion :

Dans ce troisième chapitre, nous résumons les résultats des deux exercices 2019-2020, dans lequel nous avons développé le tableau de bord financier de l'EPB, qui nous a permis d'observer à partir des résultats obtenus que sa structure financière est bonne et la maintenance financièrement équilibrée et saine avec des capitaux propres augmentent d'une année sur l'autre.

Lors de nos recherches sur le dossier d'Synthétase de L'EPB, nous avons remarqué que le tableau de bord financier est un tableau mis en place au sein de l'entreprise, il espère avoir une bonne compréhension de ses activités et de sa rentabilité sans avoir à attendre la clôture du compte.

En effet, après une analyse critique des principaux indicateurs financiers de la performance de l'EPB, nous avons compris comment gérer ses activités tout en mesurant la performance financière.

Conclusion générale

Notre travail ayant pour objet de construire les instruments financiers nécessaires à la détection des indicateurs de performance financière de l'EPB. Nous a permis d'abord d'approfondir la notion de la performance. De plus, nous avons pu détecter les différents types et méthodes utilisés par l'analyse financière afin de mesurer le degré de performance financière de l'entreprise étudiée.

Il en ressort que la performance d'une entreprise ne se limite pas seulement à l'atteinte des objectifs fixés car pour qu'une entreprise soit performante elle doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Afin de concrétiser notre travail nous avons eu à exploiter les documents de synthèse de l'entreprise à savoir : les soldes intermédiaires de gestion (SIG), les bilans comptables et les annexes pour connaître la situation financière de l'entreprise durant les exercices 2019 et 2020.

Après construction et évaluation des indicateurs de performance financière, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Un FRN positif, Un BFR négatif, Une TR supérieure à 0

Ces résultats nous permettent de déduire que la situation financière de l'EPB est équilibrée financièrement.

L'analyse des différents ratios démontre que l'entreprise étudiée est solvable et indépendante financièrement ce qui est un bon signe de santé financière. De plus, la rentabilité financière et économique.

On constate également que l'entreprise a généré une capacité d'autofinancement positive durant les deux exercices étudiés, ce qui signifie que l'entreprise dégagé un surplus monétaire, qui lui assure une sécurité financière.

Donc, d'après les indicateurs que nous avons développés, on arrive à conclure que l'EPB est performante durant les deux exercices étudiés.

L'objectif du manager dans la mise en place du tableau de bord, est d'avoir une solution qui peut répondre aux besoins réels de l'entreprise. Il pourra ainsi prendre de meilleures décisions. Ce qui exige des managers de la société d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaire

pour transformer les données brut en connaissance. Notre étude au sein de l'EPB nous a permis d'appréhender les indicateurs de la performance, dont il s'agit d'une appréciation de la performance à partir des ratios et indicateurs. Ainsi, nous avons essayé de traiter le tableau de bord comme un outil d'évaluation de la performance et de la prise de décision.

Nous avons constaté que l'analyse du tableau de bord est considéré comme un principale outil de contrôle des performances et elle est indispensable pour l'EPB. Les informations synthétiques est utile via le tableau de bord pour vous guider à poser les bonnes questions qui aide à la prise de décision, tandis que le tableau de bord est considéré comme un outil de communication interne et externe qui permet à l'analyse financière d'attirer l'attention du responsable sur les points clés d'analyse financière afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Durant notre stage de l'EPB nous avons pu collecter un ensemble d'information permettant de juger les hypothèses de notre recherche, ce qui nous a amené à les affirmer comme suit :

- ✓ L'EPB a traité les principaux indicateurs de mesure de la performance, et ce dernier est mesurée au sein de cette entreprise par l'analyse des ratios
- ✓ Pour l'EPB, l'analyse du tableau de bord est considérée comme un outil principal de performance.

Afin de répondre à la troisième hypothèse, on peut citer certain conditions que les responsables doivent mettre en œuvre pour réaliser un bonne tableau de bord sont les suivants :

- Un système d'information permanant ;
- L'information donnée doit être autant quantitative que qualitative ;
- Présenter et organiser les informations du général au particulier ;
- Le tableau de bord est conçu pour être évolutif ;
- Eviter de confier la rédaction de tableau de bord a une personne qui ne connaît pas assez l'entreprise.

Bibliographie

- ✚ ALAIN Fernandez, (2010), « les nouveaux tableaux de bords des managers », 5^{ème} Edition, Ed. EYROLLES, Paris, P35.
- ✚ ALAZARD .C, SEPARI. S, «CG 11 contrôle de gestion», Edition DUNOD, Paris 2000, P361.
- ✚ ALAZARD C, SEPARI, S(2010), « control de gestation», 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P 585-5
- ✚ BOUKHLIFA .A, « analyse financière », édition BERTI, Alger 1996, p27
- ✚ BOUQUIN, Henri. « Le contrôle de gestion. 8eme Editions ». Paris.2008, p75.
- ✚ BOURGUIGNO, A. « Performance et contrôle de gestion », 2000, p934.
- ✚ BRIGITTE.D(2008), « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P143.
- ✚ SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, DUNOD, Paris1998, P24.
- ✚ SELMER.C, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, DUNOD, Paris1998, P5
- ✚ CAMUS.D(2008), « le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l'entreprise »,3^{ème} Edition, Edition d'organisations, Paris, P319.
- ✚ CAROLINE.S, «Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision», Edition DUNOD, Paris 1998, P28.
- ✚ CLAUDE ALAZARD, SABINE SÉPARI, « Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS »,2^{ème}Édition DUNOD, Paris2010, P10.
- ✚ DEPALLENS G, et JOBARD P, « gestion financière de l'entreprise », édition SIREY, paris, 1990, p22
- ✚ DORIATH B, Et LOZATO M, « Comptabilité et gestion des organisations »,6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p 136
- ✚ DORIATH. B &LOZASTO. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal (2010), « Comptabilité et gestion des organisations », Edition DUNOD, 7^{ème} édition, Paris, P297.
- ✚ DORIATH.B, «Contrôle de gestion en 20 fichier»,5^{émz} Edition, DUNOD, Paris2008, P72.
- ✚ DUBRULLEL& Jourdain. D(2007), « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, P11.
- ✚ DUPLANT C, « analyse et maitriser la situation financières de son entreprise », édition Vuibert, paris septembre 2004, p28
- ✚ FERNANDEZ.A, «les nouveaux tableaux de bord des managers»,6^{ème} Edition d'organisation, Paris2013, P118.

- + FERNANDEZA.LAIN, « l'essentiel du tableau d bord, édition Eyrolles », France 2007, P123.
- + GRAND GUILLOT FRANCIS et BEATRICE, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4eme édition, GUALINO, LEXTENSO, Paris, 2009, p. 121
- + GUIDJ, COLLABORATEURS, « le tableau: pour améliorer les performances de l'entreprise », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris1998, P 319.
- + BOUQUIN.H, « Comptabilité de gestion », 6^{ème} Edition, ECONOMICA; Paris, 2011. P25.
- + HAMOUDI K, « le diagnostic financier », édition SALEM, Alger, 2007, p87
- + HENOT.C.HEMICI.F, « Contrôle de gestion », Edition Bréal, Paris2007 P.138.
- + HOARAU Christian(2008), «maitriser le diagnostic financier »,3^{ème} Edition, Revue fiduciaire, Paris, P88
- + HUBERT B, Analyse financière, Ed DUNOD, 4 éditions. Paris, 2004, page 189.
- + KABY.J, « La création de valeur de l'entreprise » 2^{ème} Edition, ECONOMICA, 2001, P197.
- + KEMKHEN. A & LARDOI(2001), « Introduction au contrôle de gestion », Edition bordas, Paris-Montréal, P10.
- + KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P6.
- + KHLIKA.M, «Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, 1995.P340
- + L.AUBUT-LUISSIER (février 2013), «le tableau de bord : Abc : les meilleures pratiques » ; Edition Academia, Page7
- + LANGLOIS GEOTGES, BRINGER, M, BONNIER.C(2010), «contrôle de gestion »,4^{ème} Edition, Paris, P14.
- + LAURENT FALQUE et BERNARD BOUGON, « Pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement », éditions DUNOD, 2013, p.90
- + LORINO.P, «Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Edition, DUNOD, Paris 1991, P102.
- + MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. « Manager ». DUNOS, Paris, 2006, p346
- + PASCAL Fabre, CATHERINE Thomas (2007), «management et contrôle de gestion : DSCG3», Edition DUNOD, p27-30
- + PAUL, Pinto. «La performance durable". Edition : DUNOD, Paris, 2003, p11.

- + ANTHONY.R.N, Management et contrôle de gestion» Edition. DUNOND, Paris, 2008, P5.
- + RAMAGE Pierre(2001), «analyse et diagnostic financier», Edition d'organisation, Paris, P 145
- + SALEMER C, « tout la fonction financier », édition DUNOD, paris, p110
- + SALUAU.J.Y, « tableau de bord pour décideurs qualité», AFNOR, la plainte sainte .Denis 2006, P32-36
- + SAUVAINT.T, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Edition : Ellipses, Paris.2005, P8.
- + SELMER Caroline (2001), « concevoir le tableau de bord : utile de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision »,3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, P2-3.
- + STIPHANY E, « gestion financier », 2eme édition, édition ECONOMICA, paris 2000, P102
- + VOYER P, «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » ,2^{ème} Edition, Québec 2009, P39.
- + VOYER, Pierre(2002), «tableau de bord de gestion et indicateur de performance »,2^{ème}Edition, Ste- Foy : presses de l'université d Québec, Page 61
- + ZAIDA.A, «Performance financière et performance social dans les entreprise publique algériennes», UNIVERSIDADPOLITECNICA de Valencia et CIRIEC-ESPANA, 2011.P8.

Les sites web

- + Disponible sur le site : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>
- + <https://medium.com/@interludist/webperf-et-%C3%A9conomie-de-lattention-c09c5aea44ec>

Mémoire

- + SAOU O, ABBACHE K, (2017), L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB », Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa.

Articles

- ✚ B.FROMANCE& C. Gourdon, « Dictionnaire de la qualité AFRON », 1993.P10.
- ✚ BARRETTEE.B et BERARD.J, « gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P15.
- ✚ BOURGUIGNO, Annick. Peut-on définir la performance. Revue française de comptabilité, 1995, p 62. ANGEL, DOHOU, NICOLAS, Berland. Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, mai 2007, France.
- ✚ CUMBY ET J .CONRO, (2001). Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry, Journal of intellectual Capital.
- ✚ FABIENNE GUERRA, Pilotage stratégique de l'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, éditions Boeck &LARCIER, Belgique, 2007, p.26
- ✚ GUERARD S, (2006). Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire. Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France.
- ✚ LECLERCQ, David. De l'économie à l'écologie de l'attention, Février. Disponible sur : LEROY.M, «Le tableau de bord au service de l'entreprise», édition d'organisation, Paris 2001, p143.
- ✚ SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afriques. La revue des sciences de gestion, Université CAME, FASEG. Edition : direction et gestion, p 5.
- ✚ VILAIN Laurent (2003), «le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif», Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, p37.

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des Schémas	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Liste des Tableaux	
Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Les éléments fondamentaux du pilotage de l'entreprise	
Introduction.....	04
Section 01 : Contrôle de gestion.....	04
1. Définition de contrôle de gestion	04
2. Mission de contrôle de gestion.....	06
2.1 Organisation un système d'information de gestion	06
2.2 Garantir la médiation entre stratégie et les opérations	06
2.3 Assurer la convergence des buts et des individus avec ceux de l'organisation par l'animation et la motivation de personnel	06
2.4 Mesurer et améliorer la performance.....	07
3. Les outils du contrôle de gestion.....	08
3.1 La comptabilité.....	08
3.1.1 Définition de la comptabilité générale.....	08
3.1.2 Les objectifs de la comptabilité générale.....	08
3.2 La comptabilité analytique	08
3.2.1 Les Objectifs de la comptabilité analytique.....	09
3.3 La gestion budgétaire	09
3.3.1 Définition de la gestion budgétaire	09
3.3.2 Les Objectifs de la gestion budgétaire	10
3.4 Le tableau de bord	10
3.4.1 Définition du tableau de bord	10
3.4.2 Les types de tableaux de bord	11
3.5 Le Reporting	11
3.5.1 Définition	11

3.5.2 Les types de Reporting	11
3.5.3 Les objectifs de Reporting	12
Section 02 : Mener le processus de pilotage de l'entreprise	13
1. Nécessité du pilotage de l'entreprise	13
1.1 L'entreprise : un système ouvert.....	13
1.2 L'entreprise : un système dynamique	14
1.2.1 La composante organisationnelle.....	14
1.2.2 La composante de gestion de l'information.....	15
1.2.3 La composante managériale.....	15
2. Principes du pilotage.....	16
2.1 Définition et objectifs du pilotage de l'entreprise.....	16
3. Spécificités du pilotage de l'entreprise.....	18
4. La dynamique de pilotage.....	20
5. Les indicateurs de pilotage	20
Section 03: Analyse conceptuelle de tableau de bord.....	23
1. Définition du tableau de bord:.....	23
2. Les caractéristiques du tableau de bord.....	25
3. Typologie des tableaux de bord	26
3.1 Le tableau de bord d'activité.....	26
3.2 Le tableau de bord de pilotage.....	26
3.3 Le tableau de bord de projet.....	26
4. Rôle du tableau de bord	27
4.1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	27
4.2 Le tableau de bord, aide à la décision.....	27
4.3 Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	28
4.4 Le tableau de bord, instrument clé de la prise décision.....	28
5. Les fonctions du tableau de bord.....	28
5.1 Outil de mesure des performances.....	28
5.2 Outil d'alerte et de diagnostic	29
5.3 Outil de communication et de dialogue.....	29
5.4 Outil de motivation.....	29
5.5 Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement.....	29
6. Les instruments du tableau de bord	30

6.1 Les écarts.....	30
6.2 Les ratios.....	30
6.3 Les graphiques.....	30
6.4 Les histogrammes.....	31
6.5 Les tableaux.....	31
6.6 Les clignotants.....	31
7. Mise en forme du tableau de bord de gestion.....	31
7.1 Le tableau de bord et le reporting.....	32
8. Les méthodes de conception d'un tableau de bord.....	33
8.1 Méthode OVAR (objectifs-variables d'actions responsabilités).....	34
8.1.1 Les concepts de la méthode.....	36
8.1.2 Les étapes de la méthode OVAR.....	35
8.2 La méthode GIMSI.....	37
8.3 La méthode JANUS.....	44
Conclusion.....	49
Chapitre II : La Performance financière outil de Pilotage	
Introduction.....	50
Section 01 : Le concept de la performance financière	
1. Le concept de la performance	50
1.1 La définition de la performance	50
2. Les formes de la performance	53
2.1 La performance externe	53
2.2 La performance interne	54
3. Les dimensions de la performance	54
3.1 La performance et actionnaires	55
3.2 La performance et clients	55
3.3 La performance et personnelles	56
3.4 La performance et partenaires	56
3.5 La performance et public	56
4. Les objectifs de la performance	56
5. Les typologies de la performance	57
5.1 La performance concurrentielle	57

5.2 La performance organisationnelle.....	57
5.3 La performance économique	58
5.4 La performance financière.....	58
5.5 La performance sociale	58
5.6 La performance stratégique	58
5.7 La performance commerciale	59
6. Les piliers de la performance d'une organisation	60
6.1 La compétitivité pour pilier du marché	62
6.2 La vitalité pour pilier des valeurs	62
6.3 La productivité pour pilier du personnel	63
6.4 La rentabilité pour pilier de métier	63
7. La performance financière	63
7.1 Définition de la performance financière.....	63
7.2 Les critères de la performance financière.....	64
7.2.1 L'efficacité.....	64
7.2.2 L'efficience.....	65
7.2.3 L'économie des ressources.....	65
7.2.4 La qualité.....	66
8. Les déterminants de la performance financière.....	66
8.1 La politique financière.....	66
8.2 La compétitivité.....	67
8.3 La création de valeur.....	68
9. Objectifs de la mesure de la performance financière.....	68
9.1 Objectifs internes.....	68
9.2 Objectifs externes	69
10. Les outils de mesure de la performance financière.....	70
Section 02 : Mesure de la performance financière	71
1. Mesure de la performance par l'analyse horizontale.....	71
1.1 Les indicateurs du bilan.....	71
1.2 Les indicateurs de tableau de compte de résultats.....	74
2. Mesure de la performance par l'analyse verticale.....	77
3. Mesure de la performance à l'aide des ratios.....	77
Section 03 : Les indicateurs de la performance financière.....	84

1. Définition d'un indicateur	84
2. Indicateurs de la performance	84
3. les indicateurs de la performance financière	85
4. Intérêt et limites de la performance financière	88
Conclusion	89
Chapitre III : Elaboration du tableau de bord cas e l'EPB	
Introduction	90
Section 01 : La présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	90
1. la présentation de « l'EPB »	90
1.1 .Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	90
1.2 Historique et cadre juridique	91
1.3 Implantation géographique du port de Bejaia	93
2. Missions et activités de l'entreprise	94
2.1 Missions de l'entreprise	94
2.2 Activités de l'entreprise	95
3. Organisation de l'entreprise.....	96
3.1 Direction Générale.....	96
3.2 Direction Générale Adjointe Fonctionnelle	96
3.3 Direction des Ressources Humaines	96
3.4 Direction Digitalisation et Numérique	97
3.5 Direction des Finances et Comptabilité	97
3.6 Direction du Système de Contrôle Interne	97
3.7 Direction Achats	97
3.8 Direction Générale Adjointe Opérationnelle	97
3.9 Direction Exploitation	97
3.10 Direction Domaine et Développement	98
3.11 Direction Maintenance	98
Section 02 : Les indicateurs de mesure de la performance.....	100
1 Les bilans grands de masses.....	100
1.1 Le bilan grand masse d'actif de l'EPB.....	100
2 .Le fond de roulement net	102
3..Le besoin en fond de roulement	103

4. Trésorerie	104
5. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	105
6 .La capacité d'autofinancement.....	108
7. Les ratios d'analyse des bilans.....	110
7.1 Ratios de structure financière.....	111
7.2 Ratios de rentabilité	112
7.3 Ratio de solvabilité	112
7.4 Ratio de liquidité.....	113
7.5 Ratio de rotation	114
Section 03 : Elaboration de tableau de bord financier	115
1. L'avantage d'un tableau de bord financier	115
2. Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise L'EPB	115
Conclusion.....	119
Conclusion générale.....	120
Bibliographie.....	122
Annexes	

Annexes

BILAN ACTIF
Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecarts d'acquisitions (Goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		58 549 114,78	46 824 693,90	11 724 420,88	23 492 130,10
Immobilisations corporelles		22 480 439 658,62	8 286 724 642,31	14 193 715 016,31	8 657 773 876,15
Terrains		69 440 800,00	-	69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 606 742 844,76	661 974 153,80	2 944 768 690,96	404 628 389,10
Autres immobilisations corporelles		18 665 052 013,86	7 624 750 488,51	11 040 301 525,35	8 044 500 687,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
Immobilisations en cours		1 147 897 095,69	-	1 147 897 095,69	7 321 750 817,02
Immobilisations financières		4 806 532 875,83	130 095 809,96	4 676 437 065,87	4 676 763 673,87
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		391 625 650,63	130 095 809,96	261 529 840,67	261 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 407 030 272,00	-	4 407 030 272,00	4 407 386 880,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 876 953,20	-	7 876 953,20	7 846 953,20
Impôts différés actif		384 258 331,22	-	384 258 331,22	374 152 420,74
TOTAL ACTIF NON COURANT		28 877 677 076,14	8 463 645 146,17	20 414 031 929,97	21 053 932 917,88
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		336 317 047,39	1 271 038,60	335 046 008,79	319 427 465,43
Créances et emplois assimilés		1 147 550 105,99	118 456 134,85	1 029 093 971,14	1 345 746 469,55
Clients		801 764 541,77	118 456 134,85	683 308 406,92	844 474 492,96
Autres débiteurs		81 311 943,73	-	81 311 943,73	85 815 482,11
Impôts et assimilés		264 473 620,49	-	264 473 620,49	415 456 494,48
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		633 240 098,72	-	633 240 098,72	689 875 656,98
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		633 240 098,72	-	633 240 098,72	689 875 656,98
TOTAL ACTIF COURANT		2 117 107 252,10	119 727 173,45	1 997 380 078,65	2 355 049 591,96
TOTAL GENERAL ACTIF		30 994 784 328,24	8 583 372 319,62	22 411 412 008,62	23 408 982 509,84



BILAN PASSIF
Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 394 958 558,49	9 395 315 166,49
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		567 283 065,74	572 579 017,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		539 426 410,84	-
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		14 001 668 035,07	13 467 894 184,20
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		5 089 534 266,32	6 288 947 958,32
Impôts (différés et provisionnés)		4 494 830,14	14 366 139,72
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 409 928 470,75	1 355 454 227,96
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		6 643 161 567,21	7 797 972 326,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		475 595 811,14	667 821 788,36
Impôts		356 244 169,90	519 795 031,13
Autres dettes courantes		934 742 425,30	955 499 180,15
Trésorerie passif		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 766 582 406,34	2 143 115 999,64
TOTAL GENERAL PASSIF		22 411 412 008,62	23 408 982 509,84

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

COMPTES DE RESULTAT
(Par Nature)
Arrêté au : 31/12/2020

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 954 353 212,01	6 332 318 236,22
Variation stocks produits et en cours		-	-
Production immobilisée		-	7 800 000,00
Subventions d'exploitation		-	-
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 954 353 212,01	6 340 118 236,22
Achats consommés		- 244 538 047,88	- 258 020 525,06
Services extérieurs et autres consommations		- 377 432 283,98	- 461 272 677,39
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 621 970 331,86	- 719 293 202,45
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 332 382 880,15	5 620 825 033,77
Charges de personnel		- 3 639 858 101,66	- 3 656 966 495,56
Impôts, taxes et versements assimilés		- 167 097 200,86	- 185 177 200,75
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 525 427 577,63	1 778 681 337,46
Autres produits opérationnels		161 124 011,59	111 795 198,88
Autres charges opérationnelles		- 14 095 610,79	- 3 096 638,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 1 032 518 211,39	- 1 045 741 794,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 552 658,14	4 956 278,82
V. RESULTAT OPERATIONNEL		656 490 425,18	846 594 381,75
Produits financiers		261 007 154,73	171 964 121,34
Charges financières		- 240 361 205,86	- 211 811 137,53
VI. RESULTAT FINANCIER		20 645 948,87	- 39 847 016,19
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		677 136 374,05	806 747 365,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 129 830 528,37	- 253 736 610,55
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		19 977 220,06	19 568 262,70
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 393 037 036,47	6 628 833 835,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 825 753 970,73	- 6 056 254 817,55
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		567 283 065,74	572 579 017,71
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)		-	-
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		567 283 065,74	572 579 017,71
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Tableau de bord RH :

Rubriques	Indicateur / Ratio	Unité	2019	2020	Ecart
Effectif	Effectif total	Agent	1456	1454	
	Effectif Permanent	Agent	1355	1390	
	Effectif Contractuel	Agent	101	64	
	Effectif masculin	Agent	1362	1359	
	Effectif féminin	Agent	94	95	
	Cadres	Agent	199	197	
	Maitrises	Agent	208	215	
	Exécution	Agent	1049	10142	
	Taux d'encadrement	%	13,67	13,55	
Mouvements	Turnover	%	1,24	0,82	
	taux de démission	%	-	-	
	taux de licenciement		-	-	
	Taux d'absentéisme	%	4,19	5,03	
Formation et compétences	Effort de formation	%	87	20	
	Taux de participation à la formation	%	100	100	
	Maitrise du plan de formation	%	70	39	
	Taux de réalisation du plan de formation	%	87	20	
Paie	Nbre de bulletins de paie édités	Bulletin	18 928	18 902	
	Délai moyen de validation d'un bulletin de paie	Jour	05	04	
	Taux de réclamation paie	%	7%	4%	
Accidents de travail	Taux de fréquence	%	20,01	17,55	
	Taux de gravité	%	2,15	1,20	

Tableau de bord commercial :

Rubriques	Indicateur / Ratio	Unité			
			2019	2020	Ecart
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires global HT	DA	6 332 318	5 954 353	
	dont CA nouveaux clients	DA	-	-	
	dont CA des 10 plus gros clients	DA	-	-	
Suivi des opérations commerciales	Nbre de clients nouveaux	Client	05	11	
	Nbre de factures émises	Facture	61 285	57 151	
	Nbre d'avoir établis	Avoir	13	19	
	Taux satisfaction client	%	89	91	
	Nbre de réclamations clients	Réclamation	19	37	
	Délai de traitement des réclamations clients	Jour	03	02	

Tableau de bord exploitation :

Rubriques	Indicateur / Ratio	Unité			
			2019	2020	Ecart
Trafic Marchandises	Trafic global	Tonne	19 244 225	15 734 873	
	Importations	Tonne	10 545 690	10 217 219	
	Exportations	Tonne	8 698 535	5 517 654	
	Hydrocarbures	Tonne	8 779 708	5 209 584	
	Hors hydrocarbures	Tonne	10 464 517	10 525 289	
Trafic Conteneur	Nbre de conteneurs	EVP	243 506	246 811	
	Tonnage net	Tonne	2 074 584	2 201 255	
Trafic Passagers	Entrées	Passager	8 833	-	
	Sorties	Passager	8 518	-	
Mouvements de navigation	Nbre de navires (à l'entrée)	Navire	1 163	1 028	
	Taille des navires	TJB	16 696 961	13 981 442	
	Nbre moyen de navires (rade/jour)	Navire	-	-	
	Nbre moyen de navires (quai/jour)	Navire	-	-	
Qualité de service	Attentes moyennes en rade	Jour	3,73	2,76	
	Séjour moyen à quai	Jour	3.27	3.53	
	Rendement moyen par équipe	Tonne/Equipe	903	847	

Résumer :

L'entreprise est une entité économique, pour bien maintenir son efficacité et son efficience elle doit planifier de définir ses objectifs ainsi les méthodes qu'elle doit utiliser. Il est donc indispensable d'avoir à sa disposition un tableau de bord financier qui constitue un outil de contrôle de gestion qui permettant de mesurer et de piloter la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers.

Dans ce cadre, l'étude pratique menée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa nous a permis de juger son degré de performance aux indicateurs financiers développés.

Mot clés : contrôle de gestion, tableau de bord, indicateurs, performance.

Abstract :

The company is an economic entity, to maintain its effectiveness and efficiency it must plan to define its objectives as well as the methods it must use. It is therefore essential to have at its disposal a financial dashboard that constitutes a management control tool that allows to measure and manage the financial performance of a company through a certain number of financial indicators. In this context, the practical study carried out within the port company of Bejaïa allowed us to judge its this context, the practical study carried out within the port company of Bejaïa allowed us to judge its degree of performance according to the financial indicators developed.

Keywords: management control, dashboard, indicators, performance.

التلخيص:

الشركة هي كيان اقتصادي، للحفاظ على فعاليتها وكفاءتها يجب أن تخطط لتحديد أهدافها وكذلك الأساليب التي يجب أن تستخدمها. ولذلك، من الضروري أن تكون تحت تصرفها لوحة معلومات مالية تشكل أداة لمراقبة الإدارة تسمح بقياس وإدارة الأداء المالي للشركة من خلال عدد معين من المؤشرات المالية. وفي هذا السياق، أتاحت لنا الدراسة العملية التي أجريت داخل شركة ميناء بجاية الحكم على درجة أدائها وفقا للمؤشرات المالية التي تم تطويرها.

الكلمات المفتاحية: التحكم في الإدارة، لوحة القيادة، المؤشرات، الأداء.