

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences financières et comptabilité

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
financières et comptabilité*

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité. Contrôle. Audit

THEME

**Evaluation et suivi de la performance de l'entreprise à
travers un tableau de bord financier
Cas de la SPC GB « TOUDJA ».**

Réalisé par :

M^{elle} HIHAT Nesrine

M^{elle} HAMACHE Racha

Encadré par :

M^{me} AYAD Naima

Année universitaire : 2022/2023

♥ REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le Dieu tout puissant, de nous avoir donné le courage et la santé pour bien réaliser notre travail.

Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à M^{me} AYAD Naima, qui grâce à ses connaissances et à l'assistante particulière dont elle nous a fait bénéficier, nous a permis d'être rigoureuses et méthodique dans la réalisation de notre mémoire.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble du personnel de la société de production et de confiserie GADOUCHE BOUALEM, en particulier M^r MADI pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations et également pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage.

Nous remercions également l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, surtout ceux qui nous ont suivi tout au long de notre cursus universitaire.

MERCI

Racha, Nesrine

Dédicaces

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie

Tout d'abord et avant tout

A la mémoire de mon cher père :

Je Dédie ce modeste travail à mon père qui me manque terriblement qui m'a toujours soutenu, aidé et cru en moi

Je t'aime de tout mon cœur et que je suis infiniment reconnaissante pour tout ce que tu as fait pour moi. Tu étais un père extraordinaire, et je suis honorée d'être ton enfant.

Puisse Dieu t'accueille dans son vaste paradis.

A la femme qui m'a mise au monde, à ma mère, que j'admire tant, qui m'a toujours épaulée, qui a tant souffert et tant sacrifié. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et de paix.

A mon cher frère Ayman que j'aime tant,

Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur et de réussite.

A Mes grands-parents « Chabane et Baya » Je leur souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé.

A Ma chère tante YAMINA, Je lui souhaite une longue vie remplie de santé.

A Mes chère cousine « ZAHOUA. YASMINE » je leur souhaite une longue vie remplie de bonheur et de santé.

A tous mes oncles et mes tentes.

A la famille Bendjabbarra plus précisément « YACINE »

A Mes copine « ASMA, FERIEL, MELISSA, NESRINE » je leur souhaite bon courage durant leur vie professionnelle.

Enfin ma copine et mon binôme « RACHA » que j'aime tant, qui est cher à mon cœur qui est une source d'ondes positives et de bienveillance, qui a toujours été à mes cotés, avec qui j'ai passé des moments uniques, aidé, soutenu, et conseiller depuis notre rencontre. Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur, réussite.

Enfin à notre chère promotrice Madame AYAD qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils. Sans oublier tous les enseignants qui nous ont guidés tout le long de notre parcours universitaire et toute la faculté des sciences financières et comptabilité.

Dédicaces

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve.

♥ *Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à mes très chers parents, des êtres extraordinaires qui se sont constamment sacrifiés pour m'offrir un climat idéal de travail. Leur amour inconditionnel, leur affection et leur soutien indéfectible ont été des piliers essentiels tout au long de mon parcours. Je ne saurais jamais exprimer suffisamment ma gratitude pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.*

Que Dieu les comble de bonheur et leur accorde une longue vie remplie de joie et de réussite.

♥ *A mes chères sœurs : Maria et Aya*

♥ *A mon bien aimé et unique frère : Islam*

♥ *Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma chère tante « Yamina » pour sa précieuse aide et ses conseils qui m'ont été d'une grande assistance tout au long de mon parcours. Sa contribution a été d'une valeur inestimable*

♥ *A tous les membres de ma famille, oncles, tantes, cousins, cousines*

♥ *A Mes Grand-mères « Fatima et Tassadit » Je leur souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé*

♥ *A mes très chères copines « ASMA, FERIEL, MELISSA » je leur souhaite bon courage durant leur vie professionnelle.*

♥ *Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance envers notre estimée promotrice, Madame AYAD, qui a constamment apporté son aide et ses encouragements précieux, en nous prodiguant ses conseils avisés. Sa présence bienveillante et son soutien inébranlable ont été d'une importance capitale tout au long de notre parcours.*

♥ *Enfin ma sœur de cœur et mon binôme « NESRINE » avec qui j'ai eu un excellent parcours, Sa passion, son engagement et son esprit d'équipe ont grandement contribué à la réussite de notre projet. Merci pour sa contribution précieuse et pour avoir rendu cette expérience de travail si agréable. Je lui souhaite le bonheur et une brillante réussite dans sa vie professionnelle*

HAMACHE Racha

Liste des abréviations

AC	Actif courant
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	La Capacité d'Autofinancement
Cl	Centilitres
CGO	La Compagnie Générale des Omnibus
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et à Moyen Terme
DRS	Délai de rotation des crédits clients
DRSF	Délai de rotation du crédit fournisseurs
DRS	Délai de rotation des stocks
DZD	Djazair Dinar
EBE	Excédent brut d'exploitation
FCS	Facteurs Clé de Succès
FRN	Fonds de Roulement Net
GIMSI	Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Et Systémique, Individualité Et Initiative
GB	Gadouche BOUALEM
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HT	Hors Taxes
JANUS	Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer
KP	Capitaux Permanent
MC	La Marge Commerciale
MCS	Mesures Clés De Succès
N°	Numéro
OVAR	Objectif, Variables D'action, Responsabilité
P	Page
PGE	Performance Globale d'une Entreprise
PO	Performance Organisationnelle
PE	Performance Economique

PS	Performance Stratégique
PL	Performance logistique
PC	Performance Concurrentielle
PC	Performance Commerciale
PT	Performance Technologique
PF	Performance Financière
PE	Production de l'Exercice
PV	Production Vendue
PS	Production Stockée
PI	Production Immobilisée
RAF	Ratio d'autonomie financière
RE	Le Résultat d'Exploitation
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RE	Résultat Exceptionnel
REG	Ratio d'endettement global
RLG	Ratio de liquidité générale
RLI	Ratio de liquidité immédiate
RLR	Ratio de Liquidité restreinte (réduite)
RN	Résultat Net de l'Exercice
RRC	Ratio de rentabilité économique
RFC	Ratio de rentabilité commerciale
RFI	Ratio de financement des investissements
RFP	Ratio de financement permanent
RFP	Ratio de financement propre
RRF	Ratio de rentabilité financière
RSG	Ratio de solvabilité générale
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SPC	Société de Production et de Confiserie
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
TFE	Taux de Profitabilité Economique
TCR	Tableau Compte Résultat
TTC	Toutes Taxes Comprises
TBP	Tableau de Bord Prospective

TBS	Tableau de Bord Stratégique
TBG	Tableau de Bord de Gestion
TBO	Tableau de Bord Opérationnel
TBF	Tableau de Bord Financier
TPEN	Taux de profitabilité économique net
TPF	Taux de Profitabilité Financière
TRN	Trésorerie Nette
UM	Unité Monétaire
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
VI	Valeurs Immobilisées
VR	Valeurs Réalisables

Liste des figures

N°	Titres	Page
01	Les différents types de contrôle	08
02	Les phases du processus de contrôle de gestion.	10
03	Les différents outils de contrôle de gestion	16
04	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.	23
05	Modèle de GILBERT sur la performance (1980)	24
06	Les objectifs de mesure de la performance	28
07	Illustration sur la place de FRN.	36
08	Les formes d'équilibre financier	40
09	Les six facettes d'un bon indicateur	70
10	Représentation de la méthode Janus	72
11	Représentation de la méthode OVAR	76
12	Tableau prospectif	77
13	Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise	80
14	Organigramme de l'entreprise SPCGB « TOUDJA »	89

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	L'objectif du contrôle de gestion	18
02	Calcul de la CAF par La méthode additive	41
03	Calcul de la CAF par La méthode soustractive	42
04	La maquette d'un tableau de bord	60
05	Les critères d'un bon objectif	66
06	Les critères d'un bon indicateur	69
07	La grille de choix des indicateurs	69
08	Les dix étapes de la méthode GIMSI	74
09	Le schéma de pilotage	79
10	Les soldes intermédiaires de gestion	91
11	L'évolution du chiffre d'affaires	93
12	L'évolution de la production de l'exercice	94
13	Consommations de l'exercice	95
14	L'évolution de la valeur ajoutée	96
15	L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation	97
16	L'évolution du résultat d'exploitation	98
17	L'évolution du résultat financier	99
18	L'évolution du résultat courant avant impôt	100
19	L'évolution du résultat de l'exercice	102
20	Bilan en grandes masses d'actif de l'année 2021 et 2022	103
21	Bilan en grandes masses passif de l'année 2021 et 2022	105
22	L'évolution du fonds de roulement net	107
23	L'évolution du besoin en fonds de roulement	109
24	L'évolution de la trésorerie en DZD	111
25	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net	112
26	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE	113
27	Le calcul des ratios de structure financière	115
28	Le calcul des ratios de rentabilité	117
29	Le calcul des ratios de liquidité	119
30	Le calcul des ratios de solvabilité	121
31	Le calcul des ratios de rotation	123
32	Le calcul des ratios de profitabilité	126
33	Tableau de bord financier de l'entreprise SPC GB	129-131

Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	Représentation graphique du SIG	91
02	Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires	93
03	Représentation graphique de l'évolution de la Production de l'exercice	94
04	Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée	96
05	Représentation graphique de l'évolution de l'EBE	97
06	Représentation graphique de l'évolution du résultat d'exploitation	98
07	Représentation graphique de l'évolution du résultat financier	99
08	Représentation graphique de l'évolution du RCAI	100
09	Représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice	102
10	Présentation graphique des bilans de grande masse d'actif	103
11	Représentation graphique de l'évolution du bilan des grandes masses du passif	105
12	Représentation graphique de l'évolution du fonds de roulement net	107
13	Représentation graphique de l'évolution du besoin de fonds de roulement net	109
14	Représentation graphique de l'évolution de la TR	111
15	Représentation graphique de l'évolution de la CAF	113
16	Représentation graphique de l'évolution des ratios de structure financière	115
17	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité	117
18	Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité	119
19	Représentation graphique de l'évolution des ratios de solvabilité	121
20	Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation	123
21	Représentation graphique de l'évolution des ratios de profitabilité	125

Sommaire

INTRODUCTION GENARALE

CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION, UN LEVIER POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.

Section 1 : Les fondements du contrôle de gestion.

Section 2 : Notions de base sur la performance.

Section 3 : La mesure de la performance : approche financière.

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD FINANCIER : UN OUTIL STRATEGIQUE DE PILOTAGE DE LA PERFPRMANCE FINANCIERE.

Section 1 : Le tableau de bord : éléments de définition.

Section 2 : Conception d'un tableau de bord : démarche et méthodes à suivre.

Section 3 : Le tableau de bord et la performance : Quelle relation ?

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD FINANCIER AU SEIN DE L'ENTREPRISE TOUDJA ET SON ROLE DANS L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : Evaluation de la performance financière de l'entreprise Toudja SPC GB.

Section 3 : Mise en forme d'un tableau de bord financier.

CONCLUSION GENERALE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le monde industriel actuel est en perpétuelle évolution, et caractérisé par une instabilité grandissante. Les marchés sont versatiles ; Les produits sont plus complexes et variés, ce qui exige des entreprises une grande adaptabilité pour répondre aux besoins des consommateurs.

De plus, la concurrence est intense, avec l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché obligeant les entreprises à se différencier et à innover constamment pour rester compétitives. Face à ces défis, les entreprises doivent faire preuve de flexibilité et de capacité d'adaptation, et la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale.

L'optimisation de la gestion de l'entreprise en particulier à travers le contrôle de gestion, représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision, et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs. Pour ce faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

Le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et de remonter l'information »¹. Il est un outil de gestion qui permet de synthétiser, et de visualiser les indicateurs clés de la performance d'une entreprise ou d'une organisation. Il est généralement présenté sous forme de graphiques, de tableaux et indicateurs chiffrés, et offre une vue d'ensemble des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Le tableau de bord, occupe une place centrale dans le processus de gestion et d'évaluation de la performance d'une entreprise, permettant ainsi de synthétiser et de visualiser les indicateurs clés de cette performance.

Apprécier, gérer et optimiser la performance sont des objectifs essentiels du tableau de bord au sein d'une organisation. Il est crucial, d'un point de vue managérial, de comprendre l'impact des systèmes de mesure et de pilotage de la performance sur l'évaluation de celle-ci.

¹ LEROY .M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, paris, 1998, P.14.

Notre travail a pour objet, de mettre en évidence l'importance des tableaux de bord au sein de l'entreprise, ainsi que d'apprécier la performance financière, et cela à l'aide d'un tableau de bord financier.

Afin de parvenir à notre objectif, nous énonçons la problématique en abordant la question centrale suivante :

❖ *Dans quelle mesure, la mise en place d'un tableau de bord financier peut-elle contribuer à l'évaluation, au suivi et au pilotage de la performance d'une entreprise?*

De cette problématique émergent plusieurs questions subsidiaires à savoir :

⇒ *Comment s'effectue la mesure de la performance dans une entreprise ? Et Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation de la performance financière ?*

⇒ *Comment mettre en place un tableau de bord financier au sein d'une entreprise ? et quels sont les indicateurs clés à considérer lors de sa conception ?*

Pour guider notre travail de manière plus efficace, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

H1 : Le contrôle de la gestion de l'entreprise à travers le tableau de bord, offre une vue détaillée sur la situation financière de l'entreprise, et permet une évaluation de sa performance et une optimisation de la stratégie financière.

H2 : Le tableau de bord de pilotage permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons effectué une recherche bibliographique et documentaire au niveau de différentes bibliothèques. En plus de la consultation des différents ouvrages relatifs à notre thème, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise SPC GADOUCHE Boualem (Bejaia), spécialisée dans la production de l'eau minérale, jus et de boissons gazeuses.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

Dans un premier chapitre, nous procéderons à une brève revue de la littérature sur le contrôle de gestion. Une présentation de ses outils, nous permettra de ressortir le lien entre le contrôle de gestion et le tableau de bord. Par la suite on s'intéressera au concept de « performance » et à sa mesure.

Introduction générale

Le deuxième chapitre portera sur les tableaux de bord. Nous nous intéresserons, aux objectifs et aux différents types de tableaux de bord, comme outil de contrôle de gestion, ainsi qu'aux différentes méthodes de leur élaboration.

Le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique. Dans une première étape, on donnera une brève présentation de l'entreprise SPC GADOUCHE Boualem. Dans une deuxième étape, on tentera d'analyser et de mesurer la performance par les indicateurs financiers, économiques et par les ratios. La dernière étape sera consacrée à la construction d'un tableau de bord, selon la méthode OVAR.

**CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION, UN
LEVIER POUR AMELIORER LA
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.**

CHAPITRE I : LE CONTROLE DE GESTION, UN LEVIER POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.

Depuis ses origines dans les années 1920, le contrôle de gestion est une clé du gouvernement des entreprises et de bien d'autres organisations et structures. Le contrôle de gestion est une fonction essentielle dans le monde de l'entreprise. Il contribue à la gestion efficace des ressources, à l'optimisation des performances et à la réalisation des objectifs fixés. En fournissant des informations précieuses aux décideurs, il aide à piloter l'entreprise de manière proactive et à assurer sa pérennité et sa compétitivité.

Le contrôle de gestion peut servir pour plusieurs finalités, le plus classique étant, bien entendu, l'aide au management pour l'amélioration de la performance économique. Mais le code est caché dans la terminologie même : gestion ou management ? Contrôle ou control ? Faire du contrôle de gestion un outil de déclinaison de la performance économique, voire de surveillance des coûts, ou le construire comme un processus de socialisation des managers, pour identifier ceux qui sont aptes à assumer les responsabilités et à progresser ? Toute la gamme est possible, tout un programme de malentendus peut se développer.

Ce présent chapitre sera subdivisé en trois sections. On présentera dans la première quelques définitions relatives au contrôle de gestion, et dans la deuxième le concept de la performance. Dans la dernière section, on s'intéressera à l'approche financière de la mesure de la performance.

Section 1 : Les fondements du contrôle de gestion

Dans cette section nous allons présenter successivement, les différentes définitions du contrôle de gestion ; Ses typologies. Son processus et en fin ses outils.

1. Définition du contrôle de gestion :

Plusieurs définitions du contrôle de gestion existent, chacune mettant l'accent sur un aspect spécifique de cette discipline en évolution constante. Autrefois considéré comme une méthode pour surveiller l'utilisation des ressources dans les différentes divisions d'une organisation, « le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance »²

² LANGLOIS. G et BURLAUD. A, « Contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, 2005, P.13.

Définition de R.N. Anthony

« Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente».³

Cette définition :

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction qui accompagne le déploiement de la stratégie de l'organisation en aidant à traduire les objectifs stratégiques en activités concrètes au niveau de la gestion quotidienne. Elle permet également de formaliser les compétences et les savoir-faire nécessaires pour atteindre ces objectifs de manière efficace et efficiente.
- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance.
- Affirme l'importance de la gestion du couple cout-valeur en reformulant le Concept d'efficience.

Définition de A. Burlaud et C. Simon

« Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »⁴

Cette définition :

- Souligne le rôle du contrôle de gestion dans la coordination des comportements. Une organisation est constituée d'êtres humains poursuivant leurs objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion met en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels vers l'objectif de l'organisation.

La multiplicité des définitions dénote la difficulté à cerner la notion de contrôle de gestion : pourquoi cette difficulté ?

³ ANTHONY et DEARDEN. J, « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3e édition, Ed. DUNOD, Paris, P.07.

⁴ BURLAUD. A et SIMON. C, « le contrôle de gestion », Ed. La découverte, collection repère n°227,1997, P.09.

- Sa proximité avec d'autres fonctions de l'entreprise (contrôle budgétaire, audit, contrôle interne...);
- L'intervention dans tous les domaines de gestion d'où une diversité des tâches effectuées;
- L'intervention dans chaque grande phase du processus du management;
- La multiplicité des environnements

Etant donné les multiples définitions proposées par les auteurs, nous avons l'intention de présenter la définition suivante pour le contrôle de gestion : Le contrôle de gestion est principalement un outil d'aide à la gestion, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise, il permet de diagnostiquer les résultats et de proposer des actions correctives. C'est également la maîtrise de la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en prévoyant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion garantit à la fois le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

2. La typologie du contrôle de gestion

Nous distinguons :

2.1. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique permet d'orienter les activités de l'entreprise à long terme. À ce niveau, son rôle est d'aider les décideurs à prendre des décisions stratégiques éclairées en utilisant des outils tels que la planification stratégique et l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe. En d'autres termes, le contrôle stratégique vise à fournir une vision claire de la direction à prendre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant des données fiables et une analyse approfondie.

2.2. Le contrôle opérationnel

Également appelé contrôle d'exécution, vise à assurer l'efficacité et l'efficience des tâches spécifiques à court terme. Les décisions d'exécution sont prises quotidiennement au sein de l'entreprise. Ce type de contrôle suit un cycle temporel allant du long au très court terme, et il est important d'assurer une liaison et une cohérence entre les différents niveaux, car chacun constitue un sous-système et toute anomalie détectée peut déclencher des signaux pour les autres niveaux, nécessitant ainsi des actions correctives. En somme, le contrôle opérationnel

Chapitre I Le contrôle de gestion, levier pour améliorer la performance de l'entreprise

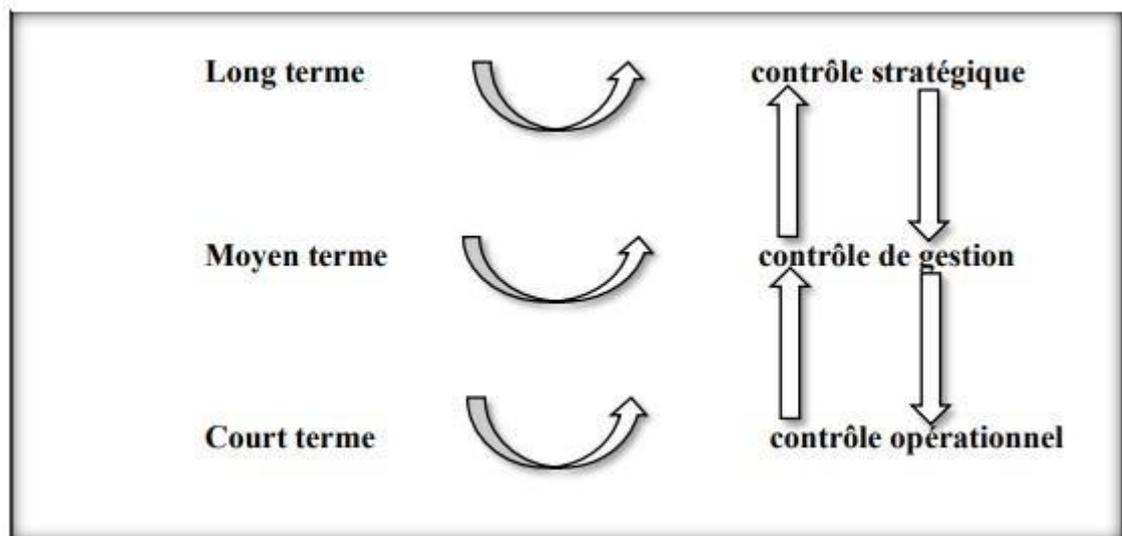
visé à s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées de manière optimale au quotidien pour garantir la performance globale de l'entreprise.

Le contrôle de gestion : il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.⁵

En résumé, le contrôle de gestion stratégique consiste à déterminer les différents écarts entre les objectifs stratégiques et les réalisations. En revanche, que le contrôle de gestion se charge de vérifier et d'analyser toutes les actions liées au processus de gestion afin d'optimiser la performance de l'entreprise. Quant au contrôle opérationnel, il concerne la gestion quotidienne de l'entreprise, notamment la vérification des livraisons et autres activités courantes. En résumé, chaque type de contrôle joue un rôle important dans la gestion globale de l'entreprise, de la stratégie à l'opérationnel.

Figure N°01 : Les différents types de contrôle



Source : ALAZARD.C & SEPARI.S, DCG11, « Contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2010, P. 09.

⁵ DUMAS. G & LARUE.D « contrôle de gestion », édition, Litec, Paris, 2005, P.15.

3. Le processus du contrôle de gestion

Qu'est-ce qu'un processus de gestion ?

« Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management. Elles se présentent en 4 principales phases qui sont : la prévision, l'action, l'évaluation ainsi l'apprentissage »⁶.

Ainsi, un processus est l'ensemble des tâches ou missions ou d'activités qui sont liées entre elles, qui ont pour objet de produire des biens et des services dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes⁷

❖ La phase de prévision

Cette phase est définie par l'entreprise dans le but de fixer des objectifs et d'émettre une provision des moyens dont elle doit disposer (nécessaires) par rapport au budget dont elle dispose.

❖ La phase d'exécution

Cette phase met en place les moyens disponibles dans l'entreprise en mesurent le résultat de leur activité en se servant d'un système d'information dont l'entité dispose.

❖ La phase d'évaluation

Cette phase est la comparaison entre ce que l'entreprise à réaliser par rapport aux prévisions envisagé (préétabli) qui donnera des écarts.

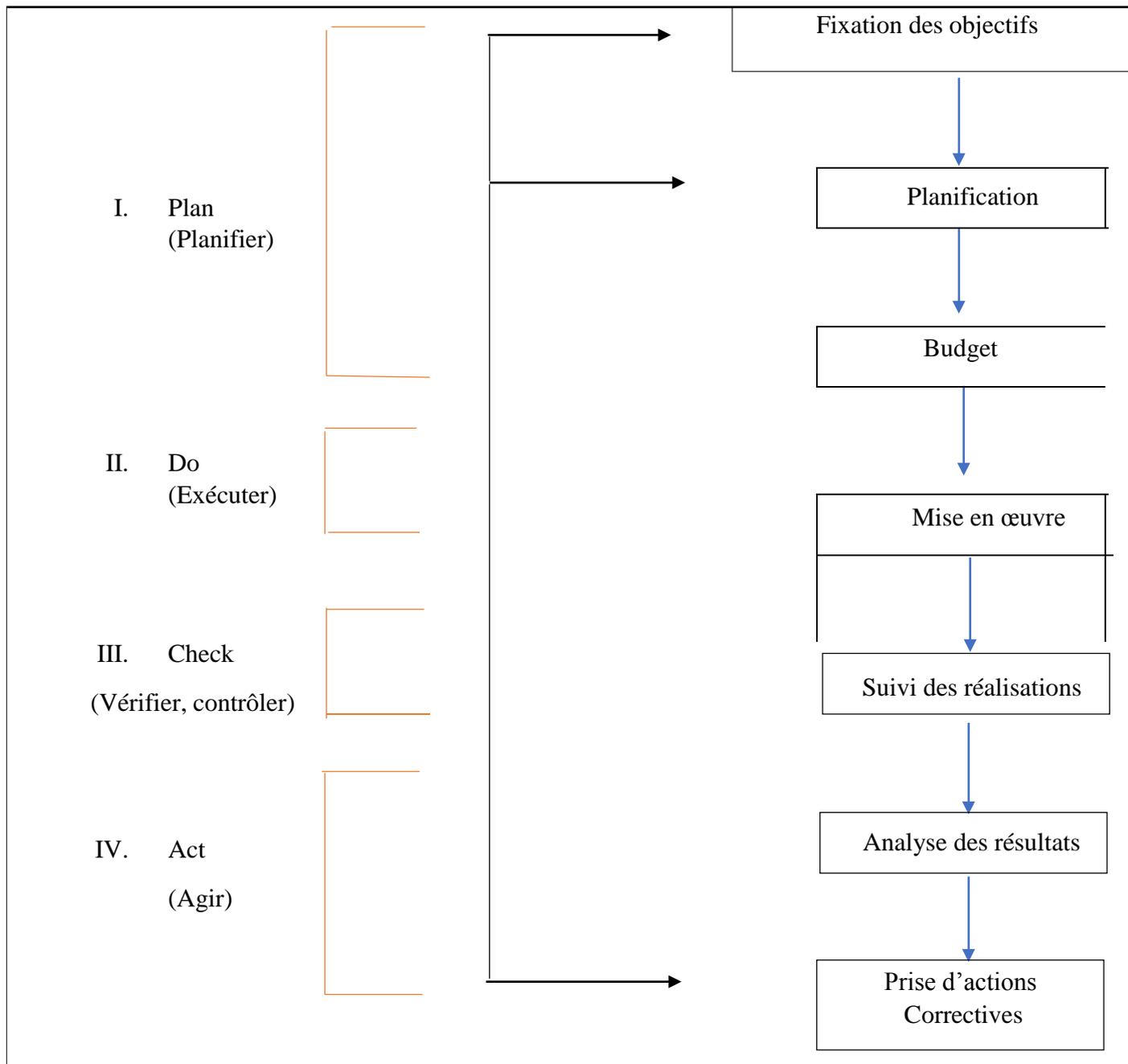
❖ La phase d'apprentissage

En arrivant à cette phase, l'entreprise doit corriger ses insuffisances et ces faiblesses, en corrigent ses calculs afin d'améliorer ses prévisions futures

⁶ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M, « Contrôle de gestion », Edition 2004, P. 28.

⁷ LANGLOIS. G et BURLAUD. A, Op.cit, P.18.

Figure N°02 : Les phases du processus de contrôle de gestion.



Source : LÖNING .H, PESQUEUX. Y, et autres, « Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre », 2ème édition Dunod, Paris, Janvier 2003, P.03.

4. Les outils du contrôle de gestion

Les outils sont divers moyens d'information et d'aide à la prise de décision indispensables pour le pilotage. En effet, il existe plusieurs outils utilisés pour assurer la gestion et la prise de décision, mais il est crucial de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre les différents systèmes d'information utilisés pour le pilotage. On peut distinguer trois types d'outils : les outils prévisionnels, les outils de suivi de réalisation et les outils d'appui.

4.1. Les outils prévisionnels

Ils ont pour but de guider les décisions stratégiques de l'entreprise en analysant les opportunités futures de son environnement ainsi que sa capacité interne. À court terme, ces outils permettent de fixer des objectifs précis.

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

4.1.1. Le plan (stratégique et opérationnel)

La planification signifie organisation selon un plan c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en place les moyens nécessaires pour les atteindre dans les délais prévus.

4.1.2. Le plan stratégique

Il est considéré comme un document à long terme qui comprend à la fois la mission et les objectifs de l'entreprise, ainsi que les stratégies nécessaires pour atteindre ces objectifs. La planification doit également fournir la base pour évaluer et mesurer la performance globale de l'entreprise.

4.1.3. Le plan opérationnel

Il est considéré comme une série d'objectifs à court terme pour des domaines fonctionnels spécifiques tels que la finance, le marketing et les ressources humaines. Les plans opérationnels pour ces derniers doivent comporter la planification des inventaires et des objectifs de vente écrit, des plans des ressources financière et humaine ainsi que des budgets de publicité.

4.1.4. Le budget

Le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année suivante dans le but de fixer les moyens nécessaires pour la réalisation des prévisions et objectifs de l'entreprise.

4.1.5. Business plan

Le business plan est un document réalisé à la naissance de l'entreprise ou lorsqu'une entreprise se lance dans une nouvelle branche lors de son développement, il se présente comme un projet d'entreprise, une série de mesures à prendre, un résumé des objectifs à atteindre. il

permet effectivement de mettre ses idées au clair en vue de la prévision et de la planification de l'organisation de l'entreprise.⁸

« L'outil de gestion idéal pour objectivité son projet, sa stratégie d'entreprise. »⁹

4.2. Les outils de suivi des réalisations

Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori les performances de l'organisation, le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise.

4.2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise. Elle est également un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise.

J.B. LEVENE, définit « la comptabilité générale est un système d'organisation et de traitement de l'information, permettent l'établissement des états de synthèse en conformité avec la disponibilité du plan comptable »¹⁰.

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- **Moyen de preuve** : la comptabilité est un moyen de preuve, car les documents comptables sont des arguments justificatifs des opérations effectuées dans l'entreprise.
- **Contrôler** : la comptabilité aide les responsables de l'entreprise à faire le contrôle d'une manière simple, seulement par la révision des documents comptables.
- **Aide à la décision** : elle aide les dirigeants et les tiers de l'entreprise à prendre des décisions pour le futur de l'entreprise, car la comptabilité nous donne des informations sur la situation économique réelle de l'entité et de connaître ses faiblesses et prendre des décisions efficaces pour améliorer la situation de cette dernière.

4.2.2. La comptabilité analytique

Selon **DUBRULOE et JOURDAN** : « 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

⁸ <https://www.compte-pro.com/definition-business-plan> consulté : 17/04/2023

⁹ BECHET. B, « Contrôle de Gestion Budgétaire », (2012), Consulté le 05/04/2023, sur <http://outils-de-gestion.fr>

¹⁰ LEVENE. J.P, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998, P.09.

les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement d'information qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisations »¹¹.

Les objectifs de la comptabilité analytique sont :

- Elle permet une meilleure connaissance des coûts de revient des produits ou des services d'une entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise
- Faciliter l'élaboration des prévisions budgétaires
- Il existe deux principes de la comptabilité analytique la fidélité et la prudence

4.2.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction des objectifs de l'entreprise en un ensemble de programmes et de budgets. Elle consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation, de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif, ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre.¹²

Les objectifs de la gestion budgétaire sont :

- Elle permet d'évaluer les performances de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires ;
- Elle permet de communiquer les objectifs financiers et les attentes de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation,
- Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;

4.2.4. Le tableau de bord

Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet de présenter de manière synthétique les principales informations relatives à une activité ou à un projet, afin de faciliter la prise de décision et le suivi de la performance.

Les objectifs d'un tableau de bord sont multiples :

¹¹ DUBRULLE. L, JOURDAN. D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.11.

¹²Aissat Y, Cours gestion budgétaire, université de Bejaia ,2018.

- Fournir une vue d'ensemble de l'activité ou du projet en question.
- Identifier rapidement les tendances et les écarts par rapport aux objectifs fixés.
- Faciliter la prise de décision en fournissant des informations pertinentes et fiables.
- Mesurer et suivre la performance pour identifier les pistes d'amélioration.
- Communiquer efficacement les résultats et les informations clés à toutes les parties concernées.
- Simplifier la gestion des données et la visualisation des informations en les regroupant sur une même interface.

4.2.5. Le reporting

Contrairement au tableau de bord qui constitue essentiellement un outil de pilotage, le reporting lui représente plutôt un outil de contrôle. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant. Autrement dit, les données sont ici fournies de manière « brute », sans analyse¹³. Le reporting peut concerner différents aspects :

- ***Le reporting d'activité*** : qui rend compte de l'activité des différents départements.
- ***Le reporting RH*** : qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- ***Le reporting commercial*** : qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- ***Le reporting financier*** : qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie

4.3. Les outils d'appuis :

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

¹³ GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, Lextenso éditions (8e édition), France, 2014, P.126.

4.3.1. Le reengineering

C'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Selon (HAMMER M. & J CHAMPY, 2000) « le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »

4.3.2. Le Benchmarking (l'étalonnage)

C'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques.

Le Benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres.¹⁴

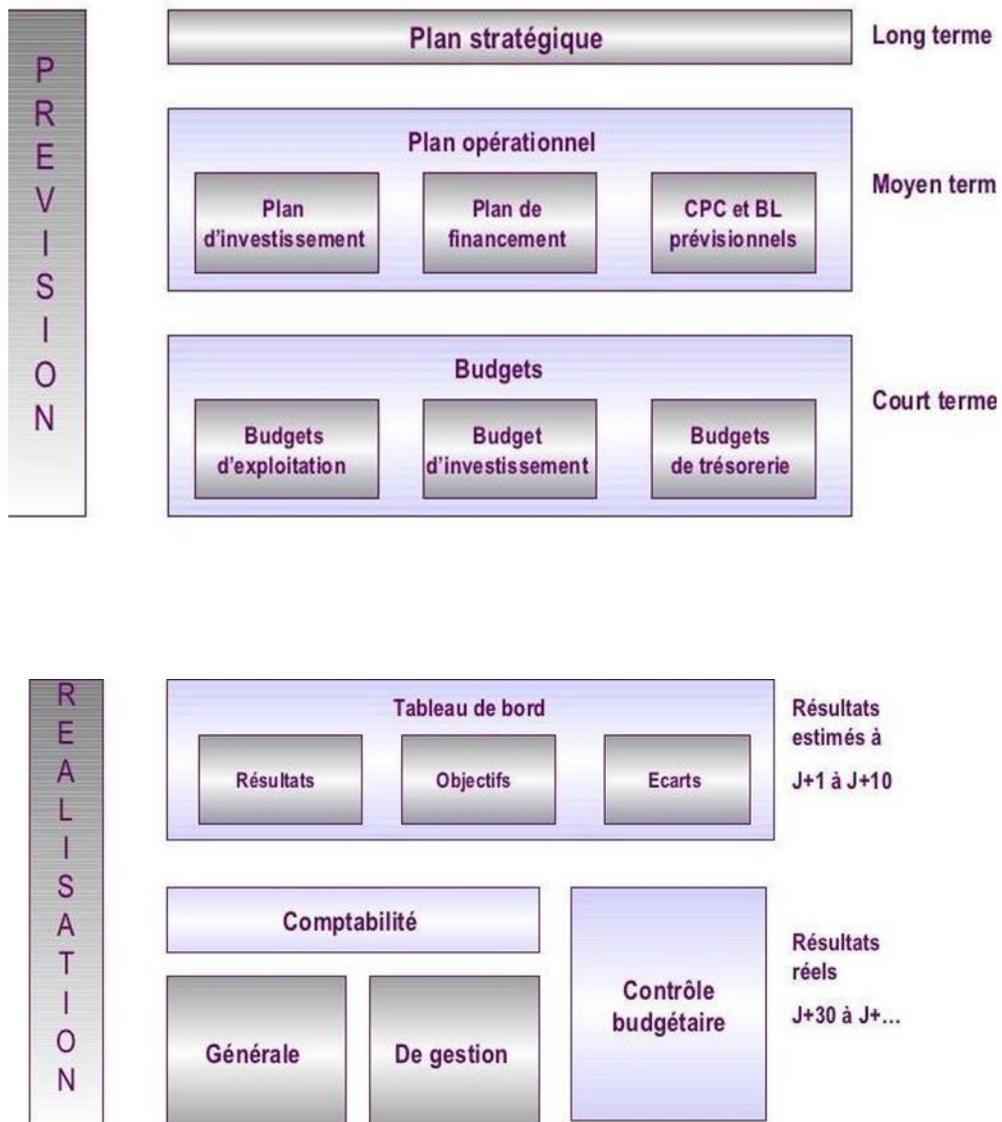
¹⁴ AUTISSIER.D, BENSEBAA.F, BOUDIER.F « Atlas du management » 2010, P.24

Chapitre I Le contrôle de gestion, levier pour améliorer la performance de l'entreprise

Cette figure retracera les différents outils de contrôle de gestion

Figure N°03 : Les différents outils de contrôle de gestion

OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION :



Source : [Les différents outils de contrôle de gestion - Bing images](#) Consulté le 25/04/2023

5. Les objectifs et les missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.¹⁵

5.1. La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

5.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

5.3. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

D'une manière générale, les objectifs principaux de contrôle de gestion sont :

¹⁵ALAZARD .C et SEPARI. S, « contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition Ed. DUNOD, Paris, 2010, P.20.

Chapitre I Le contrôle de gestion, levier pour améliorer la performance de l'entreprise

- Planifier les activités de l'entreprise en fixant des objectifs clairs et en déterminant les moyens nécessaires pour les atteindre.
- Optimiser les coûts en identifiant les sources de gaspillage et en proposant des mesures pour réduire les coûts de production.
- Mesurer les performances de l'entreprise à travers différents indicateurs,
- Piloter l'activité de l'entreprise en surveillant les performances en temps réel
- Gérer les risques en identifiant les facteurs de risque, en évaluant leur impact sur l'entreprise et en proposant des mesures pour les minimiser.

Le développement de l'environnement économique et organisationnel de l'entreprise a entraîné l'apparition de nouveaux besoins, ce qui a conduit à une évolution des objectifs du contrôle de gestion pour mieux s'adapter au contexte concurrentiel. Cette évolution a été synthétisée dans un tableau par C. ALAZARD et S. SEPARI.

Tableau N°01 : L'objectif du contrôle de gestion

Avant : l'objectif du contrôle de gestion était là :	<ul style="list-style-type: none">▪ Maitrise des couts : Prévoir, mesurer, contrôler les couts pour allouer les ressources et atteindre les objectifs▪ La coordination▪ L'évaluation de la performance économique▪ Surveillance (inspection
Aujourd'hui , on ajoute un deuxième ensemble d'objectifs :	<ul style="list-style-type: none">▪ L'amélioration continue des processus : Prévoir, progresser, accompagner le changement▪ Faire évoluer, les outils, les systèmes d'information les comportements▪ Faire évoluer le système de motivation▪ Pilotage de la performance

Source: ALAZARD. C, SEPARI. S, Op.cit, P.22.

6. Les limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. En effet, Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion ¹⁶

- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable. Une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout ;
- Notons que l'efficacité du contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleurs de gestion) pour qui l'utilisation et le fonctionnement et la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir.

Section 2 : Notions de base sur la performance

Aujourd'hui, dans un contexte économique de plus en plus compétitif, mesurer la performance d'une entreprise est devenu essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques qui lui sont fixés. En effet, cela permet de s'assurer que les actions mises en place sont efficaces et de les ajuster si nécessaire. La performance est ainsi devenue un enjeu majeur pour les entreprises souhaitant maintenir leur positionnement sur le marché et assurer leur pérennité. Dans ce contexte, l'optimisation de la performance est devenue une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprises qui cherchent à maximiser leur avantage concurrentiel et à assurer leur succès sur le long terme. C'est dans ce cadre que le contrôle de gestion et l'utilisation d'outils tels que le tableau de bord, prennent tout leur sens en permettant de mesurer, suivre et améliorer la performance de l'entreprise.

1. Définition de la performance

Pour définir la notion de performance, il est nécessaire de s'interroger sur plusieurs aspects, notamment :

- ✓ *Comment peut-on définir la performance ?*

¹⁶ DURAND. X et HELLUY. A, « les fondamentaux du contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 2009, P.60

✓ *Comment caractériser la performance des entreprises ?*

Afin de saisir pleinement la notion de performance, il est intéressant d'examiner les différentes définitions proposées par divers auteurs.

KHEMAKHEM a expliqué la performance dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » comme suit : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique ». Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots en proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais.¹⁷

Selon Bourguignon qui a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir : ¹⁸

L'action : La performance précise à la fois les résultats et les actions à mettre en œuvre pour les réalisés, 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 apport à un référent qui peut être indigène ou exogène.

Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même à la représentation de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement

Le terme « performance » est couramment utilisé pour décrire le succès ou l'exploit, mais en gestion, il peut également faire référence à la réalisation des objectifs fixés. Cependant, malgré cela, la notion de performance de l'entreprise reste floue et difficile à définir avec précision. C'est d'ailleurs à ce propos que **H. BOUQUIN** confirme cette ambiguïté ; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus ».

Étant donné les multiples définitions proposées par les auteurs, nous avons l'intention de présenter la définition suivante pour la performance de l'entreprise :

¹⁷ KHEMAKHEM.A, « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, 1976, P.06

¹⁸ BOURGUIGNO. A, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, France, juillet août 1995, P.62

La performance est une mesure de l'efficacité et de l'efficience d'une entreprise ou d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs et donc une évaluation de la capacité d'une entreprise à produire des résultats pertinents et efficaces en utilisant les ressources disponibles de manière optimale. Cependant, la définition de la performance peut varier selon les contextes et les perspectives, et elle peut donner lieu à des débats et des controverses.

Comment caractériser la performance des entreprises ?

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :¹⁹

- Une entreprise qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable.
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité des services.
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement.
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance.
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.
- Une entreprise intelligente financièrement, sociétales, environnementales, technologiquement et qualitativement.
- Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie.
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur.

2. Les critères de performance

Le concept de performance ne se limite pas seulement à l'évaluation du résultat obtenu, mais également à la manière dont ce résultat est atteint, en tenant compte des objectifs et des

¹⁹<https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>
Consulté le : 27/04/2023

conditions de réalisation. Cependant, les plus couramment employés sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie des ressources.

2.1. L'efficacité

Le concept de performance englobe en premier lieu la notion d'efficacité, qui se réfère à l'idée d'entreprendre une action et de la mener à son terme de manière intégrale. Ainsi, la performance consiste à atteindre un résultat spécifique en conformité avec un objectif précis.

L'efficacité peut être définie aussi comme : « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »²⁰

De manière plus concise, l'efficacité se rapporte au lien entre le résultat atteint et l'objectif à atteindre. On peut résumer le concept d'efficacité par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat atteint} / \text{objectifs visés}$$

2.2. L'efficience

Par la suite, le concept de performance intègre la notion d'efficience, qui implique que les moyens nécessaires pour accomplir une action ont été utilisés avec une attention particulière à l'économie.

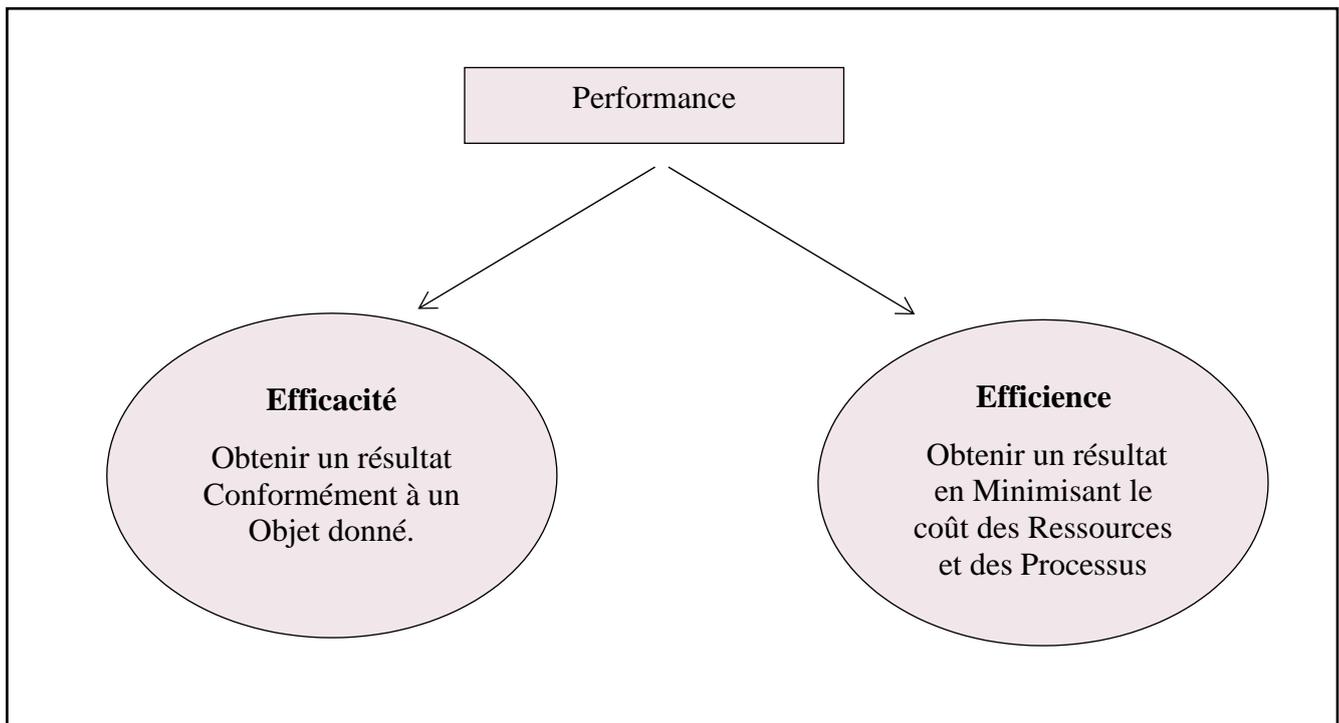
Selon **BOUQUIN** l'efficience est « le fait de maximiser la quantité obtenue des produits au des services à partir d'une quantité donnée des ressources »²¹

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

²⁰ BOISLANDELLE. H. M, « Gestion des Ressources Humaines », 2e édition revue et augmentée, Paris, Economica, janvier, 1998, P.140.

²¹ BOUQUIN.H, « le contrôle de gestion », 8ème Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.225.

Figure N°04 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.



Source : ALGLAUGE.A, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, P. 39.

2.3. L'économie

D'après **VOYER.P** l'économie est : « l'acquisition de 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 le moindre »²²

Par conséquent, l'entreprise réalise des économies lorsqu'elle utilise ses ressources de manière rationnelle.

2.4. La pertinence

« La pertinence met en rapport objectifs et moyens ; c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens. Pour qu'un système soit pertinent, il faut qu'il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés ».²³

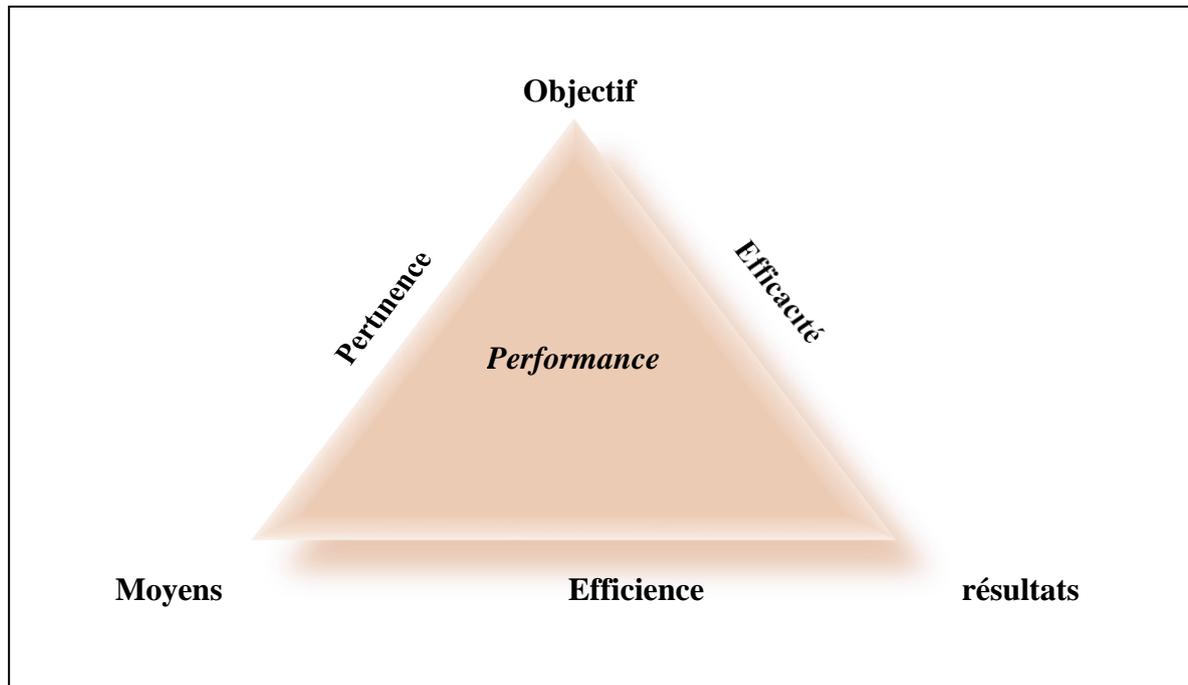
De ce fait, la pertinence est la relation des objectifs établis et des ressources attribuées pour les atteindre.

²² GUERRA. F, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, 2007, P.110

²³<https://www.performancezoom.com/entbord.php> . Consulté le 25/04/2023

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}}$$

Figure N°05 : Modèle de GILBERT sur la performance (1980)



Source : modelé de GILBERT 1980

3. Les caractéristiques fondamentales de la performance

Doriath. B et **Goujet. C** mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance. Ces caractéristiques sont :²⁴

❖ **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs)

²⁴ DORIATH. B ET GOUJET. C, « Comptabilité de gestion » 5eme édition Manuel 2007, p.172.

❖ Elle s'apprécie par une comparaison

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

❖ La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue)

4. Les types de la performance

On peut identifier plusieurs typologies de la performance, dont voici quelques-unes :

❖ La performance globale d'une entreprise (PGE)

Elle est définie comme : « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens »²⁵

❖ La performance organisationnelle

Pour **Kalika** la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ».²⁶

❖ La performance économique (PE)

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir : les soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces derniers permet²⁷ :

²⁵ BOURGUIGNON. A, « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000. P62.

²⁶ KALIKA .M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », éd Economisa, Paris, 1995, P.340.

²⁷ HADHBI. F, Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, université de Bejaia, 2017.

- De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.
- D'analyser le fonctionnement de l'entreprise.
- De suivre dans l'espace et dans le temps, l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité.
- D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

❖ La performance stratégique (PS)

La performance stratégique ²⁸, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

❖ Performance logistique (PL)

La performance logistique (PL) est une mesure de l'efficacité et de l'efficience de la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Elle se concentre sur la manière dont les entreprises optimisent la gestion de leurs ressources pour atteindre leurs objectifs logistiques.

Selon ces auteurs, la « performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé. »²⁹

❖ La performance concurrentielle (PC)

La Performance Concurrentielle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à surpasser ses concurrents dans un marché donné. La PC se mesure généralement en termes de part de marché, de rentabilité, d'efficacité opérationnelle, de qualité des produits ou services, d'innovation et de réactivité aux changements du marché.

²⁸ ISSOR. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103, in « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info. Consulté le : 26/4/2023.

²⁹ MORANA.J ET GONZALEZ.J-F, « Les indicateurs de performance », éd Economica, 2010, P.80.

❖ La performance technologique (PT)

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise »³⁰

Autrement dit c'est la mesure de l'efficacité de l'utilisation des technologies par une entreprise pour améliorer son activité.

❖ La performance financière (PF)

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios, le ratio plus souvent utilisé est le ratio de la rentabilité, qui est le résultat du rapport entre le résultat de l'exercice sur les capitaux propres et qui rapporte des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre.

Selon P. PAUCHER, « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. »³¹

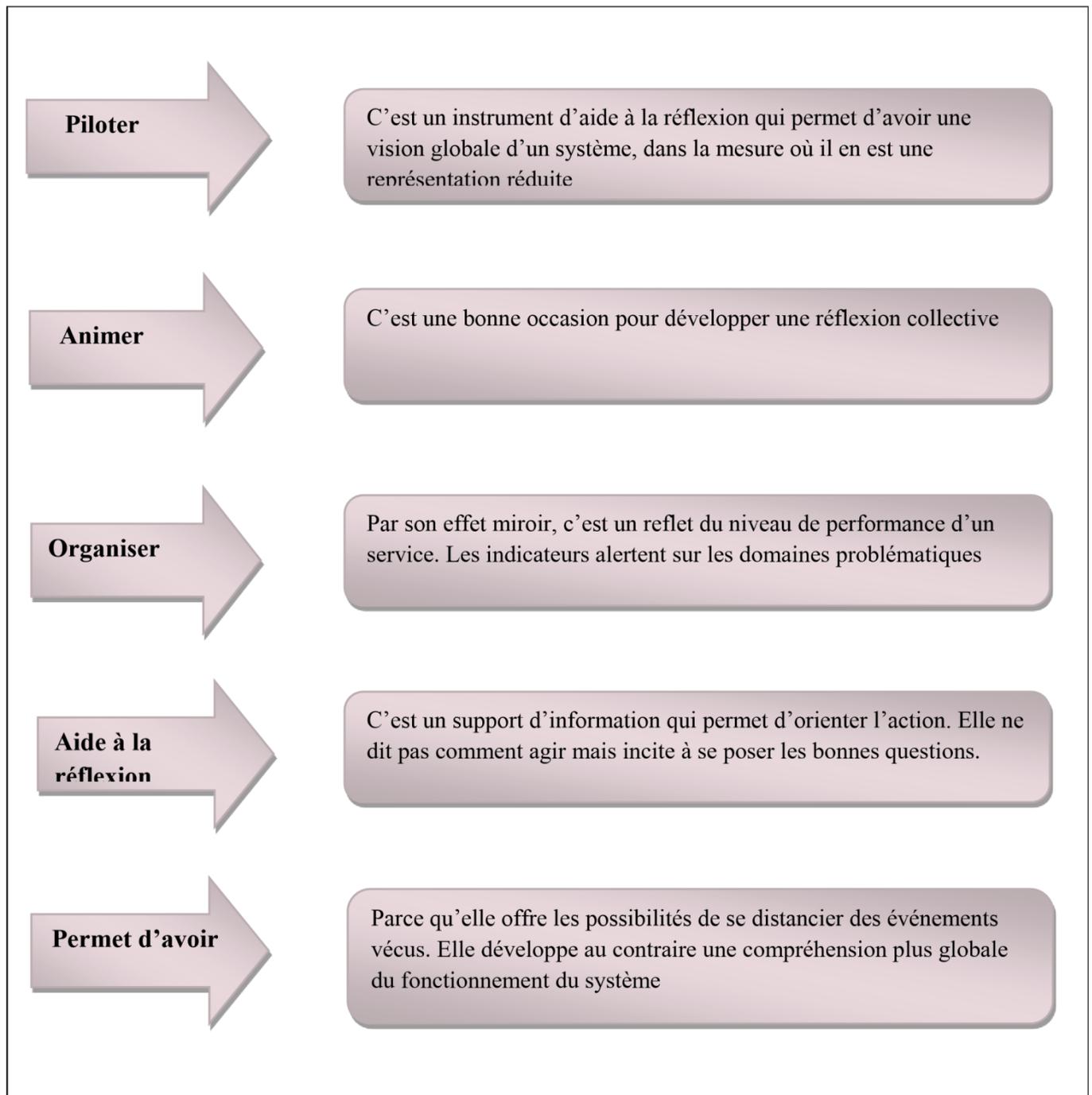
5. Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance est essentielle pour le contrôle de l'entreprise. Elle a pour objectif de répondre à une multitude de buts et d'objectifs. En effet, la mesure de performance doit permettre :

³⁰MORAND .M-C, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie

³¹ PAUCHER.P « mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus office des publications universitaires, Algérie ,1993, P.20.

Figure N°06 : Les objectifs de mesure de la performance



Source : KANIT. A-G, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère », université de Batna, 2002, P.56.

Section 3 : La mesure de performance : approche financière.

La performance d'une entreprise correspond au niveau atteint dans la réalisation de ses objectifs. Dans cette optique, les entreprises cherchent continuellement à améliorer leur performance. Dans cette section, nous allons nous pencher sur la mesure de la performance ainsi que ses différents aspects.

1. La mesure de la performance

On ne peut pas gérer efficacement ce que l'on ne mesure pas l'on définit **NORTON et KAPLAN**, une gestion efficace est liée à un système de mesure de performance bien définie et construit, si on ne mesure pas la performance on ne peut pas la gérer. Mesurer, c'est connaître ses axes de succès et travailler ses points faibles. Elle est une composante essentielle du management de l'entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision.

De quelle manière peut-on évaluer la performance d'une entreprise ?

La mesure de la performance d'une entreprise peut être effectuée à travers différents indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la satisfaction des clients, la productivité des employés, l'efficacité opérationnelle, le taux de rotation des stocks, Il convient donc de définir les indicateurs de performance pertinents pour chaque critère choisi afin d'obtenir une évaluation précise et objective de la performance de l'entreprise

D'après VOYER nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont :³²

- **La pertinence** : c'est -à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objets.
- **La qualité et la précision se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortie toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des mesures** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur.

³² VOYER.P, op.cit., P. 68

1.1. Les mesures comptables

La production d'indicateurs comptables est le premier niveau des mesures traditionnellement développées par les entreprises.

1.1.1. La mesure par Les indicateurs économiques (indicateurs de compte de résultat)

Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui sont une série d'indicateurs économiques qui permettent d'évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise. Ils fournissent une vision détaillée de la manière dont l'entreprise a généré ses revenus, géré ses coûts et obtenu sa marge bénéficiaire. Les SIG sont utilisés par les gestionnaires, les analystes financiers et les investisseurs pour comprendre la performance de l'entreprise, identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

Les principaux indicateurs des SIG sont ³³:

⇒ **Solde n°1 : la marge commerciale (MC)**

La marge commerciale est l'indicateur fondamental des entreprises commerciales (qui achètent les biens pour les revendre à l'état, sans transformation) et des entreprises industrielles qui exercent une activité commerciale. Elle représente l'excédent des ventes sur le coût d'achat des marchandises vendues.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{MC} = \text{ventes de marchandises} - \text{cout d'achat des marchandises vendues.}$$

Tel que :

$$\text{Cout d'achat des marchandises vendues} = \text{achats des marchandises} \pm \text{variation de stocks de marchandises}$$

³³<https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/>consulté : 25/4/2023

⇒ **Solde N° 02 : Production de l'exercice (PE)**

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produits, construction, ...) et les prestataires de services (transport, ...) et il permet de mesurer ce que l'entreprise a réellement produit pendant l'exercice.

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise.

Production de l'exercice = production vendue + production stockée ou déstockée + production immobilisée.

Remarque : L'évaluation n'est pas homogène

- La production vendue (PV) est évaluée au prix de vente.
- La production stockée (PS) est évaluée au coût de production.
- La production immobilisée (PI) est évaluée au coût de revient.

⇒ **Solde N° 03 : Valeur ajoutée (VA)**

La Valeur Ajoutée (VA) correspond à la richesse créée par une entreprise au cours d'une période donnée, généralement un exercice comptable. Elle est donc considérée comme un indicateur de la performance économique de l'entreprise. Elle représente la différence entre la valeur de la production (PE) et les consommations intermédiaires, c'est-à-dire les achats de biens et de services nécessaires à la production.

Elle se calcule comme suit :

VA = MC + production de l'exercice – consommations de l'exercice en provenance de tiers

Tel que :

Consommation de l'exercice en provenance de tiers = achats des matières premières ± variation de stocks + autres achats et charges externes.

⇒ **Solde N° 04 : Excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est un solde intermédiaire de gestion très important, car Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son activité principale, avant déduction des charges financières et fiscales.

Le calcul de l'EBE permet de :

- Comparer la rentabilité économique entre deux entreprises d'un même secteur ;
- Étudier la rentabilité réelle et la maîtrise des coûts ;
- Analyser la performance des activités opérationnelles sur une période donnée ;
- Évaluer et calculer la capacité d'autofinancements en établissant des statistiques.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges de personnel}$$

Remarque

Il est calculé sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, hors amortissements et dépréciations.

Si le solde est négatif, cela indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation.

⇒ **Solde N° 05 : Le Résultat d'Exploitation (RE)**

Le Résultat d'Exploitation (RE), également appelé Résultat opérationnel (RO), est un indicateur économique qui mesure la performance d'une entreprise en termes de sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités principales, c'est-à-dire celles qui sont liées à son métier de base. Il ne prend en considération que les éléments d'exploitation indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges}$$

⇒ **Solde N° 06 : Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Le Résultat courant avant impôt (RCAI) est un élément important dans l'analyse financière d'une entreprise car il montre si elle est capable de générer suffisamment de bénéfices pour couvrir ses dépenses quotidiennes avant de payer des impôts ; cela peut aider les investisseurs à évaluer la santé financière de l'entreprise et à prendre des décisions d'investissements éclairées

Il se calcule comme suit :

$$\text{RCAI} = \text{RO} \pm \text{quote-part de résultat sur opération faites en communs} + \text{résultat financier.}$$

Tel que :

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

⇒ **Solde N° 07 : Résultat exceptionnel (Le résultat hors exploitation) (RE)**

C'est un résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'influence des opérations exceptionnelles sur le résultat final.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

⇒ **Solde N° 08 : Résultat net de l'exercice (RE)**

Le résultat net de l'exercice reflète la performance globale de l'entreprise au cours de la période considérée, en prenant en compte toutes les activités d'exploitation, de financement et d'investissement de l'entreprise. Il est important pour les investisseurs et les parties concernées car il peut impacter la santé financière globale de l'entreprise et son potentiel de croissance future.

Un résultat net positif signifie que l'entreprise a réalisé un bénéfice net au cours de l'exercice, tandis qu'un résultat net négatif indique que l'entreprise a subi une perte.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{total des produits} - \text{total des charges.}$$

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participations des salaires}$$

1.1.2. La mesure par les indicateurs financiers (Les indicateurs du bilan)

Chaque entreprise doit comprendre sa situation financière actuelle et la comparer à la situation financière des années précédentes. Les indicateurs du bilan permettent de faire un examen, et une comparaison entre les éléments de l'actif aux éléments du passif ou l'inverse. Pour apprécier ou suivre l'évolution de sa situation financière, on doit déterminer et calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie et la capacité d'auto-financement.

1.1.2.1. Le fonds de roulement net (FRN)

« Le fonds de roulement est la part des capitaux disponibles à long terme qui peuvent être utilisés pour financer l'actif circulant. Il représente une réserve De financement pour l'entreprise qui lui permet de couvrir une part des besoins générés par son cycle d'activité »³⁴.

Autrement dit, il correspond à l'excédent de ressources durables après avoir financé les emplois stables. Il est le surplus de ressources durables qui permet de financer l'exploitation. Il représente une garantie pour l'entreprise : plus il est important, plus grande est cette garantie. Cette sécurité financière permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...).

Le FRN peut être calculé par les deux méthodes suivantes :

✓ **Par le haut du bilan :**

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées (ou actif fixe)}$$

Tel que :

$$\text{KP} = \text{capitaux propres} + \text{dettes à long et moyen terme}$$

³⁴ HONORE. L, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, P.28.

**VI= immobilisations incorporelles + immobilisations corporelles +
immobilisations financières**

✓ **Par le bas du bilan :**

FRN= actif circulant – dettes à court terme

Tel que :

**AC= valeurs d'exploitation + valeurs réalisables + valeurs
disponibles**

• Les valeurs du **FRN** calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

⇒ **FRN > 0**

Un fonds de roulement est positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement) et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise. Dans cette situation, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie, elle est donc en bonne santé financière.

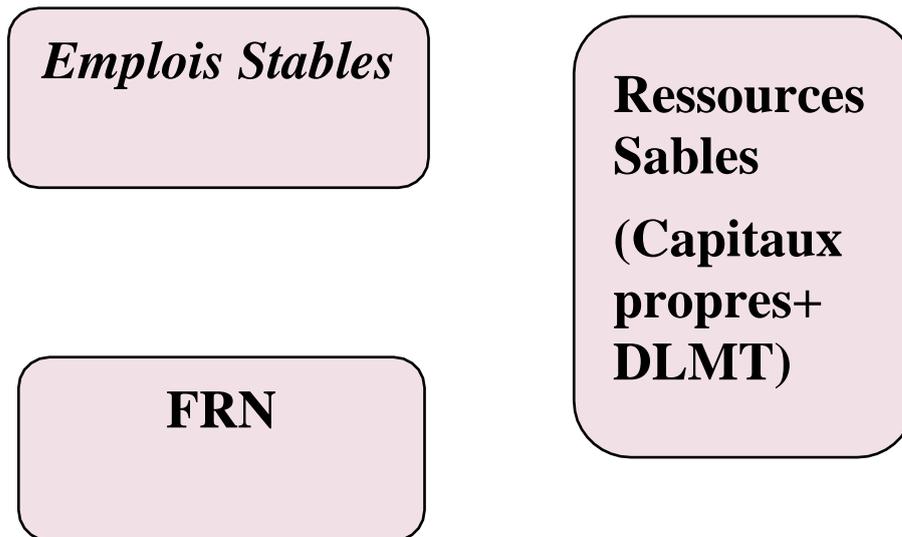
⇒ **FRN = 0**

Un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois durables sont égaux. Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme. En revanche, elle ne peut pas couvrir son cycle d'exploitation. Elle devra donc financer son BFR avec un découvert bancaire par exemple.

⇒ **FRN < 0** :

C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. La structure des financements est donc déséquilibrée. On dit alors que l'entreprise est sous-capitalisée : elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

Figure N°07 : Illustration sur la place de FRN.



Source : réalisé par nous-même à partir des lectures faites.

1.1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

« Le besoin en fonds de roulement correspond à la part de l'actif circulant qui ne peut être financée par des dettes à court terme et qui doit être financée par des capitaux permanents ».³⁵

Les opérations d'exploitation de l'entreprise se composent de flux physiques de marchandises, de matières et de produits finis. Leur contrepartie est représentée sous forme de flux monétaires. C'est justement les décalages qui peuvent naître de ces deux catégories de flux qui justifient l'existence de créances et de dettes.

C'est en ce sens que les opérations du cycle d'exploitation sont scindées en deux catégories:

- Des actifs d'exploitation et hors exploitation (circulants ou cycliques) qui représentent des *actifs à financer* (soit des besoins de financement).
- Des passifs d'exploitation et hors exploitation (circulants ou cycliques) qui sont des *ressources de financement à court terme* (soit des ressources de financement).

C'est la différence entre ces besoins et ces ressources de financement qui permettra d'estimer le besoin d'exploitation communément appelé '**Besoin en fonds de roulement**'.³⁶

³⁵ HONORE. L, op.cit., P.28.

³⁶ AYAD.N « comptabilité. Contrôle. Audit » Cour d'analyse financière master 1, université de Bejaia, 2020.

Le BFR peut être calculé par les deux méthodes suivantes :

$$\text{BFR} = (\text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passif}).$$

Ou encore :

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant} - \text{disponibilités}) - (\text{dette court terme} - \text{dette financière}).$$

Les valeurs du BFR calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

$$\Leftrightarrow \text{BFR} > 0$$

Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

$$\Leftrightarrow \text{BFR} < 0$$

Dans ce un cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

$$\Leftrightarrow \text{BFR} = 0$$

Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

1.1.2.3. La trésorerie nettes (TRN)

La trésorerie de l'entreprise joue un rôle fondamental dans l'entreprise. Elle représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette.

Le TR peut être calculer par les deux méthodes suivantes :

- **1 ère méthode**

$$\text{TRN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

Tels que :

Les actifs de trésorerie comprennent : les disponibilités.

Les passifs de trésorerie comprennent : les concours bancaires, les soldes créditeurs des banques.

- **2eme méthode**

$$\text{TRN} = \text{fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

Les valeurs du TR calculé, peuvent avoir les significations suivantes :

$$\Leftrightarrow \text{TR} > 0 \rightarrow \text{FRN} > \text{BFR}$$

Une trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière.

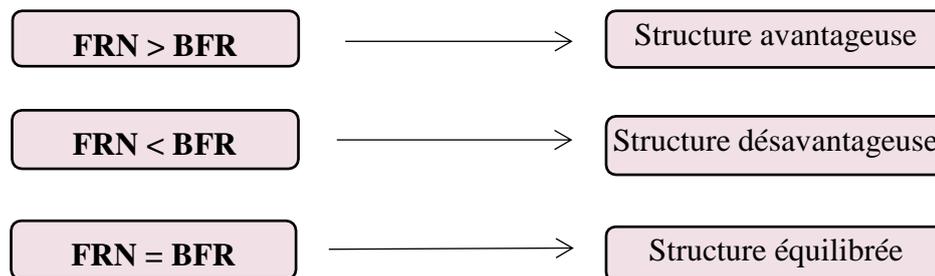
$$\Rightarrow \text{TR} < 0 \rightarrow \text{FRN} < \text{BFR}$$

Une trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN n'est pas suffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découverts bancaires). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

$$\Rightarrow \text{TR} = 0 \rightarrow \text{FRN} = \text{BFR}$$

Une trésorerie nette nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR de justesse. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

Figure N°08 : Les formes d'équilibre financier



Source : établis par nous-même.

1.1.2.4. La capacité d'autofinancement (CAF)

a. Définition de la CAF

Selon Bouin. X et Simon. F.X, « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice »³⁷.

La CAF est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenu à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son

³⁷ BOUIN.X ET SIMON.F.X « tout gestionnaire comprendre et maîtriser les outils de gestion » paris 2006, P.47.

activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement.

b. Intérêt

La Capacité d'Autofinancement sert à :

- Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière;
- Évaluer le montant des dividendes à verser aux associés ;
- Évaluer la santé financière de l'entreprise / le bon fonctionnement de son modèle économique.

c. Calcul

La capacité d'autofinancement peut se calculer de deux manières différentes. On peut soit la calculer à partir de l'Excédent Brut d'exploitation (EBE), soit à partir du compte de résultat.

- Méthode additive (à partir du résultat net)

Cette méthode consiste à ajouter au résultat net les charges (non décaissables) et soustraire les produits non encaissables. Ainsi, l'incidence des plus ou moins-values de cessions doit alors être annulée afin d'éviter de les inclure à la CAF.

A partir du TCR, nous obtenons :

Tableau N°02 : calcul de la CAF par La méthode additive

Résultat de l'exercice	
+	Dotations aux amortissements, et aux provisions
-	Reprises sur amortissements, dépréciations, et provisions
+	Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
=	CAF

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, p.32

-La méthode soustractive (à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation)

Cette méthode de calcul s'appuie sur la formulation théorique générique suivante :

$$\text{CAF} = \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

A partir du TCR, nous obtenons :

Tableau N°03 : calcul de la CAF par La méthode soustractive

Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	
+	Transfert de charges (d'exploitation)
+	Autre produits opérationnels (d'exploitation)
-	Autre charges opérationnelles (d'exploitation)
-	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers (a)
-	Charges financière (b)
+	Produits exceptionnels (c)
-	Charges exceptionnelles (d)
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôt sur le bénéfice (IBS)
=	CAF

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, P.32.

1.2. La mesure par l'analyse des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace »³⁸.

Il existe une multitude de ratios disponibles, nous allons nous concentrer sur le calcul et l'interprétation des plus importants.

³⁸ BUISSART. C, « Analyse financière », Editions FOUCHER, Paris, 1999, P.89

1.2.1. Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière sont des indicateurs qui permettent d'évaluer la santé financière d'une entreprise. Ils mesurent la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et à financer ses investissements, parmi ces ratios on trouve³⁹ :

⇒ **Ratio de financement permanent**

Le ratio de financement permanent est un indicateur financier qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à financer ses actifs de long terme à travers ses sources de financement stables telles que les fonds propres, les dettes à long terme ou encore les provisions. Ce ratio permet ainsi de mesurer la stabilité financière d'une entreprise sur le long terme. Il doit être **au moins égale à 1**.

$$\text{RFP} = \text{Capitaux permanent} / \text{Actif Immobilisé}$$

➤ **Le ratio d'endettement global**

Le ratio d'endettement global est un outil de mesure financier qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes en utilisant ses ressources internes. En d'autres termes, ce ratio mesure la part des dettes de l'entreprise par rapport à l'ensemble de ses ressources financières, y compris les fonds propres et les dettes. Ainsi, il permet d'apprécier la solvabilité de l'entreprise, sa capacité à faire face à ses obligations financières et la stabilité de sa structure financière.

Le ratio en question est un indicateur financier qui évalue la résilience de la structure financière de l'entreprise, tout en quantifiant sa capacité à rembourser ses dettes en utilisant ses ressources propres. Ainsi un bon **REG** doit être inférieur de 30% voire à **50%**

$$\text{REG} = \text{Dettes} / \text{Capitaux propres}$$

➤ **Ratio de financement propre**

Le ratio de financement propre est un indicateur financier qui mesure la proportion des capitaux propres d'une entreprise dans son financement total, c'est-à-dire la part du capital

³⁹ LE MAUX. J, « Analyse financière », Chenelière éducation, Montréal, 2014, P.180.

investi par les actionnaires et les bénéfices non distribués, par rapport au financement total de l'entreprise. Ce ratio permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à se financer par ses propres moyens, sans avoir recours à des sources de financement extérieures.

$$\text{RFP} = \text{Capitaux propres} / \text{valeurs immobilisées}$$

➤ **Ratio de financement des investissements**

Est un indicateur financier qui mesure la part détenue par les immobilisations dans la structure globale des actifs de l'entreprise, il permet de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise dans le cas d'une entreprise industrielle. Un bon RFI doit être approximativement supérieur à **50%**.

$$\text{RFI} = \text{Actif immobilisé} / \text{Total actif}$$

1.2.2. Ratio de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux.⁴⁰

➤ **Ratio de rentabilité financière**

Le ratio de rentabilité financière est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en comparant le résultat net d'une période à son capital propre investi. Il permet d'évaluer la performance financière de l'entreprise en mesurant son rendement par rapport à l'investissement initial.

$$\text{RRF} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

➤ **Ratio de rentabilité commerciale**

Également appelé "marge commerciale" ou "marge bénéficiaire" est un indicateur permet de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires

⁴⁰ AYAD.N « comptabilité. Contrôle. Audit » Cour d'analyse financière master 1, université de Bejaia, 2020

tout en comparant le bénéfice net réalisé avec le chiffre d'affaires généré. En d'autres termes, il indique combien une entreprise gagne sur la vente de ses produits/services

$$\text{RRC} = \text{Résultat net} / \text{CA HT}$$

➤ **Ratio de rentabilité économique**

Le ratio de rentabilité économique (ROCE) est un indicateur de création de valeur pour une entreprise. Ce ratio permet de déterminer si l'entreprise génère suffisamment de bénéfices pour couvrir les coûts de ses actifs, et donc si elle est capable de maintenir une croissance rentable à long terme.

$$\text{RRE} = (\text{Résultat net} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières}) / \text{Capitaux permanents}$$

1.2.3. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité sont utilisés au sein des entreprises et de différents établissements financiers dans le but de déterminer la capacité de l'entité concernée à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs courants. En d'autres termes la liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise⁴¹ :

➤ **Le ratio de liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fonds de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant (En vendant aujourd'hui son actif circulant, pourra-t-elle rembourser ses dettes de court terme ?). Ce ratio doit toujours être supérieur à 1

⁴¹ BRUSLERIE.H, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2010, P.173.

$$\text{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{DCT.}$$

➤ **Le ratio de liquidité restreinte (réduite) :**

➤ **Le ratio de liquidité restreinte (Réduite)**

Le ratio de liquidité restreinte, quant à lui, il permet de mesurer la capacité d'une entreprise quelconque à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides. En l'occurrence les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

$$\text{RLR} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT.}$$

➤ **Le ratio de liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT.}$$

1.2.4. Les ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité dresse un portrait plus clair de la santé financière d'une entreprise. En se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme. Ils mesurent donc la capacité d'une entreprise à payer ses dettes et autres obligations financières avec ses flux de trésorerie.⁴²

Ces ratios offrent donc l'avantage

- De présenter une situation financière à un moment donné d'un exercice comptable ;
- De maîtriser les risques ;

⁴² BRUSLERIE.H, op.cit., 2010, P.173.

➤ **Le ratio de solvabilité générale**

Ce ratio mesure essentiellement la sécurité générale des tiers et la marge de crédit de l'entreprise. Il montre la capacité de remboursement, et mesure la sécurité dont jouissent des créanciers et faciliter l'obtention de nouveau crédits.

$$\text{RSG} = \text{total actif} / \text{total des dettes.}$$

➤ **Le ratio d'autonomie financière**

Le ratio d'autonomie financière sert à l'estimation des fonds que peut tirer une entreprise de ses financements propres. Plus il est élevé, plus les fonds propres de l'entreprise sont solides et plus sa capacité à rembourser ses dettes est élevée. Plus il est bas, plus les entreprises sont dépendantes des financements extérieurs.

$$\text{RAF} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes.}$$

1.2.5. Les ratios de rotation

Ces ratios fournissent des indications sur la rapidité avec laquelle les clients effectuent leurs paiements, les fournisseurs sont réglés et les stocks sont renouvelés.⁴³

➤ **Le délai de rotation des crédits clients**

L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit, le délai moyen d'encaissement des créances clients.

Il est donc indispensable que le délai de rotation des crédits clients soit toujours inférieur à celui des crédits fournisseurs. Le respect de cette règle est une garantie de solvabilité pour l'entreprise. A contrario, le non-respect de ce principe entraînerait des difficultés de trésorerie.

⁴³ BRUSLERIE.H, op.cit., 2010, P.173.

Ce ratio interfère le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

$$\text{DRC} = [\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$$

➤ **Le délai de rotation du crédit fournisseurs**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie.

Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur sa trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance (dettes fournisseurs TTC / achats TTC) x 360

$$\text{DRF} = [\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}] * 360j.$$

1.2.6. Ratio de profitabilité ⁴⁴

Les ratios de profitabilité sont des indicateurs financiers qui permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à générer des profits par rapport à ses investissements et à ses coûts.

⁴⁴ LE MAUX. J, op.cit., P.180.

➤ **Taux de profitabilité économique**

Le taux de profitabilité économique mesure le rendement d'un investissement en comparant les profits générés par celui-ci aux coûts de l'investissement. Il est souvent utilisé pour évaluer la rentabilité d'un investissement à long terme.

$$\text{RPE} = \text{EBE} / \text{CA} * 100$$

➤ **Taux de profitabilité économique net**

Le taux de profitabilité économique nette est un indicateur de rentabilité qui mesure la rentabilité d'un investissement ou d'un projet économique en comparant le revenu net généré par celui-ci aux coûts initiaux.

$$\text{TPEN} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{CA} * 100$$

➤ **Taux de profitabilité financière**

Le taux de profitabilité financière mesure la rentabilité des fonds propres investis dans une entreprise. Il s'agit d'un indicateur financier qui mesure les bénéfices générés par l'entreprise en fonction de l'investissement total des actionnaires.

$$\text{TPF} = \text{RCAI} / \text{CA} * 100$$

Conclusion

Le contrôle de gestion, constitue une condition, d'efficacité des organisations et d'amélioration de la prise de décision, permettant de mettre en œuvre les stratégies adéquates. A l'heure actuelle, aucune entreprise ou organisation ne peut se passer du contrôle de gestion, vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités.

La performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise et un enjeu majeur pour toute entreprise souhaitant prospérer dans un environnement concurrentiel. Elle se mesure à travers différents indicateurs financiers, économique, etc.

Ces indicateurs sont des outils de mesure permettant d'évaluer la performance de l'entreprise et de comprendre les résultats. Cependant, ils ne fournissent qu'une vision partielle de la performance de l'entreprise, car ils ne prennent pas en compte d'autres aspects tels que la satisfaction client, la qualité des produits et services, la responsabilité sociale de l'entreprise.

**CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD : UN OUTIL
STRATEGIQUE DE PILOTAGE DE LA
PERFORMANCE FINANCIERE**

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD : UN OUTIL STRATEGIQUE DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

La concurrence croissante du contexte dans lequel opèrent les entreprises, nécessite des gestionnaires de mettre en œuvre une gestion rigoureuse axée sur l'atteinte de la performance et un suivi continu des activités et des ressources.

Le tableau de bord a été sélectionné comme l'outil répondant à ces préoccupations. Il constitue un instrument de gestion qui vise à évaluer la performance d'une entreprise. Dans cette perspective, il offre un appui informationnel à l'organisation en vue d'améliorer la prise de décision et d'orienter de manière plus réfléchie les opérations et la stratégie globale.

Il peut également être perçu comme un outil offrant une représentation visuelle simplifiée des situations décrites et des constats établis par des indicateurs synthétiques, permettant ainsi une meilleure compréhension et une analyse facilitée.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première section, le tableau de bord dans la deuxième, les méthodes de sa conception et enfin la troisième section aura pour objectif de montrer la relation existante entre le tableau de bord et la performance.

Section 1 : Le tableau de bord : éléments de définition.

Dans cette section nous allons présenter l'essentiel des définitions et concepts de base, relatifs au tableau de bord.

1. Définition du tableau de bord

Afin de comprendre la nécessité de l'intégration des tableaux de bord au sein de l'entreprise, il est essentiel de répondre à la question suivante : "Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?"

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions du tableau de bord, on cite parmi eux :

Selon (**M. LEROY**), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »⁴⁵

Pour (**H. BOUQUIN**), le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des

⁴⁵ LEROY.M, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P.14

systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁴⁶

Selon (**A. FERNANDEZ**), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »⁴⁷

(**B. DORIATH**), définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »⁴⁸

Alors que pour (**ALAZARD. C & S. SEPARI**) « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en 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 un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁴⁹

Au final, Le tableau de bord est un outil essentiel pour les entreprises qui souhaitent suivre et améliorer leurs performances. Bien qu'ils puissent présenter des défis lors de leur mise en place, les avantages qu'ils offrent en termes de visibilité, de prise de décision et de communication interne sont inestimables. Il est donc important pour les entreprises de prendre le temps de mettre en place des tableaux de bord efficaces et adaptés à leurs besoins spécifiques, afin de maximiser leur impact sur les performances globales de l'entreprise.

2. Les types du tableau de bord

Il existe différents types de tableaux de bord qui peuvent être adaptés aux différents projets ou services de l'entreprise. Les tableaux de bord sont flexibles et peuvent être ajustés pour répondre à une variété de situations et s'adapter à différents environnements. Nous aborderons les différents types de tableaux de bord fournis par les spécialistes de la discipline.

⁴⁶ H. BOUQUIN, « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398

⁴⁷ A. FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », Paris, Éd d'organisations, 2005, P. 178

⁴⁸ B. DORIATH, « Contrôle de gestion », 4ème, Ed Dunod, 2005, P. 201

⁴⁹ ALAZARD .C & S. SEPARI « contrôle de gestion » Ed. Dunod, 2010 P. 591

2.1 Le tableau de bord stratégique (TBS)

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de mise en œuvre de la stratégie. Il est utilisé par la direction générale. C'est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC).

2.2. Le tableau de bord de gestion (TBG)

Les tableaux de bord de gestion (TBG) communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'anticiper l'évènement.⁵⁰

Il y a un (ou plusieurs) TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue :

- Un tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine.
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois.

Ainsi, le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation d'un système constitué d'indicateurs de sa performance à des périodes données.

2.3. Le tableau de bord opérationnel (TBO) (tableau de bord performance)

C'est un outil de pilotage à court terme, qui a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. Il est mis en place, par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et également de prendre les mesures correctives nécessaires. Les indicateurs de ce type vont décrire une situation du point de vue quantitatif, pour constater des résultats qualitatifs, par rapport à des valeurs de référence établis.

La collecte de l'information peut se faire par simple mesure et /ou comptage.

Le tableau de bord de performance permet de :

- Optimiser les campagnes.
- Réduire les dépenses superflues.
- Arbitrer entre les diverses campagnes.
- Déterminer les domaines d'amélioration de la qualité.

⁵⁰ LANGLOIS. L, 2008, Op.cit., P.349.

2.4. Le tableau de bord financier (TBF)

2.4.1 Définition

Le tableau de bord financier est un outil indispensable au chef d'entreprise pour le pilotage et le suivi de sa stratégie financière. Il s'agit d'un outil à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire sur leur activité et leur rentabilité.

Donc, le tableau de bord permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance mesurables et pertinents. Il permet aussi de mieux comprendre les concepts financiers, de construire son propre tableau de bord financier.

2.4.2. Objectifs

Le tableau de bord financier a pour objectifs :

- D'améliorer le suivi de la situation financière des entreprises.
- Calculer et interpréter les principaux ratios.
- Utiliser une démarche d'analyse permettant d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise.
- Évaluer la rentabilité économique et financière d'une entreprise.

2.4.3. Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier

Il existe de nombreux indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier. Le choix de ces indicateurs dépend de la société et de ce que les managers ont besoin de suivre en priorité.

Les indicateurs les plus utilisés sont :

- ❖ **Les indicateurs économiques** : Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) tels que : la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat de l'exercice, etc.
- ❖ **Les indicateurs financiers** : Le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie, et la capacité d'autofinancement (CAF).
- ❖ **Les différents types de ratios** : tels que : les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, etc.

Ces indicateurs feront l'objet de nos prochaines sections.

Chacun de ces tableaux de bord possède sa propre spécificité et son utilité. Les tableaux de bord stratégiques, par exemple, permettent de suivre les objectifs à long terme de l'entreprise, en revanche les tableaux de bord de gestion communiquent les données indispensables au contrôle à court terme. Les tableaux de bord opérationnels se concentrent sur les activités quotidiennes. Les tableaux de bord financiers, quant à eux, fournissent des informations sur la santé financière de l'entreprise.

3. Objectifs du tableau de bord

Les objectifs d'un tableau de bord sont ⁵¹ :

- ❖ **Obtenir rapidement** des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- ❖ **Analyser l'évolution**, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants... ;
- ❖ **Réagir efficacement** dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- ❖ **Mesurer les effets** des actions correctives ;
- ❖ **Favoriser la communication** interne transversale et par voie hiérarchique.

4. Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision⁵².

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 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 ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

⁵¹ GRANDGUILLOT B et F, Op.cit., P123.

⁵²ALAZARD. C ET SEPARI. S, 2007, Op.cit., p.634-635.

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 idéale, un tableau de bord devrait aider :

- Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Pour une prise de décision répartie ;
- Pour des informations adaptées à chaque décideur
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

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

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

5. Les caractéristiques du tableau de bord

Quelles caractéristiques doit posséder un tableau de bord pour qu'il devienne un véritable outil au service du responsable ?

Pour **Boix.D** et **Feminier. B**, un « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »⁵³ :

- Il est avant tout **utile** : il permet au responsable d'évaluer une situation.
- Il est ensuite **utilisable** : le responsable doit facilement en extraire une information exploitable synthétique.
- Il est enfin **utilisé** : à travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

Pour **Bonnefous. C** et **Courtois. A**, le tableau de bord devra posséder un certain nombre de caractéristiques :⁵⁴

- Être utile pour l'ensemble des actions retenues.
- Être accepté et jugé pertinent par l'entité.
- Être cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble de ses indicateurs et au niveau externe (par rapport à d'autres tableaux).

6. Les avantages de tableau de bord dans l'entreprise

Le tableau de bord offre de nombreux avantages pour les entreprises, tels que :

- ❖ **Visibilité** : Le tableau de bord permet aux dirigeants de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise et de ses différents secteurs en temps réel. Les informations clés sont présentées de manière graphique et facile à comprendre, ce qui permet de visualiser rapidement les tendances et les problèmes éventuels.
- ❖ **Prise de décision éclairée** : Grâce au tableau de bord, les décideurs ont accès à des données précises et actualisées qui leur permettent de prendre des décisions éclairées basées sur des faits plutôt que sur des suppositions ou des intuitions. Cela permet d'optimiser les opérations et de maximiser la rentabilité de l'entreprise.
- ❖ **Communication interne** : Le tableau de bord peut être utilisé pour communiquer efficacement les informations clés à tous les niveaux de

⁵³BOIX. D ET FEMINIER. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003, P.9-10.

⁵⁴BONNEFOUS. C ET COURTOIS. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, P.143.

l'organisation. Cela permet de créer une culture de transparence et d'alignement sur les objectifs de l'entreprise.

- ❖ **Alignement sur les objectifs** : Le tableau de bord peut être utilisé pour suivre la progression des objectifs de l'entreprise et des différents secteurs. Cela permet de s'assurer que toutes les équipes travaillent ensemble pour atteindre les mêmes objectifs et d'ajuster les priorités si nécessaire.
- ❖ **Identification des tendances** : Le tableau de bord permet de suivre les tendances au fil du temps et de repérer les anomalies. Cela permet d'anticiper les problèmes potentiels et d'apporter des ajustements avant qu'ils ne deviennent des problèmes plus importants.
- ❖ **Suivi de la performance** : Le tableau de bord permet de suivre la performance de l'entreprise et de ses différents secteurs en temps réel. Cela permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et d'identifier rapidement les domaines qui nécessitent une attention particulière.

En résumé, le tableau de bord est un outil indispensable pour les entreprises car il permet de suivre la performance de cette dernière en temps réel, de prendre des décisions éclairées basées sur des données précises et de communiquer efficacement les informations clés à tous les niveaux de l'organisation.

7. Les instruments du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- ❖ La conception générale.
- ❖ Les instruments utilisés.

7.1. La conception générale

La maquette d'un tableau de bord fait apparaître 04 zones ⁵⁵

⁵⁵ ALAZARD C ET SEPARI S, Op.cit., P593.

Tableau N°04 : La maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 Indicateur A Indicateur B			
Rubrique 2 			
Zone « paramètre Économiques »	Zone « résultats »	Zone « Objectifs »	Zone « écarts »

Source : ALAZARD. C et SEPARI. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.640

- a. La zone « **paramètres économiques** » : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- b. La zone « **résultats réels** » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité (nombre d'articles fabriqués), aussi des éléments de nature plus qualitative (taux de rebuts).
- c. La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée.
- d. La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire, mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

7.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

7.2.1. Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

7.2.2. Les ratios

Les ratios « sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ».

Généralement, un ratio respecte les principes suivants :

- C'est son évolution dans le temps qui le valorise.
- Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

7.2.3. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- ❖ Histogramme.
- ❖ Graphique en « camembert ».
- ❖ Les courbes.

7.2.4. Les clignotants⁵⁶

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite (ou norme de référence).

Le fait qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne.

Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- Un pictogramme. 
- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif.
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- Une alarme sonore, etc.

⁵⁶ ALAZARD. C ET SEPARI. S, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p.598-599.

En conclusion, tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils sont une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques, des délégations données.

8. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Il y a quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace à savoir ⁵⁷

1^{ère} qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci

Le tableau de bord efficace répond à la question : Quoi ?

Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis méritent d'être affichés.

2^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication

Le tableau de bord efficace répond à la question : Pourquoi ?

Le tableau de bord efficace signale le dysfonctionnement suffisamment tôt afin de laisser du temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais, un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question : « pourquoi ? » afin de mieux comprendre le contexte.

3^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action

Le tableau de bord efficace répond à la question : Comment faire ?

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus en avant en cas de dérive conséquente.

4^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est toujours à jour

Et ensuite ? Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord !

⁵⁷FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.69-70.

Section 02 : Conception d'un tableau de bord : démarche et méthodes à suivre

À travers cette section, nous allons présenter en premier lieu, les principes de conception d'un tableau de bord, en deuxième lieu, les étapes de construction de ce dernier, et enfin, ses différentes méthodes de conception.

1. Les principes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception⁵⁸:

- ❖ Une cohérence avec l'organigramme.
- ❖ Un contenu synoptique et agrégé.
- ❖ Une rapidité d'élaboration et de transmission.

1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Le tableau de bord doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte.
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à trois types de communication :

- Une communication **descendante** quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur.
- Une communication **transversale** entre les responsables de même niveau hiérarchique ;

⁵⁸LEROY, « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », 2ème Edition, d'ORGANISATION P.38-41.

- Une communication **montante** quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique (**gigogne**) aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur.
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données.
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions, mais uniquement ceux dont il a maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçu.

1.2. Un contenu synoptique et agrégé et convergent

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles plus essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature du tableau de bord.

1.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. Il doit être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté.

2. Les étapes de construction d'un tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord se résume en trois étapes : tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés.

Le tableau de bord : Quelles étapes pour le concevoir ?

2.1. La fixation des objectifs

Par définition, l'objectif définit concrètement le but à atteindre. Décider de faire mieux ne devient un objectif tout à fait acceptable qu'à partir du moment où l'on est capable de dire de combien, avec quoi et quand. Que l'on travaille seul ou avec un groupe, toutes les suggestions seront tamisées en tenant compte des caractéristiques essentielles d'un bon objectif.

2.1.1. Choisir les bons objectifs : un bon objectif est :⁵⁹

- ❖ **Borné** : Un objectif est borné. Tout objectif doit impérativement être défini dans une dimension de temps. Pour chaque objectif, on établira une date ferme d'achèvement (par exemple : la production de 12% d'ici six mois).
- ❖ **Mesurable** : Pour évaluer l'accomplissement d'un objectif, il faut le mesurer. Pour mesurer, il est nécessaire de disposer d'une unité de mesure. Tout objectif doit s'exprimer en fonction d'une unité (durée, quantité, qualité...etc.). Cette unité conditionne la nature de l'indicateur et précise le rôle de l'objectif.
- ❖ **Accessible** : La valeur d'un objectif est directement dépendante des moyens mis à la disposition des responsables en charge de l'action. Cette question de la disponibilité des moyens est le point central de la réflexion du choix des objectifs. De même, on n'omettra pas d'évaluer les contraintes susceptibles d'handicaper le bon déroulement.
- ❖ **Réaliste** : Quelle méthode adopter pour atteindre cet objectif ? Est-elle réaliste ? Peut-on en déduire distinctement des actions tout à fait à la portée des acteurs concernés ?
- ❖ **Fédérateur** : Dans le cas d'un groupe de travail, la grande majorité des membres, voire la totalité dans le cas le plus optimale, doit, pleinement et en toute connaissance de cause, adhérer autant à l'objectif qu'à la méthode choisie.

⁵⁹ FERNANDEZ. A, 2005, Op.cit, p.42-43.

❖ **Constructif** : Bien entendu, l'objectif tactique choisi servira les intérêts. Les habitudes de travail incitent à ne sélectionner que des objectifs en conformité avec les pratiques traditionnelles. Il est difficile de se débarrasser des adages du type : « on a toujours fait ainsi et ça a toujours bien marché ».

Tableau N°05 : Les critères d'un bon objectif

Un bon objectif est	
Borné	La date d'échéance est connue
Mesurable	L'unité de mesure est connue
Accessible	Les moyens sont disponibles, les contraintes ne sont pas insurmontables
Réaliste	La méthode d'accès est tout à fait applicable
Fédérateur	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
Constructif	Il contribue à l'accession à la finalité globale

Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.53.

2.2. Identification des facteurs clés

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Elle consiste à déterminer **les facteurs clés du succès** nécessaires à la réalisation des objectifs afin d'atteindre les objectifs globaux. La mise en évidence **des facteurs clés de gestion** doit aboutir aux points suivants :⁶⁰

2.2.1. Les facteurs clés de gestion (FCG)

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations des causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste, on isole deux grandes démarches :

- Une démarche **qualifiée d'historique** qui consiste à analyser les résultats.
- Une autre démarche consiste à **analyser les processus de l'entreprise**.

2.2.2. Identification Des facteurs clés de succès (FCS)

Cette deuxième étape de la construction d'un tableau de bord consiste à déterminer les facteurs clés de succès nécessaires à la réalisation des objectifs.

⁶⁰IRBAME.P « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2003, P.56.

Les facteurs clés de succès (FCS)⁶¹ sont les conditions essentielles permettant :

- D'atteindre les objectifs.
- De résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs).

La détection des FCS d'un centre de responsabilité passe par deux étapes :

1^{ère} étape : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre.

2^{ème} étape : élimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants.

A l'issue de cette procédure, il ne doit rester que quelques FCS, éventuellement décomposables en sous-facteurs.

2.3. Choix des indicateurs pertinents ⁶²

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuel contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur », il peut jouer différents rôles :

- a. Alerte** : l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle.
- b. Equilibration** : l'indicateur informe sur le cap suivi ; l'objectif sera-t-il atteint ?
- c. Anticipation** : pour voir plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, voire la stratégie choisie.

Mais :

- **Mesure-t-il l'objectif à suivre ?** L'indicateur choisi doit mesurer la performance en fonction de l'objectif. Si l'objectif vise au raccourcissement des délais d'un processus donné, d'une manière ou d'une autre, l'indicateur choisi doit délivrer une information relative à la performance du processus en termes de délai.

⁶¹ LANGLOIS. L, 2008, Op.cit, p.351-352.

⁶²FERNANDEZ. A, 2005, Op.cit, P.58-59.

- **Est –il fiable ?** Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne perdra jamais de décision après lecture d'une information dont il n'est pas sûr. Tant que la fiabilité de l'information n'est pas établie, il est inutile de l'utiliser pour construire un indicateur.
- **Illustration :** si un décideur met en doute les résultats fournis par filiale (suite à une acquisition, par exemple), il ne les utilisera pas dans son processus de décision.
- **Incite-t-il à décider ?** Un indicateur ne se contente pas de constater une situation. L'enseignement délivré par l'indicateur doit permettre de décider en temps et en heure.

Remarque : un indicateur n'est utile que dans la mesure où le décideur dispose des moyens d'action.

- **Puis-je construire sans trop de difficultés ?** Autrement dit, est-ce que les informations à la construction de l'indicateur sont disponibles ? Il est inutile d'envisager de construire un indicateur tant que les informations clés restent inaccessibles. Ainsi, nous aimerons tous disposer d'un utilisateur mesurant les efforts de prospection de notre principal concurrent. Mais, comment obtenir cette information ? Il faut rester dans le domaine du possible et de l'accessible.
- **Sera-t-il toujours rafraîchi à temps ?** Décider en temps et en heure est primordial. Encore faut-il que l'indicateur délivre une information suffisamment fraîche pour laisser le temps à la décision. Chaque type d'information a son propre cycle. Le rafraîchissement doit être selon ce cycle.
- **L'information est délivrée à coût acceptable :** La collecte d'informations est loin de représenter un coût négligeable. Pour récupérer des informations jugées comme essentielles, il faudra quelquefois déployer des efforts plus que conséquents (mise en place d'une infrastructure spécifique, abonnement auprès d'une banque de données, travaux de mise en forme des données...etc.). Il est important d'évaluer ce coût au préalable. Il est alors curieux de constater qu'après lecture du devis bon nombre d'informations semblent moins indispensables.

Tableau N°06 : Les critères d'un bon indicateur

Un bon indicateur	
Il mesure l'objectif à suivre	Il mesure la performance selon l'objectif
Il est fiable	Il n'utilise que des données dignes de confiance
Il incite à décider	A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir
Il est aisément constructible	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
Il est rafraîchi à temps	L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision
Il est réalisable à un coût acceptable	Le coût de réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur

Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.67.

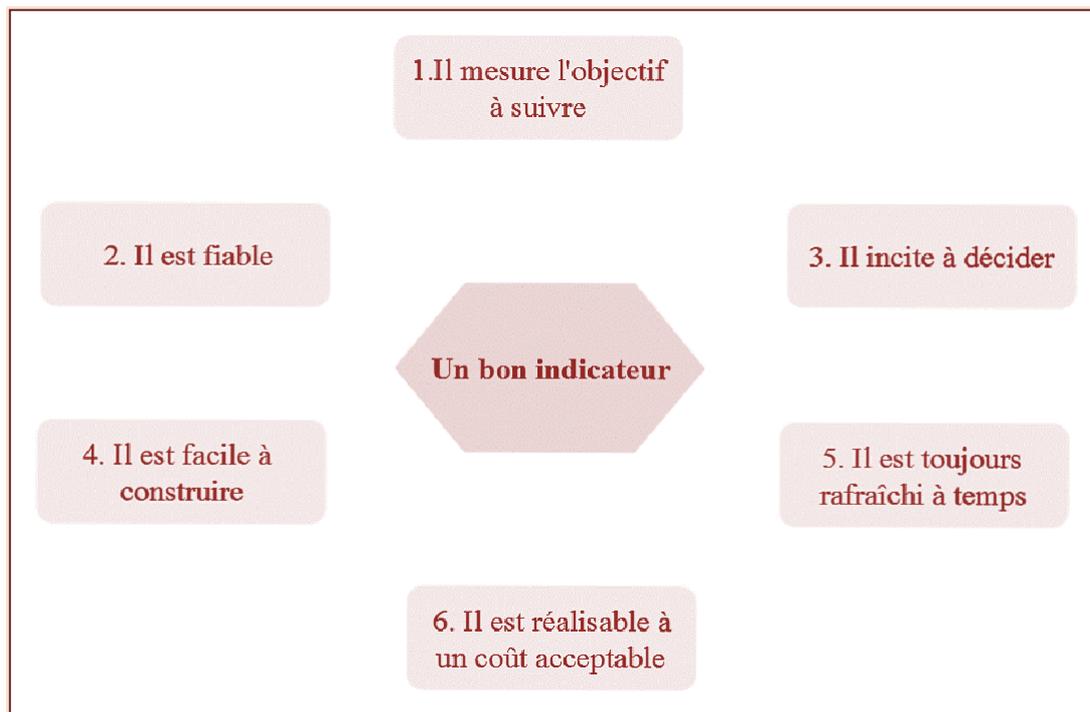
➤ La grille de choix des indicateurs

Tableau N°07 : La grille de choix des indicateurs

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'action	Constructible	Rafraîchissement	Coût acceptable
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
...						

Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.59

Figure N°09 : Les six facettes d'un bon indicateur



Source : FERNANDEZ. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, P.57.

2.4. Mise en forme du tableau de bord

Un bon tableau de bord est un outil de synthèse qui permet d'avoir une information précise sur l'état d'avancement des objectifs fixés par l'entreprise. Il est un outil qui aide à la prise de décision. Les informations qui le composent doivent être compréhensibles et facilement lisibles.

La forme du tableau de bord doit être claire et accessible par les futurs utilisateurs. Sa structure et son contenu dépendent :⁶³

- De l'entreprise, son activité, sa taille.
- De l'environnement : marché, concurrence, conjoncture.
- Du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas être trop élevée, afin de mesurer les indicateurs.⁶⁴

⁶³DORIATH. B, 2005, Op.cit, p.140.

⁶⁴Ibid, p.141.

3. Les différentes méthodes de construction d'un tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord poursuit certaines méthodes. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, à savoir, parmi eux :

3.1. La méthode JANUS

3.1.1. Définition

La méthode JANUS est une méthode proposée par **SELMER. C** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord »⁶⁵. 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.

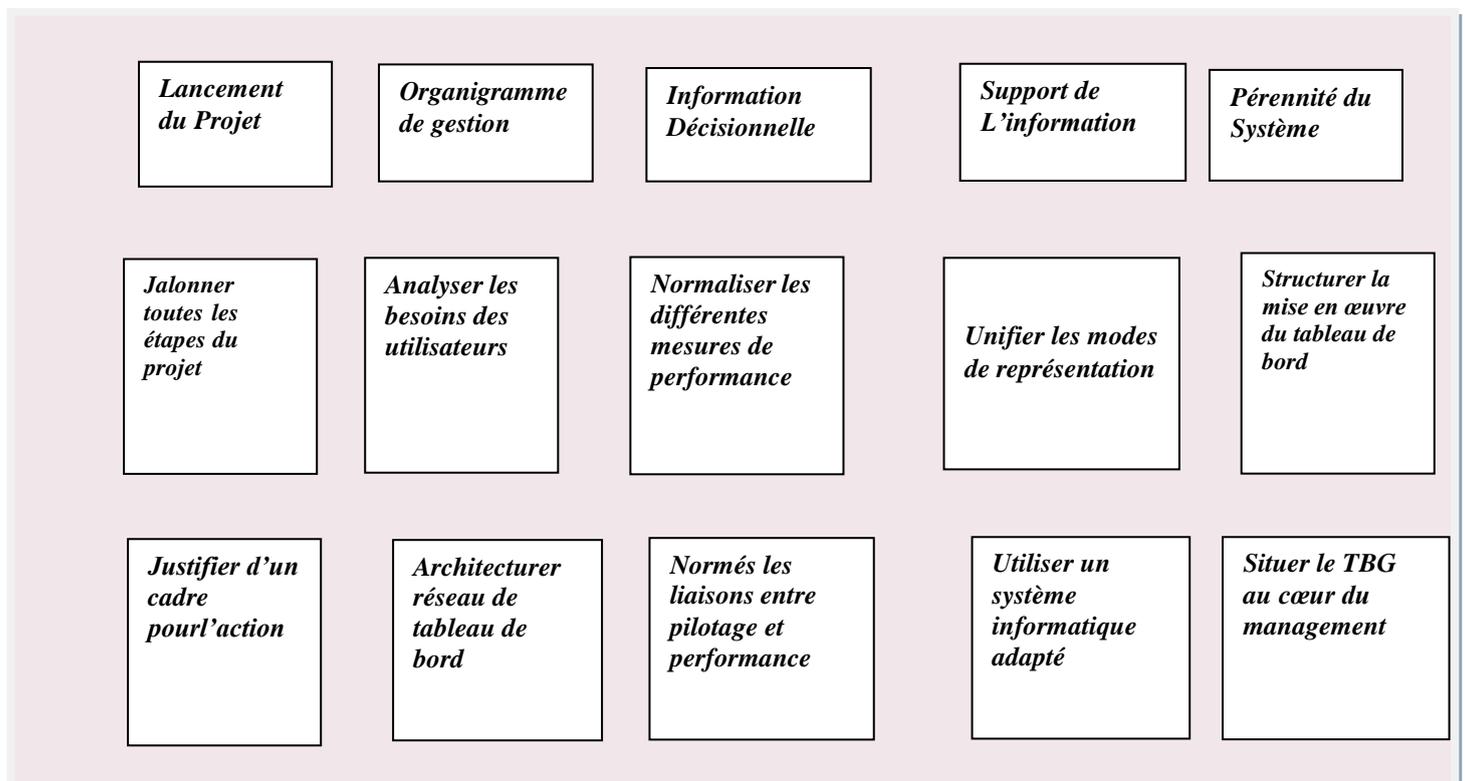
3.1.2. Les étapes de la méthode JANUS

- **Jalonner** toutes les étapes de mise en place des tableaux de bord.
- **Justifier** d'un cadre pour l'action opérationnelle.
- **Analyser** les besoins des utilisateurs.
- **Architecturer** les réseaux de tableaux de bord.
- **Normaliser** la différente mesure de performance.
- **Nommer** les liens entre performance et pilotage.
- **Unifier** les modes de représentation.
- **Structurer** la mise en œuvre du tableau de bord.
- **Jalonner les étapes du projet** : La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Pour cela elle doit fixer les missions du système (pilotage ou contrôle qui peuvent être différentes selon la structure).
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Pour qu'un réseau de tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est indispensable d'effectuer les facteurs clés de succès.
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.
- **Architecturer le réseau de tableau de bord** : Un progiciel central commun assure la consolidation et la transmission.

⁶⁵SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », Dunod, 4eme édition, 2014, P.57.

- **Normaliser les différentes mesures de la performance** : performance porte à la fois le résultat attendu d'une activité (efficacité) et des contraintes des moyens (efficacité).
- **Nommer les liens entre pilotage et performance** : La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance.
- **Unifier les modes de représentation du tableau de bord** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un système d'information adapté** : Un système informatisé de tableau de bord doit avoir la démarche du support informatique.
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

Figure N°10 : Représentation de la méthode Janus



Source : CAROLINE. S, IN BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » Edition Organisation, Paris, 2005, P.23.

3.2. La méthode GIMSI

GIMSI est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation »⁶⁶

C'est également une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point centrale du business ou Corporate Performance Management.

Signification de GIMSI

- **G** : Généralisation
- **I** : Information
- **M** : Méthode de mesure
- **S** : Système et systémique
- **I** : Individuel et initiative

3.2.1. Définition de la méthode GIMSI

Fernandez. A à mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

L'acronyme « **GIMSI** » signifie :

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 d'aide à la décision.

M : Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode dont la mesure est principale.

S : Système et Systématique : 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 et Initiative : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

⁶⁶FERNANDEZ.A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition EYROLLES, Paris ,2013. P.118

3.2.2. Les étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI comporte dix étapes, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

Tableau N°08 : Les dix étapes de la méthode GIMSI

Phases	N°	Etapes	Objectifs
Identification <i>Quel est-le contexte ?</i>	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, les activités et les acteurs concernés.
Conception <i>Que faut-il Faire ?</i>	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	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	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 <i>Comme le Faire ?</i>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P.131.

3.3. La méthode OVAR

3.3.1. Définition de la méthode OVAR :

La méthode OVAR (**O**bjectifs **V**ariables d'Action **R**esponsables) est une méthode française qui a été inventée et enseignée en "1981" par trois professeurs : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan, Elle est utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde.⁶⁷

Cette dernière est développée par des enseignants de **HEC** (Hautes Etudes Commerciales)⁶⁸. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs.

3.3.2. Les étapes de la démarche

Cette démarche comprend les étapes suivantes :

a. Délimitation des objectifs et des variables d'action

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- ✓ On détermine les objectifs de cette entité (**O**).
- ✓ On identifie les variables d'action (**VA**).

Selon **Guennou. P**, « La variable d'action est le facteur ou l'ensemble de facteurs sur lequel agir afin de faire évoluer tout ou partie d'un processus ».⁶⁹

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

b. Délimitation des responsabilités

Pour chaque niveau de responsabilités, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs, à partir d'une grille :

c. Sélection des indicateurs

- Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs, et qualitatifs, de résultat et fraction.
- Confrontation aux données disponibles.

⁶⁷ <http://www.decision-line.com/toutOVAR.htm>

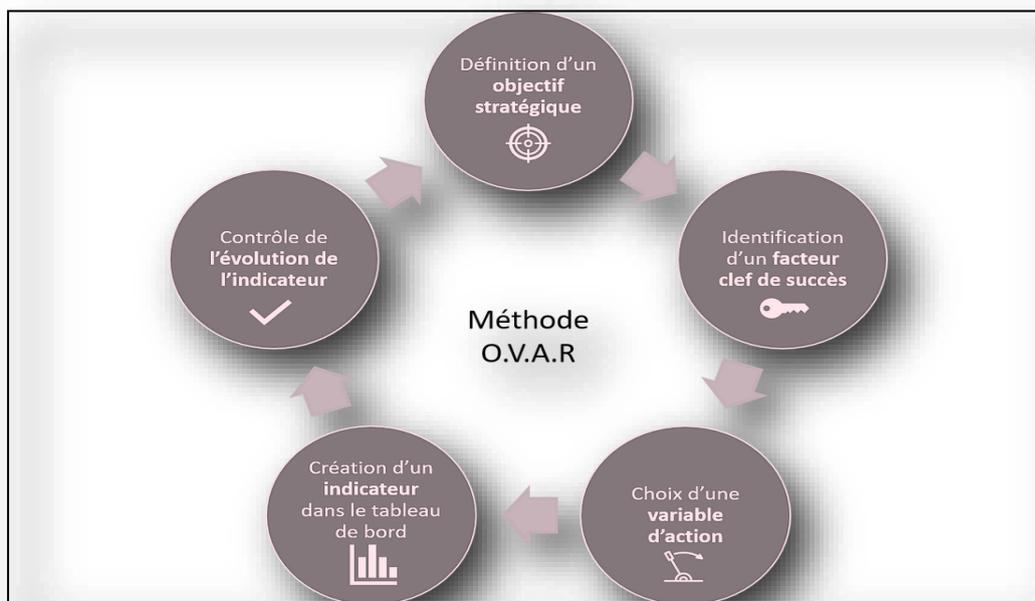
⁶⁸ ALAZARD. C et SEPARI. S, 2007, Op.cit, p.646-647.

⁶⁹BONNEFOUS. C et COURTOIS. A, 2001, Op.cit, p.152.

d. Mise en forme des tableaux de bord

- Choix de la présentation.
- Réalisation de la maquette.
- Informatisation.

Figure N°11 : représentation de la méthode OVAR



Source : <https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahU>

consulté le : 16/04/2023

3.4. La méthode du tableau prospectif (BalancedScorecard)⁷⁰(BCS)

Selon **Dorbes. H**, les étapes de cette méthode sont comme suit :

- Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS).
- Définition des Mesures Clés de Succès (MCS).
- Trouver les bons indicateurs : Financiers, Clients, Processus, Apprentissage.
- Etablir la carte stratégique.

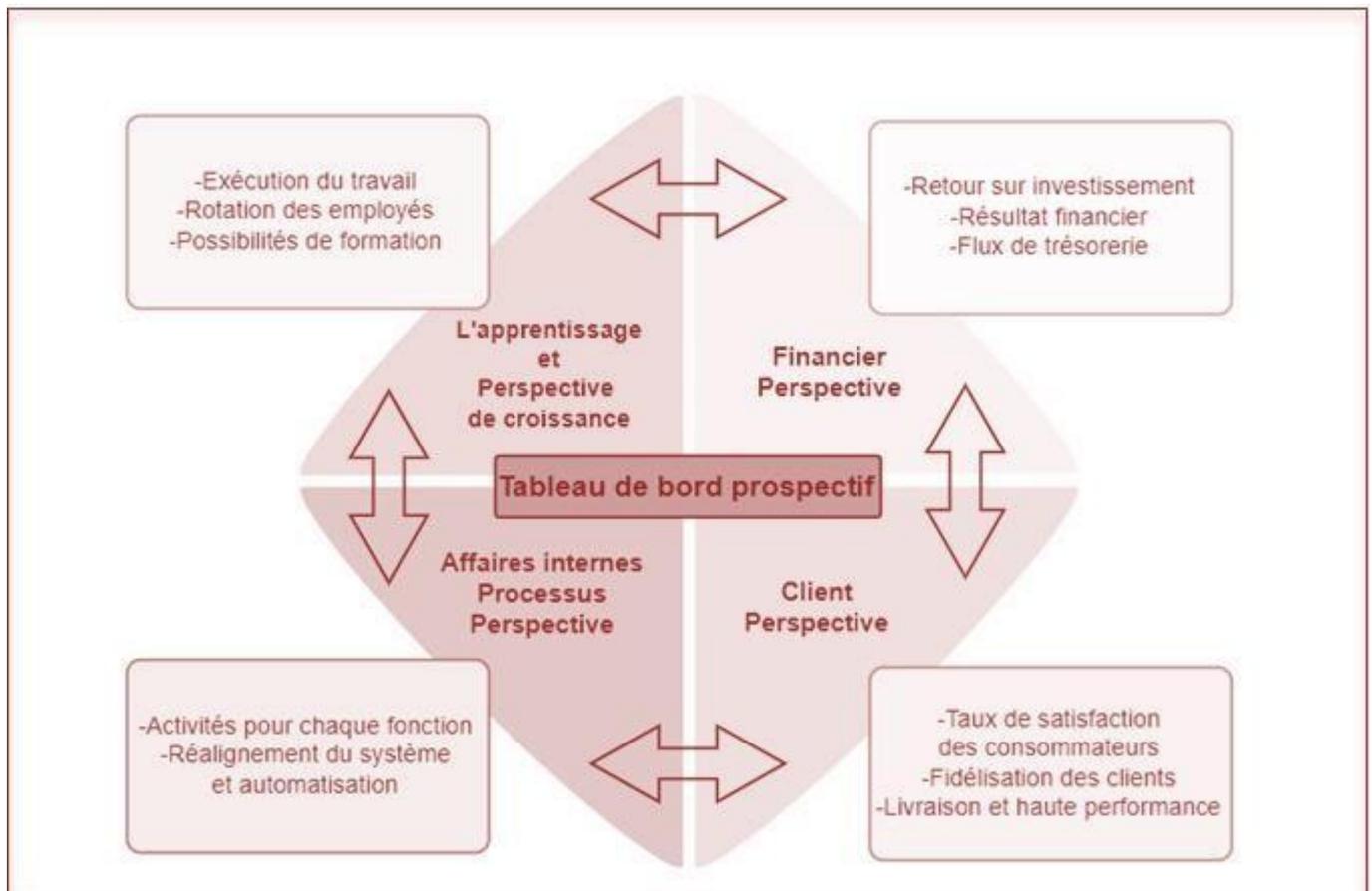
⁷⁰DORBES. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "BalancedScorecard», 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeef05c94b.pdf>. Consulté le : 16/04/2023.

La démarche générale de conception d'un tableau de bord prospectif (TBP) se présente comme suit :

- ❖ Phase 1 : Identification des utilisateurs.
- ❖ Phase 2 : Identification des facteurs de performance.
- ❖ Phase 3 : Définition d'un référentiel.
- ❖ Phase 4 : Identification des sources d'information.
- ❖ Phase 5 : Elaboration du tableau de bord.
- ❖ Phase 6 : Mise à jour du tableau de bord.

Dans la conception du TBP, nous rencontrons des phases générales et spécifiques telles que l'établissement d'un cadre stratégique et la définition des indicateurs.

Figure N°12 : tableau prospectif



Source : <https://www.google.fr/search?q=tableau+de+bord+prospectif>

consulté le 20 /04/ 2023

Section 03 : le tableau de bord et pilotage de la performance : Quelle relation ?

Le sujet de cette section est axé sur la définition du système de pilotage, ses différents éléments constitutifs, le rôle du tableau de bord de pilotage et enfin, le lien qui unit ce dernier au processus de pilotage de la performance.

1. Système de pilotage d'une entreprise

Le système de pilotage d'une entreprise est un ensemble d'outils, de méthodes et d'indicateurs utilisés pour mesurer, évaluer et piloter la performance de l'entreprise. Il vise à fournir aux dirigeants et aux managers une vision claire et précise de l'état de l'entreprise, ainsi que des informations pertinentes pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles éclairées. Il peut inclure différents types de tableaux de bord, d'indicateurs de performance, de rapports et d'outils d'analyse, adaptés aux différents niveaux de pilotage de l'entreprise.

Selon Demeestère. R, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion ». ⁷¹

Lorino. P ajoute que : « piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs ». ⁷²

Le système de pilotage est composé des deux sous-systèmes suivants : ⁷³

- ❖ **Un sous-système décisionnel stratégique**, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs et mesure des effets.
- ❖ **Un sous-système décisionnel tactique et opérationnel**, doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui mesurent le résultat de leur action physique.

⁷¹ DEMEESTERE. R, LORINO. P et MOTTIS. N, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, P.25.

⁷² LORINO. P, 2003, Op.cit, p.2.

⁷³ KAAANIT. A, Op.cit, p.7.

Tableau N°09 : Le schéma de pilotage

• Répond aux questions suivantes	• En définissant
– Comment insérer le pilotage dans notre organisation et notre culture ?	– Les cultures et logiques globales de pilotage
– Qui pilote quoi ?	– La structure de pilotage (niveaux et axes).
– Quelles sont les règles et les normes qui s'imposent à tous ?	– Les politiques d'entreprise (délégations) et le rôle des services fonctionnels.
– Quel mode de suivi et d'animation ?	– Les méthodes d'animation de gestion.
– Quelle expertise de pilotage ?	– La définition et le positionnement des fonctions « pilotage » (ex : contrôle de gestion, qualité).

Source : LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.36-37.

2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord

Le système de pilotage d'une entreprise repose sur l'utilisation d'un ensemble d'outils tels que des tableaux de bord, des indicateurs et des méthodes statistiques, afin de faciliter la gestion de l'entreprise pour le dirigeant. Bien que le terme « système » puisse laisser penser à une complexité, ces outils sont conçus pour simplifier la prise de décision et rendre l'outil de gestion plus accessible et compréhensible.

Selon **Berland. N** « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier ». ⁷⁴

De plus, la définition de **L. AUBUT-LUSSIER**, démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique » ⁷⁵

⁷⁴ N. BERLAND, « mesure et pilotage de la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009, p 131. Consulter le : 01/05/2023.

⁷⁵ AUBUT-LUSSIER.L, « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », 2013, Editions d'Organisation, P.10.

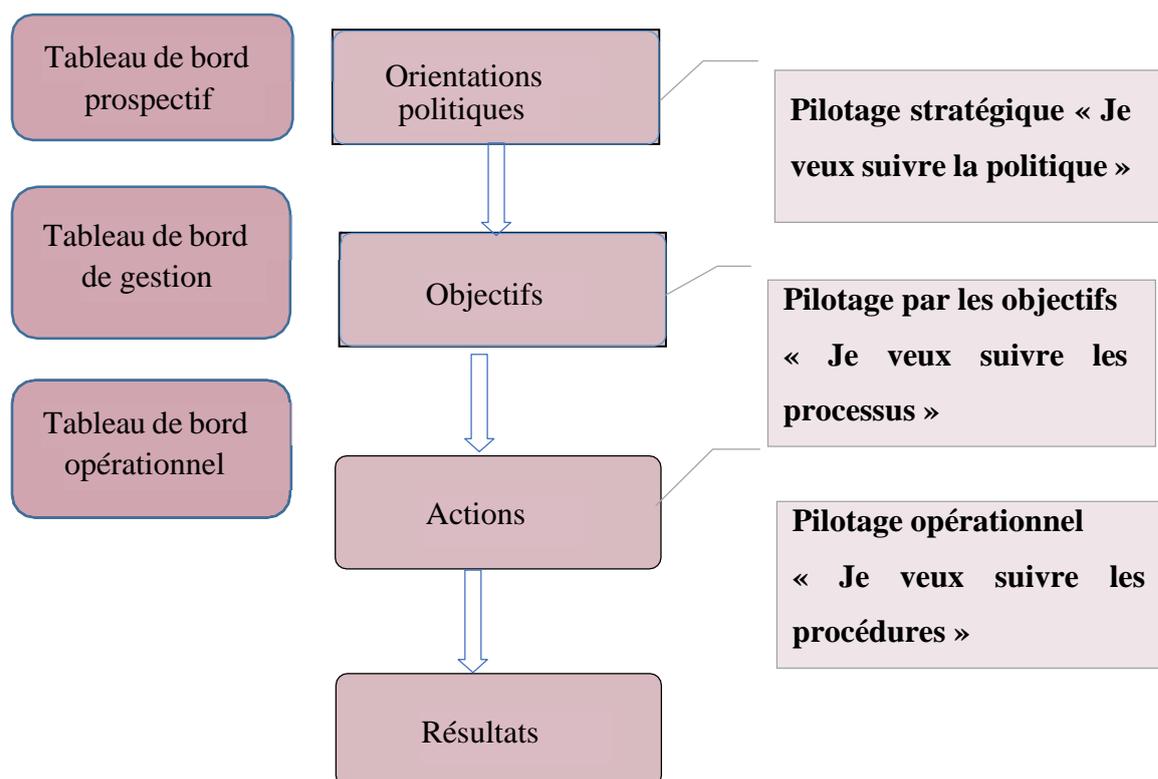
Le tableau de bord était initialement conçu pour identifier les écarts par rapport à une norme établie, mais cette fonction a évolué. Aujourd'hui, son objectif n'est plus de contrôler, mais de piloter l'entreprise. En effet, la création, la production ou la fabrication ne suffisent plus. Le tableau de bord est désormais un outil indispensable pour mettre en œuvre une démarche de pilotage.

3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord et leur utilité

Il est possible de catégoriser le pilotage en trois niveaux :

- Le niveau stratégique qui constitue le premier niveau.
- Le niveau par objectif qui est le deuxième niveau.
- Le niveau opérationnel qui représente le troisième et dernier niveau.

Figure N°13 : Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



Source : ELLUL.F, « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.03.

Le schéma ci-dessus présente trois niveaux de pilotage à savoir :

a. Le pilotage stratégique

La responsabilité de niveau supérieur dans la hiérarchie. Le Président Directeur Général est le principal dirigeant de l'entreprise, qui assume la responsabilité ultime de la structure. Il est chargé de diriger et de superviser la stratégie de l'entreprise, ainsi que de veiller à la mise en œuvre de la politique stratégique. Il établit les orientations générales et les objectifs stratégiques de l'entreprise, et évalue les résultats obtenus en termes de progrès accomplis et d'atteinte des objectifs fixés

b. Le pilotage par objectif

Les responsables à ce niveau hiérarchique ont pour mission de gérer les activités en suivant les procédures et en exécutant les plans d'actions pour atteindre les résultats attendus. Ils s'approprient les objectifs de gestion et les adaptent aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le suivi des résultats se fait à intervalles réguliers tels que le mois, le trimestre ou le semestre pour évaluer la progression par rapport aux objectifs fixés

c. Le pilotage opérationnel :

La strate la plus basse de la hiérarchie de responsabilité. Les cadres et gestionnaires responsables du pilotage opérationnel sont en charge de la mise en œuvre des plans d'actions et du suivi des procédures pour atteindre les objectifs. Pour garantir l'atteinte des résultats, le suivi des programmes opérationnels doit être plus fréquent, avec des rapports d'information remontés au responsable hiérarchique à des intervalles réguliers (hebdomadaire, mensuel, quinzaine, etc.).

4. Tableau de bord et pilotage de la performance

L'évaluation de la performance d'une entreprise est une question continuellement d'actualité, car il est essentiel de déterminer les moyens de mesurer cette performance. Existe-t-il des outils et des méthodes qui peuvent être utilisés à cette fin ? Peut-on réellement mesurer toutes les facettes de la performance ?

Ces différents éléments indiquent clairement que la performance est étroitement liée au concept de pilotage, qui implique de fournir aux gestionnaires et à leur équipe un ensemble restreint d'indicateurs de performance, souvent regroupés dans un tableau de bord, afin de les aider à prendre des décisions.

Afin de piloter efficacement la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit permettre un suivi régulier et permanent des réalisations par rapport aux objectifs définis.

Mais, *qu'est-ce que piloter la performance ?* Nous allons vous présenter cela.

➤ *Qu'est-ce que piloter la performance ?*⁷⁶

Le pilotage de la performance implique la mise en place d'un ensemble d'actions visant à réaliser les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Selon **Langlois. L** « Un processus est un ensemble d'activités (ou de tâches) liées entre elles en vue de produire un bien ou un service pour un client ».⁷⁷

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centres de responsabilités, unités, projets, etc.
- Détermination des variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance.
- Information des acteurs : l'information et la responsabilisation des acteurs sont des axes fondamentaux de la maîtrise de la performance.
- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs.
- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.

Le système de pilotage d'une entreprise ou bien d'une organisation n'a pas le même modèle de tableau de bord ni les mêmes indicateurs. Les indicateurs peuvent se révéler efficaces pour une entreprise et ne pas convenir pour une autre. Ainsi, l'entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance qui soit adapté à son organisation.

En effet, un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui contribue à

⁷⁶ DORIATH. B ET GOUJET. C, 2007, Op.cit, P.176-177.

⁷⁷ LANGLOIS. L, 2008, Op.cit, p.17.

la réalisation des objectifs. Il n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter.

Finalement, on peut rapporter une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne «qu'un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif défini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc à un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métrisé et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle). Il permet également, de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie, etc.) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives ».⁷⁸

⁷⁸BRULEY .M, « Proposeur les systèmes d'information décisionnels », 2011, p.25, in <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-décisionnels>. Consulté le : 09/04/2023

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il est indéniable que le tableau de bord revêt une importance primordiale au sein de l'entreprise en tant qu'outil essentiel de pilotage. Il joue un rôle de communication essentiel en permettant aux dirigeants de partager les informations cruciales nécessaires à la prise de décision au sein de l'entreprise. De plus, il agit comme un outil d'évaluation et de mesure de la performance, que ce soit pour une entreprise ou une institution. Le tableau de bord est composé de multiples indicateurs qui permettent de suivre cette performance à des moments spécifiques ou sur des périodes déterminées.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « *Toudja* » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser, à la mise en place d'un tableau de bord, ainsi qu'à son rôle dans l'évaluation de la performance. On présentera dans une première étape, notre organisme d'accueil, à savoir l'entreprise SPC Gadouche Boualem, Dans une deuxième étape l'analyse des données relatives à notre cas pratique qui permettra de concevoir le tableau de bord de l'entreprise étudié.

Les données chiffrées qui seront présentées dans ce chapitre, ont été récapitulées et organisées par nous même à travers l'exploitation des états financiers des deux dernières années de l'entreprise, et cela à travers l'analyse statique via :

- L'étude des soldes intermédiaires de gestion.
- L'étude de l'équilibre financier de SPC GB.
- L'étude des ratios de structures financières, de rentabilité, liquidité, profitabilité et de rotation.
- L'étude de la capacité d'autofinancement.

Par ailleurs, il est impératif de préciser qu'à la base l'entreprise en question ne possède pas de tableau de bord. Nous avons, de ce fait, procéder a la conception et a la mise en place de cet outil par nous-même.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

La SARL SPC GB (Société De Production Et De Confiserie Et De Boissons Gazeuses) dérive de l'ancienne exploitation du limonadier et confiseur GADOUCHE Boualem. Elle fit créée en 1936 et vit une évolution remarque du point de vue croissance et développement.



1 Evolution et identité de la SARL SPC GB

De la simple production quasiment artisanale, cette société a connu une évolution pendant laquelle elle mit en place des extensions à unités de production afin de commercialiser toute une gamme de produits.

2 Carte d'identité de SPC GB

- Raison sociale : SPC GB société de production de confiserie des boissons gazeuses

- Statut juridique : Société à Responsabilité Limité SARL
- Création : depuis 1936
- Capital : 400 000 000 DA
- Activité : Production de confiserie et des boissons gazeuses boissons fruites, et Eux minérales.
- Part sociale : 400 000 parts.
- Siege sociale : Route de concession, Quatre chemin BP N°252/253 TER Liberté, Bejaïa (06) Algérie.

3 Historique

En 1936, le confiseur Gadouche Boualem a mis en place une fabrication de confiserie et de la limonade à Elkhmis dans la ville de Bejaia. Deux activités qui semblent complémentaire du point de vue de critère de la saisonnalité du marché local. Cette fabrication produit la limonade pendant la haute saison et se concentre sur la confiserie sur les périodes hivernales.

A l'ouverture de la zone industrielle de Bejaia, la fabrique place une extension a (Quatre chemines) ou elle redouble ses capacités productives. Cette unité existe à ce jour et considéré comme l'unité mère et abrite les locaux directionnels.

Au cours des années 80, l'entreprise délaisse l'activité de confiserie et se canalise sur la production de boisson gazeuse.

En 1992, elle s'engage dans un processus de structuration et de développement au cour du quelle elle érige son statut social en SARL. Des efforts notables coordonnés, dans cette initiative de développement ont permis de mettre en place des nouvelles unités pour l'exploitation. Sur ses fonds propres, elle décide d'investir et inaugure en 1996 une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minérales naturelles et gazéifiées à Toudja. Dénommée société des eaux de Toudja (SET). Cette nouvelle réalisation, située en plaine compagne emploie une centaine de salariés permanents avec une capacité de production frôlant 4000 litres/heure.

La société connaît vite les succès escompté grâce aux qualités irréprochables de cette source qui date de l'époque romaine. Inspirée par la fascinante histoire de la source de Toudja.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

L'entreprise s'approprie la marque « Toudja » sous la griffe GB (boissons gazeuses commuté au nom du créateur Gadouche Boualem).

Elle décide de suite en 2003 d'installer une troisième unité dans la zone d'activité d'El Kseur pour la fabrication de jus et sirops avec une capacité de production et de commercialisation de près de 200 000 bouteilles (25cl) /jour.

Des extensions récentes concernant la production de nectar de jus en brique de 1 litre et 2 litres qui vivent à présent des renforcements en capacité productives.

4 Les activités et intervenants

Gardant toujours son activité première, la production des boissons gazeuses, SPC-GB s'est engagé récemment dans la production des nectars de jus.

L'activité exploitée fait intervenir différents acteurs dont principalement :

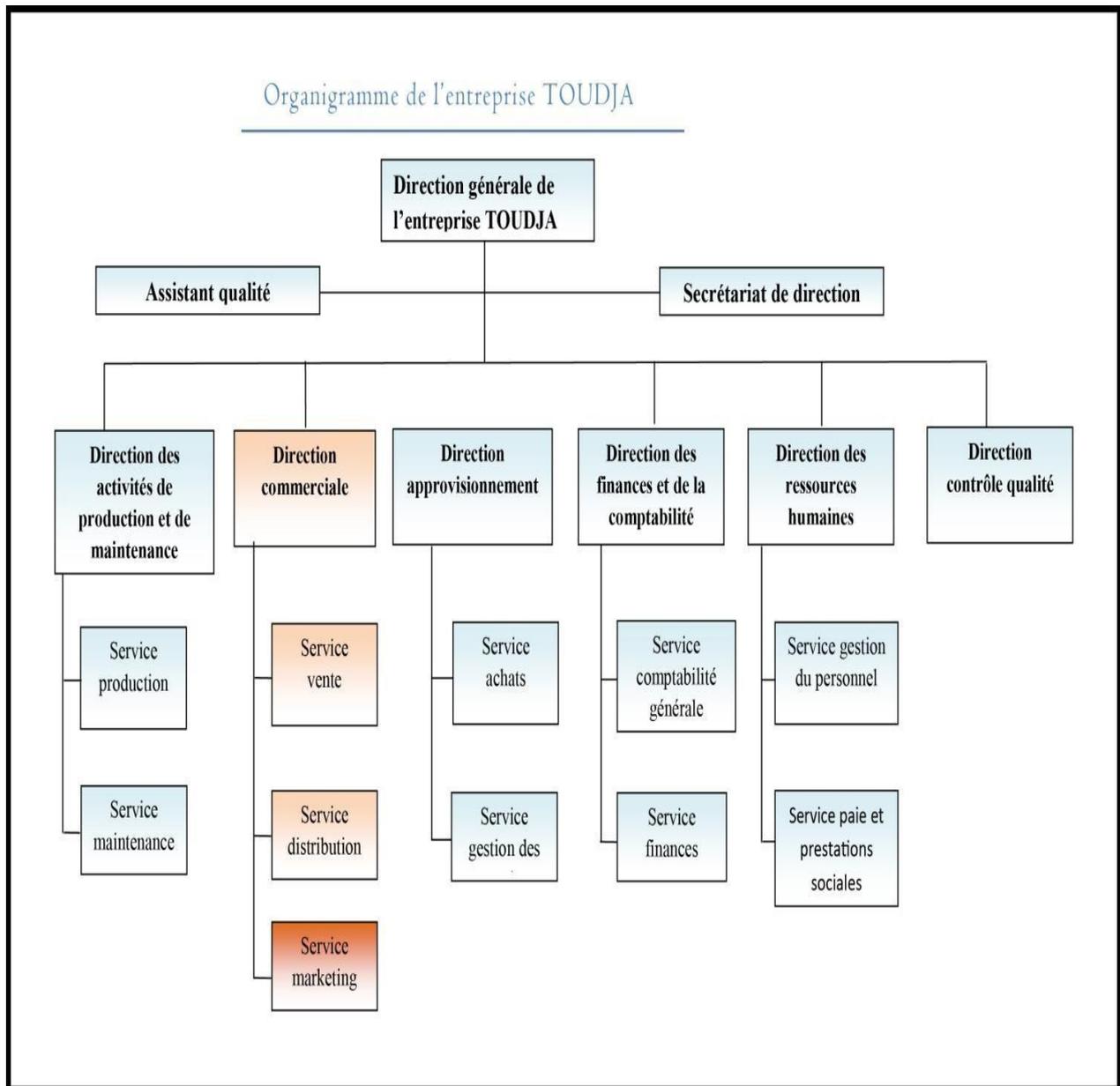
- Les institutions étatiques et collectivités locales,
- Institutions financière (banque et postes),
- Des fournisseurs (locaux et étrangers) pour les équipements des matières premières et les services (transitaire, le port, bureaux d'analyse),
- Des distributeurs vus comme clients de l'entreprise.

5 Organisation et pilotages

Les activités de l'entreprise GB sont coordonnées par la direction générale sise au site traditionnel de la limonade à Bejaia. Celle-ci est composée de responsable des différentes fonctions de l'entreprise dont on peut noter : l'administrative, commerciale, ressources humaine, achat, gestion de stock, maintenance et production.

L'organisation de l'entreprise GB est conçue à travers une hiérarchie présentable comme suit : le gérant, Directeur Finance et Comptable (DFC), GRH gérant des ressources humaines, les salariés

Figure N°14 : Organigramme de l'entreprise SPCGB « TOUDJA »



Source : document interne de SPC GB

Section 2 : Evaluation de la performance financière de l'entreprise SPC GB

Evaluer et améliorer la performance d'une organisation, nécessite la mise en place d'indicateurs de performance qui permettent d'évaluer sa santé globale. Ces indicateurs facilitent la réflexion stratégique et la prise de décision, en aidant à résoudre les éventuels problèmes financiers rencontrés. En utilisant ces indicateurs, il devient possible d'analyser la performance de l'entreprise de manière efficace et de prendre les mesures appropriées pour favoriser son développement.

Dans cette section, nous allons tenter d'évaluer la performance économique et financière de l'SPC GB en nous appuyant sur les états financiers des exercices 2021 et 2022.

1 La mesure de la performance par les indicateurs économiques

Ce volet comprend essentiellement

1.1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent une analyse approfondie du résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs clés. Ces indicateurs sont calculés « chaîne » à partir des informations issues du compte de résultat.

Le calcul de ces soldes est un outil essentiel pour examiner la santé financière de l'entreprise, Il permet de voir où le résultat de SPC GB prend naissance, de constater quelles sont, d'un exercice à l'autre, les progressions de différents postes.

Le tableau N° présente les différents soldes intermédiaires de gestion des deux exercices 2021 et 2022 de SPC GB.

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

Tableau N°10 : Les soldes intermédiaires de gestion

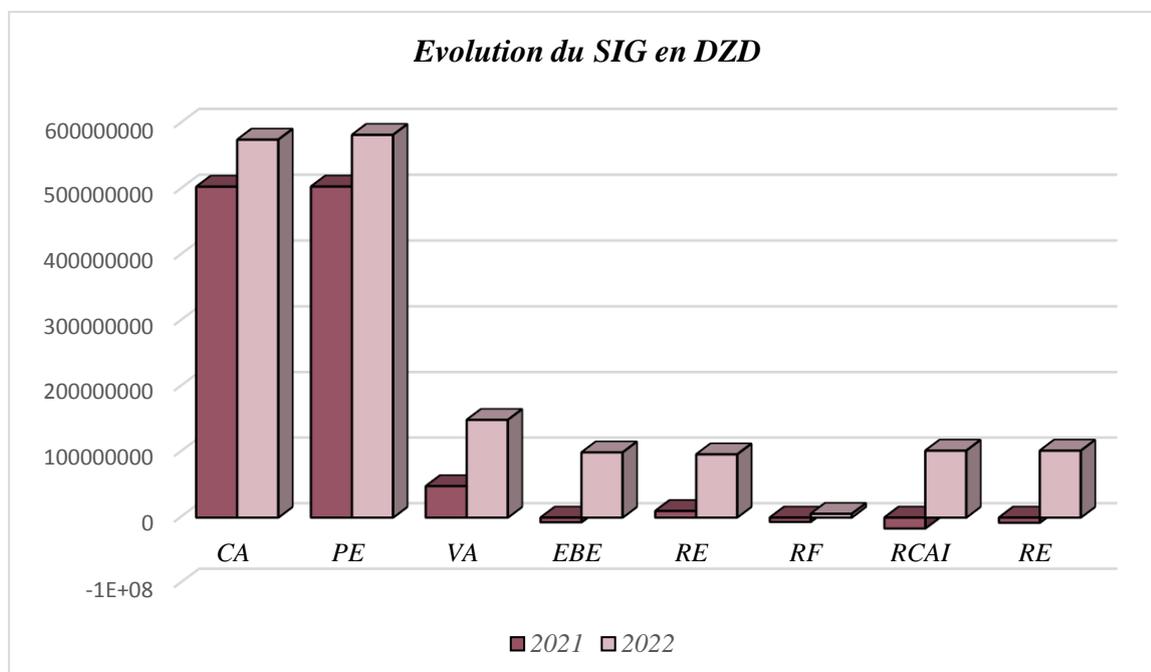
UM : DZD

Désignation	2021	2022
Chiffre d'affaires	503 624 603 .14	575 213 623 .95
Production de l'exercice	503 921 288 .14	582 499 246 .95
Valeur ajoutée	47 923 780 .11	149 037 886 .95
Excédent brut d'exploitation	-7 105 902 .31	99 421 814 .53
Résultat d'exploitation	-10 043 381 .50	96 405 296 .40
Résultat financier	- 6 606 982 .34	5 658 004 .69
Résultat courant avant impôt	-16 650 363 .84	102 063 301 .09
Résultat de l'exercice	-7 906 624 .45	102 063 301 .09

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°01 : Représentation graphique du SIG

UM : DZD



**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

✓ **Solde N° 01 : Chiffre d'affaires**

L'SPC GB est une entreprise de production. Son chiffre d'affaires (CA) est déterminé comme suit : le total des ventes (produits finis). C'est-à-dire :

$$\text{CA HT} = \sum \text{ventes (produits finie)}$$

CA HT (2021) = **503 624 603 .14 DZD.**

CA HT (2022) = **575 213 623.95 DZD.**

❖ **Taux de variation du CA HT (%) = $[CA (n) - CA (n-1) / CA (n-1)] * 100.$**

Donc : Taux de variation du CA HT (%) = $[CA (2022) - CA (2021) / CA (2021)] * 100 = 14.21\%$

⇒ Le chiffre d'affaires est un indicateur très fiable pour évaluer l'activité d'une entreprise. Sa variation permet de déterminer si l'entreprise est en phase de croissance ou de décroissance. Le chiffre d'affaires est considéré comme l'un des indicateurs les plus importants de pilotage de la performance de SPC GB.

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

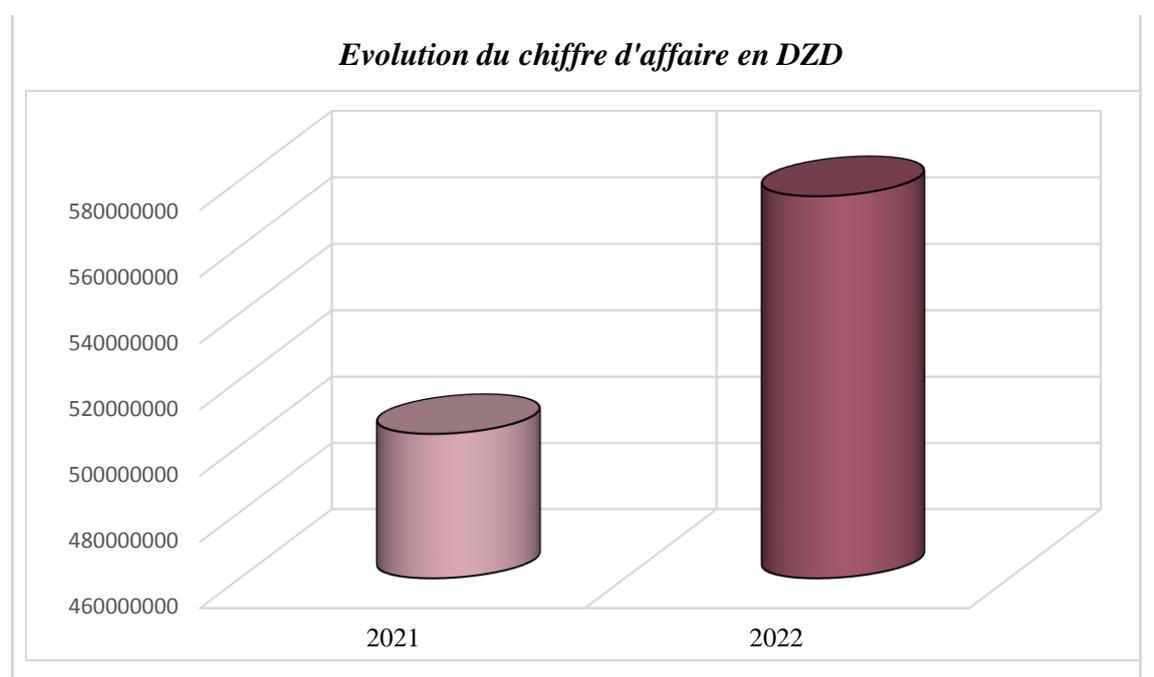
Tableau N°11 : L'évolution du chiffre d'affaires

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart ⁷⁹	Var % ⁸⁰
CA HT	503 624 603.14	575 213 623.95	71 589 020.8	14.21%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC

Graphique N°02 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires



En 2022, le SPC GB a réalisé un chiffre d'affaires de 575 213 623,95 DZD, ce qui représente une augmentation de 14,21 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement due à la fin de la pandémie (covid19), qui a entraîné une reprise significative de l'activité de l'entreprise.

✓ **Solde N° 02 : La production de l'exercice (PE)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

Production de l'exercice = production vendue + production stockée ou déstocké + production immobilisée.

⁷⁹ Ecart = réalisations 2022 – réalisations 2021

⁸⁰ Variation en % = [(réalisations 2022 – réalisations 2021) / réalisations 2021] *100

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

PE (2021) = 503 624 603 .14 + 296 685 = 503 921 288 .14 DZD

PE (2022) = 575 213 623.95 + 7 285 623= 582 499 246 .95 DZD

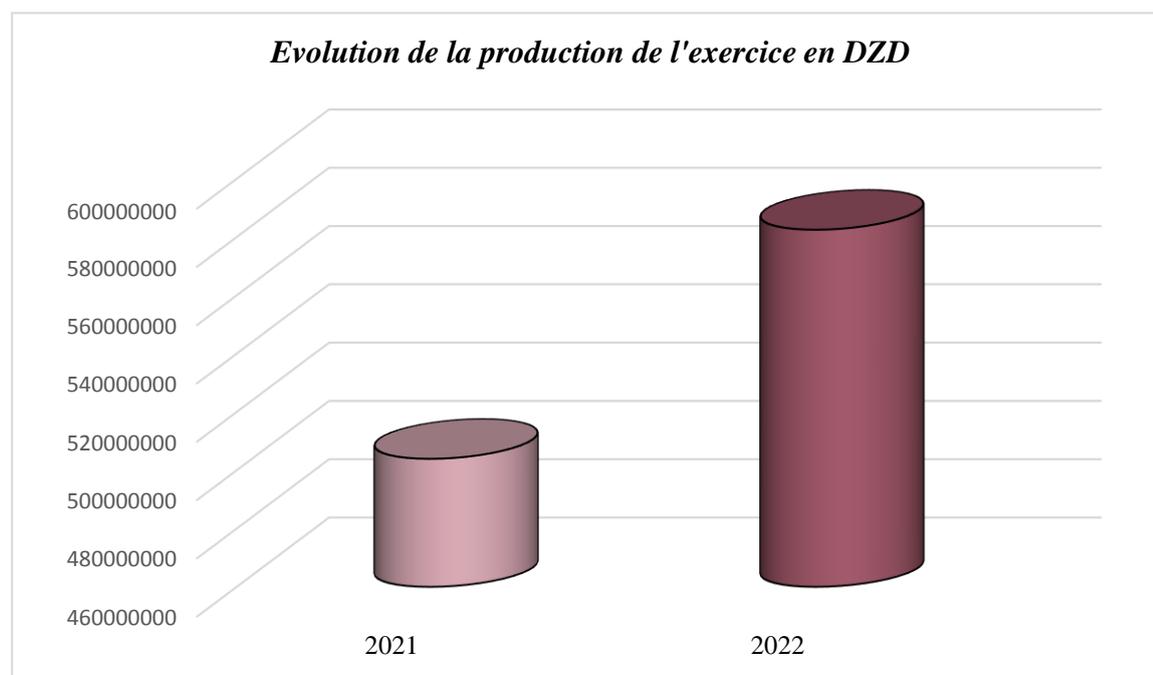
Tableau N°12 : L'évolution de la production de l'exercice

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
PE	503 921 288 .14	582 499 246 .95	78 577 958.8	15.60%

Source : Etablie par nous-même.

Graphique N°03 : Représentation graphique de l'évolution de la Production de l'exercice



La production de l'exercice constitue un indicateur de la capacité industrielle en ce sens qu'elle représente l'ensemble de l'activité de l'exercice, Dans notre cas, la fin de la pandémie covid 19 a entraîné une reprise de l'activité avec une croissance de 78 577 958,8 DZD en 2022, soit une augmentation de **15,60 %**. Cette progression est due à une augmentation de 71 589 208 DZD des ventes, ainsi qu'à une augmentation importante des stocks produits finis de 6 988 938 DZD.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

✓ **Solde N° 03 : La valeur ajoutée (VA)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

$$\text{Consommations de l'exercice} = \text{achats consommés} + \text{services extérieurs} + \text{autres services.}$$

Tableau N°13 : Consommations de l'exercice

UM : DZD

Libellé	2021	2022
Achats consommés	426 689 263 .91	415 733 835 .52
Services extérieurs et autres consommations	29 308 244 .12	17 727 524 .74
Consommation de l'exercice	455 997 508 .03	433 461 360 .26

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

A partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{VA (2021)} = 503\,921\,288.14 - 455\,997\,508.03 = \mathbf{47\,923\,780.11\,DZD}$$

$$\text{VA (2022)} = 582\,499\,246.95 - 433\,461\,360.26 = \mathbf{149\,037\,886.95\,DZD}$$

- **Taux de variation de la VA (%)** = $[\text{VA (n)} - \text{VA (n-1)}] / \text{VA (n-1)} * 100$.

Donc : Taux de variation de la VA (%) = $[\text{VA (2022)} - \text{VA (2021)}] / \text{VA (2021)} * 100 = \mathbf{211\%}$

⇒ Le taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissances de l'activité liée aux moyens matériels et humains. Cet indicateur a connu une progression de 211 %.

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

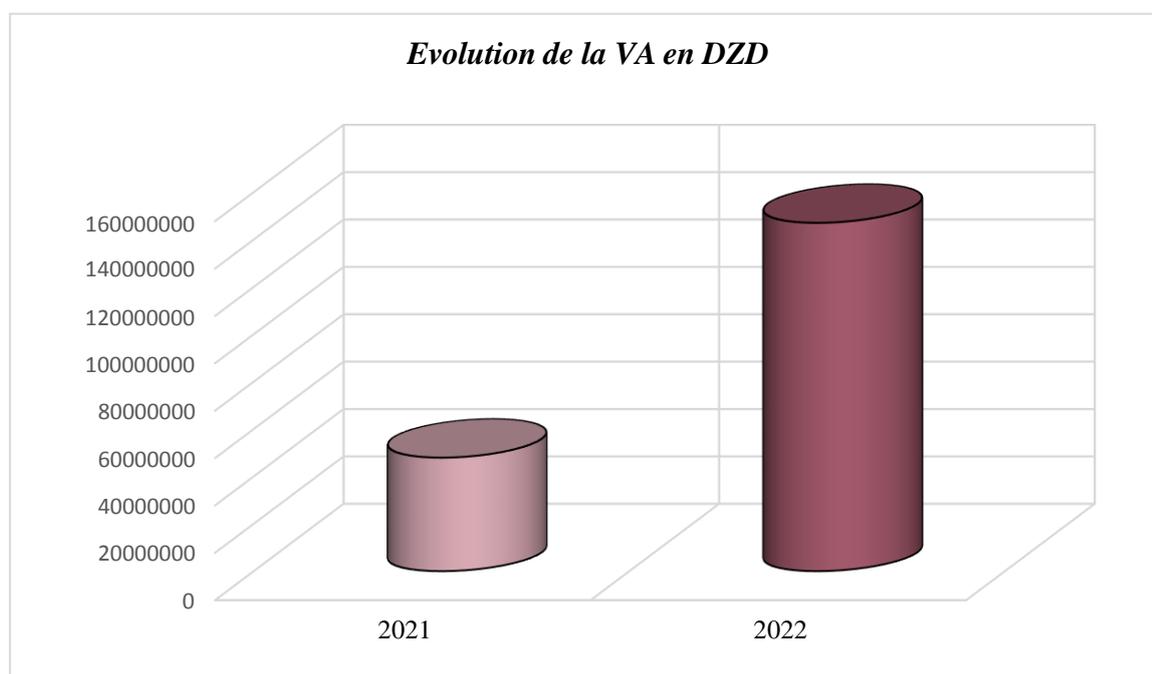
Tableau N°14 : L'évolution de la valeur ajoutée

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
VA	47 923 780 .11	149 037 886 .95	101 114 106 .5	211 %

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°04 : Représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée



La valeur ajoutée correspond à la création de richesse générée par l'entreprise au cours de son activité courante. Dans notre cas, nous avons constaté une croissance de la VA de **211%** par rapport à l'année précédente, due à une augmentation du chiffre d'affaires et à une baisse des consommations suite à la baisse des taux de changes.

Cette croissance peut être considérée comme un indicateur de la bonne santé financière de l'entreprise et peut aider à guider les décisions d'investissement et de croissance.

✓ **Solde N° 04 : L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charge de personnel}$$

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons

$$\text{EBE (2021)} = 47\,923\,780.03 - 49\,992\,258.42 - 5\,037\,424 = -7\,105\,902.31 \text{ DZD}$$

$$\text{EBE (2022)} = 149\,037\,886.69 - 49\,588\,488.23 - 27\,583.93 = 99\,421\,814.53 \text{ DZD}$$

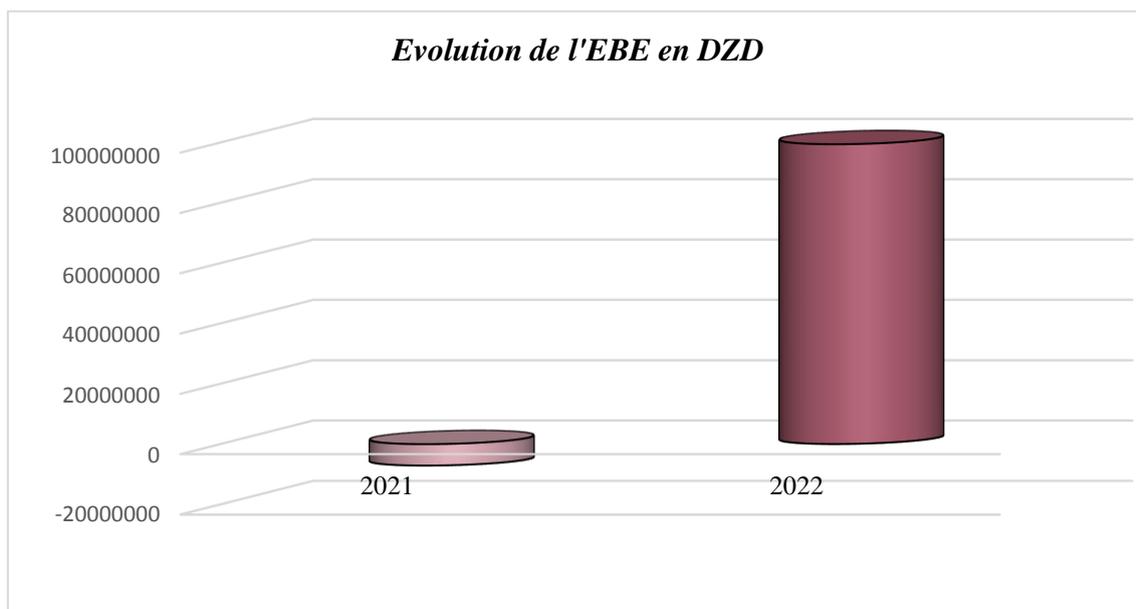
Tableau N°15 : L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
EBE	- 7 105 902 .31	99 421 814 .53	106 527 716 .8	1499%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°05 : Représentation graphique de l'évolution de l'EBE



L'EBE est un indicateur de la santé opérationnelle d'une entreprise. Dans notre cas, une insuffisance brute d'exploitation a été constatée en 2021 (- 7 105 902.31), car le chiffre d'affaires réalisé n'a pas suffi à couvrir les charges. Toutefois, en 2022 (99 421 814 .53) l'entreprise a réussi à produire un résultat positif témoignant de sa rentabilité et de sa performance.

✓ **Solde N° 05 : Résultat d'exploitation (RE)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotation aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges opérationnelles.}$$

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\begin{aligned} \text{RE (2021)} &= -7\,105\,902.31 + 2\,233\,373.51 - 3\,922\,297.52 - 1\,248\,555.18 \\ &= \mathbf{10\,043\,381.50\ DZD} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{RE (2022)} &= 99\,421\,814.53 + 7\,973\,326.74 - 4\,556\,385.10 - 6\,433\,459.77 \\ &= \mathbf{96\,405\,296.40\ DZD} \end{aligned}$$

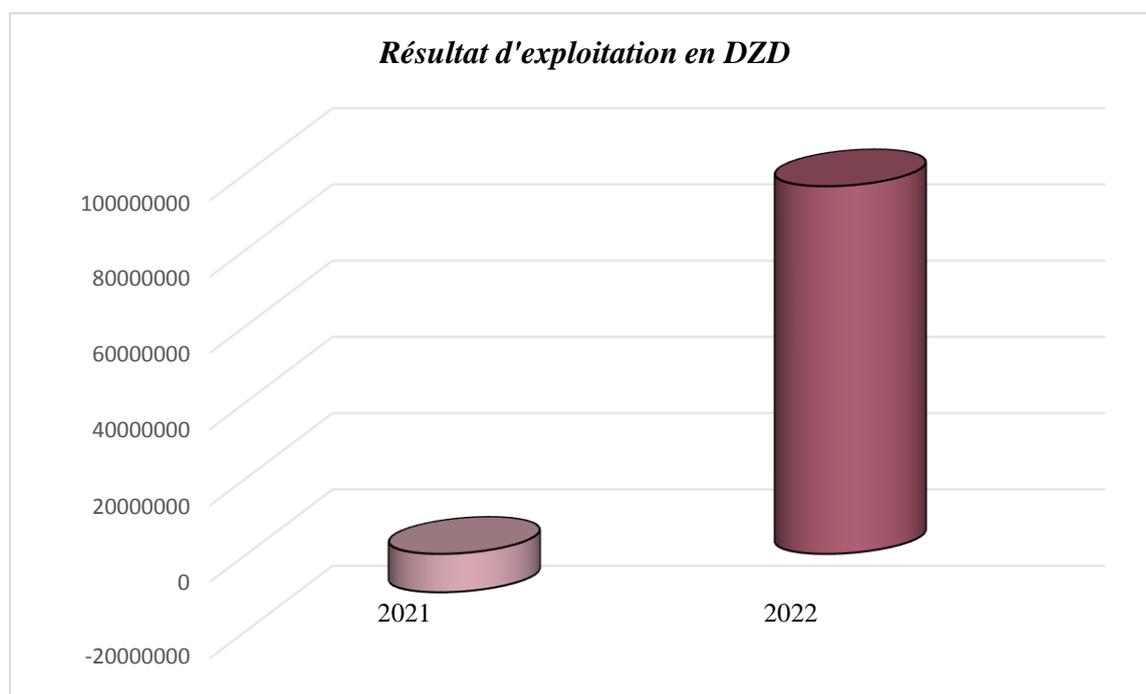
Tableau N°16 : L'évolution du résultat d'exploitation

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
RE	-10 043 381 .50	96 405 296.40	106 448 677.9	1060%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°06 : Représentation graphique de l'évolution du résultat d'exploitation



Source : Etablie par nous-même.

Le résultat d'exploitation permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice à partir de son activité principale. Dans notre cas, pour l'exercice 2021, nous avons enregistré un résultat négatif de -10 043 381.50 DZD, ce qui montre que l'activité principale de l'entreprise était déficitaire car les produits (2 233 373.51 DZD) ne suffisaient pas à couvrir les

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

charges et les dotations aux amortissements et provisions (5 170 852.7DZD). Cependant, en 2022, il a connu une forte augmentation pour atteindre 96 405 296 .40 DZD, ce qui témoigne d'une amélioration significative de la performance de l'entreprise. En effet, le résultat a progressé de 1060%, ce qui suggère que le cycle d'exploitation de l'entreprise est devenu plus performant.

✓ **Solde N° 06 : Le résultat financier (RF)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

Résultat financier = produits financiers – charges financières

Résultat financier (2021) = 2 395 589 .99 – 9 002 572.33 = **- 6 606 982 .34 DZD**

Résultat financier (2022) = 10 169 102 .31 – 4 511 097 .62 = **5 658 004 .69 DZD**

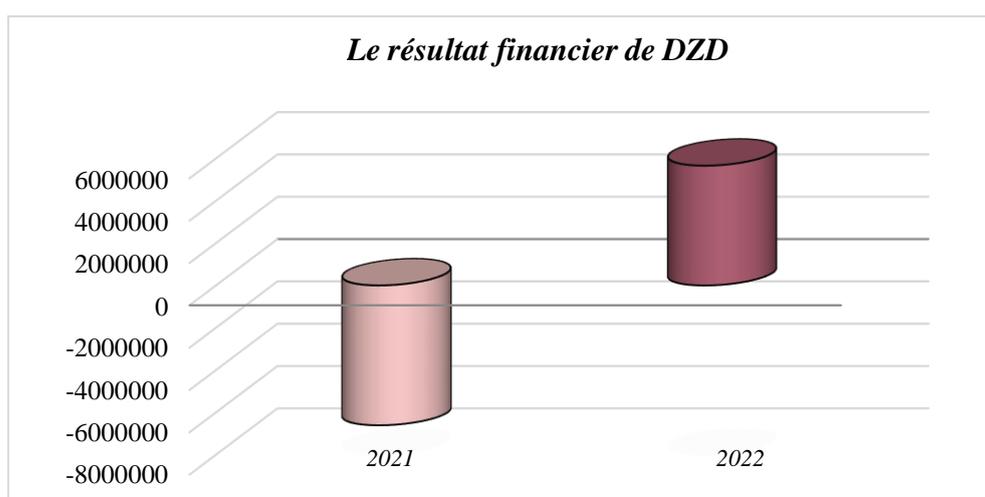
Tableau N°17 : L'évolution du résultat financier

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
Résultat financier	-6 606 982.34	5 658 004 .69	12 264 987 .03	185.64%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°07 : Représentation graphique de l'évolution du résultat financier



Durant l'exercice 2021, le résultat financier était négatif, car les charges financières étaient supérieures aux produits financiers de 6 606 982.34DZD. Cependant, au cours de

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

l'exercice 2022, le résultat financier a augmenté de 12 264 987 .03DZD, ce qui représente une augmentation de **185.64%**. Cette croissance est principalement due à deux facteurs : la réduction de moitié des charges financières par rapport à l'année précédente, soit 4 491 474 .71 DZD, ainsi qu'une augmentation remarquable des produits financiers de 7 773 512 .32 DZD.

✓ **Solde N° 07 : Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RCAI} = \text{RO} \pm \text{quote-part de résultat sur opération faites en communs} + \text{résultat financier}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{RCAI (2021)} = -10\,043\,381.50 + (-6\,606\,982.34) = -16\,650\,363.84 \text{ DZD}$$

$$\text{RCAI (2022)} = 96\,405\,296.40 + 5\,658\,004.69 = 102\,063\,301.09 \text{ DZD}$$

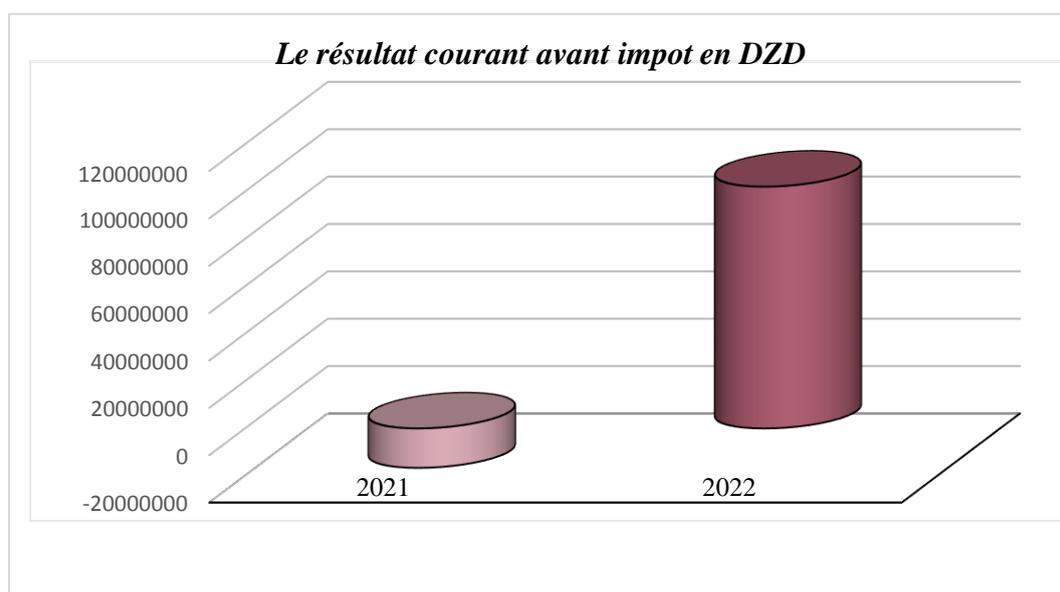
Tableau N°18 : L'évolution du résultat courant avant impôt

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
RCAI	- 16 650 363 .84	102 063 301 .09	118 713 664 .8	713%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°08 : Représentation graphique de l'évolution du RCAI



Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Le RCAI est un indicateur important pour mesurer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas, pour l'exercice 2021, le RCAI était négatif, s'élevant à -16 650 363.84 DZD, ce qui indique que les actifs économiques de l'entreprise n'étaient pas rentables. Cependant, au cours de l'exercice 2022, le RCAI a connu une augmentation significative de 118 713 664.8 DZD, soit une variation de **713%**, ce qui reflète la forte performance de l'entreprise durant cet exercice.

✓ Solde N° 08 : Résultat de l'exercice (RE)

Ce solde s'appuie sur les deux formulations théoriques suivantes :

Résultat de l'exercice = total des produits – total des charges ...1

Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – participations des salaires – IBS. ...2

A partir de ces deux formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

- **De la formule (1), on aura :**

Résultat de l'exercice (2021) = 508 550 251.64 – 516 456 876.09 = - **7 906 624.45 DZD**

Résultat de l'exercice (2022) = 600 641 676 – 498 578 374.91 = **102 063 301 .09 DZD**

- **De la formule (2), on aura :**

Résultat de l'exercice (2021) = - 16 650 363.84 – 8 743 739 .39 = - **7 906 624 .45 DZD**

Résultat de l'exercice (2022) = **102 063 301 .09 DZD**

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

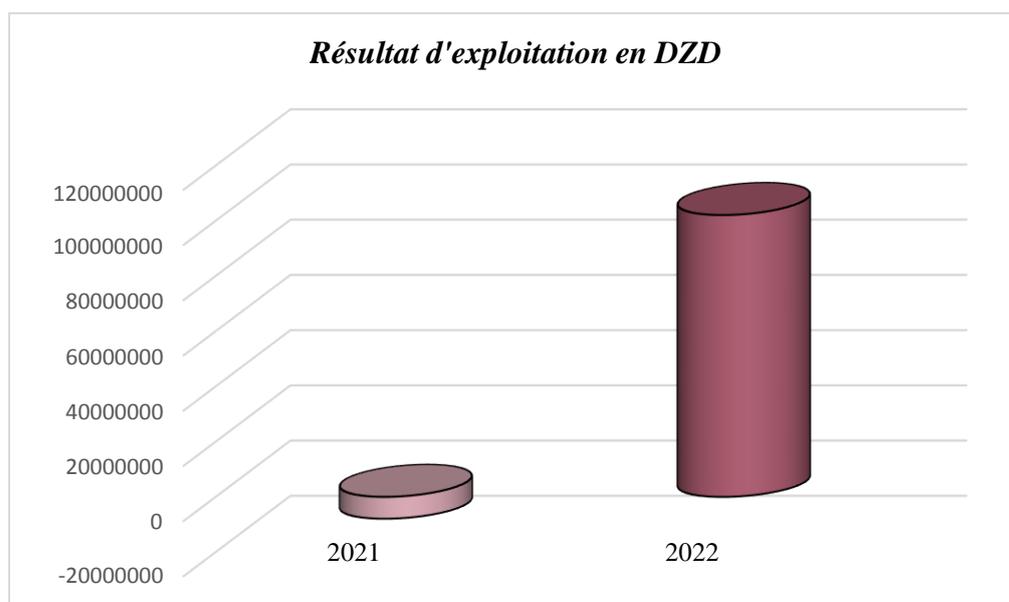
Tableau N°19 : L'évolution du résultat de l'exercice

UM : DZD

Rubrique	2021	2022	Ecart	Var %
RE	- 7 906 624 .45	102 063 301 .09	109 969 925 .5	1390 %

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°09 : Représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice



Le résultat de l'exercice correspond au profit ou à la perte nette générée par l'entreprise, en prenant en compte l'ensemble des revenus et des dépenses sur la période considérée. Dans notre cas, au cours de l'exercice 2021, l'entreprise SPC GB a enregistré une perte nette de -7 906 624,45 DZD, en raison de la crise sanitaire qui a entraîné des difficultés financières pour l'entreprise. Cependant, pour l'exercice 2022, l'entreprise a réalisé un bénéfice net de 102 063 301,09 DZD, ce qui représente une amélioration de **1390 %**.

2 La mesure de la performance par les indicateurs financiers :

Avant de procéder au calcul des indicateurs de l'équilibre financier tels que le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie et la capacité d'autofinancement (CAF), il est nécessaire de préparer les bilans de grandes masses des deux exercices 2021 et 2022. Grâce à ces bilans de grande masse, nous sommes en mesure de créer des bilans condensés qui se composent de quatre catégories, dont deux du côté de l'actif (Actif fixe et actifs circulants) et deux du côté du passif (capitaux permanents et le passif courant).

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

Cela nous permet de mieux comprendre la répartition des emplois et des ressources de l'entreprise.

2.1 Présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2021 et 2022

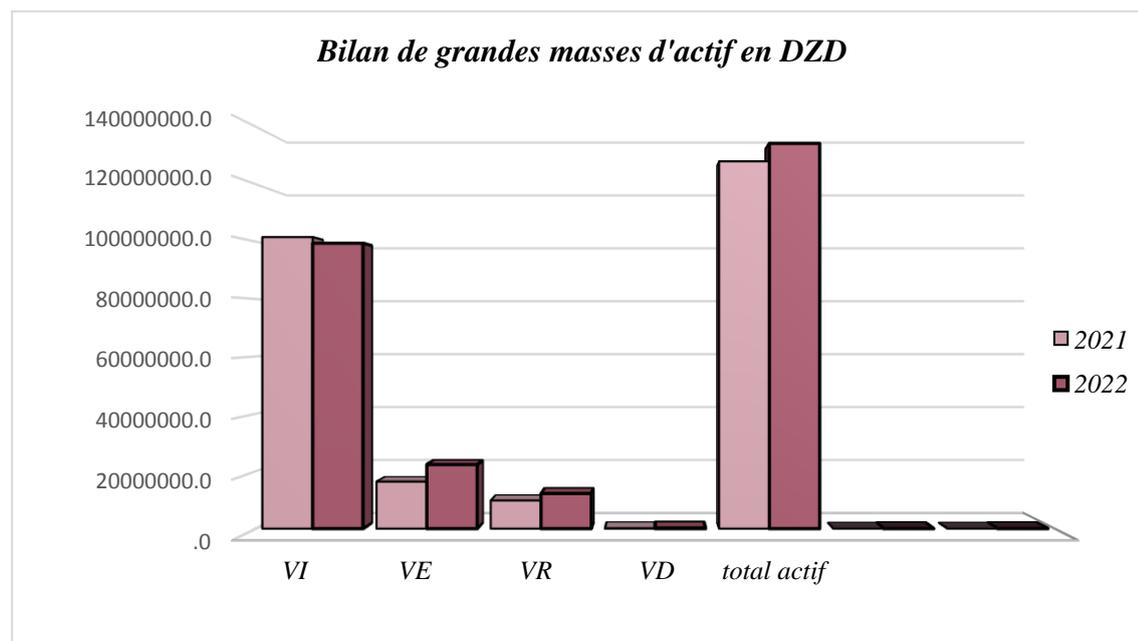
- **L'actif :** La structure de l'actif comporte quatre rubriques : les valeurs immobilisées, les valeurs d'exploitations, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

Tableau N°20 : Bilan en grandes masses actif de l'année 2021 et 2022

Structure actif					
Libellé		Valeur		Pourcentage%	
		2021	2022	2021	2022
Actif fixe	VI	1 015 725 779.80	994 426 015.59	79.38 %	74.13%
Actif circulant	VE	163 975 945.36	223 138 277.27	12.82%	16.11 %
	VR	98 283 860.94	122 294 673.8	7.68%	9.07%
	VD	1 548 926.84	2 138 545.82	0.12%	0.16%
	Σ	263 808 733.14	994 426 015.95	20.62%	25.87%
Total		1 279 534 512.94	1 341 997 512.51	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de SPC GB.

Graphique N°10 : Représentation graphique des bilans de grande masse d'actif



Source : Etablie par nous-même.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

En observant le graphique ci-dessus et en se basant sur les données du tableau N°0 , on peut remarquer que :

- ✓ **Actif fixe** : Au cours des deux années d'exercice, à savoir 2021 et 2022, nous avons observé que les VI représentent une part importante du total de l'actif respectivement de **79.38 %** et **74.13%**. Il est observé que la part des VI dans l'actif a connu une régression entre 2021, où elle représentait **79.38 %** et 2022, où elle est passée à **74.13%**. Cette régression résulte principalement de la contribution de :
 - Des immobilisations corporelles.
 - Des immobilisations en cours.
 - Des immobilisations financières.
 - Des impôts différés actif.
- **Actif circulant** : En général, l'actif circulant représente les ressources de l'entreprise qui sont convertibles en liquidités dans un délai relativement court (moins d'un an), telles que les stocks, les créances clients, les liquidités et les équivalents de liquidités. Au cours des années 2021 et 2022, la part de l'actif circulant dans le total de l'actif a augmenté pour représenter respectivement **20.62%** et **25.87%**. Cette progression est principalement due à :
 - **Valeur d'exploitation** : Nous constatons une augmentation des Valeurs d'Exploitation (VE) qui ont augmenté de 163 975 945.36 DZD, soit **12,82%** en 2021, pour atteindre 223 188 277.27 DZD en 2022, qui représente maintenant **16,11%** du total de l'actifs. Cette augmentation est due à l'augmentation du compte stock et encours de **26%**
 - **Valeurs réalisables** : s'élèvent à 122 294 673.8 DZD en 2022, face à l'année 2021 qui a enregistré un solde de 98 283 860. 94 DZD.

Cette augmentation est attribuable à :

- La diminution du compte clients.
- La diminution du solde du compte impôts et assimilés
- L'augmentation du compte autre débiteurs

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

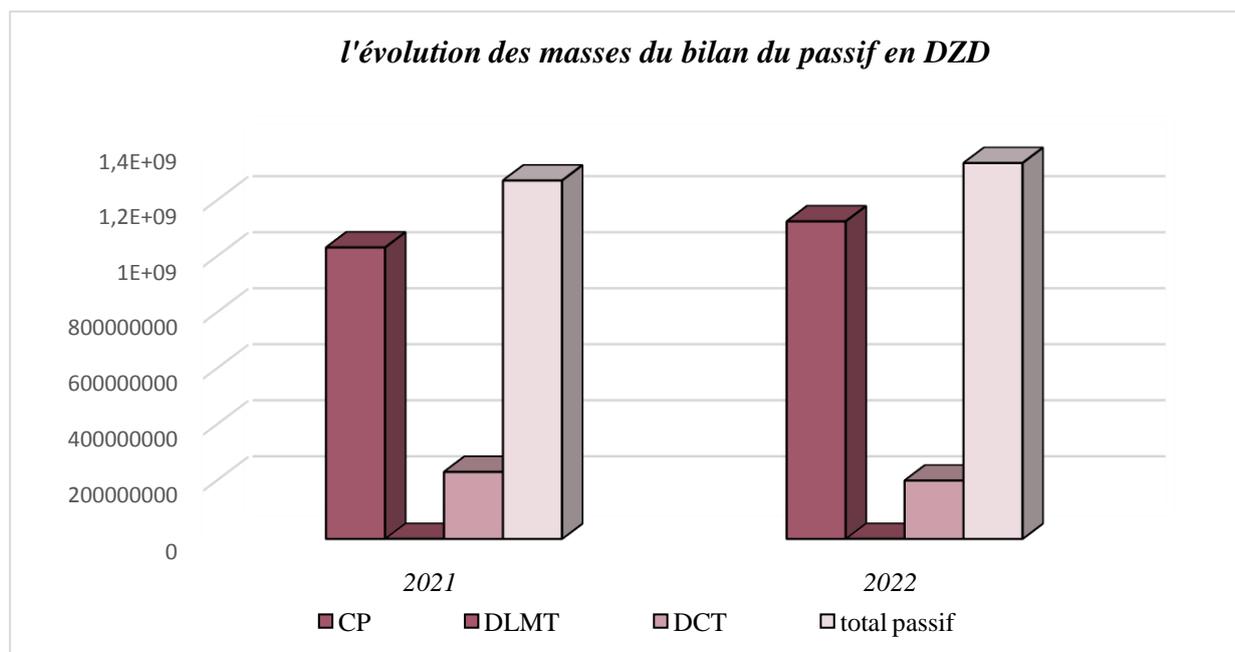
- **Valeurs disponibles** : après observation une hausse dans les valeurs disponibles, qui passent de 1 548 926 .84 en 2021 à 2 138 545.82 en 2022. La hausse est due essentiellement à l'augmentation de la trésorerie.
- **Le Passif** : La structure du passif comprend trois rubriques : les capitaux propres, dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

Tableau N°21 : Bilan en grandes masses passif de l'année 2021 et 2022

Structure passif					
Libellé		Valeur		Pourcentage%	
		2021	2022	2021	2022
C permanent	CP	1 040 413 625. 64	1 133 733 187.34	81.31%	84.48%
	DLMT	-	-	-	-
Passif courant	DCT	239 120 887.30	208 264 325 .97	18.69%	15.52%
Total		1 279 534 512. 94	1 341 997 512. 51	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de SPC GB.

Graphique N°11 : Représentation graphique de l'évolution du bilan des grandes masses du passif



Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

L'examen du graphique ci-dessus et du tableau N°0 nous permet de constater ci qui suit :

-Les capitaux propres

Au cours des deux années d'exercice à savoir 2021 .2022, les capitaux propres ont représenté respectivement : **81.31 %**, **84.48 %** du total du passif. Soit une progression de 93 319 562, cette progression est due à l'évolution de compte résultat net.

-Les dettes à court terme

Au cours des deux années d'exercice à savoir 2021 .2022, les dettes à court terme ont représenté respectivement : **18.69 %**, **15.52 %** du total du passif, soit une régression de 30 496 561.4. Cette régression est due à la baisse du compte fournisseurs et compte rattachés et une augmentation d'impôts en 2022 par rapport à 2021.

2.2 Le fonds de roulement net :

Il existe deux approches pour calculer le fonds de roulement :

Par le haut du bilan : $FRN = KP - VI$...1

Avec : $KP = C. propres + DLMT$

$VI = I incorporelles + I corporelles + I financières$

Par le bas du bilan : $FRN = AC - DCT$...2

Avec : $AC = VE + VR + VD$

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

- *De la formule (1), on aura :*

$$FRN (2021) = 1\,040\,413\,625,64 - 1\,015\,725\,779,80 = 24\,687\,846 \text{ DZD}$$

$$FRN (2022) = 1\,133\,733\,187,34 - 994\,526\,015,59 = 139\,307\,171,5 \text{ DZD.}$$

- *De la formule (2), on aura :*

$$FRN (2021) = 263\,808\,733,14 - 239\,120\,887,80 = 24\,687\,846 \text{ DZD.}$$

$$FRN (2022) = 347\,051\,496 - 208\,391\,803,97 = 139\,307\,171,5 \text{ DZD.}$$

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

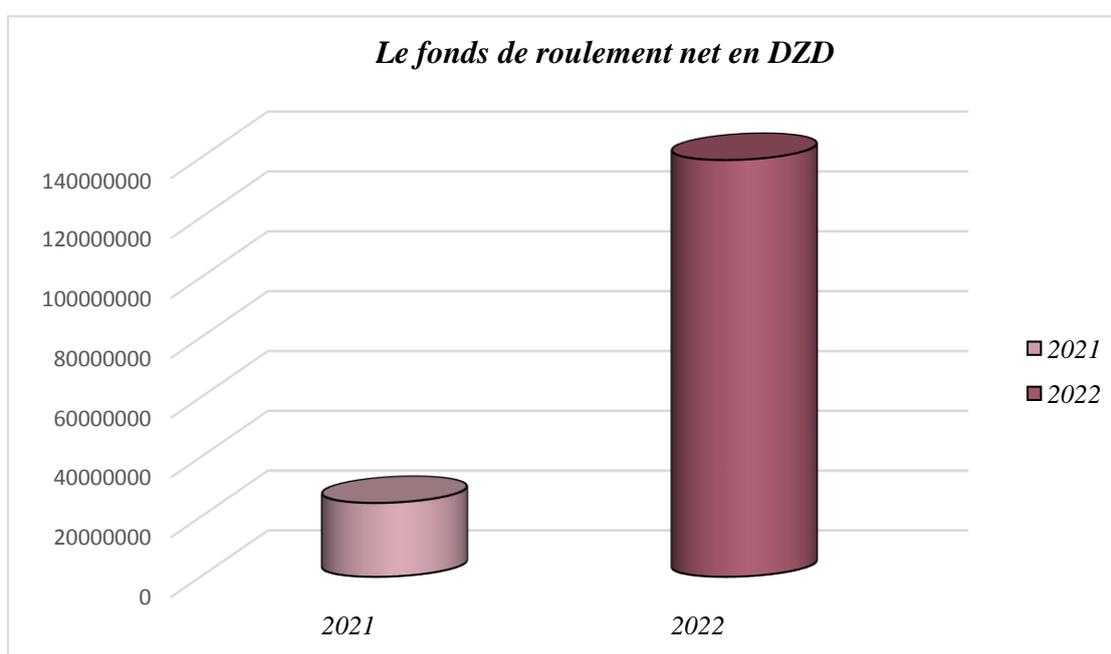
Tableau N°22 : L'évolution du fonds de roulement net

UM : DZD

Intitulé	2021	2022	Ecart	Var en %
FRN	24 687 846	139 307 171,5	114 619 325.5	464.27%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°12 : Représentation graphique de l'évolution de l'évolution du fonds de roulement net



Au cours des deux années d'exercice, l'entreprise SPC GB a enregistré un résultat positif en ce qui concerne son fonds de roulement, avec 24 687 846 DZD en 2021 et 139 307 171.5 DZD en 2022. Cela représente une augmentation de **464,27%** suite à la fin de la pandémie de Covid-19.

Cette situation explique que l'entreprise a pu financer l'intégralité de ses actifs immobilisés grâce à ses capitaux permanents tout en dégagant un excédent sous forme de fonds de roulements positifs qui représentent une marge de sécurité à court terme. On peut affirmer que les ressources stables financent la totalité des emplois durable et l'excédent vas financer le BFR.

2.3 Le besoin en fonds de roulement :

Il existe deux approches pour calculer le fonds de roulement :

- **BFR= (actif circulant – disponibilités) – (dettes court terme – trésorerie passif). ...1**
- **BFR= (valeur d'exploitation + valeur réalisable) – (dettes court terme – trésorerie passif). ...2**

- *De la formule (1), on aura :*

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

$$\mathbf{BFR\ 2021 = (163\ 975\ 945.36 + 1\ 548\ 926.84) - (239\ 120\ 887.3 - 6\ 891\ 660.62)}$$

$$\mathbf{= 30\ 030\ 580\ DZD}$$

$$\mathbf{BFR\ 2022 = (247\ 571\ 496.32 - 2\ 138\ 545.82) - (208\ 264\ 325.17 - 20\ 495\ 557.88)}$$

$$\mathbf{= 157\ 664\ 183.78\ DZD}$$

- *De la formule (2), on aura :*

$$\mathbf{BFR\ 2021 = (163\ 975\ 945.36 + 98\ 283\ 860.94) - (239\ 120\ 887.37 - 6\ 891\ 660.62)}$$

$$\mathbf{= 30\ 030\ 580\ DZD}$$

$$\mathbf{BFR\ 2022 = (223\ 138\ 277.27 + 122\ 294\ 637.8) - (208\ 264\ 325.17 - 20\ 495\ 557.88)}$$

$$\mathbf{= 157\ 664\ 183.78\ DZD}$$

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

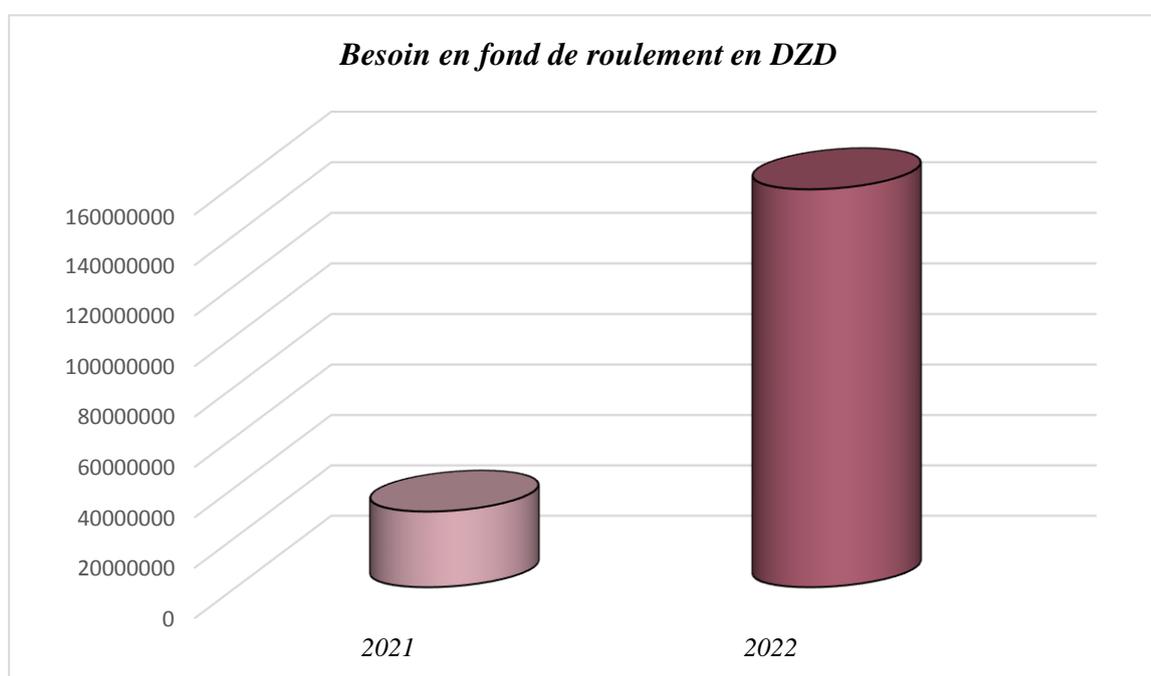
Tableau N°23 : L'évolution du Besoin en fonds de roulement

UM : DZD

Intitulé	2021	2022	Ecart	Var en %
BFR	30 030 580	157 664 183.78	127 633 603.7	425.01%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°13 : Représentation graphique de l'évolution du besoin en fonds de roulement net



Source : Etablie par nous-même.

Aux cours des deux années d'exercice. L'entreprise SPC GB a réalisé un BFR positif avec un montant de 30 030 580 en 2021 et 157 664 183.78 en 2022.

Toutefois, cela signifie que les DCT ne permettent pas de financer l'actif circulant. Autrement dit l'entreprise a besoin de ressources supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation. On constate également une augmentation séquentielle du BFR due à la pandémie (Covid 19).

2.4 La trésorerie :

Il existe deux méthodes pour calculer la trésorerie nette

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• $TR = FRN - BFR$...1• $TR = VD - TR \text{ PASSIVE}$...2 |
|---|

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

- *De la formule (1), on aura :*

$$TR \text{ 2021} = 24\,687\,846 - 30\,030\,580$$

$$= - 5\,342\,734 \text{ DZD}$$

$$TR \text{ 2022} = 139\,307\,171.5 - 157\,664\,183.78$$

$$= - 18\,357\,012.3 \text{ DZD}$$

- *De la formule (2), on aura :*

$$TR \text{ 2021} = 1\,548\,926.84 - 6\,891\,660.62$$

$$= - 5\,342\,734 \text{ DZD}$$

$$TR \text{ 2022} = 2\,138\,254.82 - 20\,495\,557.88$$

$$= - 18\,357\,012.3 \text{ DZD}$$

**Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.**

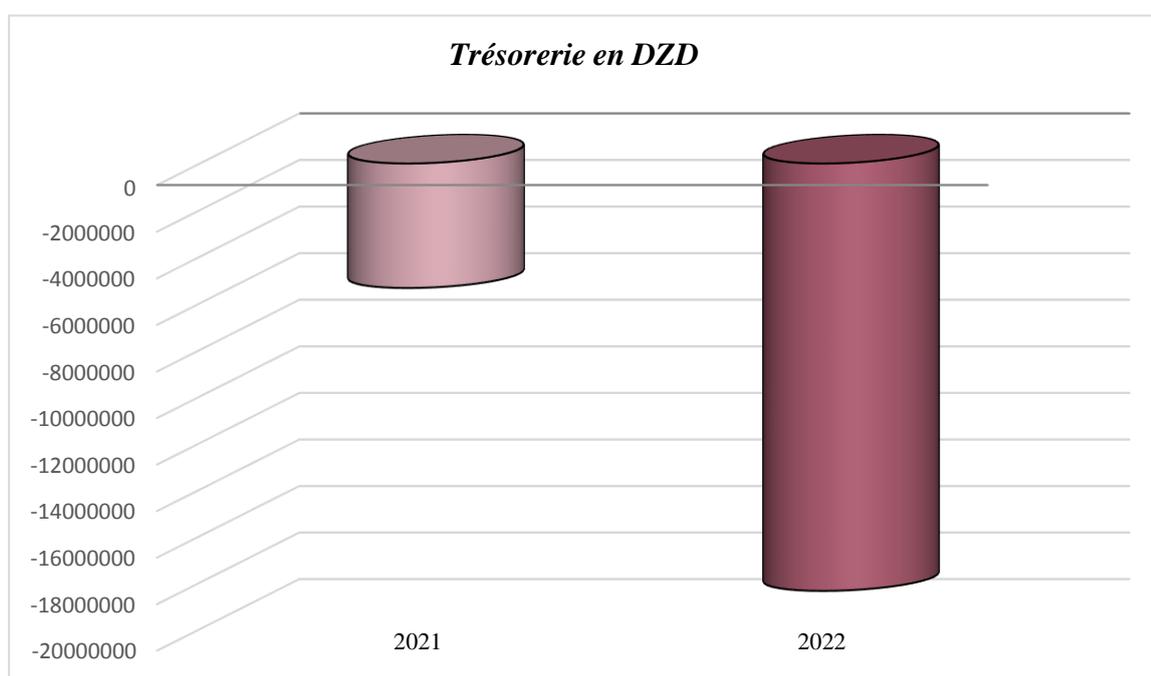
Tableau N°24 : L'évolution de la trésorerie

UM : DZD

Intitulé	2021	2022	Ecart	Var en %
TR	- 5 342 734	- 18 357 012 .3	-17 814 278.3	333.43%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°14 : Représentation graphique de l'évolution de la TR



Pendant toute la période étudiée, l'entreprise SPC GB a affiché une trésorerie négative qui a augmenté de **333,43 %** en 2022 par rapport à 2021. Cette augmentation est due à une augmentation des besoins d'exploitation, ce qui suggère que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources pour couvrir tous ses besoins. En conséquence, SPC GB a eu recours à des découverts bancaires auprès de plusieurs banques (Natixis, BNP, CPA) pour faire face à ce risque à court terme.

2.5 La capacité d'auto-financement :

La capacité d'autofinancement est un indicateur très important qui permet de mieux juger l'équilibre financier d'une entreprise. De plus la CAF est importante puisque l'entreprise est en mesure de faire face à ses besoins de financement.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Ainsi, la CAF est le financement interne disponible qui joue un rôle fondamental dans le développement de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

- ✓ **La méthode additive** : à partir du résultat net.
- ✓ **La méthode soustractive** : à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

Pour calculer la CAF nous allons commencer par la méthode additive, puis nous passerons à la méthode soustractive.

- La première méthode : La méthode additive

Le tableau N°25 présente le calcul de la CAF des deux années 2021 et 2022 par la méthode additive.

Tableau N°25 : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net

Désignation		2021	2022
+	Résultat de l'exercice	-7 906 624.45	102 063 301.09
-	Dotation aux amortissements, provisions	3 922 297.52	4 556 385.10
+	Reprise sur amortissements, dépréciations, amortissements	-	-
-	VNC des éléments d'actifs cédées	-	-
-	Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	-	-
=	Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	-	-
CAF		-3 984 326.93	106 9 686.1

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

- La deuxième méthode : La méthode soustractive

Le tableau N° 26 représente le calcul de la CAF des deux années 2021 et 2022 par la méthode soustractive (à partir l'EBE).

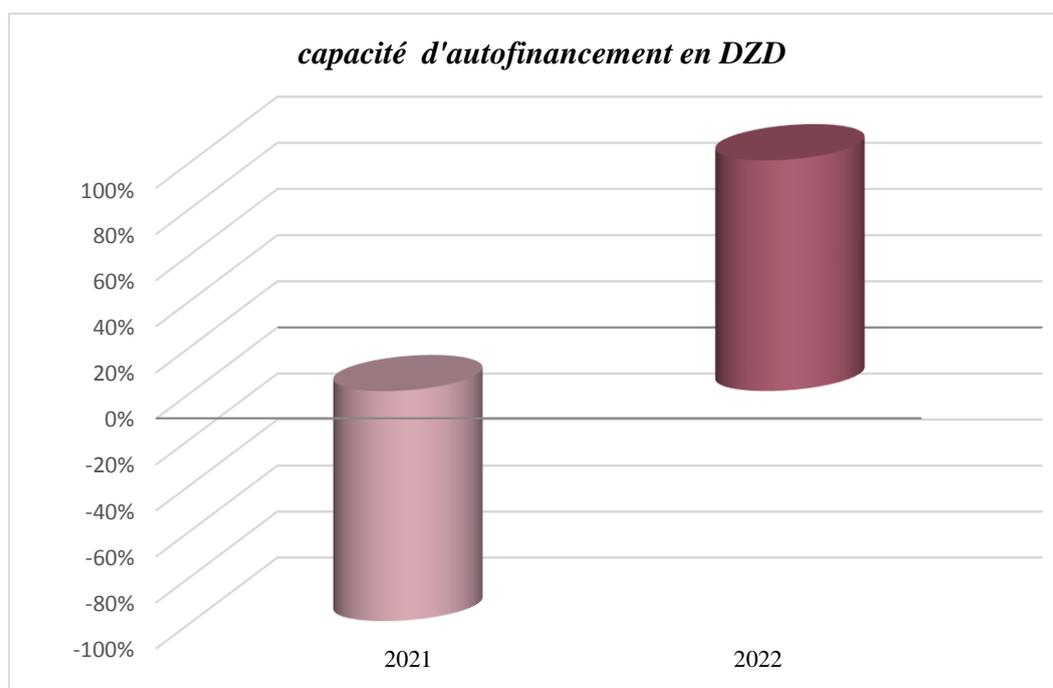
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Tableau N°26 : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE

Désignation		2021	2022
+	EBE	-7 105 902 .31	99 421 814. 53
+	Transfert de charges	-	-
+	Autre produits opérationnels	2 233 373 .51	7 973 326.74
-	Autre charges opérationnelles	1 248 555 .18	6 433 459.77
+	Quotes parts de résultat sur opération faites en communs	-	-
-			
+	Produits financier	2 395 589. 99	10 169 102.31
-	Charges financière	9 002 572. 33	4 511 079.62
+	Produits exceptionnels	-	-
-	Charges exceptionnelles	-	-
-	Participations des salariés aux résultat	-	-
-	Impôts sur bénéfices (IBS)	8 743 739.39	-
CAF		-3 984 326. 39	106 619 686.1

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°15 : Représentation graphique de l'évolution de la CAF



Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement.

A travers nos tableaux, on constate que l'entreprise SPC GB a enregistré une CAF négative de -3 984 326. 39 KDA en 2021, ce qui suggère qu'elle est en difficulté financière et n'a pas généré suffisamment de richesse pour couvrir ses coûts d'exploitation. Cependant, il y a eu une amélioration en 2022 avec la génération d'une CAF positive de 106 619 686.1 KDA, ce qui permettra à l'entreprise de financer de nouveaux investissements, de rembourser ses dettes et de rémunérer ses actionnaires, tout en maintenant un niveau de trésorerie suffisant pour faire face à d'éventuelles difficultés financières.

3. Analyse par les ratios :

Un ratio est un rapport mathématique qui compare deux grandeurs économiques ou financières et qui permet d'évaluer de manière objective la performance et la santé financière d'une entreprise. Il existe une grande variété de ratios disponibles, mais il est recommandé de se concentrer sur les ratios les plus importants et significatifs pour obtenir une vision claire de la situation financière de l'entreprise.

Nous aborderons les ratios suivants :

- Ratios de structure financière
- Ratios de liquidité
- Ratios de solvabilité
- Ratios de rotation
- Ratios de profitabilité

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

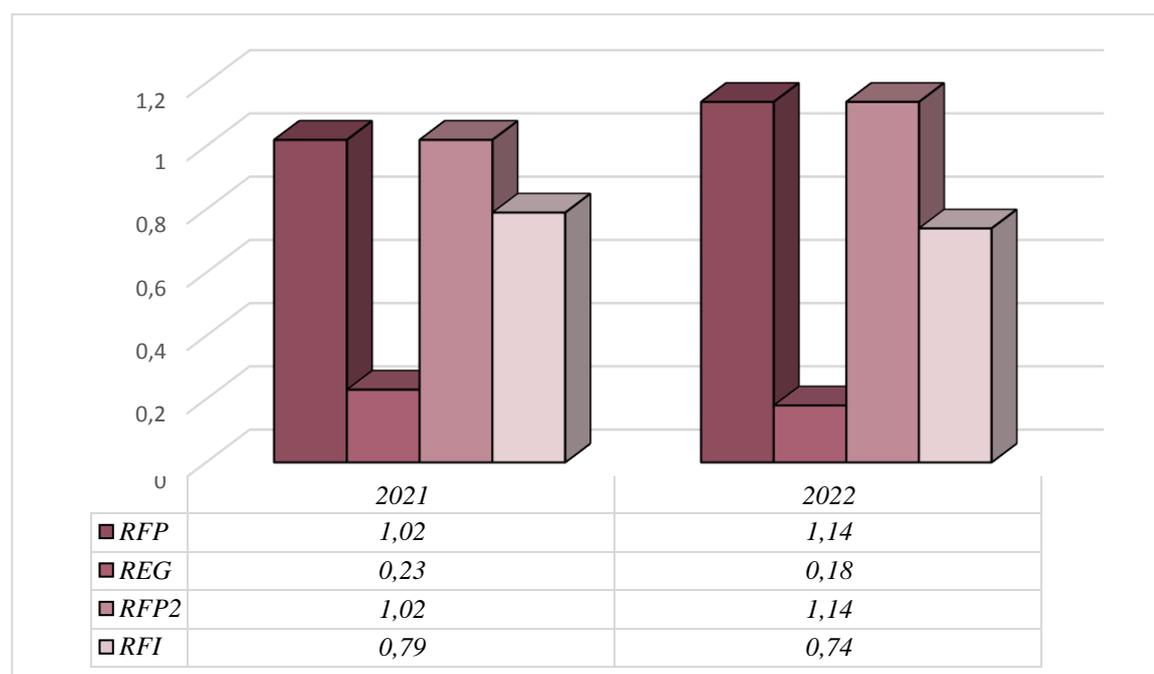
3.1. Ratio de structure financière :

Tableau N°27 : Le calcul des ratios de structure financière

Libellé	Formule de calcul	2021	2022
Ratio de financement permanent	$\frac{KP}{VI}$	$\frac{1\ 040\ 413\ 625.64}{1\ 015\ 725\ 779.80}$ = 1.02	$\frac{1\ 133\ 733\ 187.34}{994\ 426\ 015.59}$ = 1.14
Ratio d'endettement global	$\frac{Dettes}{Capitaux\ propres}$	$\frac{239\ 120\ 887.30}{1\ 040\ 413\ 625.64}$ = 0.23	$\frac{208\ 264\ 325.97}{1\ 133\ 733\ 187.34}$ = 0.18
Ratio de financement propre	$\frac{Capitaux\ propres}{Valeur\ des\ immobilisations}$	$\frac{1\ 040\ 413\ 625.64}{1\ 015\ 725\ 779.80}$ = 1.02	$\frac{1\ 133\ 733\ 187.34}{994\ 426\ 015.59}$ = 1.14
Ratio de financement d'investissement	$\frac{Valeurs\ immobilisées}{Total\ actif}$	$\frac{1\ 015\ 725\ 779.80}{1\ 279\ 534\ 512.94}$ =0.79	$\frac{994\ 426\ 015.59}{1\ 341\ 997\ 512.51}$ =0.74

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°16 : Représentation de l'évolution des ratios de structure financière



Interprétation :

- **Ratio de financement permanent > 1 :** En ce qui concerne la situation financière examinée est supérieur à 1 ce qui reflète que les ressources stables arrivent à financer la totalité des valeurs immobilisées, et elle possède des capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.
- **Ratio d'endettement global (inférieur à 30%) :** Le ratio en question est un indicateur financier qui évalue la résilience de la structure financière de l'entreprise, tout en quantifiant sa capacité à rembourser ses dettes en utilisant ses ressources propres. Durant les exercices 2021 et 2022, le degré d'endettement de l'entreprise SPC GB a été évalué de 23% et 18% respectivement, il indique que l'entreprise est capable de financer ses activités avec ses ressources propres, ce qui peut être un signe de stabilité financière.
- **Ratio de financement propre > 0.5 :** Le ratio de financement propre permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses immobilisations par ses propres ressources. Dans notre cas et durant les 2 exercices le RFP est supérieur à 0.5 à raison de 1.02 en 2021 et 1.14 en 2022 ce qui indique que l'entreprise dispose d'une solide base financière et d'une capacité à autofinancer ses activités.
- **Ratio de financement d'investissement > 0.5 :** L'objectif du calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement dans l'entreprise. Lorsqu'il est supérieur à 50% la politique d'investissement est importante, et dans le cas contraire la politique d'investissement est moins intéressante. Pour notre cas le ratio d'investissement est supérieur à 50% pendant les deux exercices ce qui explique que la politique d'investissement dans SPC GB est importante.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

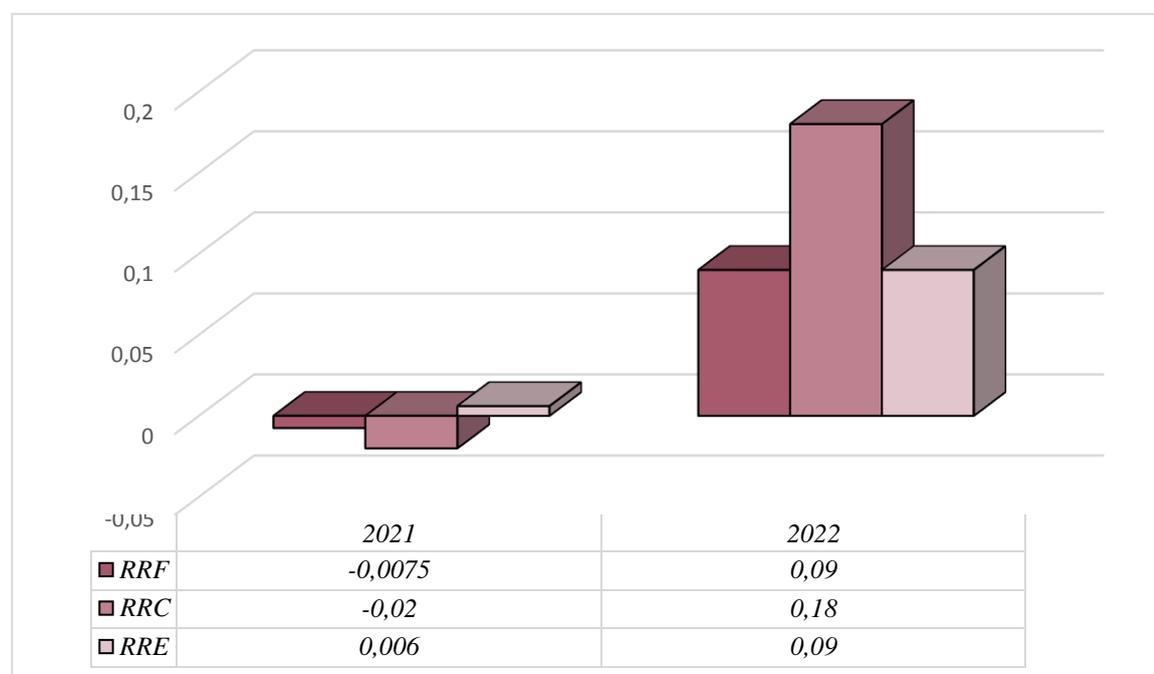
3.2. Ratio de rentabilité :

Tableau N°28 : Le calcul des ratios de rentabilité

Libellé	Formule de calcul	2021	2022
Ratio de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$	$\frac{-7\,906\,624.45}{1\,040\,413\,625.64}$ = -0.0075	$\frac{102\,063\,301.09}{1\,133\,733\,187.34}$ = 0.09
Ratio de rentabilité commerciale	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{CA HT}}$	$\frac{-7\,906\,624.45}{575\,213\,623.95}$ = -0.02	$\frac{102\,063\,301.09}{575\,213\,623.95}$ = 0.18
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net} + \text{impôts et taxes} + \text{charges financières}}{\text{Capitaux permanent}}$	$\frac{-7\,906\,624.45 + 5\,037\,424 + 9\,002\,572.33}{1\,040\,413\,625.64}$ = 0.006	$\frac{102\,063\,301.09 + 27\,583.93 + 4\,511\,097.62}{1\,133\,733\,187.34}$ = 0.09

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°17 : Représentation de l'évolution des ratios de rentabilité



Interprétation

- **Ratio de rentabilité financière :** en **2021** l'entreprise a réalisé un résultat négatif de **-0.75%** qui indique que l'entreprise a des difficultés à générer des bénéfices à partir de cet investissement (jus pack) et de ses actifs, cela peut être dû à une mauvaise gestion des coûts, une baisse des ventes ou une concurrence accrue sur le marché. Quant à l'année **2022** elle a connu une importante augmentation et a atteint **9%** qui indique que l'entreprise a pu générer un bénéfice.
- **Ratio de rentabilité commerciale :** au cours de l'année **2021** l'entreprise a réalisé un résultat négatif de **-2%** cela signifie qu'elle n'est pas en mesure de générer suffisamment de bénéfices à partir de ses ventes, en ce qui est de l'année **2022** on remarque que le RRC a connu une hausse significative pour atteindre **18%** due à l'augmentation du résultat net signifiant que l'entreprise a réussi à dégager un bénéfice conséquent en comparaison de son chiffre d'affaires. Autrement dit, cela témoigne de la capacité de l'entreprise à convertir une proportion de son chiffre d'affaires en bénéfice.
- **Ratio de rentabilité économique :** pour l'année **2021** on constate que l'entreprise a réalisé un résultat de **0.6%** chose qui indique que l'entreprise a généré une perte et n'a pas réussi à générer suffisamment de profits pour compenser les coûts engagés pour réaliser son activité quant à l'année **2022** elle a atteint **9%** qui montre que l'entreprise a réussi à rentabiliser ses investissements en utilisant ses actifs de manière efficace.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

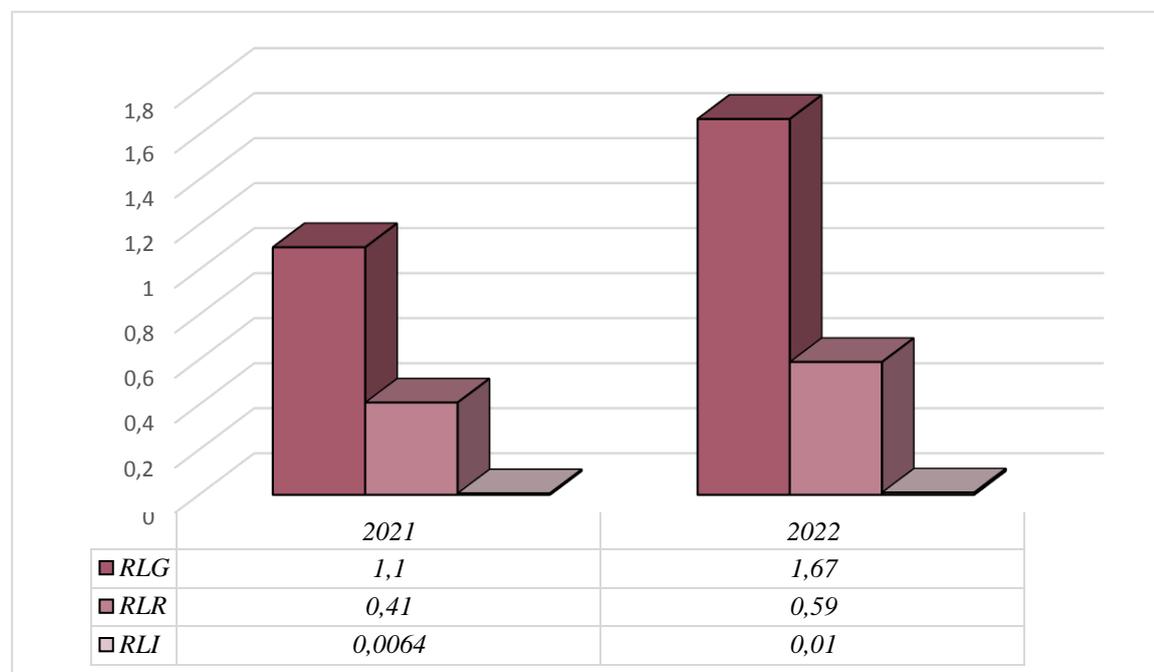
3.3. Ratios de liquidité

Tableau N°29 : Le calcul des ratios de liquidité

Libellé	Formule de calcul	2021	2022
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{DCT}}$	$\frac{263\,808\,733.14}{239\,120\,887.30}$ = 1.10	$\frac{347\,571\,496.9}{208\,264\,325.17}$ = 1.67
Ratio de liquidité réduite	$\frac{(\text{VR}+\text{VD})}{\text{DCT}}$	$\frac{(98\,283\,860.94+1548926.84)}{239\,120\,887.30}$ = 0.41	$\frac{(122\,294\,673.8+2138545.82)}{208\,264\,325.17}$ = 0.59
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{VD}}{\text{DCT}}$	$\frac{1\,548\,926.84}{239\,120\,887.30}$ = 0.0064	$\frac{2\,138\,545.82}{208\,264\,325.17}$ = 0.01

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°18 : Représentation graphique de l'évolution des Ratios de liquidité



Interprétation

- **Le ratio de liquidité générale** : Le calcul de ce ratio du fonds de roulement nous permet de savoir si notre entreprise est capable de produire de la liquidité afin d'honorer ses engagements financiers à court terme. Nous avons obtenu, pour les deux exercices, des ratios supérieurs à 1 : **1.10** pour l'année **2021** et **1.67** pour l'année **2022**. Ce qui indique que nous avons suffisamment de liquidité pour rembourser les dettes à court terme. On remarque, toute fois. Une progression de ce ratio de 0.57 suite à la baisse des dettes à court terme ainsi un léger hausse de l'actif circulant par rapport à l'exercice précédents.
- **Le ratio de liquidité limitée** : Au cours de l'exercice **2021** le RLR était de **0.41** ce qui représente un signe de difficultés de trésorerie et de risques de défaut de paiement sur les dettes à court terme, ou il est passé à **0.59** en **2022** et qui peut être considéré comme satisfaisant.
- **Le ratio de liquidité immédiate** : Nous constatons durant les deux exercices **2021** et **2022** le RLI est inférieur à **0.5** qui est considéré comme faible et qui signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs liquides pour rembourser ses dettes à court terme qui est essentiellement dû à des problèmes de trésorerie.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

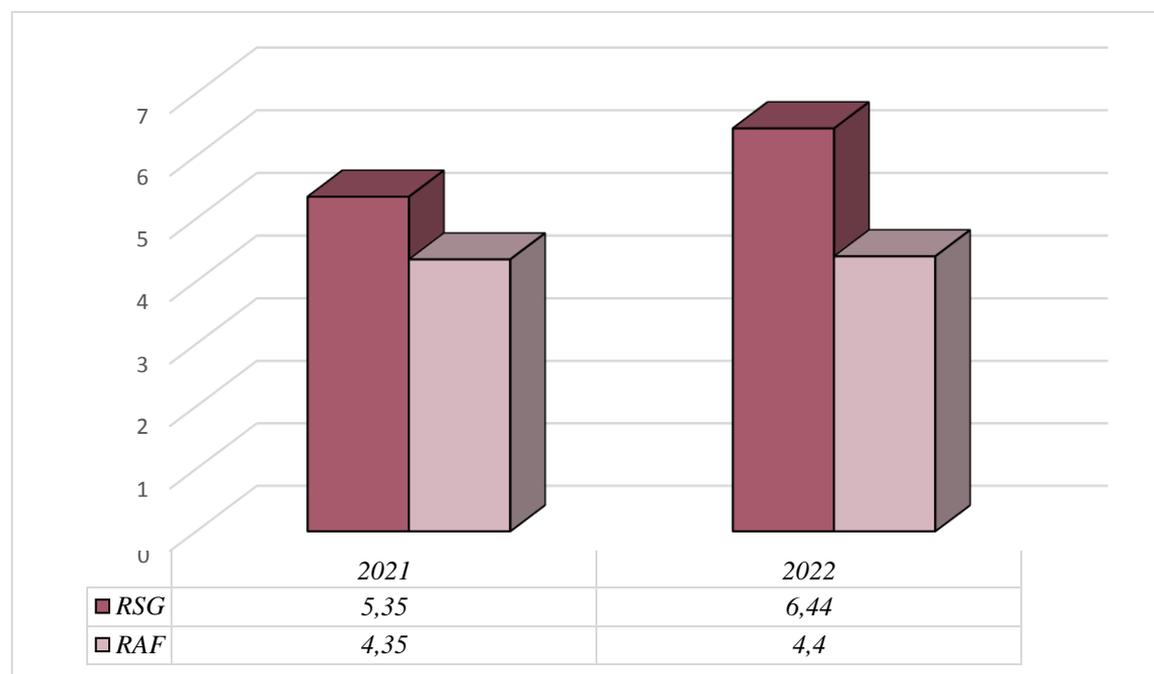
3.4. Ratios de solvabilité :

Tableau N°30 : Le calcul des ratios de solvabilité

Libellé	Formule de calcul	2021	2021
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Totale des dettes}}$	$\frac{1\,279\,534\,512.94}{239\,120\,887.30} = 5.35$	$\frac{1\,341\,997\,512.51}{208\,264\,325.97} = 6.44$
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Totale des dettes}}$	$\frac{1\,040\,413\,625.64}{239\,120\,887.30} = 4.35$	$\frac{1\,133\,733\,187.34}{208\,264\,325.97} = 5.33$

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°19 : Représentation graphique de l'évolution du ratio de solvabilité.



Interprétation

- ***Le ratio de solvabilité générale*** : Le calcul de ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entité à payer l'ensemble de ses dettes à échéance. Dans le cas de notre entreprise, nous avons obtenu des résultats positifs pour les deux années avec un ratio de **5.4** pour l'année **2021** et **6.4** pour l'année **2022** (c-à-d l'actif est 6.4 fois dettes). Donc SPC GB dispose des ressources financières nécessaires pour payer toutes ses dettes en cas d'arrêt brutal de ses activités.
- ***Le ratio d'autonomie financière*** : Le calcul de cet indicateur permet de mesurer le degré de dépendance d'une entreprise à l'égard des sources de financement externes, notamment les emprunts bancaires. Nous avons obtenu pour les deux exercices des résultats positifs et supérieurs à 1 : **4.3** pour **2021** (c-à-d le capital propre représente 4.3 fois dette) et **5.4** pour **2022**. Cela implique que SPC GB est financièrement autonome, avec des capitaux propres plus élevés que ses dettes, et qu'elle est capable de se financer elle-même sans avoir besoin de recourir à des prêts bancaires.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

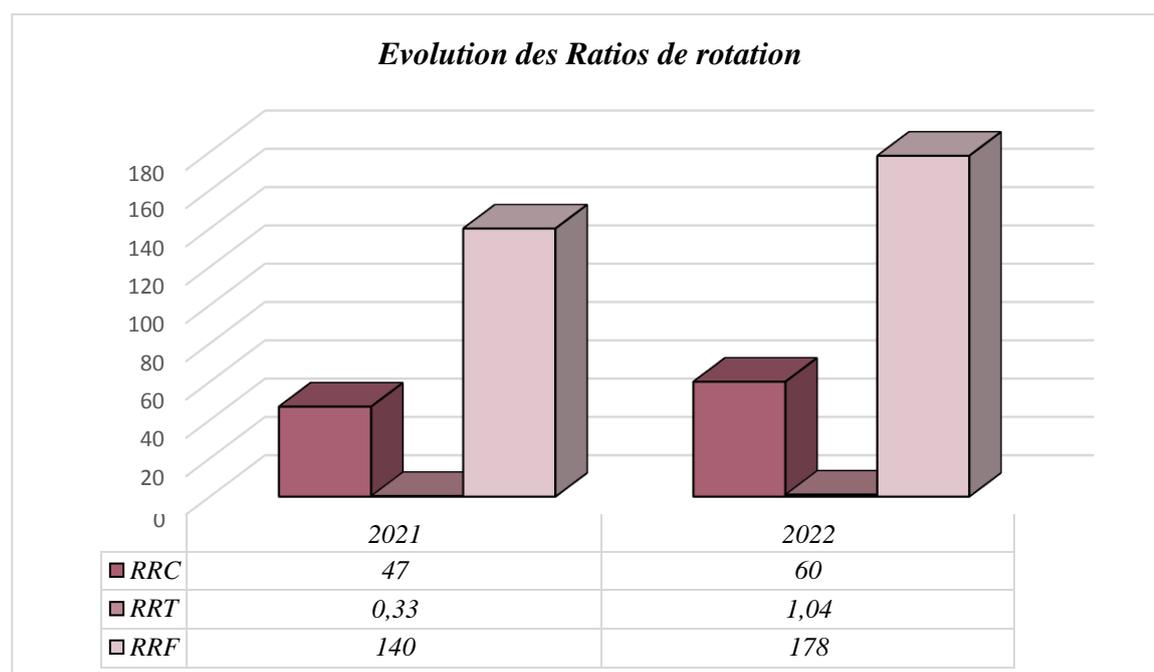
3.5. Ratios de rotation :

Tableau N°31 : Le calcul des ratios de rotation

Libellé	Formule de calcul	2021	2021
Ratio de recouvrement des créances (clients)	$\frac{\text{Créances clients} * 360j}{\text{CA TTC}}$	$\frac{89\,322\,226.53 * 360}{684\,504\,212.4}$ = 47 jours	$\frac{96\,508\,890.35 * 360}{599\,313\,277.7}$ = 60 jours
Ratio de rendement du travail	$\frac{\text{Charge du personnel}}{\text{VA}}$	$\frac{49\,992\,258.42}{47\,923\,780.11}$ = 0.33	$\frac{49\,588\,488.23}{149\,037\,886.69}$ = 1.04
Ratio de rotation crédit fournisseur	$\frac{\text{Dettes fournisseurs} * 360}{\text{Achats TTC}}$	$\frac{161\,108\,378.28 * 360}{-415\,733\,835.52}$ = 140 jours	$\frac{211\,509\,973 * 360}{-426\,689\,263.91}$ =178 jours

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Graphique N°20 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de rotation.



- **Ratio de recouvrement des créances (clients) :** durant les deux exercices avec un délai inférieur à **60 jours**, le délai de règlement des clients est optimal, ce qui indique une gestion efficace de ses créances clients et traduit une politique de crédit bien établie.
- **Ratio de rendement du travail :** il est passé de **0.33%** en **2021** à **1.04%** en **2022** cela signifie que l'entreprise génère un chiffre d'affaires important par rapport aux coûts de main-d'œuvre engagés. Cela peut être dû à une utilisation efficace de la main-d'œuvre, à des investissements dans des technologies ou des équipements qui augmentent la productivité
- **Ratio de rotation crédit fournisseur :** nous remarquons que l'entreprise a réalisé un délai qui est égale à **140 jours** en **2021**, et qui a connu une progression en **2022** pour atteindre les **178 jours**, ces résultats indiquent que l'entreprise est capable de gérer efficacement ses obligations envers les fournisseurs et de payer ses créditeurs dans les délais convenus. Ce qui peut être bénéfique en termes de relations commerciales et de négociations avec les fournisseurs, cela peut également indiquer une gestion financière efficace et une bonne liquidité.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

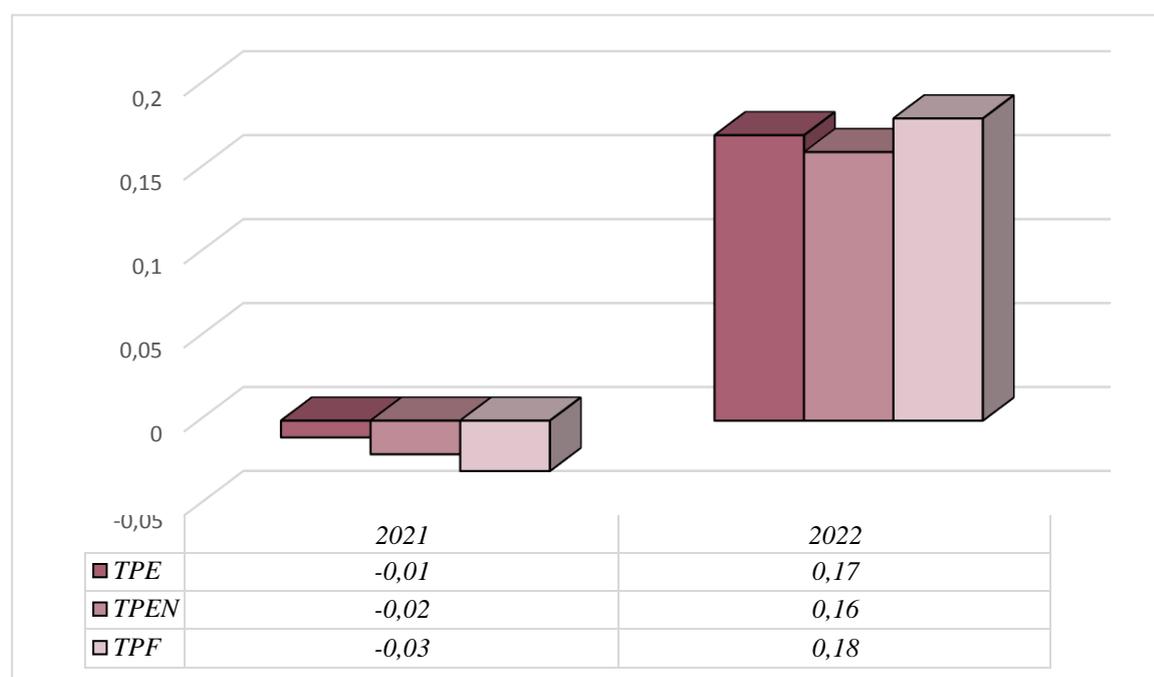
3.6. Ratio de profitabilité :

Tableau N°32 : Le calcul des ratios de profitabilité

Libellé	Formule de calcul	2021	2022
Taux de profitabilité économique	$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	$\frac{-7\,105\,902.31}{503\,624\,603.14} = -0.01$	$\frac{99\,421\,814.53}{575\,213\,623.95} = 0.17$
Taux de profitabilité économique nette	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA}}$	$\frac{-10\,043\,381.50}{503\,624\,603.14} = -0.02$	$\frac{96\,405\,296.40}{575\,213\,623.95} = 0.16$
Taux de profitabilité financière	$\frac{\text{RCAI}}{\text{CA}}$	$\frac{-16\,650\,363.84}{503\,624\,603.14} = -0.03$	$\frac{102\,063\,301.09}{575\,213\,623.95} = 0.18$

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB.

Graphique N°21 : Représentation graphique des ratios de profitabilité.



Interprétation :

- **Taux de profitabilité économique** : mesure la rentabilité d'un investissement en comparant le bénéfice économique généré par celui-ci au capital investi. Dans notre cas il a connu une forte augmentation où il est passé de **-0.01** en **2021** à **0.17** en **2022**. Cette progression est essentiellement due à l'augmentation de l'EBE en 2022.
- **Taux de Profitabilité économique nette** : il a connu une progression où il est passé de **-0.02** en **2021** à **0.16** en **2022**, le premier signifie que l'investissement n'est pas rentable tandis que le deuxième il indique que l'investissement est rentable, car les revenus générés par l'investissement sont supérieurs aux coûts engagés pour le réaliser.
- **Taux de profitabilité financière** : au cours de l'exercice **2021** et avec un taux de **-3%** qui reflète que l'entreprise a subi une perte financière au cours de la période de référence, ce qui indique que l'entreprise n'a pas réussi à générer suffisamment de bénéfices pour couvrir les coûts associés à son investissement, quant à l'année **2022** qui a connu une augmentation pour atteindre 18% donc l'entreprise a généré un bénéfice à partir de ses opérations financières.

Section 03 : Conception d'un tableau bord financier

Pour tout gestionnaire ou investisseur cherchant à évaluer la santé financière d'une entreprise, le tableau de bord financier est un outil incontournable. Il permet aux dirigeants de l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de la situation financière et de prendre des décisions éclairées en cas de besoin.

Dans cette section Nous avons pour objectif de créer et de présenter un tableau de bord financier qui sera mise en œuvre pour la première fois au sein de SPC GB en utilisant la méthode OVAR, l'une des méthodes décrites dans la théorie.

1 Les étapes de construction d'un tableau de bord financier

Rappelons que les étapes de la méthode OVAR sont les suivantes :

1.1 Délimitation des objectifs et des variables d'action

Les connaissances théoriques acquises sur l'élaboration d'un tableau de bord et le stage pratique effectué au sein de SPC GB, nous ont permis de spécifier quelques objectifs de celle-ci, et qui sont comme suit :

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB « Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

- ✓ Connaître les attentes des clients et faire participer les collaborateurs de l'entreprise.
- ✓ Améliorer la qualité du service.
- ✓ Minimiser les charges structure activités.
- ✓ Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.
- ✓ Fidéliser le capital humain.
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaires ;
- ✓ Augmenter le nombre de clients ;
- ✓ Réaliser un gain net important ;
- ✓ Augmenter la productivité ;
- ✓ Maitriser la qualité du produit ;
- ✓ Réduire les couts ;
- ✓ Favoriser un bon climat social de travail

1.2 Délimitation des responsabilités

- ✓ Se renseigner sur les objectifs qui sont assignés à chaque responsable.
- ✓ Sélectionner et trier un ensemble d'indicateurs pertinents.
- ✓ Préciser la forme de présentation de chaque indicateur.
- ✓ Définir la périodicité de mise à jour de chaque indicateur.
- ✓ Formaliser le processus de mise à jour (sources de données, méthode de traitement)

1.3 Sélection des indicateurs

Les indicateurs qui sont utilisés au niveau de SPC GB ou bien les indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier sont déjà présentés en détail dans la théorie, rappelons-les :

- ❖ Les indicateurs économiques : les soldes intermédiaires de gestion.
- ❖ Les indicateurs financiers.

Les détails de tous ces indicateurs sont fournis dans la section précédente

1.4 Mise en forme du tableau de bord financier

Il est essentiel que la forme du tableau de bord soit claire et facilement accessible à tous les utilisateurs. Ainsi, la représentation d'un tableau de bord change d'un responsable à l'autre.

L'instauration d'un tableau de bord financier vise à évaluer la performance financière d'une entreprise ou d'un projet. Après avoir effectué les calculs et l'interprétation des indicateurs et ratios requis pour le tableau de bord financier, nous procédons à la construction du tableau de bord financier.

Le tableau ci-dessous représente le tableau de bord financier de l'entreprise SPC GB

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Tableau N°33 : Tableau de bord financier de l'entreprise SPC GB

<i>Rubrique</i>	<i>Indicateur/ Ratio</i>	<i>Unité</i>	<i>Réalisations 2021</i>	<i>Réalisations 2022</i>	<i>Ecart</i>	<i>21vs22 %</i>	<i>Pictogrammes</i>	
<i>Indicateurs Du Bilan</i>	<i>Structure Du Bilan</i>	Total Actif / Passif	<i>DZD</i>	1 279 534 512. 94	1 341 997 512.51	62 463 000	4.88	☺
		Total immobilisations	<i>DZD</i>	1 015 725 779.80	994 426 015.59	-21 299 763.5	-2.09	☹
		Total stocks	<i>DZD</i>	163 975 945.36	223 138 277.27	59 162 331.9	36.07	☺
		Total créances	<i>DZD</i>	98 283 860.94	122 294 673.8	24 010 812.89	24.43	☺
		Total Disponibilité	<i>DZD</i>	1 548 926 .84	2 138 545.82	589 618.98	38.06	☺
		Total dettes	<i>DZD</i>	239 120 887.30	208 264 325 .97	-30 856 562.2	-12.9	☺
	<i>Equilibre Financier</i>	<i>FRN</i>	<i>DZD</i>	24 687 846	139 307 171,5	114 619 325.5	464.27	☺
		<i>BFR</i>	<i>DZD</i>	30 030 580	157 664 183.78	127 633 603.7	425.01	☹
		<i>TR</i>	<i>DZD</i>	- 5 342 734	- 18 357 012 .3	-17 814 278.3	333.43	☹

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA HT	DZD	503 624 603 .14	575 213 623. 95	71 589 020.8	14.21	😊
		VA	DZD	47 923 780.11	149 037 886 .69	101 114 106.5	211	😊
		EBE	DZD	- 7 105 902.31	99 421 814 .53	106 527 716 .8	1499	😊
		RE	DZD	-10 043 381 .50	96 405 296 .40	106 448 677 .9	1059.9	😊
		RCAI	DZD	- 16 650 363.84	102 063 301.09	118 713 664 .8	713	😊
		Résultat de l'exercice	DZD	-7 906 624.45	102 063 301 .09	109 969 925 .5	1390	😊
		CAF	DZD	-3 984 326. 93	106 619 686.1	110 604 013	2776	😊

Structure financière	Financement permanent	%	1.02	1.14	<i>0.12</i>	11.76	😊
	Financement propre	%	0.23	0.18	<i>-0.05</i>	-21.73	😞
	D'endettement global	%	1 .02	1.14	<i>0.12</i>	11.76	😊
	financement d'investissements	%	0.79	0.74	<i>-0.05</i>	-6.32	😞
Rentabilité	R. financière	%	0.0075	0.09	<i>0.08</i>	11	😊
	R. commerciale	%	<i>0.02</i>	<i>0.18</i>	<i>0.16</i>	8	😊

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPC GB
« Toudja » et son rôle dans l'évaluation de la performance.

	R.économique	%	0.006	0.09	0.084	14	
<i>Liquidité</i>	L. générale	%	1.10	1.67	0.57	51.8	
	L. réduite	%	0.41	0.59	0.18	43.9	
	L. immédiate	%	0.006	0.01	0.004	66.7	
<i>Solvabilité</i>	S. Générale	%	5.35	6.44	1.09	20.4	
	R autonomie financière	%	4.35	5.33	0.98	22.52	
<i>Rotation</i>	Recouvrement des créances	Jours	47	60	13	27.65	
	Rendement du travail	%	0.33	1.04	0.71	215	
	Rotation crédit fournisseur	Jours	140	178	38	27.14	
<i>Profitabilité</i>	Profitabilité économique	%	-1.41	17.28	18.69	1325	
	Profitabilité économique net	%	-1.99	16.75	18.74	941.7	
	Profitabilité financière	%	3.31	17.7	14.39	4.34	

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de SPC GB

Proposition de mise en place d'un tableau de bord avec Microsoft Excel

Nous rappelons que l'entreprise étudiée n'a jamais conçu le tableau de bord dans ce sens on a proposé une méthode de conception de ce dernier en utilisant un moyen accessible comme « Microsoft Excel »

Microsoft Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft office, développée et distribué par l'éditeur Microsoft.

Ainsi, c'est un logiciel conçu pour faire des opérations de calcul, des analyses des données et de la gestion des listes à travers des tableaux.

C'est un logiciel simple à l'utilisation, très riche dans son contenu. En effet, son utilisateur peut collectionner les données à l'aide de plusieurs méthodes (manuelle, lien avec une base de données, fichier emporté, etc).

Le Microsoft Excel n'a pas été choisi au hasard, C'était un choix réfléchi pour les raisons suivantes :

- **Le prix:** abordable (gratuit).
- **La technologie :** accessible et facile d'utilisation.
- **Moyen sure :** limiter les erreurs.
- **Gain de temps**

Comment peut-on l'appliquer ?

Voici les étapes à suivre pour établir un tableau de bord sur Excel :

- **Etape 01 :** Définir et Identifier les objectifs du tableau de bord.

Quelles informations visualiser et suivre ? Quels indicateurs clés de performance (KPI) sont pertinents pour l'activité ?

- **Etape 02 :** Collecter les données, Identifier les sources de données nécessaires pour chaque indicateur de performance. Rassembler les données pertinentes a partir les états financier (Bilan, TCR...) et s'assurer de les organiser de manière structuré dans Excel.

- **Etape 03** : Organiser et saisir les données : Structurer les données de manière logique en utilisant des feuilles de calcul Excel. Créer des colonnes pour chaque type d'information à suivre et leur affecter des en-têtes appropriés. En fonction des données saisies, Excel calcule à la base des règles de construction mémorisées dans sa base de données,
- **Etape 04** : Tester et ajuster : Avant de finaliser le tableau de bord, effectuer des tests pour s'assurer que les formules, les graphiques et les fonctionnalités fonctionnent correctement. Effectuer les ajustements nécessaires pour améliorer la convivialité et la pertinence du tableau de bord.
- **Etape 05** : Partage et diffusion : Partager le tableau de bord avec les personnes concernées, que ce soit en l'envoyant par e-mail, en le publiant sur un serveur partagé ou en utilisant d'autres méthodes de distribution appropriées.

En suivant ces étapes, l'entreprise SPC GB sera en mesure de créer un tableau de bord efficace sur Excel pour visualiser et suivre ces indicateurs clés de performance. Donc, la conception du tableau de bord à travers Microsoft Excel convient parfaitement à notre organisme d'accueil.

Conclusion

Durant de notre stage pratique à l'SPC GB, notre objectif était de développer un tableau de bord financier pour l'entreprise et d'étudier certains indicateurs de performance. Dans cette perspective, nous avons adopté une démarche de conception simple, en suivant étape par étape la méthode décrite dans la partie théorique.

Dans notre démarche, nous avons d'abord procédé à une prise de connaissances générale de l'entreprise. Ensuite, nous avons évalué sa performance financière en calculant divers indicateurs essentiels. Parmi ceux-ci, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ont été considérés comme des indicateurs de la performance économique, et leur analyse nous a permis de comprendre les éléments constitutifs des résultats de l'entreprise et de les interpréter. De plus, nous avons examiné des indicateurs financiers tels que le FRN, le BFR, la trésorerie et la CAF. Dans cette optique, nous avons également calculé plusieurs ratios pertinents, y compris les ratios de gestion, de liquidité, de rentabilité, de solvabilité et de structure financière.

Une fois tous ces indicateurs évalués, nous avons créé un tableau de bord financier pour l'SPC GB, regroupant les indicateurs mentionnés précédemment. Dans le but de faciliter l'utilisation de ce tableau de bord, nous avons proposé l'utilisation du progiciel Microsoft Excel, largement accessible et convivial pour toute entreprise.

Cette approche méthodique nous a permis d'obtenir une vision complète de la performance économique et financière de l'entreprise, présentée de manière claire et synthétique à travers le tableau de bord financier nouvellement élaboré par nous.

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette étude approfondie nous a offert une compréhension approfondie du concept de tableau de bord et de sa contribution tant sur le plan théorique que pratique dans l'évaluation de la performance d'une entreprise. Ce dispositif qui se présente sous la forme d'un système d'information léger, agile et concis, est en parfaite adéquation avec la structure organisationnelle de l'entreprise.

La mesure de la performance ne se résume pas à la simple évaluation des indicateurs financiers et non financiers et à leur comparaison par rapport à des référentiels ou des normes, mais implique également la prise en compte de leur complémentarité. Il est essentiel de disposer d'une plate-forme équilibrée qui permettra aux gestionnaires de visualiser simultanément plusieurs aspects de l'entreprise.

C'est le rôle du tableau de bord de créer les liens de causalité qui retiennent cette complémentarité. Le tableau de bord doit fournir des mesures de fonctionnement et favoriser l'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise, dans le but de rechercher constamment l'amélioration et la compétitivité sous toutes leurs formes.

Le tableau de bord est considéré comme un outil de guidage, qui permet de sélectionner et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents. Par conséquent, il respecte le principe de l'instantanéité visuelle. Avec un tableau de bord bien conçu, un simple coup d'œil est suffisant pour disposer d'une vision globale et synthétique de la performance en fonction des objectifs fixés.

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord financier au sein de SPC GB et savoir son apport à la performance de cette dernière, mais aussi d'affirmer ou infirmer nos hypothèses de travail.

Notre travail au sein du département des finances et de comptabilité de SPC Gadouche Boualem s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier, cela constitue pour eux une nouveauté absolue. Nous avons eu recours à l'analyse des états financiers (bilans et comptes de résultats) de la période allant de 2021 à 2022. Nous avons accordé une attention particulière à l'analyse des indicateurs sélectionnés afin de répondre aux besoins des utilisateurs car elle constitue l'étape la plus

Conclusion générale

primordiale de toute la mise en place de cet outil du fait qu'elle nous permette de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord.

Revenons à nos hypothèses initiales, une fois que le processus de création du tableau de bord est terminé, nous pouvons constater que, dès le premier coup d'œil, il offre une vue synthétique et condensée des indicateurs clés de performance pertinents grâce aux pictogrammes. Cette vue nous permet ensuite d'optimiser notre stratégie en identifiant les défaillances et les dysfonctionnements, faisant ainsi office d'outil d'alerte en signalant les points faibles au sein de l'entreprise. Cela donne la possibilité de prendre des mesures correctives et d'ajuster la stratégie de manière appropriée et cela confirme la première hypothèse.

Les résultats de cette étude ont abouti à plusieurs conclusions, parmi lesquelles :

- ⇒ Les soldes intermédiaires de gestion affichent une tendance favorable, enregistrant une progression significative au cours de la période étudiée.
- ⇒ La SPC GB a connu une augmentation notable de son chiffre d'affaires
- ⇒ Les indicateurs d'équilibre de l'entreprise, notamment le BFR et la TRN, sont défavorables malgré un FRN positif qui n'a pas pu couvrir le besoin du cycle d'exploitation.
- ⇒ La CAF a connu une augmentation prononcée confirmant ainsi la performance interne de l'entreprise.
- ⇒ De l'analyse de différents ratios (de structure, solvabilité, rentabilité, etc) nous concluons que la société SPC GB présente une solvabilité globale, ayant réussi à surmonter son déficit précédent et à afficher des performances notables.

L'ensemble de ces constats démontrent l'intérêt de construire le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance de l'entreprise à l'aide d'un éventail d'indicateurs clés, ceci confirme notre deuxième hypothèse.

Néanmoins, bien que notre analyse approfondie de la performance financière de SPC GB à travers l'établissement d'un tableau de bord soit détaillée et riche en informations, nous souhaitons formuler quelques recommandations pour assurer une mise en place efficace et tirer pleinement parti de cet outil :

Conclusion générale

- ✓ Bien déterminer les objectifs financiers tels que : la rentabilité, la liquidité, la croissance.
- ✓ Choisir les indicateurs financiers qui fournissent une vision globale de sa santé financière tels que : le chiffre d'affaires, les Ratios de liquidité la marge bénéficiaire.
- ✓ Utiliser des graphiques, diagrammes et d'autres éléments visuels qui rendent les données plus faciles à comprendre et à interpréter.
- ✓ S'assurer que le tableau de bord soit accessible à tous les acteurs concernés, convivial, facile à comprendre et à utiliser de manière interactive.
- ✓ Procéder régulièrement à une révision et à une mise à jour du tableau de bord financier afin de le maintenir utile, pertinent et efficace en tenant compte des changements survenus dans l'entreprise.

En suivant ces recommandations, toute entreprise pourra instaurer avec succès un tableau de bord financier permettant une gestion financière plus stratégique et une prise de décision plus informée.

Grâce à ce travail nous avons pu enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le domaine de la gestion des entreprises. Nous espérons que notre travail contribuera à identifier les priorités de SPC GB pour assurer un avenir meilleur pour l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

1. **ALAZARD .C & S. SEPARI** « contrôle de gestion » Ed. Dunod,2010 P. 591
2. **ALAZARD .C et SEPARI. S**, « contrôle de gestion, manuel et applications », 2e édition Ed. DUNOD, Paris, 2010, P.20.
3. **ALAZARD. C ET SEPARI. S**, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, P.598-599.
4. **ANTHONY et DEARDEN. J**, « Le contrôle de gestion et planification de l'entreprise », 3e édition, Ed. DUNOD, Paris, P.07.
5. **AUBUT-LUSSIÈRE.L**, « Le tableau de bord : ABC et meilleures pratiques », 2013, Editions d'Organisation, P.10.
6. **AUTISSIER.D, BENSEBAA.F, BOUDIER.F** « Atlas du management » 2010, P.24
7. **BECHET. B**, « Contrôle de Gestion Budgétaire », (2012), Consulté le 05/04/2023, sur <http://outils-de-gestion.fr>
8. **BOISLANDELLE. H. M**, « Gestion des Ressources Humaines »,2e édition revue et augmentée, Paris, Economica, janvier, 1998, P.140.
9. **BOIX. D ET FEMINIER. B**, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003, P.9-10.
10. **BONNEFOUS. C ET COURTOIS. A**, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, P.143.
11. **BOUQUIN.H**, « *le* contrôle de gestion »,8^{ème} Edition, presse universitaire de France, Paris, 2008, P.225.
12. **BOURGUIGNO. A**, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, France, juillet août 1995, P.629, P.60
13. **BOURGUIGNON. A**, « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000. P62.
14. **BRULEY .M**, « Proposeur les systèmes d'information décisionnels », 2011, p.25, in <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-décisionnels>. Consulté le : 09/04/2023
15. **BRUSLERIE.H**, « Analyse financière », édition Dunod, Paris, 2010, P.173.
16. **BUISSART. C**, « Analyse financière », Editions FOUCHER, Paris, 1999, P.89
17. **BURLAUD. A et SIMON. C**, « le contrôle de gestion », Ed. La découverte, collection repère n°227,1997, P.09.

Bibliographie

18. **DEMEESTERE. R, LORINO. P et MOTTIS. N**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, P.25
19. **DORBES. H**, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "BalancedScorecard», 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbebf05c94b.pdf>. Consulté le : 16/04/2023.
20. **DORIATH. B et GOUJET. C**, « Comptabilité de gestion » 5eme édition Manuel 2007, p.172.
21. **DORIATH. B**, « Contrôle de gestion », 4ème, Ed Dunod,2005, P.201
22. **DUBRULLE. L, JOURDAN. D**, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P.11.
23. **DUMAS. G & LARUE.D** « contrôle de gestion », édition, Litec, Paris, 2005, P.15.
24. **DURAND. X et HELLUY. A**, « les fondamentaux du contrôle de gestion », édition d'organisation, paris, 200 KHEMAKHEM.A, « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, 1976, P.06
25. **ELLUL.F**, « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.03.
26. **FERNANDEZ. A**, « L'essentiel du tableau de bord », Paris, Éd d'organisations,2005, P. 178
27. **FERNANDEZ. A**, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.69-70.
28. **FERNANDEZ.A**, « les nouveaux tableaux de bord des managers », édition EYROLLES, Paris ,2013. P.118
29. **GRANDGUILLOT B et F**, « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, Lextenso éditions (8e édition), France, 2014, P.126.
30. **GUERRA. F**, « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, 2007, P.110
31. **H. BOUQUIN**, « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398
32. **HONORE. L**, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, P.28.
33. **IRBAME.P** « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2003, P.56
34. **ISSOR. Z**, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N 17, p.93-103, in « La performance de

Bibliographie

l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » | Cairn.info. Consulté le : 26/4/2023.

35. **KALIKA .M**, « Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance », éd Economisa, Paris, 1995, P.340.
36. **LANGLOIS. G et BURLAUD. A**, « Contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, 2005, P.13.
37. **LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRIGER.M**, « Contrôle de gestion », Edition 2004, P. 28.
38. **LE MAUX. J**, « Analyse financière », Chenelière éducation, Montréal,2014, P.180.
39. **LEROY .M**, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, paris, 1998, P.14.
40. **LEROY .M**, « *le tableau de bord au service de l'entreprise* », 2ème Edition, d'ORGANISATION P.38-41.
41. **LEROY.M**, « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, P.14
42. **LEVENE. J.P**, « Gestion comptable 3 analyses », Paris, Edition Foucher. 1998, P .09.
43. **LORINO. P**, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.36-37.
44. **MORANA.J ET GONZALEZ.J-F**, « Les indicateurs de performance », éd Economica, 2010, P.80.
45. **MORAND .M-C**, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie
46. **N. BERLAND**, « mesure et pilotage de la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009, p 131.
47. **PAUCHER.P** « mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus office des publications universitaires, Algérie ,1993, P.20.
48. **SELMER. C**, « concevoir le tableau de bord », Dunod, 4eme édition, 2014, P.57.

Articles et thèses

1. **BERLAND. N** « mesure et pilotage de la performance » e-book, www.management.free.fr, 2009.
2. **BIRAMANE. H**, « Quels indicateurs pour mesurer la performance ? », la [newsletter N°163 du 19 février 2018](#).

Bibliographie

3. **BOUQUIN Henri**, le contrôle de gestion ,8ème Edition, presse universitaire de France, paris .2008.
4. **BOURGUIGNO. Annick**, « Peut-on définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, juillet août, France, 1995.
5. **ISSOR. Z**, « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N°17 **Kaanit. A**, « élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT, Batna) », mémoire de magister en Génie Industriel, université Hadj Lakhdar Batna, année universitaire : 2004 / 2005
6. **MORAND Marie Caroline**, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie
7. **PAUCHER**, pierre mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de la gestion en plus office des publications universitaires, Algérie ,1993, P20.

Autres références

1. **AISSAT Y**, Cours gestion budgétaire, Université de Bejaia ,2018.
2. **AYAD.N** « comptabilité. Contrôle. Audit » Cour d'analyse financière master 1, Université de Bejaia, 2020.
3. **HADHBI. F**, Cours d'analyse financière, 3ème année finance et comptabilité, Université de Bejaia, 2017.
4. **IFOURAH.H**, Cours gestion financière, master 1 comptabilité audit, Université de Bejaia, 2021.

Sites web

1. <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>blié. Consulté le : 27/04/2023
2. <https://www.performancezoom.com/entbord.php> . Consulté le 25/04/2023
3. <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> consulté : 17/4/2023
4. <https://www.droit-compta-gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/> consulter 05/04/2023.
5. <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-décisionnels>. Consulté le : 09/04/2023

Bibliographie

6. <https://www.droit-compta-gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/> consulter 05.04.2023.
7. <http://outils-de-gestion.fr>. Consulté le 05/04/2023
8. <https://blog.spendesk.com/fr/tableau-bord-financier-performant> consulté le : 19/04/2023.
9. <https://www.compte-pro.com/definition-business-plan> consulté : 17/04/2023
10. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/> consulté :12.04. 2023
11. <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> consulté :12.04.2023
12. <https://www.compta-online.com/quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-ao3112>. Consulté le : 16.04.2023
13. <https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahu> consulté 30 .03.2023.

Annexes

Annexes

SARL SPC GB /SODA-PACK

QUATRE CHEMINS BEJAIA
N° D'IDENTIFICATION:099206010228637

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2021
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		327 238,00		327 238,00	327 238,00
Bâtiments		46 843 925,41	38 945 745,22	8 042 856,10	6 985 825,93
Autres immobilisations corporelles		238 647 601,00	164 227 961,09	74 419 640,53	64 724 763,07
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		1 500 000,00		1 500 000,00	1 500 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					8 743 739,39
Comptes de liaison		910 136 280,96		910 136 280,41	933 444 213,41
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 197 455 045,99	203 029 030,40	994 426 015,59	1 015 725 779,80
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		223 138 277,27		223 138 277,27	163 975 945,36
Créances et emplois assimilés					
Clients		89 322 226,53		89 322 226,53	96 508 890,35
Autres débiteurs		890 928,82		7 890 928,82	1 462 427,33
Impôts et assimilés		25 081 518,48		25 081 518,48	312 543,26
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 138 545,82		2 138 545,82	1 548 926,84
TOTAL ACTIF COURANT		347 571 596,92		347 571 496,92	263 808 733,14
TOTAL GENERAL ACTIF		1 545 026 542,91	203 029 030,40	1 341 997 512,51	1 279 534 512,94

SARL SPC GB /SODA-PACK

QUATRE CHEMINS BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099206010228637

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		400 000 000,00	400 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		672 385 313,68	672 385 313,68
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		102 063 301,09	-7 906 624,45
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-40 715 427,43	-24 065 063,59
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 133 733 187,34	1 040 413 625,64
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II			
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		161 108 378,28	211 063 463,13
Impôts		13 970 121,14	3 820 732,42
Autres dettes		12 690 267,87	17 345 031,13
Trésorerie passif		20 495 557,88	6 891 660,62
TOTAL III		208 264 325,17	239 120 887,30
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 341 997 512,51	1 279 534 512,94

SARL SPC GB /SODA-PACK

QUATRE CHEMINS BEJAIA

N° D'IDENTIFICATION:099206010228637

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		575 213 623,95	503 624 603,14
Variation stocks produits finis et en cours		7 285 623,00	296 685,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		582 499 246,95	503 921 288,14
Achats consommés		-415 733 835,52	-426 689 263,91
Services extérieurs et autres consommations		-17 727 524,74	-29 308 244,12
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		149 037 886,69	-455 997 508,03
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		149 037 886,69	47 923 780,11
Charges de personnel		-49 588 488,23	-49 992 258,42
Impôts, taxes et versements assimilés		-27 583,93	-5 037 424,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		99 421 814,53	-7 105 902,31
Autres produits opérationnels		7 973 326,74	2 233 373,51
Autres charges opérationnelles		-6 433 459,77	-1 248 555,18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-4 556 385,10	-3 922 297,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		96 405 296,40	-10 043 381,50
Produits financiers		10 169 102,31	2 395 589,99
Charges financières		-4 511 097,62	-9 002 572,33
VI-RESULTAT FINANCIER		5 658 004,69	-6 606 982,34
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		102 063 301,09	-16 650 363,84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			8 743 739,39
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		600 641 676,00	508 550 251,64
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-498 578 374,91	-516 456 876,09
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		102 063 301,09	-7 906 624,45
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		102 063 301,09	-7 906 624,45

Evaluation et suivi de la performance de l'entreprise à travers un tableau de bord financier

Cas de la SPC GB « TOUDJA ».

Résumé

L'objectif primordial de notre travail est de mettre en évidence l'importance cruciale du tableau de bord en tant qu'outil fondamental pour la gestion de **la performance** et le pilotage au sein d'une entreprise.

À la fois théorique et pratique, ce mémoire est structuré en deux parties. La première partie aborde de manière approfondie les concepts clés du **contrôle de gestion**, de la performance et du tableau de bord. La seconde partie se concentre spécifiquement sur la conception d'un **tableau de bord financier** au sein de l'entreprise SPC GB, en utilisant avec rigueur les étapes méthodiques de la méthode **OVAR**.

Au terme de notre étude, après avoir tenté d'élaborer un tableau de bord financier efficace, qui contient des **indicateurs** pertinents tant sur le plan économique que financier, nous sommes arrivés à la conclusion que le tableau de bord financier se révèle être l'outil par excellence offrant la possibilité d'évaluer la performance de manière précise et de prendre les meilleures décisions.

Mots clés La Performance, Contrôle de gestion, tableau de bord financier, SPC GB, OVAR, indicateurs.

Abstract

The primary objective of our work is to highlight the crucial importance of the dashboard as a fundamental tool for performance management and steering within a company.

Both theoretical and practical, this dissertation is structured in two parts. The first part deals in depth with the key concepts of management control, performance and the dashboard. The second part focuses specifically on the design of a financial dashboard within the company SPC GB, rigorously using the methodical steps of the OVAR method.

At the end of our study, after trying to develop an effective financial dashboard, which contains relevant indicators both economically and financially, we came to the conclusion that the financial dashboard proves to be the tool par excellence offering the ability to accurately assess performance and make the best decisions.

Keywords Performance, Management control, financial dashboard, SPC GB, OVAR, indicators.