



Université Abderrahmane MIRA de Béjaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin du cycle

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

Le tableau de bord comme outil de pilotage et de la performance financière de l'entreprise

Au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE



● Présenté par :

- Iamarene Yasmina
- Ichalalen Dalia

● Encadré par Mme : Traki.D

2022/2023

Remerciements

On remercie le bon dieu de nous avoir mis sur le bon chemin et de nous avoir éclairé la voie du savoir.

*Après une année de travail pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude, nous tenons à remercier toute personne qui nous a apportés on aide de près ou de loin, en particulier notre promoteur Mme **Traki. D** d'avoir acceptée sans hésitation de nous prendre en charge et diriger ce modeste travail.*

Nos sincères remerciements s'adressent aussi :

- *A notre encadrant au sein de SARL Bejaia logistique, **Mr. Sadji Yazid***
- *Et aussi **Mr. Bouakil Yahia** pour son aide*
- *A tout le personnel de cette entreprise qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*
- *Aux membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre mémoire*

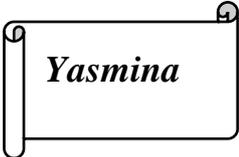
Dédicace

*Merci **ALLAH** le tout puissant et miséricordieux 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 dédie ce modeste travail à :

- ♥ *Mes défunts grands parents, notamment ma chère grand-mère, qui a été une deuxième maman pour moi, et qui m'a encouragé depuis mon enfance. Mais, elle m'a quitté il y a sept mois et qui malheureusement, ne peut ni assister, ni d'être fière de ce qu'elle a laissé derrière-elle.*
- ♥ *Mon cher père et ma chère mère, à lesquels aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour et respect, et que ce travail soit le fruit de leurs indéfectibles prières et soutiens et leurs innombrables sacrifices*
- ♥ *Mon frère **Abdesslam** et ma chère **Ines**, pour leurs encouragements, qui sont un symbole d'amour pour moi.*
- ♥ *Ma grand-mère, mes cousins et cousines pour tous leurs mots de soutien et d'encouragements.*
- ♥ *Tous les membres de la famille, oncles, tantes bésés et tous les proches à mon cœur.*
- ♥ *Mes chers amis, leurs noms ne figure pas ici, mais ils sont bien présents à mes côtés.*
- ♥ *Mon binôme et ma meilleur amie **Dalia** et toute sa famille que j'apprécie beaucoup. Et à tout ce qui ont participé de près ou de loin pour l'élaboration de travail à terme.*

Merci.



Yasmina

Dédicace

*C'est avec profonde gratitude et sincères mots,
Que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à*

♥ *Mon cher papa, Même s'il n'est plus physiquement parmi nous, Son absence est profondément ressentie, mais sa présence indélébile demeure gravée dans mon cœur et guide chacun de mes pas.*

Je tiens à exprimer ma gratitude éternelle envers lui pour avoir inculqué en moi la valeur du savoir, la passion pour l'apprentissage et la détermination à atteindre mes objectifs. Ses encouragements constants et sa foi en mes capacités ont été une source inépuisable de motivation tout au long de ce parcours académique.

♥ *Pour ma Maman, pour son amour inconditionnel, sa présence constante et son dévouement infini. Tu as comblé le vide laissé par Papa avec une force inébranlable, et je suis béni d'avoir une mère aussi incroyable que toi. Je suis reconnaissant d'avoir une telle personne exceptionnelle dans ma vie.*

Peu importe où la vie me mène, Je te remercie du fond du cœur pour tout ce que tu as fait et continue de faire pour moi.

J'espère qu'un jour,

*Je pourrais leurs rendre un peu de ce qu'ils ont
Fait pour moi, que dieu prête bonheur et longue vie.*

♥ *Je dédie aussi ce travail à mes*

Sœurs (Sonia, Céline et mes deux petits neveux Louai et Anes) À mes sœurs chéries, je vous remercie du fond du cœur pour votre présence constante et votre amour inconditionnel. Vous avez été mes confidentes les plus fidèles, mes alliées les plus loyales et mes meilleures amies. Votre soutien et votre affection ont été un cadeau précieux dans ma vie, et je suis profondément reconnaissante de vous avoir comme sœurs.,

♥ *Ma famille, (ma grande mère, tantes, oncles, cousins et cousine) pour leurs soutient*

♥ *Mes amis (es), Bouzid, Walid, Abdelkrim, Sara, Ismahane, Lylia, Serina, Sabrina, Soraya pour leurs présences à côté de moi*

♥ *Mon binôme Yasmina Merci, du fond du cœur, pour tout ce que tu apportes à notre binôme. Je suis profondément reconnaissante de t'avoir à mes côtés.*

♥ *Sans oublié une personne très chère à moi (mon meilleur) tu as été bien plus qu'un simple ami. Tu as été mon confident, mon soutien et mon complice dans les moments les plus heureux comme dans les plus difficiles. Peu importe la distance, tu as toujours été là pour moi, prêt à m'écouter, à me soutenir et à me conseiller, merci.*

Et à tous ceux qui sont chers.

Dalia

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre 01: Généralités su le contrôle de gestion	5
A. Concepts théoriques du contrôle de gestion.....	4
B. Les outils de contrôle de gestion	9
C. La profession du contrôleur de gestion.....	29
<i>Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance</i>	39
A. Approche théorique et contexte évolutif de tableau de tableau de bord.	39
B. Conception et élaboration d'un tableau de bord	49
C. La mesure de la performance de l'entreprise	60
Chapitre 03 :La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaïa Logistique ...	79
A. Présentation de l'organisme d'accueil BL	80
B. Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise BL	83
C. Construction d'un tableau de bord financier pour l'entreprise Bejaïa Logistique	118
Conclusion Générale	128
Annexes	130
Table des matières	139

Liste des abréviations

ABC :	Activity BasedCost.
AC :	Actif Circulant.
AI :	Actif Immobilisé.
ANC :	Actif Net Comptable.
BFR :	Besoin en Fond de Roulement.
BFRE :	Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation.
BFRHE :	Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation.
BL :	Bejaia Logistique.
CA :	Comptabilité Analytique.
CAF :	Capacité d'Autofinancement.
CA HT :	Chiffre d'Affaire Hors Taxes.
CA TTC :	Chiffre d'Affaire Toutes Taxes Comprises.
CDG :	Contrôleur De Gestion.
CG :	Comptabilité Générale.
CF :	Charges Fixes.
CFS :	Charges Fixes Spécifiques.
CP :	Capitaux Propres.
DCT :	Dettes à Court Terme.
DLMT :	Dettes à Long Terme.
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation.
FRN :	Fond de Roulement Net.
GB :	Gestion Budgétaire.
GIMSI :	Généralisation, Information, Système et Systémique, Individualité et Initiative.
IFRS :	International Financial Reporting Standards.
JANUS :	Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier et Structurer.

<i>Kp</i> :	Capitaux Permanant .
<i>KPI</i> :	Indicateurs Clé de Performance.
<i>MC</i> :	Marge Commerciale.
<i>MCV</i> :	Marge sur Coûts Variables.
<i>OVAR</i> :	Objectifs, Variables, Actions, Responsables.
<i>PCG</i> :	Normes Comptables Françaises.
<i>PESTEL</i> :	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique.
<i>R</i> :	Ratios.
<i>RCAI</i> :	Résultat Courant Avant Impôt.
<i>RE</i> :	Résultat Exceptionnel.
<i>RN</i> :	Résultat Net.
<i>ROA</i> :	Retour su Actifs.
<i>ROE</i> :	Retour sur Capitaux Propres.
<i>ROI</i> :	Retour sur Investissement.
<i>SARL</i> :	Société à responsabilité limité.
<i>SI</i> :	Système d'Information.
<i>SIG</i> :	Soldes Intermédiaires de Gestion.
<i>SWOT</i> :	Forces, Faiblesses, opportunités, Menaces.
<i>TCR</i> :	Tableau du Compte de Résultat.
<i>TDB</i> :	Tableau de Bord.
<i>TR</i> :	Trésorerie.
<i>TRT</i> :	Tableaux des Flux de Trésorerie.
<i>VA</i> :	Valeur Ajoutée.
<i>VD</i> :	Valeurs Disponibles.
<i>VE</i> :	Valeurs d'Exploitations.
<i>VR</i> :	Valeurs Réalisables.

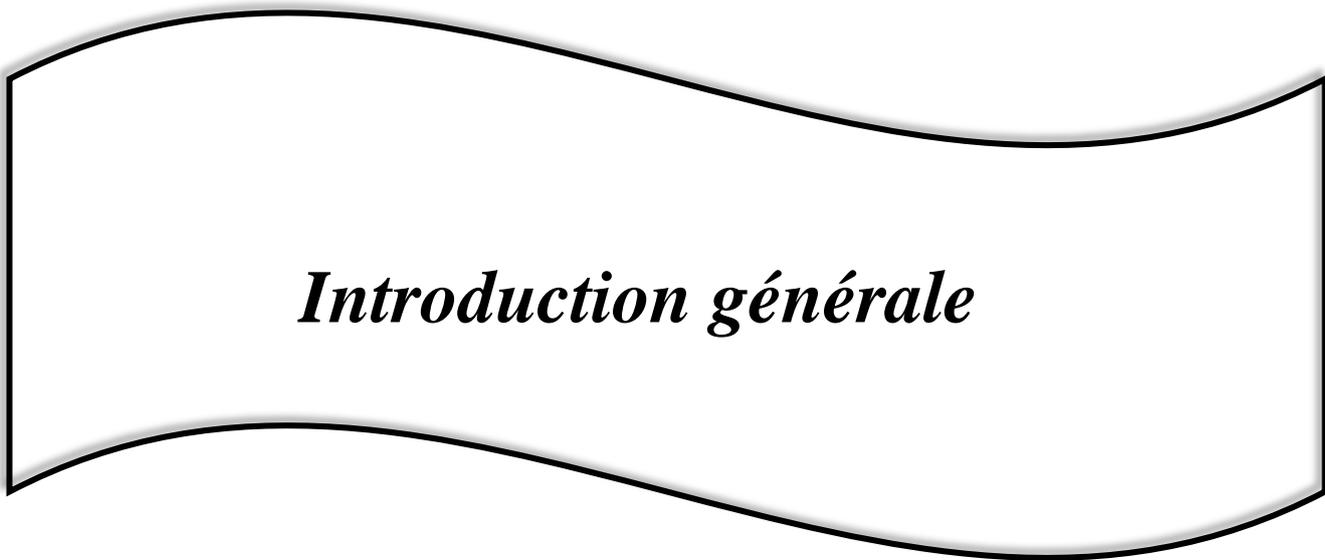
Liste des tableaux

Tableau 1: L'évolution du rôle de contrôleur de gestion	33
Tableau 2: Les qualités du contrôleur de gestion	36
Tableau 3: La différence entre le TDB et le reporting.	49
Tableau 4: La performance interne et externe	64
Tableau 5: Résumé des ratios de liquidité ou de trésorerie	70
Tableau 6: Elaboration de bilan financier 2018	84
Tableau 7: Elaboration de bilan financier 2019	85
Tableau 8: Elaboration de bilan financier 2020	86
Tableau 9: Le bilan de grandes masses de l'année 2018.....	87
Tableau 10: Le bilan de grandes masses de l'année 2019.....	87
Tableau 11: Le bilan de grandes masses de l'année 2020.....	88
Tableau 12: Calcul du FRN par le haut du bilan.....	90
Tableau 13: Calcul du FRN par le bas du bilan	90
Tableau 14: Calcul du BFR	92
Tableau 15: Calcul du TR	93
Tableau 16: Calcul du ratio de financement permanent	96
Tableau 17: Calcul du ratio de financement propre	97
Tableau 18: Calcul du ratio d'autonomie financière.....	98
Tableau 19: Calcul du ratio de liquidité générale	100
Tableau 20: Calcul du ratio de liquidité réduite.....	101
Tableau 21: Calcul du ratio de liquidité immédiate	102
Tableau 22: Calcul du ratio de solvabilité générale	104
Tableau 23: Calcul du ratio de solvabilité à l'échéance.....	105
Tableau 24: Calcul du ratio de rentabilité financière	106
Tableau 25: Calcul du délai de rotation crédit client.....	107
Tableau 26: Calcul du délai de rotation crédit fournisseur.....	108
Tableau 27: Calcul du délai de rotation des stocks	109
Tableau 28: Calcul du SIG	111
Tableau 29: Calcul de la CAF 'méthode additive'	115
Tableau 30: Calcul de la CAF 'méthode soustractive'	116
Tableau 31: Tableau de bord financier 2018/2019	119

Tableau 32: Tableau de bord financier 2019/2020.....	122
---	-----

Liste des figures

Figure 1: Le tripole du contrôle de gestion.....	6
Figure 2: Le cycle du contrôle de gestion.....	8
Figure 3: Le cout de revient.....	20
Figure 4: Méthode ABC en contrôle de gestion.....	22
Figure 5: La fonction du contrôleur de gestion.....	29
Figure 6: Missions du contrôleur de gestion.....	35
Figure 7: Exemple d'un tableau de bord	41
Figure 8: Indicateurs et tableaux de bord (pilotage BSC)	43
Figure 9: Présentation d'histogramme	44
Figure 10: Présentation de la courbe	45
Figure 11: Présentation du camembert	45
Figure 12: Les étapes de construction d'un tableau de bord	55
Figure 13: La maquette du tableau de bord.....	55
Figure 14: Signification de l'acronyme GIMSI	56
Figure 15: Déroulement de la méthode OVAR.....	59
Figure 16: L'organigramme de BL.	82
Figure 17: Représentation graphique des tableaux de grandes masses	88
Figure 18: Représentation graphique du FRN	91
Figure 19: Représentation graphique du BFR.....	93
Figure 20: Représentation graphique du TR.....	94
Figure 21: Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financiers	95
Figure 22: Représentation graphique des ratios de structure financière.....	99
Figure 23: Représentation graphique des ratios de liquidité.....	103
Figure 24: Représentation graphique des ratios de solvabilité.	105
Figure 25: Représentation graphique de ratio de rentabilité financière	107
Figure 26: Représentation graphique des ratios de rotation	110
Figure 27: Représentation graphique de la capacité d'auto financement CAF.....	117



Introduction générale

Introduction Générale

Le monde de l'entreprise est un monde complexe qui a ses règles, ses références ainsi que son vocabulaire. Il est toujours face à des menaces et opportunités de l'environnement incertain et compétitif qu'il l'oblige à réagir et à trouver des solutions aux différents problèmes quel que soit leur nature.

L'entreprise étant un acteur majeur de l'économie, cherche toujours à réaliser ses finalités qui traduisent sa vocation, sa raison d'être et le but qu'elle s'est fixé dès sa création. Pour cela, elle n'utilise pas seulement des ressources humaines qualifiées mais aussi des moyens financiers importants pour assurer sa performance.

La performance de l'entreprise s'inscrit dans la mesure de créer sur un horizon bien déterminé des avantages de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents, améliorer le couple valeur-coût et la maximisation de la valeur nette et cela en s'appuyant sur un système de mesure fiable qui s'adapte à l'évolution de leur environnement et qui utilise de multiples indicateurs. Selon Philippe Horino : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». (Bertrand.S, 2010, pp. 117-124) .

Pour que l'entreprise ne navigue pas dans un environnement inconnu et pour maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs, le contrôle de gestion est apparait comme un outil de pilotage, de management et de communication aux services de la prise de décision, en mettons en place d'actions spécifiques qui assurent que les ressources sont utilisées avec efficacités et efficencies.

Peut-on imaginer un automobiliste sans compteur de vitesse ? un pilote d'avion sans plan de vol ? ou un randonneur sans boussole ? De même pour gérer une organisation, il faut des outils importants comme ceux de pilotage et de contrôle. Il est défini comme : « un ensemble de moyens, destinés à comprendre et orienter les actions pour, à terme, atteindre les objectifs fixés pas la stratégie »(Caroline.S, 2019, pp. 12-13) De ce fait, c'est une fonction d'aide à la décision, et cette décision est prise par des contrôleurs qui sont des acteurs principaux de cette démarche, et pour se faire, ils se sert de plusieurs instruments tels que les tableaux de bord.

Le tableau de bord, comme son nom l'indique on peut plutôt imaginer qu'il est destiné aux conducteurs, mais il serait surtout destiné à un dialogue de gestion : un dialogue entre la direction générale (conducteur) et ses auxiliaires (copilotes). De ce fait, c'est un outil de contrôle qui permet à l'entreprise de mieux comprendre comment naviguer vers son objectif en

Introduction Générale

s'appuyant sur ses propres compétences. Plus de ça, c'est un instrument d'information qui contribue à une meilleure compréhension de la dimension économique de l'entreprise et des liens avec les autres parties de l'organisation. Un instrument d'alerte qui permet d'attirer l'attention sur les besoins de l'action et faciliter la recherche de solutions. Un outil de management qui permet aux managers de connaître les résultats essentiels à la bonne marche de l'entreprise.

Pour une meilleure gestion et pour une bonne décision, le TDB est le moyen qui permet d'analyser les écarts significatifs, évaluer la performance, synthétiser l'information et les présenter sous forme d'indicateurs. C'est un excellent investissement qui fait fonctionner le tripote de gestion et améliorer le rendement de l'entreprise au futur vis-à-vis ses concurrents. Pour offrir une vue d'ensemble de la performance financière de l'entreprise, on s'intéresse à étudier et à examiner la problématique suivante :

❖ *Comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise Bejaia logistique et quel est son apport à la performance financière de l'entreprise ?*

Notre recherche approfondie sur cette problématique nous a amené à la décliner en plusieurs sous questions telles que :

- Que ce que c'est un tableau de bord ? et comment l'intégrer en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise ?
- Quelle est la contribution de TDB sur la performance du système du contrôle de gestion ?
- Les managers de l'entreprise BL sont-ils satisfaits des informations qu'ils reçoivent de ce document (TDB) ?

Nous tenterons de répondre à ces questions secondaires en se focalisant sur les hypothèses suivantes qui seront analysées et étudiées tout au long de notre recherche :

- **H1** : Le TDB peut être un outil de gestion qui permet de mesurer et de suivre les performances de l'entreprise en présentant les indicateurs clés sous forme graphique ou visuelle, il peut être intégré de façon que ses indicateurs soient pertinents et alignés sur les objectifs de l'entreprise.
- **H2** : un TDB bien conçu et utilisé de manière appropriée peut contribuer significativement à la performance du système de CG. En offrant une vue claire et synthétique des informations financières et non financières.

Introduction Générale

- **H3** :il est probable que les managers de BL soient satisfaits des informations qu'ils reçoivent du TDB et qu'ils répondent à leurs besoins en termes d'informations pertinentes et en temps réel.

Nous essayerons de trouver des réponses à notre problématique et analyser nos hypothèses en utilisant une démarche méthodologique mixte pour explorer l'utilisation de TDB dans les entreprises et son impact sur la prise de décision. Cette méthodologie s'articule sur deux axes principaux : une revue de la littérature qui sera effectuée pour examiner les recherches existantes sur l'utilisation de TDB et l'efficacité de système de CG dans les entreprises, à travers l'utilisation des ouvrages, mémoires et sites web sur le domaine de la finance et CG. Une revue empirique, en pratiquant un stage au sein de l'entreprise Bejaia Logistique d'où on a eu la possibilité de consulter ses documents internes et aussi avoir des informations qui nous ont aider à élaborer notre étude de cas sur la réalisation d'un TDB financier. Nous allons présenter notre sujet d'étude à travers un plan de travail qui touche en premier lieu un aspect théorique, bien détaillé, qui comprend deux chapitres :

➤ *Aspect théorique*

- Le premier comprend des « Généralités sur le contrôle de gestion », il contient trois sections : dont la première portera sur des concepts théoriques du contrôle de gestion, la deuxième sur les outils de contrôle de gestion. Tandis que la troisième section sera consacrée pour présenter la profession du contrôleur de gestion.
- Le deuxième appelé « le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance », qui sera réservé en premier lieu à l'approche théorique et contexte évolutif de tableau de bord. Et attribué en deuxième lieu à la conception et l'élaboration d'un TDB, et enfin en dernier lieu, on abordera la mesure de la performance de l'entreprise.

➤ *Aspect pratique*

- En deuxième lieu, l'aspect pratique contient un seul chapitre qui parle sur la mise en place d'un TDB au sein de l'entreprise Bejaia logistique. Dont, sa première section sera destinée à présenter l'organisme d'accueil. Ensuite dans sa deuxième section on va dévoiler les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise BL.

Enfin on conclura par la construction d'un TDB financier pour cette entreprise.

***Chapitre 01 : Généralités sur le
contrôle de gestion***

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Introduction

Depuis ses origines dans les années 1920, le contrôle de gestion est une clé du gouvernement des entreprises et de bien d'autres organisations. C'est une fonction opérationnelle stratégique indispensable dans toutes les entreprises quelque soient leurs taille ou nature. Il leur permet de maximiser leurs profits et être plus rentable face à la rareté des ressources et la période durable.

Les affrontements intenses qui marquent actuellement tous les secteurs de l'économie, obligent et conseillent les dirigeants et les managers à investir dans le contrôle de gestion. Cependant faire face aux différents problèmes et dysfonctionnement, être pertinent et maîtriser leurs développements.

Nous allons donc, dans ce premier chapitre intitulé Généralités sur le contrôle de gestion, présenter les concepts théoriques du contrôle de gestion ainsi que ses outils. Puis aborder la profession du contrôleur de gestion.

A. Concepts théoriques du contrôle de gestion

Pour faciliter la compréhension des concepts de contrôle de gestion, il semble nécessaire de distinguer au préalable le mot « contrôle » qui désigne des différents types de vérifications et de surveillance. Dans tous les cas, son objectif est de garantir la conformité aux normes et attentes, ainsi que d'améliorer les performances et la qualité.

Le contrôle de gestion doit exister dans toute organisation, sa première préoccupation n'est pas d'atteindre les objectifs, mais de renseigner en permanence les dirigeants sur le cheminement vers ses objectifs et détecter les éventuelles écarts. Atteindre les objectifs ne serait que la fameuse cerise sur le gâteau. Ce qu'on va aborder dans cette première section.

1.1. L'historique du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est né de la combinaison de deux pratiques de gestion, la comptabilité de gestion et l'analyse financière. Il a été évolué à travers plusieurs étapes. (Alain.B, 2001, pp. 07 - 10).

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Dans un premier temps le contrôle de gestion était limité à la gestion des coûts et des performances des usines dans les entreprises industrielles.

Dans les années 1950, il s'est étendu à d'autres fonctions de l'entreprise tels que la gestion commerciale et la gestion des ressources humaines.

Dans les années 1970 et 1980, le contrôle de gestion a pris une dimension stratégique, en aidant les entreprises à élaborer leur stratégie et à la mettre en œuvre.

Burlaud souligne également que le contrôle de gestion a été influencé par les évolutions économique et technologique, ainsi que par les changements sociaux et culturels.

Aujourd'hui, il est confronté à de nouveaux défis tels que la mondialisation, la concurrence, les attentes des parties prenantes et les changements climatiques.

2. Notion du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion tel qu'il existe aujourd'hui est un domaine tellement vaste, complexe et toujours en évolution au fil du temps. Il est certainement face à l'incertitude de l'environnement. Cependant, depuis plusieurs décennies il reste souvent incompris jusqu'au n'arrivant à sa mission actuelle.

De ce fait il est incontournable d'expliquer le terme "contrôle de gestion" mais premièrement il apparait nécessaire de déterminer ses deux points essentiels "contrôle" et "gestion".

Le sens du mot **contrôle** ; en anglais "control" signifie d'une manière globale le fait d'exercer un examen de vérification, s'assurer l'exactitude et le bon fonctionnement de quelque chose. Plusieurs auteurs ont donné leurs propres définitions :

Pour **H. Fayol** : « Le contrôle a pour objet de vérifier que tout se passe conformément aux instructions émises et aux principes admis. Il s'agit de s'assurer que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés et aux moyens mis en œuvre ». (Fayol.H, 1916, p. 137)

Le terme **gestion** est généralement l'action ou la manière de gérer, administrer, organiser ou diriger une affaire que ce soit une organisation, un projet, un budget, des ressources humaines, etc. afin d'atteindre des buts fixés dans les délais impartis et dans les limites des moyens disponible ainsi qu'améliorer l'efficacité, réduire les coûts et maximiser le résultat. Elle peut être divisée en plusieurs domaines tels que la gestion des opérations, des ressources humaines, financière marketing et la gestion de qualité.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

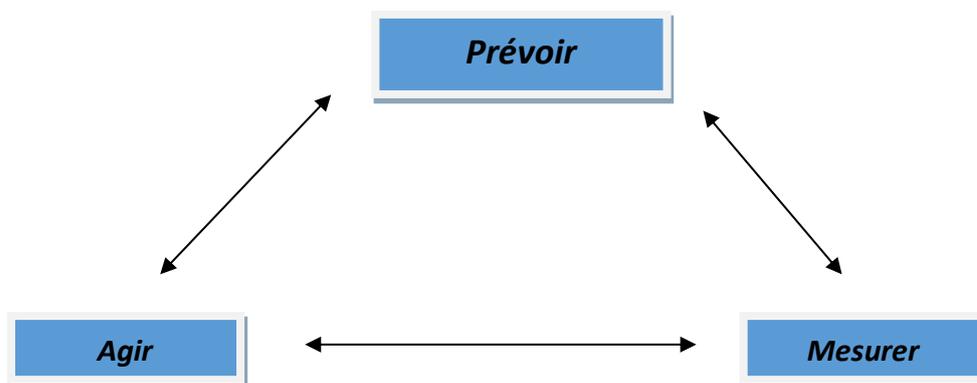
Certains auteurs ont la défini comme suit : « C'est un ensemble des procédures, des pratiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant ». (Larue.D & Dumas.G, 2005, p. 54).

➤ *Définition du contrôle de gestion :*

"Le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs qui permettent de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Le contrôle de gestion contribue à la prise de décision en fournissant des informations pertinentes aux différents niveaux de l'organisation." (Loning.H, 2015, p. 11).

Cette définition met l'accent sur l'importance du contrôle de gestion pour la prise de décision et la planification stratégique de l'entreprise.

✓ *Figure 1: Le tripole du contrôle de gestion*



- Prévoir pour savoir où l'on va, avec des objectifs de résultat et de temps.
- Mesurer pour détecter d'éventuels écarts avec la trajectoire qui a été tracée.
- Agir pour prendre les corrections nécessaires au retour à la trajectoire initiale.

Source: Marie-Noëlle, et All, « Le grand livre du contrôle de gestion », Groupe Eyrolles 61, Paris , P44.

3. Les types du contrôle de gestion

3.1. Contrôle budgétaire

Il s'agit de la mise en place et de la gestion d'un budget pour l'entreprise ou pour une partie de celle-ci, telle qu'un département ou un projet. Il implique la surveillance des dépenses par rapport au budget, ainsi que l'identification des écarts et la mise en place d'action correctives pour les réduire.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

3.2. Contrôle de la performance

Il s'agit d'évaluer la performance de l'entreprise en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, les taux de rotations des stocks, les délais de livraison, les taux de satisfaction des clients, etc....le contrôle de la performance permet de suivre les progrès et de prendre les mesures pour améliorer les résultats.

3.3. Contrôle de la rentabilité

Il s'agit de mesurer la rentabilité de l'entreprise ou de ses activités en utilisant des indicateurs tels que le retour sur investissement (Roi), la marge bénéficiaire ou la valeur ajoutée. Ainsi qu'il sert à déterminer les sources de profitabilité et de prendre des décisions pour optimiser les résultats financiers.

3.4. Contrôle des coûts

Il sert à surveiller et contrôler les coûts de l'entité en utilisant des techniques telles que l'analyse des coûts la budgétisation, la négociation avec les fournisseurs et la mise en place de processus d'optimisation des coûts. Ainsi, que maintenir les dépenses sous contrôle et améliorer la rentabilité de l'entreprise.

4. Le rôle (missions) du contrôle de gestion

Afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience ainsi que se veiller sur le bon recueil des informations, le CG ne se limite pas seulement à donner des chiffres mais s'assurer que les ressources de l'entreprise sont utilisées efficacement ainsi que, faire le lien entre les actions opérationnelles et les performances financières.

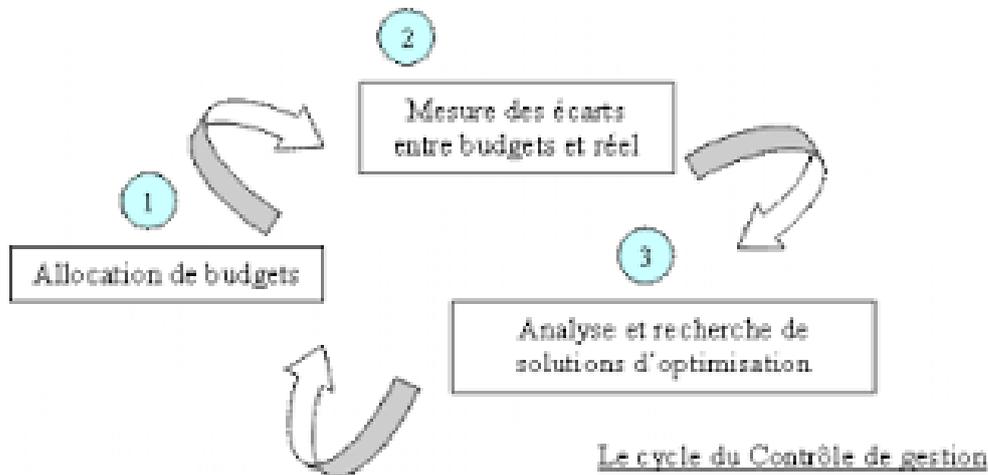
Selon(Marr.B, 2002, pp. 13-14), les missions principales du contrôle de gestion sont donc :

- **La planification et la budgétisation** : définir les objectifs de l'entreprise et les traduire en plans d'actions et en budgets ;
- **La mesure et l'évaluation des performances** : élaborer des indicateurs de performance pertinents pour mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, évaluer régulièrement les résultats et identifier les écarts par rapport aux objectifs ;
- **La gestion des coûts** : aider l'entreprise à réduire les coûts et à optimiser les ressources en identifiant les activités à faible valeur ajoutée et en proposant des améliorations de processus ;
- **La gestion des risques** : contribué à la gestion du risque en identifiant les risques potentiels pour l'entreprise et en proposant des mesures préventives ou correctives ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- **La communication et la transparence** : assurer une communication régulière et transparente des résultats et des écarts aux différents responsables de l'entreprise, fournir des analyses approfondies pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées."

✓ **Figure 2: Le cycle du contrôle de gestion**



Source : Anonyme, 'l'évolution du rôle du contrôle de gestion comme mode de contrôle et de standardisation des organisations', université Paris X Nanterre, Master 02 Pro Contrôle de Gestion, 2006.

5. Objectifs et limites du contrôle de gestion

5.1. Objectifs de CG

Le contrôle de gestion vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en veillant à l'efficacité et à l'efficience de ses activités. Les objectifs du contrôle de gestion sont donc multiples : (Bouchet.F, 2020, pp. 14 - 15).

- Définir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise : le contrôle de gestion doit veiller à ce que les actions de l'entreprise soient en ligne avec sa stratégie, en proposant des plans d'action et des budgets pertinents pour atteindre les objectifs fixés ;
- Mesurer et évaluer les performances : le contrôle de gestion doit mettre en place des indicateurs pertinents pour évaluer la performance de l'entreprise,
- Analyser les résultats et identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, afin de proposer des actions correctives si nécessaire ;
- Améliorer la performance de l'entreprise : le contrôle de gestion doit proposer des mesures pour améliorer la performance de l'entreprise, notamment en

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

optimisant les coûts et les processus, en identifiant les activités à faible valeur ajoutée et en proposant des améliorations de la qualité et de la productivité ;

- Favoriser la prise de décision : le contrôle de gestion doit fournir des analyses approfondies pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées, en fournissant des informations fiables, pertinentes et en temps voulu ;
- Garantir la transparence et la responsabilité : le contrôle de gestion doit assurer une communication régulière et transparente des résultats et des écarts aux différents responsables de l'entreprise, en veillant à la qualité et à l'intégrité des informations communiquées."

5.2. Limites du contrôle de gestion

Chaque discipline a ses contraintes. Cependant, le contrôle de gestion a certaines limites qui peuvent entraver sa mission et son efficacité, notamment :

- **Limites liés aux données** : le CG repose sur des données financières et opérationnelles qui peuvent être incomplètes ou inexactes. Les erreurs dans les données peuvent conduire à des décisions erronées et compromettre l'efficacité du contrôle de gestion.
- **Limites liés aux comportements humains** : les décisions et les actions des individus ne peuvent pas toujours être mesurées avec précision ce qui peut rendre difficile le contrôle de gestion.
- **Les coûts élevés** : le contrôle de gestion peut être coûteux à mettre en place et à maintenir, notamment en terme de la collecte et d'analyse des données, cela peut avoir un impact sur la rentabilité de l'entreprise.
- **Le manque de flexibilité** : le contrôle de gestion peut également être rigide et peut flexible car ses systèmes sont basés sur des normes standards qui peuvent devenir obsolètes au fil du temps et peut adaptés aux changements rapides de l'environnement des entreprises.

B. Les outils de contrôle de gestion

Pour bien mener la mission du contrôle de gestion, les contrôleurs doivent avoir une vision correcte et une analyse des données de différents secteurs et activités de l'entreprise. Ainsi que s'appuyer sur le système d'information de l'organisation pour faire un lien direct

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

avec la direction et transformer ses informations en recommandations pour les managers. C'est pour cela les gestionnaires se basent et utilisent de puissants outils du CG, qui facilitent le pilotage et la prise de décisions à court et à long terme.

Tellement ses outils sont extrêmement nombreux, nous allons les présenter sous forme de trois grands axes d'outils essentiels du CG :

- Les outils qui contribuent à la prévision et à la construction d'une stratégie.
- Les outils de performances et le suivi des objectifs sous forme des indicateurs.
- Les outils qui permettent la communication efficace des recommandations aux directions.

1. Les outils prévisionnels

Comme on l'a déjà cité auparavant, les outils prévisionnels sont des moyens très importants qui servent à soutenir le contrôle de gestion dans la mise en place de ses stratégies à court et à long terme, et cela par la transformation des recommandations documentées au conseil de direction pour l'aider à fixer ses objectifs.

Pour des prévisions raisonnables, il est nécessaire d'utiliser des données (outils) réalistes, fiables et utiles qui se déclinent en deux catégories :

1.1. La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle (outils de planning), se base sur des informations quotidiennes collectées au sein de l'entreprise pour l'aider à atteindre des objectifs adéquats à l'avenir.

1.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle

"La gestion prévisionnelle a pour objet de concevoir et de mettre en œuvre une démarche de planification de l'activité future de l'entreprise. Elle permet d'identifier les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise, de mesurer les écarts entre les résultats escomptés et les résultats réels, et d'ajuster les objectifs et les moyens pour atteindre les résultats visés."(Alain.B, 2017, pp. 66-67).

En d'autres termes, la gestion prévisionnelle consiste à anticiper l'activité future de l'entreprise en planifiant les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés, en mesurant les écarts entre les résultats escomptés et les résultats réels, et en ajustant les objectifs et les moyens pour garantir la réalisation des résultats visés.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

1.1.2. Les niveaux de la gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle peut être mise en œuvre à différents niveaux de l'entreprise. (Bouilloud.J-P & Bonnet.B, 2011, pp. 16-17).

- **Le niveau stratégique** : C'est d'élaborer la stratégie globale de l'entreprise, en prenant en compte les évolutions de l'environnement et les ressources de l'entreprise. Cette étape nécessite une vision à long terme et une connaissance approfondie de l'environnement de l'entreprise. Les outils utilisés pour cette étape sont notamment l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal), la matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et la planification stratégique.
- **Le niveau tactique** : C'est définir les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette étape nécessite une connaissance approfondie des activités de l'entreprise et de son marché, ainsi qu'une capacité à définir des plans d'action opérationnels. Les outils utilisés pour cette étape sont notamment le plan d'action et le budget.
- **Le niveau opérationnel** : C'est de planifier et organiser les activités quotidiennes de l'entreprise, en s'assurant qu'elles sont conformes aux objectifs stratégiques et tactiques. Cette étape nécessite une connaissance approfondie des activités de l'entreprise et de ses processus opérationnels. Les outils utilisés pour cette étape sont notamment le plan opérationnel et le plan de contrôle."

1.1.3. Les étapes de la gestion prévisionnelle

Elle comprend plusieurs étapes, notamment :

- L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise pour comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces du marché.
- L'identification des compétences et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entité.
- La planification des actions à mettre en place pour acquérir, développer et maintenir les compétences et les ressources nécessaires.
- La mise en œuvre des actions réalisées et le suivi régulier de leur réalisation pour ajuster les plans en fonction des résultats obtenus.

1.1.4. Les avantages de la gestion prévisionnelle

- Anticiper les évolutions et les tendances du marché ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Maintenir les emplois et diminuer les risques de plans sociaux ;
- Assurer un avantage concurrentiel ;
- Projeter dans le moyen et le long terme les besoins de l'entreprise.

1.1.5. Les inconvénients de la gestion prévisionnelle

- Elle nécessite des informations fiables, ce qui n'est pas toujours facile à récolter ;
- Elle peut conduire à des décalages entre le bilan prévisionnel et réel ;
- C'est un outil qui ne suffit pas toujours à atteindre les objectifs ;
- Elle est compliquée à exploiter sans mesures d'accompagnement associées.

1.2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire (suivi budgétaire) parmi les moyens de mesure et d'anticipation pertinents et dynamiques, qui aide les dirigeants à bien mener leur mission et à contribuer à des résultats positifs.

1.2.1. Définition de gestion budgétaire

"La gestion budgétaire consiste à planifier à l'avance les opérations futures, à mesurer périodiquement les réalisations et à comparer celles-ci aux prévisions. Elle sert donc à coordonner et à contrôler les activités de l'entreprise, de façon à en améliorer l'efficacité et la rentabilité. Les budgets prévisionnels sont les principaux outils de la gestion budgétaire". (Clément.J-P & Raiche.B, p. 173).

Donc, elle consiste à comparer les résultats réels avec le budget alloué et à planifier les recettes et les dépenses prévues par l'entité sur une période donnée. En d'autres termes c'est un moyen d'alerte qui fait signaler aux responsables les déviations susceptibles de freiner ou d'avantager la réalisation de leurs objectifs et de les faire comprendre l'origine de leurs décisions. Elle se repose sur trois concepts (étapes) :

- **La prévision** : c'est-à-dire la mise en place d'un plan global de budget à partir des données antérieures, pour les futures années.
- **La budgétisation** : c'est d'établir un lien entre les objectifs fixés et les moyens alloués.
- **Le contrôle de budget** : c'est faire fixer les critères qui permettent d'accepter ou de refuser les objectifs qui ont été atteints.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Tous ces concepts passent par l'évaluation des écarts entre les dépenses et les recettes budgétées et avérées et se présente à la fin sous forme d'un document de synthèse

$$\text{Ecart} = \text{données réelles} - \text{les prévisions}$$

1.2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire

La GB a pour but :

- S'assurer que le plan du marché se déroule bien comme anticipé afin d'atteindre les objectifs financiers prévus au budget ;
- Gérer les activités et assurer la performance économique de l'entreprise ;
- Détecter les risques éventuels et les bonnes décisions ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels et force la coordination de leurs actions.

1.2.3. Les limites de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire comme elle a des points positifs, elle contient aussi des points négatifs tels que :

- Elle se base globalement sur des modèles passés, ce qui risque de maintenir des postes budgétaires inefficaces ;
- La construction budgétaire peut être obsolète suite à l'évolution de l'environnement de l'entreprise ;
- Elle génère beaucoup de lourdeur organisationnelles, de plus elle confère à l'entreprise une certaine rigidité.

2. Les outils de suivi

Pour montrer en temps réel l'état d'une activité opérationnelle et pour suivre à tout moment sa performance ; de nouveaux outils essentiels sont apparus et qui affichent les données comptables, financière de l'entreprise sous forme d'indicateurs notamment : (Céline.B, 2019).

2.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source de données pour la gestion puisqu'elle reflète la réalité de l'ensemble des activités de l'entreprise, elle est aussi considérée comme un instrument qui fournit des informations fiables surtout les aspects.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

2.1.1. Définition de la comptabilité générale

La comptabilité générale est une branche de la comptabilité qui consiste à enregistrer, classer et synthétiser toutes les opérations financières d'une organisation. Elle permet de produire des états financiers tels que : le bilan, le compte de résultats (TCR) et le tableau des flux de trésorerie (TRT) qui fournissent une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise.

Cependant, elle suit des règles et des normes spécifiques internationales (IFRS) et des normes comptables françaises (PCG), et utilise un système de comptabilité en partie double, où chaque transaction est enregistrée à la fois dans un compte débit et crédit. Parmi ses tâches principales :

- La tenue des journaux comptables ;
- Le traitement des courantes tel que les achats, les ventes et les paiements ;
- L'élaboration des états financiers et la préparation des opérations des déclarations fiscales ;
- Elle joue un rôle essentiel dans la prise de décision financière et la gestion de l'entreprise.

De même, « la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture. » (Esnault.B & Hoarau.C, p. 03).

2.1.2. Les documents de la comptabilité générale

La CG utilise trois états financiers essentiels notamment :

- **Le bilan** : il apparaît comme une photo de patrimoine de l'entreprise à un moment donné, il englobe d'une part, ce que l'entreprise possède appelé 'actif' et d'une autre part ce que l'entreprise doit appeler 'passif'.
- **Le compte de résultat TCR** : Le compte de résultat est un état financier qui synthétise les produits et les charges d'une entreprise sur une période donnée (généralement un exercice comptable). Il permet de déterminer le résultat net de l'entreprise, c'est-à-dire la différence entre les produits et les charges. Le compte de résultat est divisé en deux parties : le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation d'une part, et les charges financières et exceptionnelles d'autre part. (Yves.D & Alain.B, 2016, p. 60).

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- **Les annexes :** Il s'agit d'informations complémentaires qui permettent une lecture approfondie du bilan comptable et du résultat. Son contenu est développé selon la taille et la forme de l'entreprise et selon son régime d'imposition. Les annexes sont représentées selon trois formes : Annexe de base (comptable), Annexe simplifiée et Annexe abrégée.

2.1.3. Les principes de la comptabilité générale

Pour tenir sa comptabilité, l'entreprise doit certainement appliquer des principes fondamentaux qui visent à assurer sa fiabilité et la cohérence de ses informations financières produites. Ces principes sont multiples, on distingue les plus fréquentés : (Pierre.L & Jean-Paul.M, 2016, pp. 46-51).

- **Le principe de la partie double :** chaque opération comptable doit avoir au moins deux enregistrements, l'un créditant un compte et l'autre le débitant. Les crédits et les débits doivent être égaux en valeur.
- **Le principe de continuité d'exploitation :** l'entreprise doit continuer à fonctionner indéfiniment, se placer dans une perspective de continuité d'exploitation et poursuivre son activité lors de l'établissement de ses comptes annuels, sauf indication contraire.
- **Le principe de prudence :** il est très important. Il prévoit que l'entreprise doit établir ses enregistrements comptables de manière prudente pour anticiper toutes les pertes probables et certaines et l'aider à minimiser les gains anticipés.
- **Le principe des coûts historique :** il stipule que les actifs du bilan doivent être comptabilisés à leur coûts d'acquisition, tandis que les biens produits seront enregistrés à leur coût de production.
- **Le principe d'indépendance des exercices :** chaque résultat financier d'un exercice doit être distinct et séparé de résultat de l'exercice précédent ou futur, et rattacher à l'exercice tous les produits et charges supportés sur sa période de 12mois (sauf cas exceptionnel).
- **Le principe d'importance relative :** il signifie que toutes les transactions et les événements financiers doivent être enregistrer et présenter dans des états financiers en fonction de leur importance de communiquer des informations significatives qui seraient susceptibles d'influencer les décisions des partenaires ou d'alerter la sincérité des comptes.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- **Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture** : il précise que le bilan d'ouverture d'un exercice comptable doit être identique au bilan de clôture de l'exercice précédent, à l'exception des opérations comptables régulières.
- **Le principe de permanence des méthodes** : il consiste que les méthodes comptables utilisés par une entreprise pour enregistrer ses transactions et pour préparer ses états financiers doivent être cohérentes d'une période à l'autre, cela permet d'obtenir des informations comptables comparables.

2.1.4. Le rôle de la comptabilité générale

Le rôle de la comptabilité générale est de produire des informations financières sur l'entreprise pour les parties prenantes internes et externes, telles que les actionnaires, les créanciers, les fournisseurs, les clients, les employés et les autorités fiscales. La comptabilité générale permet notamment de : (Pierre.L & Jean-Paul.M, 2016, pp. 12-13).

- Mesurer la performance financière de l'entreprise : grâce aux états financiers, la comptabilité générale permet de mesurer les résultats et la situation financière de l'entreprise à un moment donné.
- Prendre des décisions : les informations fournies par la comptabilité générale aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées sur les investissements, les emprunts, les dépenses, les prix, etc.
- Respecter les obligations légales : la comptabilité générale permet de respecter les obligations légales en matière de comptabilité et de fiscalité.
- Communiquer avec les parties prenantes : les états financiers et les autres informations fournies par la comptabilité générale sont utilisés pour communiquer avec les parties prenantes internes et externes.

2.2. La comptabilité analytique

Pour mesurer, analyser et comprendre les coûts des produits et des services d'une entreprise ; une branche de comptabilité nommée comptabilité analytique ou de gestion prend le rôle. C'est un outil important pour la gestion et l'analyse interne de l'organisation.

2.2.1. Définition de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique a l'intérêt d'expliquer si le coût de revient complet du produit que l'on fabrique est-il bien inférieur au prix de vente. Cependant, c'est une méthode comptable qui n'est pas obligatoire mais qui vise à collecter, analyser et interpréter les

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

informations relatives aux coûts de productions d'une entité, pour intention d'aider les dirigeants de l'entreprise à gérer efficacement leur gestion et prendre des décisions stratégiques.

De multiples définitions sont présentées par les auteures et les théoriciens par exemple *L. DUBRULLE et D. JOURDAIN* ont définie cet outil de suivi comme suit :

« Est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de nature à éclairer les prises de décisions. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs »(Dubrulle.L & Jourdain.D, 2007, p. 11).

2.2.2. Les principes de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est utilisée pour aider les gestionnaires à examiner les questions spécifiques liées au processus de calcul des coûts et à la prise de décision de gestion plus générale permise par l'information sur les coûts ; plus précisément :

- **Identification des coûts** : cette discipline implique la détermination de tous les coûts liés à la production, par exemple les coûts directs (matière première, main-d'œuvre directe) et les coûts indirects (frais généraux, frais de gestion).
- **Affectation des coûts** : les coûts identifiés auparavant seront affectés aux produits ou services spécifique auxquels ils se rapportent, cela implique l'utilisation de méthodes d'affectation des coûts (méthode des coûts complets ou méthode des coûts directs).
- **Analyse des coûts** : c'est de déterminer comment les coûts varient en fonction de la production et de la demande, cela aide les entreprises à prendre des décisions concernant les prix de vente, les investissements dans les produits et les processus de production.
- **Planification budgétaire** : cette comptabilité contribue à planifier le budget des entités en estimant les couts associés à la production future et établir des objectifs de profitabilité.
- **Contrôle des coûts** : la CA permet aux entreprises de suivre et de surveiller les coûts de production en temps réel, afin de maximiser l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.

2.2.3. Les objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique sont divers mais ils peuvent être résumés comme suit :

- La CA décrit les événements qui se produisent à l'intérieur de l'entité ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Elle fournit des informations fréquemment et rapidement correspondant aux besoins d'analyse propre à l'entreprise ;
- Elle retrace l'avenir et ensuite, comparer les réalisations aux prévisions ;
- Elle se présente à tous les stades de production, de la livraison de la matière jusqu'à la sortie de produit finis ;
- Elle permet de connaître les coûts à chaque stade de production (coûts d'achat, de production) et par section ou atelier de production, ainsi que les vraies marges par rapport au prix de vente.

2.2.4. *Quelques notions sur la comptabilité analytique*

Afin de bien maîtriser le fonctionnement de la comptabilité analytique, il convient de définir et maîtriser certains termes de base qu'on peut évoquer au-dessous :

- ***Le prix :***

Le prix est le montant monétaire que le vendeur demande à l'acheteur en échange d'un bien ou d'un service. Il est généralement déterminé par les coûts de production, les coûts de distribution, les marges commerciales et les conditions du marché. Le prix est un élément important de la stratégie marketing d'une entreprise, car il influence la perception de la valeur du produit ou du service par le consommateur et peut avoir un impact sur les volumes de vente et la rentabilité de l'entreprise. (Philip.k & Lane.k, 2012, p. 328)

On trouve plusieurs types de prix comme : Prix d'achat, Prix de vente. Prix coûtant, Prix public, Prix de marché et Prix psychologique.

- ***Le coût :***

Le coût est le montant total des ressources économiques (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux, etc.) utilisées pour produire un bien ou fournir un service. Il peut être calculé à différents niveaux de détail, en fonction des objectifs de l'analyse (coût de revient, coût complet, coût marginal, etc.) et des méthodes de comptabilisation utilisées (coûts historiques, coûts standards, coûts directs, coûts indirects, etc.). Le coût est un élément clé de la gestion des entreprises, car il permet d'évaluer la rentabilité des activités, de prendre des décisions d'investissement et de fixer des prix de vente. (Jacques.H & Alain.B, 2016, p. 22).

Il se caractérise par une date de l'établissement, l'objet et le contenu et notamment, se compose de plusieurs types comme les coûts directs, coûts indirects, coûts fixes, coûts variables et coûts semi-variable

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- ***La charge :***

Une charge est un coût supporté par une entreprise dans le cadre de ses activités courantes. Les charges peuvent inclure les salaires et les charges sociales des employés, les frais de location, les dépenses de publicité, les coûts d'achat de matières premières, les frais de transport et de logistique, les intérêts sur les emprunts, les impôts et les taxes, etc. Les charges sont comptabilisées dans le compte de résultat de l'entreprise et sont déduites du chiffre d'affaires pour calculer le résultat net. (Jaques.R, 2019, p. 37)

Les charges peuvent être classées selon leur nature ou origine, on les exprime sous forme de charges d'exploitations, des charges financières, et les charges exceptionnelles.

2.2.5. Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique

Pour répondre aux besoins spécifiques en matière de gestion des coûts et de prise de décisions en entreprise, les dirigeants sont sensés de maîtriser ces coûts et l'optimiser au minimum possible en adaptant de différentes stratégies et méthodes disponibles, chacune ayant ses avantages et ses limites. Elles sont nombreuses mais nous avons choisi la méthodologie la plus adaptée au modèle économique de l'entreprise.

- ***La méthode des coûts complets :***

"La méthode du coût complet est une méthode de calcul des coûts qui consiste à imputer tous les coûts, directs et indirects, à un produit ou à un service, afin d'obtenir un coût de revient complet. Cette méthode permet de connaître précisément le coût de production d'un produit ou d'un service, en prenant en compte toutes les charges qui y sont liées, qu'elles soient variables ou fixes." (Bernard.M, Contrôle de gestion, 2013, p. 93).

- ***Le coût de revient :***

"Le coût de revient d'un produit est la somme des coûts directs et indirects engagés pour le produire. Les coûts directs sont les coûts liés directement à la production du produit, tels que les matières premières, les composants, la main-d'œuvre directe, etc. Les coûts indirects sont les coûts qui ne peuvent pas être attribués directement à un produit, tels que les coûts de structure, les frais généraux, les charges sociales, etc. Le coût de revient permet de déterminer le prix de vente minimum nécessaire pour couvrir l'ensemble des coûts engagés pour produire le produit." (Alain.B, 2015, pp. 167-168).

Il est très important, car il permet aussi aux entreprises de :

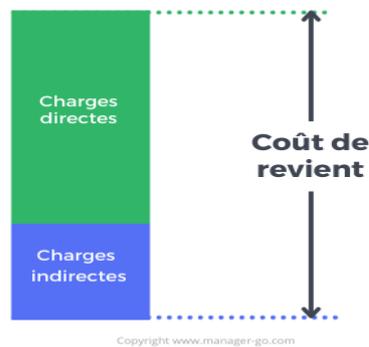
Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Réaliser un bénéfice raisonnable tout en restant compétitives sur le marché ;
- Prendre des décisions en matière de planification et de budgétisation ;
- Evaluer la rentabilité des projets et des produits

D'une manière plus mathématique, il est calculé d'après cette formule :

$$\text{cout de revient} = \frac{\text{somme de charges directes et indirectes}}{\text{quantités produites}}$$

✓ *Figure 3: Le coût de revient.*



Source : <https://www.manager-go.com/finance/cout-de-revient.htm>, Laurent Granger.

- **La méthode du coût partiel :**

La méthode du coût partiel est une méthode de calcul des coûts dans laquelle seuls les coûts variables sont pris en compte pour déterminer le coût unitaire d'un produit ou service. (Horngren.C, Datar.S, & Rajan.M, 2018, p. 67).

Elle sert à évaluer la rentabilité des produits et prendre des décisions de fixation de prix, de volume de production et de choix des produits. Ainsi que la détermination de résultat analytique qui se calcul comme suit :

- Analyse et distinction des charges fixes communes, spécifiques et des charges variables ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Répartition des charges variables entre les différents produits ;
- Affectation des charges fixes spécifiques de chaque produit ;
- Calcul les différentes marges de chaque produit ;
- Détermination de résultat analytique.

Résultat = l'ensemble des marges des produits – les charges communes

Les méthodes des coûts partiels se différencient les unes et les autres. Cependant on peut agencer chaque type de coûts de manière différente.

- **La méthode du coût variable :**

Elle prend en considération seulement les charges variables dégagées par chaque produit et les charges fixes globales (spécifiques + communes) et non pas les coûts que l'entreprise doit supporter. Elle a l'avantage de calculer la marge sur coût variable pour déterminer la rentabilité de produit et la capacité de l'entreprise à couvrir les charges fixes.

Résultat = MCV - CF

- **La méthode du coût spécifique :**

Appelée aussi méthode du coût variable évolué, elle est plus détaillée que la précédente car elle prend en compte dans son calcul toutes les charges directes, variables ou fixes et néglige les charges indirectes.

Son objectif est de déterminer une marge sur coût spécifique qui sert à analyser la rentabilité d'un produit et prendre de décisions concernant sa commercialisation.

Résultat = MCV - CFs

- **La méthode ABC (Activity Based Cost) :**

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

La méthode ABC est une méthode de calcul des coûts qui attribue les coûts indirects aux produits ou services en fonction des activités qui ont contribué à leur réalisation". (Horngren.C, Datar.S, & Rajan.M, 2018, p. 75). C'est une branche de la comptabilité analytique, sa mise en œuvre s'effectue à l'aide de 4 étapes :

- **Identification des activités** : c'est de lister toutes les activités de l'entreprise directes et indirectes comme la production, la maintenance, la gestion des stocks... etc.
- **Attribution des coûts aux activités** : c'est de déterminer les coûts directs et indirects liés à chaque activité de l'entreprise exemple ; les coûts de personnel, de matériel, d'entretien... etc.
- **Attribution des coûts aux produits ou services** : c'est de déterminer le temps ou le niveau de ressources consommé par chaque produit ou service pour chaque activité, afin de pouvoir répartir les coûts des activités entre les différents produits ou services ;
- **Analyse des résultats** : c'est de comparer les coûts attribués à chaque produit ou services avec les revenus générés par ceux-ci pour déterminer leur rentabilité.

✓ *Figure 3: Méthode ABC en contrôle de gestion.*



Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Source : <https://www.compta-online.com/methode-abc-queles-etapes-pour-sa-mise-en-place-ao3299>

auteur, *L'affectation des ressources aux activités*.

- **La méthode des coûts cible (targetcosting) :**

La méthode des coûts cibles est "une méthode de gestion des coûts qui vise à déterminer le coût maximum acceptable d'un produit ou d'un service en fonction du prix de vente attendu, des marges bénéficiaires souhaitées et des caractéristiques du marché.(Cooper.R & Slagmulder.R, 2014, p. 386). Elle repose sur 6 étapes :

- Analyser le marché ;
- Définir le prix de vente ;
- Fixer la marge bénéficiaire attendue ;
- Déterminer le coût cible ;
- Calculer les coûts estimés du produit ;
- Comparer les coûts estimés avec le coût cible et viser à réduire l'écart entre les deux.

$$\text{Coût cible} = \text{prix de vente imposé} - \text{marge attendue}$$

2.2.6. Le lien entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale

La comptabilité générale et analytique sont deux types de comptabilité qui servent des objectifs différents, mais fortement liés, car la comptabilité analytique utilise des informations de la comptabilité générale pour identifier les coûts et les revenus associés à chaque activité de l'entité. Les informations financières produites par la comptabilité générale sont également utilisées pour aider à la prise de décision en matière d'investissement, de financement et de gestion financière.

Globalement, la comptabilité générale fournit des informations financières à grandes échelles de l'entreprise telle que les profits et les pertes, tandis que la comptabilité analytique fournit des informations plus détaillées sur les coûts et les revenus associés aux différents départements, produits ou projets et comment ces coûts affectent la rentabilité de l'organisation.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

2.3. Le contrôle budgétaire

2.3.1. Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une méthode de gestion financière qui implique la comparaison des résultats réels avec les prévisions budgétaires pour détecter les écarts et prendre des mesures correctives. (Horngren.C,T, Datar.S,M, & Rajan.M,V, 2018, p. 238).

- **Le budget :**

Quand on parle de contrôle budgétaire, on entend souvent le mot 'budget'. Le budget peut être défini comme un plan financier détaillé pour une période donnée et qui établit les prévisions de revenus et de dépenses pour guider la gestion financière d'une organisation ou d'une personne. Il inclut les prévisions de ventes, de coût de production, de frais généraux, le salaire, les taxes, le remboursement de dettes... etc. Afin d'évaluer la performance financière et prendre des décisions importantes telles que l'investissement dans de nouveaux projets, l'embauche du personnel, la réduction des dépenses... etc.

Selon **Bouquin. H** : « c'est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels »(Vanves, 1992).

Le budget global de l'entreprise est divisé en plusieurs budgets correspondant aux différentes fonctions à savoir : le budget fonctionnel (opérationnel) et le budget financier (de synthèse). Cependant, il permet de :

- Planifier les dépenses et les revenus à venir, pour mieux comprendre les flux financiers et anticiper les besoins futurs ;
- Contrôler et éviter de dépenser de l'argent dans des choses superflues, cela permet de mieux l'économiser et de le gérer ;
- Identifier les domaines où des économies doivent être réalisés ;
- Fournir des informations financières importantes pour prendre des décisions stratégiques et progresser vers des objectifs financiers.

2.3.2. Les objectifs de contrôle budgétaire

Ses objectifs fondamentaux sont les suivants :

- Suivre la performance financière : en comparant les réalisations avec les prévisions et en vérifiant l'efficacité de l'ensemble des centres de responsabilités ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Identifier les écarts : en analysant et en déterminant la cause de décalage entre les prévisions budgétaires et les résultats réels afin de les corriger ;
- Améliorer la planification budgétaire : en utilisant les informations du résultat réel et les données collectées pendant le suivi budgétaire pour ajuster les prévisions pour la période future ;
- Faciliter la prise de décision : les dirigeants peuvent mieux prendre des décisions de management et ajuster les plans d'action en conséquence

2.3.3. Les inconvénients de contrôle budgétaire

- Le contrôle budgétaire manque d'une certaine autonomie dans les centres de responsabilités de l'entreprise ;
- Le contrôle budgétaire est toujours face à un environnement instable de ce fait, il ne garantit pas une bonne réactivité de l'entreprise ;
- Le contrôle budgétaire peut être restrictif, en limitant la capacité de l'entité à réagir rapidement aux changements et opportunités et se présente sur le marché ;
- Les gestionnaires peuvent se sentir sous pression pour respecter les budgets et pour la prise de décision dans des situations difficiles ;
- Sa mise en place nécessite des ressources importantes et entraîne des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

3. Les outils de communications

Le contrôle de gestion utilise différents outils de communication pour collecter, analyser et présenter des informations financières et non financières aux gestionnaires et aux parties prenantes. (Horngren.C,T, Datar.S,M, & Rajan.M,V, 2018, p. 08).

3.1. Le système d'information

3.1.1. Définition du système d'information

Le système d'information est parmi les outils de communication, qui permet aux différents acteurs de naviguer des informations grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logiciel.

« Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins » (Waterfield.C & Ramsing.N, 1998, p. 67).

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Chaque organisation est composée d'un système d'information qui gère ses activités. De ce fait, il existe 4 fonctions principales de SI, notamment :

- **Collecter** : c'est de recueillir toutes les données nécessaires soit interne ou externe à l'entreprise.
- **Stocker** : c'est de conserver l'information collectée par le SI afin de l'utiliser ultérieurement.
- **Transformer/ traiter** : cette rubrique permet de traiter ou modifier l'information choisie.
- **Diffuser** : le SI distribue l'information dans son environnement interne ou externe

3.1.2. Les caractéristiques d'un système d'information

Les caractéristiques d'un système d'information peuvent varier en fonction des sources et des contextes spécifiques. (Laudon.K,C & Laudon.J,P, 2017, p. 26).

Cependant, voici quelques caractéristiques couramment citées :

- **Pertinence** : Un système d'information doit être capable de fournir des informations pertinentes et utiles pour soutenir les besoins et les objectifs de l'organisation. Les données collectées et les rapports générés doivent être pertinents pour les processus décisionnels et les activités opérationnelles.
- **Fiabilité** : Un système d'information fiable garantit l'exactitude, l'intégrité et la cohérence des données et des informations fournies. Les utilisateurs doivent pouvoir avoir confiance dans les informations qu'ils utilisent pour prendre des décisions.
- **Accessibilité** : Un système d'information doit être facilement accessible par les utilisateurs autorisés, permettant un accès rapide et sécurisé aux données et aux informations nécessaires. Cela peut impliquer des mécanismes d'authentification et de contrôle d'accès pour garantir la confidentialité des données.
- **Rapidité** : Un système d'information efficace doit être capable de collecter, traiter et présenter les informations de manière rapide et efficace. Cela peut impliquer l'utilisation de technologies de pointe, des capacités de traitement en temps réel et des interfaces utilisateur conviviales.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- **Flexibilité** : Un système d'information flexible est capable de s'adapter aux besoins changeants de l'organisation. Il doit pouvoir intégrer de nouvelles sources de données, répondre à de nouvelles exigences fonctionnelles et être évolutif pour accompagner la croissance de l'organisation.

3.1.3. Le rôle de système d'information

Le SI est un moyen de communication qui joue un rôle très important au sein de l'entreprise, il est même indispensable pour son bon fonctionnement. Cependant :

- Il permet à l'entité d'optimiser ses processus ainsi que collecter et stocker l'information nécessaire pour une meilleure gestion ;
- Le système d'information permet de traiter les données collectées, et les transformées en informations utiles pour la prise de décision et la gestion de l'organisation. Cela peut inclure des analyses, des rapports, des prévisions, des simulations, etc.
- Il améliore la relation client en analysant leurs besoins ainsi que les tendances du marché et le comportement des consommateurs ;
- Il suit et mesure la performance de l'organisation en utilisant des indicateurs clés de performance, cela permet d'identifier les domaines à améliorer et atteindre ses objectifs.
- Il diffuse et communique des informations pertinentes aux utilisateurs concernés sous forme des rapports d'alertes, des tableaux de bord...etc. afin de mieux décider.

3.2. Le tableau de bord

C'est un outil de pilotage et de la performance qui visualise l'état de chaque indicateur de performance, et présenter les données sous forme de graphiques et de tableaux et suivre en temps réel les évolutions clés de l'activité, de prendre des décisions stratégiques et d'orienter les actions opérationnelles. Il a intérêt de :

- Simplifier la tâches des contrôleurs de gestion en ce qui concerne la circulation et la communication de l'information de l'opérationnel à la direction générale ;
- Elaborer des synthèses sur les actions en cours afin de prendre des mesures préventives sur chaque évènement qui s'annoncent ;
- Aider à la décision en se projetant en avant et d'avoir des informations pour établir des prévisions ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Fournir une vue d'ensemble claire et concise des performances et des résultats clés de l'entreprise ou d'un processus métier spécifique, afin d'aider les décideurs à prendre des décisions éclairées et à améliorer les performances de l'organisation.

3.3. Le reporting

3.3.1. Définition du reporting

Le reporting est un processus de collecte, d'analyse et de présentation d'informations financières et opérationnelles sous forme de rapports réguliers destinés à la direction et à d'autres parties prenantes de l'organisation. Ces rapports peuvent inclure des indicateurs de performance clés, des tableaux de bord et des analyses de tendances pour aider les décideurs à surveiller et à évaluer les performances de l'entreprise. (Anthony.R,N & Govindarajan.V, 2004, p. 507).

3.3.2. Les types de reporting

Le reporting repose sur des principaux types parmi eux :

- **Reporting stratégique** : c'est le suivi des stratégies de l'entreprise sur une longue durée à partir des tableaux de bord, plans stratégiques, les projets...etc. qui analysent et comparent un large échantillonnage d'informations critiques, basées sur les tendances ;
- **Reporting opérationnel** : Ce type de reporting concerne les informations opérationnelles telles que la productivité, la qualité, la satisfaction client, les délais de livraison, etc. Il permet de mesurer et surveiller la performance des processus métier et d'identifier les opportunités d'amélioration.
- **Reporting analytique** : également connu sous le nom de reporting d'analyse ou de reporting de business intelligence, est le processus de collecte, d'analyse et de présentation de données dans le but d'obtenir des informations significatives et exploitables pour prendre des décisions éclairées. En utilisant des graphiques, diagrammes, tableaux...etc.
- **Reporting financier** : Ce type de reporting est axé sur les résultats financiers de l'entreprise, tels que le chiffre d'affaire, les bénéfices, les coûts et les marges. Il est utilisé pour évaluer la santé financière de l'entreprise et pour aider à la prise de décisions financières.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

3. 3.3. Objectifs du reporting

Les objectifs du reporting varient en fonction du type de rapport et des besoins de l'entreprise. Cependant, de manière générale, voici quelques objectifs communs que le reporting peut aider à atteindre :

- Contrôler des résultats financiers par rapport à des objectifs généralement (le budget) ainsi que fournir des données brute (chiffre d'affaire, marge...etc.) ;
- Evaluer la performance financière en reposant sur le dialogue entre la hiérarchie et l'unité opérationnel, il est donc un point de référence entre les unités de l'entreprise ;
- Aider à s'assurer que l'entreprise est en conformité avec les réglementations internes et externes, en fournissant des informations sur les performances et les activités de l'entreprise ;
- Fournir des informations importantes pour la prise de décisions stratégiques, opérationnelles et financières. Les informations contenues dans les rapports peuvent aider les décideurs à prendre des décisions éclairées basées sur des données plutôt que sur des suppositions.

C. La profession du contrôleur de gestion

La profession du contrôle de gestion ne se réalise qu'à l'aide d'un auxiliaire important (outil) dit ' le contrôleur de gestion'. C'est d'après cette section qu'on va explorer plus en détail sa définition, sa situation dans l'entreprise, son rôle, ses missions et principes ainsi que ses compétences pour bien exercer son métier.

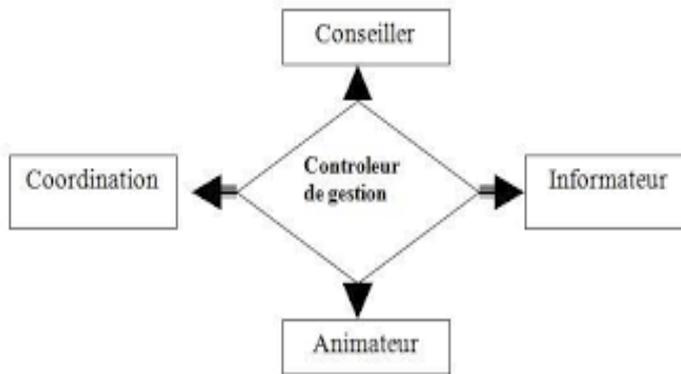
1. Définition du contrôleur de gestion

« Le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion prévisionnelle c'est-à-dire, à élaborer et coordonner les plans d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leurs objectifs. Il les aide aussi à suivre leurs réalisations par rapports à ce qui était prévu, là encore pour essayer d'atteindre leurs objectifs efficacement »(Ardoin.J & Jordan.H, 1979, p. 11).

Il collabore étroitement avec les autres services de l'entreprise ; notamment, les services financiers, les opérations de ventes et le marketing ; pour assurer une vision globale de la performance de l'entreprise et proposer des actions d'amélioration continues.

✓ *Figure 4: La fonction du contrôleur de gestion.*

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion



Source : <https://wikimemoires.net/2009/10/le-contrôle-de-gestion-et-gestion-de-l'entreprise-la-fonction-du-contrôleur-de-gestion/>, les missions du contrôleur de gestion.

2. Le positionnement du contrôleur dans la structure de l'entreprise

« Les organigrammes et le positionnement de la fonction contrôle de gestion sont un des miroirs du style de management de l'entreprise (centralisé, décentralisé) et du style de déploiement de la culture de gestion dans l'entreprise » » (Marie-Noelle.D, Daniel.H, Nathali.k, & Marc.P, p. 68).

Le contrôleur de gestion ne dépend pas hiérarchiquement de la direction générale, mais dépend forcément de la taille de l'entité. C'est pour cela que la place qu'on donne aux contrôleurs dans l'organisation est un déterminant majeur de leurs efficacités, légitimités et leurs conforts avec lequel ils exercent leurs fonctions.

2.1. Le rattachement du contrôleur de gestion

La fonction du contrôleur de gestion peut avoir un double rattachement au sein de l'entreprise ; l'un envers le contrôleur de gestion et l'autre envers le responsable opérationnel de l'unité à laquelle il est rattaché.

- **Rattachement hiérarchique** : Le contrôleur est rattaché au responsable opérationnel de l'unité ou bien à deux responsables hiérarchiques différents. Notamment, il peut être rattaché à la fois au directeur financier et au directeur des opérations. Cette situation peut se produire dans les organisations où la fonction du contrôle de gestion est transversale et doit travailler avec des parties prenantes différentes.
- **Rattachement fonctionnel** : Cela signifie que le contrôleur est impliqué dans deux fonctions ou domaines d'activités différentes ou bien il est lié au responsable du contrôle de gestion 'siège' ou groupe. Par exemple, le contrôleur peut être rattaché à la fois à la finance et à la production. Ce cas peut se produire lorsque le contrôleur doit suivre au même temps les coûts de production et les résultats financiers de l'entreprise.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Ce double rattachement peut permettre une meilleure collaboration et coordination entre les différentes parties prenantes de l'entité. Mais d'un autre côté, il peut créer des conflits d'intérêts où les priorités des différents responsables ne sont pas alignées. Donc, il est essentiel de bien identifier les responsabilités et objectifs du contrôleur dans chaque rattachement, et de s'assurer qu'il dispose des ressources nécessaires afin de bien mener sa mission.

2.2. Le classement du contrôleur de gestion

Le niveau de responsabilité et d'influence du contrôleur de gestion varie en fonction de sa place dans l'organisation. On distinguera ci-après les différents niveaux du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise :

- **Contrôleur de gestion opérationnel** : C'est celui qui travaille principalement avec les équipes opérationnelles pour suivre les performances et les coûts des activités quotidiennes de l'entreprise. Il a pour mission d'analyser les écarts, la budgétisation, la mise en place d'indicateurs de performance ...etc.
- **Contrôleur de gestion 'division'** : Il est chargé de suivi des performances et les coûts d'une division ou d'une filiale de l'entité. Tels que l'élaboration des budgets, l'analyse des rentabilités, la mise en place des tableaux de bord...etc.
- **Contrôleur de gestion régional** : C'est le responsable du suivi des performances et des coûts sur une région ou un territoire spécifique. Il peut être chargé de l'analyse des écarts, la répartition des budgets, etc.
- **Contrôleur de gestion central** : Il fonctionne au siège de l'entreprise, il est censé de coordonner les activités du contrôle de gestion à travers l'ensemble de l'organisation ; comme la consolidation des résultats, la mise en place des processus de reporting, élaboration des budgets ...etc.
- **Directeur du contrôle de gestion** : C'est le responsable majeur de toutes les activités du contrôle de gestion dans l'organisation. Il a pour mission de définir la stratégie du contrôle ainsi que toutes ses activités économiques et financières.

3. Le rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est chargé de fournir des informations claires et précises aux dirigeants et aux responsables opérationnels pour les aider à comprendre la situation financière de l'entreprise et à prendre les décisions nécessaires pour l'améliorer. (Mattéi.J,F, 2016, p. 11).

- **Un rôle coordinateur** :

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Le rôle coordinateur est l'une des responsabilités du contrôleur de gestion dans certaines entités. En tant que coordinateur, le contrôleur de gestion travaille en étroite collaboration avec les différents services de l'entreprise pour assurer une bonne coordination et une harmonisation des actions. Le CDG peut assumer des tâches en tant que coordinateur comme :

- Assurer une gestion de projet efficace ;
 - Coordonner les différents services de l'entreprise
 - Favoriser la communication ;
 - Harmoniser les processus.
- ***Le contrôleur de gestion comme garant, promoteur et animateur du système d'information :***

Le CDG en tant que garant, promoteur et animateur du système d'information joue un rôle crucial dans la gestion de l'information de l'entreprise. Voici ce que chacun de ces rôles impliquent :

- ***Garant du systèmes d'information :*** le CDG est responsable de la qualité et l'intégrité des informations collectées, traitées et stockées dans le système d'information de l'entreprise et aussi il veille à ce que les données soient précises, fiables et cohérente.
 - ***Promoteur du système d'information :*** le CDG joue également un rôle de promotion du système d'information auprès des différents services de l'entreprise, en démontrant l'importance de disposer d'un système d'information performant pour une prise de décision efficace et une amélioration de la performance de l'entreprise.
 - ***Animateur du système d'information :*** ici le CDG est responsable de l'animation du système d'information de l'entreprise, en proposant des améliorations et des évolutions pour répondre aux besoins spécifiques des différents services de l'entreprise.
- ***L'analyse de la performance :***

Le CDG, analyse la performance de l'entreprise à travers des indicateurs financiers et non-financiers et il identifie les écarts entre les objectifs et les résultats réels, et fourni des recommandations pour améliorer la performance.

- ***Conseil et accompagnement :***

Le CDG peut jouer un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des différents services de l'entreprise pour les aider à améliorer leur performance et il peut ainsi proposer des

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

recommandations pour optimiser les processus ou encore identifier des leviers d'amélioration de la performance.

✓ *Tableau 1: L'évolution du rôle de contrôleur de gestion.*

<i>Attribution classique du contrôleur de gestion</i>	<i>Rôle novateur du contrôleur de gestion</i>
<ul style="list-style-type: none">-Etablir un diagnostic des besoins du CG et créer les outils et procédures appropriés à ces besoins ;-Superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels ;-Analyser la cohérence des chiffres et transmis et respecter les directives reçues ;-Analyser les coûts et les résultats et comparer des états prévisionnels aux réalisations ;-Corriger les écarts significatifs et réaliser un reporting pour la hiérarchie supérieure.	<ul style="list-style-type: none">-Aider et conseiller la direction générale à la prise de décision sur les projets stratégiques ;-Conforter les responsables opérationnels à surmonter leur problèmes de gestion courante ;-Concevoir des indicateurs non financiers plus pertinents ;-Amélioration du processus de fixation des objectifs ;-Communiquer et former les opérationnels aux processus et aux outils afin de leur faire accepter les changements et les nouveaux outils.

Source : réalisé par nous-même suite à des données théoriques.

4. Les missions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est souvent en relation avec la direction générale, commerciale et financière dans l'entreprise. De ce fait, il est sensé de contribuer plusieurs missions essentielles qui déterminent la qualité de son travail.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Plus que la taille de l'entité est grandes, plus ses missions seront spécialisées. Cependant, Pour bien les maîtriser, on les a décortiquées en quatre grands thèmes d'actions :

4.1. Reporting d'activité

Le contrôleur est en charge de rédiger une synthèse de commentaires de l'activité de l'entreprise. Ainsi que :

- Former les opérationnel à élaborer des reportings d'activités ;
- Contrôler sa fiabilité et suivre ses résultats ;
- Analyser et commenter les données collectées ;
- Utiliser ce reporting comme un outil de pilotage, de partage d'information qui conduit à des changements et à la prise de décision.

4.2. Budget, plan et prévisions

Cette action consiste à éditer des documents de synthèse budgétaire qui serviront de guide tout au long de l'année, et cela par :

- Aider la direction générale à choisir des hypothèses de construction de budget ;
- Récolter des données de marché en historique et en prévision ;
- Contrôler la cohérence de budget par rapport aux objectifs souhaités ;
- Quantifier le résultat attendu et déterminer les actions prioritaires à mener.

4.3. Coûts et marges

Ici, le responsable du contrôle de gestion à l'intention de :

- Déterminer les prix de ventes ;
- Calculer les coûts et les marges comme les coûts d'un projet, les coûts standards...etc, et choisir les hypothèses de sa construction ;
- Analyser les écarts su coûts par rapport à un historique et à une prévision ;
- Calculer le seuil de rentabilité des produits et décider quel produit pousser à la vente...etc.

4.4. Etudes spécifiques et processus

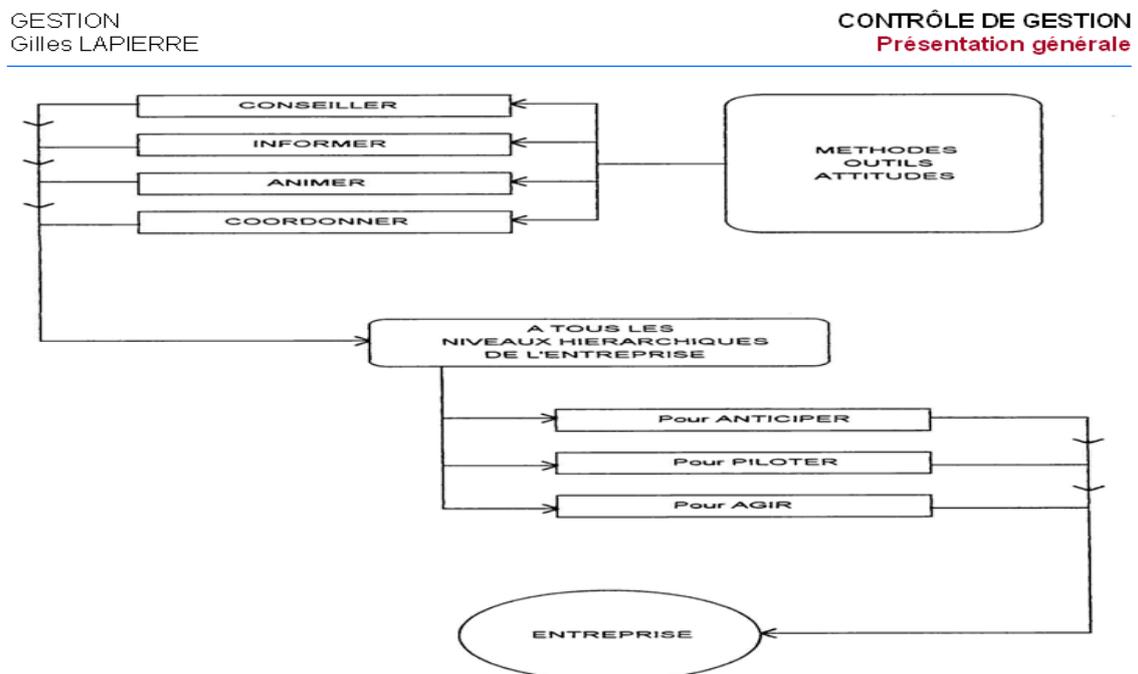
Lors de cette mission, le contrôleur de gestion est chargé de :

- Décider et agir à partir des résultats d'études spécifiques ;
- Elaborer des tests et des simulations de changements de processus et faire des propositions ;

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

- Suggérer des actions correctives ;
- Elaborer et anticiper des systèmes d'informations et participer à leur changement et à leur paramétrage.

✓ *Figure 5: Missions du contrôleur de gestion.*



Source : https://gilleslapierre.blogemploi.com/gilles_lapierre/2013/07/missions-du-contr%C3%B4leur-de-gestion.html , Gilles Lapierre, *Missions du contrôleur de gestion* , 2013.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

5. Les compétences du contrôleur de gestion

Les compétences requises pour être un bon contrôleur de gestion incluent (Jérôme.M & Robert.O, 2013, pp. 08-09):

- Une solide connaissance des outils de gestion, des techniques de modélisation financière et de la comptabilité.
- Des compétences en analyse et en résolution de problèmes.
- La capacité à communiquer clairement et efficacement avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- La capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les différents départements de l'entreprise.
- La capacité à gérer les projets et à travailler dans un environnement en constante évolution.

✓ *Tableau 2: Les qualités du contrôleur de gestion.*

<i>Qualités du contrôleur de gestion</i>	<i>Descriptions</i>
Compétence techniques	Le contrôleur de gestion doit avoir une connaissance approfondie des méthodes de contrôle de gestion et une capacité à respecter les procédures, à établir des normes et des indicateurs de performances pertinents. Et également avoir une solide compréhension des processus métiers de l'entreprise.
Rigueur et précision	Le CDG doit être capable de travailler avec des données complexes et de les analyser avec précision. Et aussi être attentif aux détails et capable de détecter les erreurs ou les incohérences.
Esprit d'analyse	Il doit être apte de prendre du recul et d'analyser les informations de manière critique afin de fournir des aperçus utiles à la direction.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

Communication efficace	Il doit être capable de communiquer efficacement avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, y compris la direction, les opérationnels et les autres membres de l'équipe du contrôle de gestion et présenter des résultats de manière claire et concise.
Orientation résultats	Le CDG doit avoir axé sur les résultats et avoir la capacité de définir des objectifs clairs pour l'entreprise et aussi de mesurer ces résultats et de recommander des actions correctives en cas de besoins.
Adaptabilité	Il sera apte de s'adapter aux changements dans l'entreprise et de s'adapter aux nouveaux processus, technologies et méthodes de travail. Gérer plusieurs tâches en même temps et de travailler dans un environnement en évolution rapide.

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données théoriques.

Conclusion du chapitre

Le contrôle de gestion est une fonction vitale pour la gestion efficace et efficiente d'une entreprise. Il permet aux managers de surveiller et d'évaluer les performances, identifier les écarts par rapport aux objectifs et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'organisation.

Cette fonction consiste à réaliser un ensemble de tâches qui aident les managers et les responsables de la direction générale à prendre des décisions en temps opportun, en utilisant des outils prévisionnels comme la gestion prévisionnelle et la gestion budgétaire, des outils de suivi tels que la comptabilité générale, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire. Ainsi que des outils de communication à savoir ; le tableau de bord, le reporting et le système d'information.

En effet, nous avons appris que le contrôleur de gestion est un acteur compétant et joue un rôle très important ; dont il va notamment travailler sur l'analyse des écarts entre ce qui avait

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion

été prévu et ce qui a été finalement réalisé. Grâce à cette analyse, il pourra ainsi comprendre l'origine de ces écarts et leurs explications. Il fera ensuite remonter les informations aux supérieurs et leurs proposeront des mesures correctives si nécessaire. De ce fait, cela ne peut qu'engendrer une meilleure performance économique et financière de l'entreprise. Cette performance de l'entité est assurée par un outil soulevé parmi les outils du contrôle de gestion 'TDB' qu'on va développer dans le second chapitre.

*Chapitre 02 : Le tableau de bord
comme instrument de mesure de la
performance*

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont menacées par la mondialisation croissante des marchés, l'accélération des processus d'innovations, la concurrence ...etc. De ce fait, elles sont obligées de faire face à cet environnement par plusieurs moyens du contrôle de gestion et assurer une meilleure performance sur tous les aspects. Parmi les outils, de ce contrôle on y trouve le tableau de bord.

Ce tableau de bord est un instrument du contrôle managérial de pilotage et d'information, mais sa finalité est plus vaste. Il est indispensable dans la mesure de la performance de l'organisation, en aidons par ses indicateurs financiers et non financiers les managers et les responsables à mieux comprendre comment naviguer à leurs objectifs et assurer la pérennité de l'entité.

Dans la présente communication, on s'intéresse à déterminer la place occupée par les tableaux de bord au sein de l'entreprise comme un moyen de mesure de la performance. Pour cela, nous essayons en premier lieu à développer l'approche théorique et le contexte évolutif du TDB financier. En deuxième lieu, on va le consacrer à présenter une conception et l'élaboration de cet instrument de pilotage. Et enfin, nous terminerons notre communication autour de la mesure de la performance de l'entreprise.

A. Approche théorique et contexte évolutif de tableau de tableau de bord.

Au cours de cette section, nous allons exposer le fondement théorique du tableau de bord et son évolution au cours des années. Ainsi que de déterminer son apparition, sa définition, ses types, ses caractéristiques, son rôle et ses différents outils et enfin on déterminera ses avantages et ses limites.

1. Evolution du tableau de bord

Qui dit pilotage de la performance dit tableau de bord. Il s'agit d'un outil qui sert dans un premier lieu à l'aide à la décision et en deuxième lieu au pilotage de la performance. Le tableau de bord remonte à la révolution industrielle du 20^{ème} siècle, lorsque des ingénieurs de General Electric ont commencé à utiliser des graphiques pour surveiller les performances de leurs machines.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- Au début, les tableaux de bord étaient des tableaux manuels qui étaient utilisés pour suivre les ventes, les dépenses et les résultats financiers de base. Ces tableaux de bord étaient souvent créés à partir de feuilles de calcul ou de tableaux.

- C'était vers les années 40, aux Etats-Unis que la notion du tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre.

- Avec l'événement de l'informatique dans les années 1960 et 1970, les tableaux de bord ont été automatisés grâce à des logiciels de gestion donc dans cette période les entreprises ont pu générer des rapports plus rapidement et avec moins d'erreurs ;

- Dans les années 1980 et 1990, les entreprises ont commencé à utiliser des tableaux de bord en temps réel pour suivre leurs performances et créer des TDB en temps réel, qui peuvent être consultés à distance.

- Aujourd'hui, les tableaux de bord sont devenus des outils indispensables pour la gestion des entreprises, et sont utilisés dans de nombreux domaines, tels que la finance, le marketing, les ressources humaines...etc. Ils sont outil essentiel pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées en se basant sur des données fiables et à surveiller les performances de leur entreprise en temps réel.

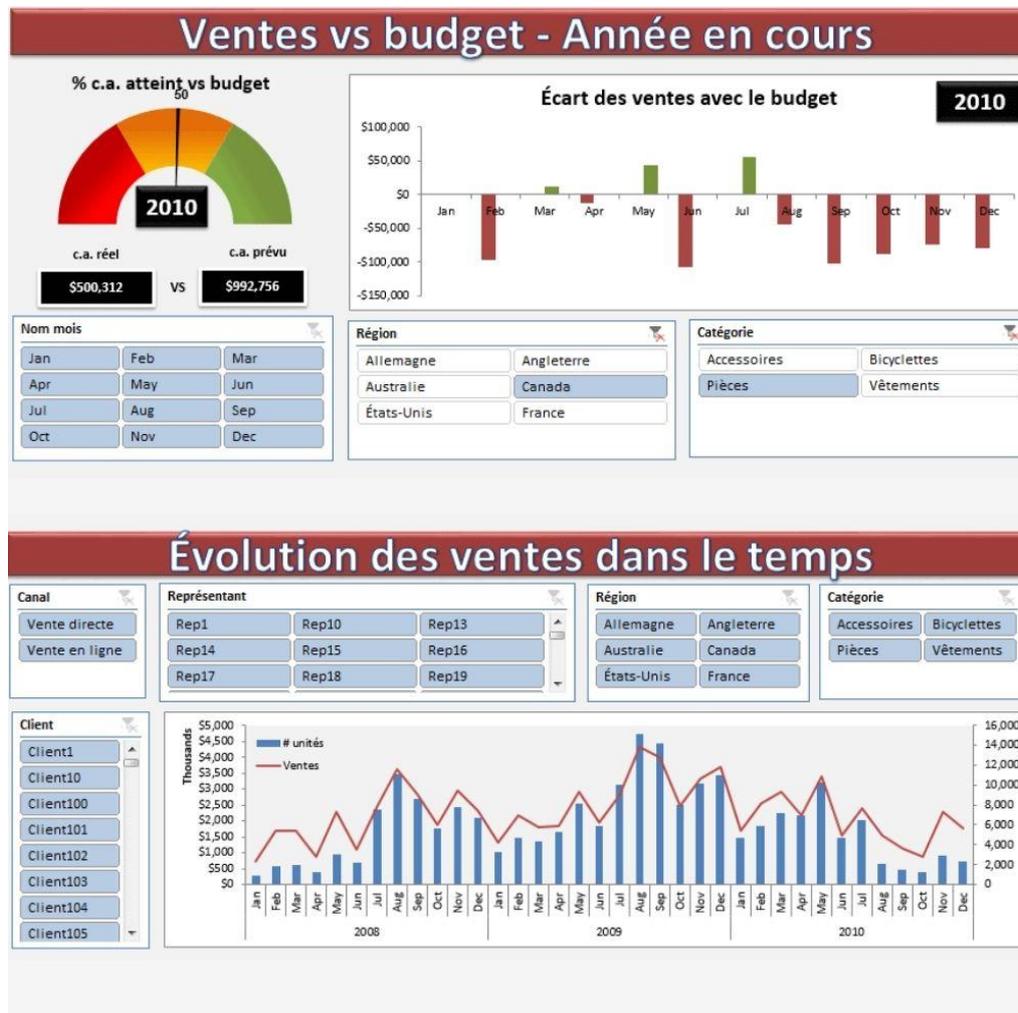
2. Définition de tableau de bord

Un tableau de bord est un ensemble d'information sélectionnées pour leur pertinence permettant de donner périodiquement et rapidement au responsable une vue synthétique pour son action. C'est un instrument d'information, de communication, d'aide à la décision. (Sylvie.G, 2006, p. 107).

Le tableau de bord est un outil de gestion qui présente d'une manière synthétique et visuelle les indicateurs clés de performance (KPI) d'une organisation ou une entreprise. Il permet aux entreprises de suivre en temps réel ou à intervalles réguliers les indicateurs de performances tels que, les ventes, les marges, les coûts, la satisfaction des clients...etc.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

✓ *Figure 6: Exemple d'un tableau de bord.*



Source :(<https://www.google.fr/url> , s.d.).

3. Les types du tableau de bord

Le déploiement d'objectifs dans l'entreprise s'exerce sur trois horizons : stratégique, budgétaire et opérationnel. Il existe des tableaux de bord adaptés à chaque niveau : le tableau de bord stratégique, le contrôle budgétaire, le tableau de bord opérationnel. (Xavier.B & Francois.X, 2015, p. 99).

Ici on s'intéresse aux différents types de tableaux qui sont les plus fréquentés au niveau des entreprises et qui se différencient par rapport aux indicateurs clés de performance dont ils contiennent. A savoir :

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

3.1. Le tableau de bord stratégique (balances scorecard)

Appelé aussi TDB prospectif. C'est un outil de pilotage à long terme qui regroupe d'une manière brève les indicateurs clés de performance (KPIs) concernant le bon déroulement de fonctionnement de l'entité. Il est destiné à la direction générale pour avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise notamment, l'état des lieux concernant les points importants de l'organisation afin d'identifier les leviers d'action de performance et déterminer les objectifs à long terme (stratégiques) afin de mettre des actions correctives et cela d'une manière généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle.

3.2. Le tableau de bord opérationnel

Appelé aussi TDB de performance car, c'est un outil de pilotage à court terme qui servira au quotidien de l'utilisateur plus précisément les responsables des centres de responsabilité. Il suit et évalue en temps réel la performance des processus opérationnels dans l'entreprise en un clin d'œil, en utilisant des indicateurs de pilotage et de performance. Il peut se réaliser de façon journalière, hebdomadaire et mensuelle.

3.3. Le tableau de bord de gestion

Nomme aussi le TDB budgétaire ou de contrôle des coûts. C'est aussi un outil de pilotage et du contrôle de l'état financier de l'entreprise à moyen terme, il met en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité pour les analysés et mettre en place des plans d'actions correctifs en temps réel. Il est établi d'une façon assez régulière en utilisant des indicateurs importants tels que les volumes des ventes, le carnet des commandes...etc. pour fixer les objectifs à l'avenir.

3.4. Le tableau de bord financier

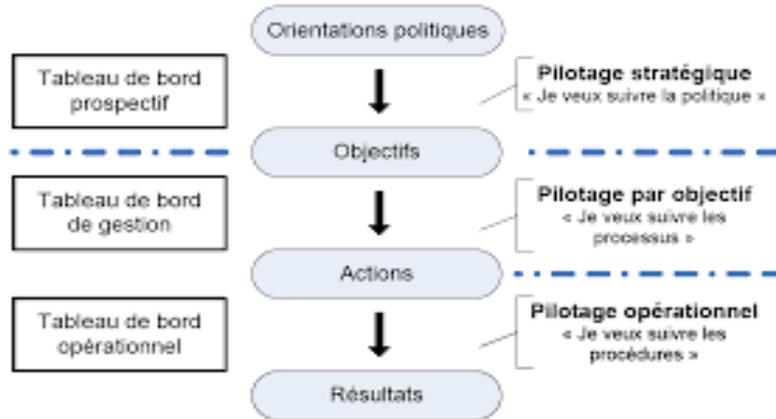
« Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée.

L'étude et l'analyse régulières des performances permettent de déterminer et d'améliorer sans cesse la stratégie financière de l'entreprise. »(<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>, s.d.).

Donc c'est un outil de mesure de performance financière, qui se base sur des données comptables et financières afin d'analyser les résultats des exercices et de suivre toutes les opérations de l'entreprises.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

✓ *Figure 7: Indicateurs et tableaux de bord (pilotage BSC)*



Source : (<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f8085185b1.pdf>, s.d.)

4. Les caractéristiques du tableau de bord

Un bon tableau de bord doit refléter les objectifs assignés pour vérifier leur atteinte et indiquer le cas échéant le besoin d'une action correctrice. Les indicateurs doivent donc correspondre aux objectifs. (Daniel.H, 2013, p. 258).

De ce fait il doit être :

- Réaliste mais aussi ambitieux ;
- Simple, clair, synthétique et facilement compressible (négociable) ;
- Mesurable, quantifié, avec des limites de temps ;
- Assorti de plans d'actions qui renforcent les chances de les atteindre ;
- Synoptique, pertinents et tenu à jour ;
- Adaptable à la fonction, aux moyens d'influer sur l'environnement.

5. Les instruments du tableau de bord

Les utilisateurs de TDB utilisent des différents instruments pour détecter les problèmes potentiels et prendre des mesures pour les résoudre rapidement

5.1. Les écarts

« Les écarts sont utilisés pour mesurer la différence entre les résultats réels et les résultats attendus, ils peuvent être utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise ou d'un projet par rapport à ses objectifs. Ils sont souvent exprimés en pourcentage ou en valeur absolue ». (<https://www.planzone.fr/blog/le-suivi-des-ecarts-comment-ca-marche/>, s.d.)

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

5.2. Les ratios

Un ratio est un rapport entre deux données financières exprimant un pourcentage, un nombre de jours... et utilisé comme un indicateur de gestion. Ainsi, le nombre de ratios que l'on peut utiliser varie donc à l'infini, aux gestionnaires de choisir les ratios les plus pertinents pour éclairer la gestion d'un établissement, les ratios étant des clignotants. (Pierre.P & Al, 2020, p. 439).

5.3. Les clignotants

« Les clignotants sont des indicateurs visuels qui signalent rapidement les écarts importants par rapport à une norme ou un objectif. Ils peuvent être utilisés pour alerter les responsables de la nécessité d'une action corrective ». (Davenport. T & Al, 2010, p. 77).

5.4. Les graphiques

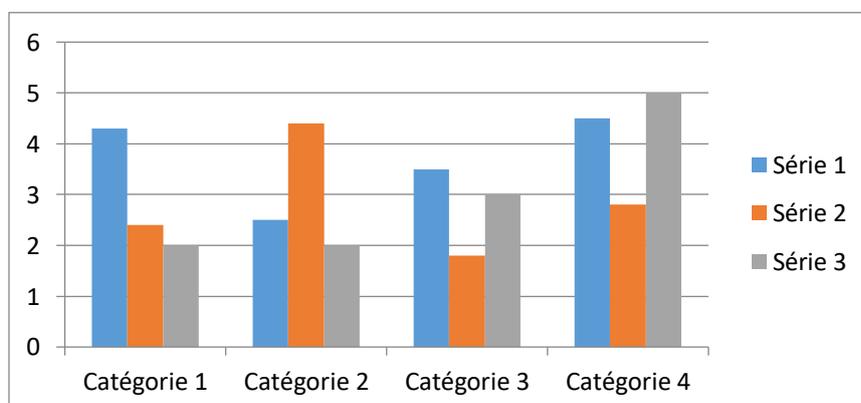
« Un graphique est une représentation visuelle des données. Les graphiques sont souvent utilisés dans le tableau de bord pour aider les utilisateurs à visualiser les tendances et les relations entre les différentes variables » (Few.S, 2006, p. 04).

Il existe plusieurs formes telles que :

5.4.1. Les histogrammes

L'histogramme représente la répartition des données numériques en les regroupant en classe et en montrant la fréquence de chaque classe sous forme de barres verticales. Chaque barre représente une classe de données et sa hauteur représente le nombre de données dans cette classe. Les histogrammes sont souvent utilisés pour visualiser la distribution de données continues, telle que la taille, le poids, la durée...etc.

✓ *Figure 8: Présentation d'histogramme.*



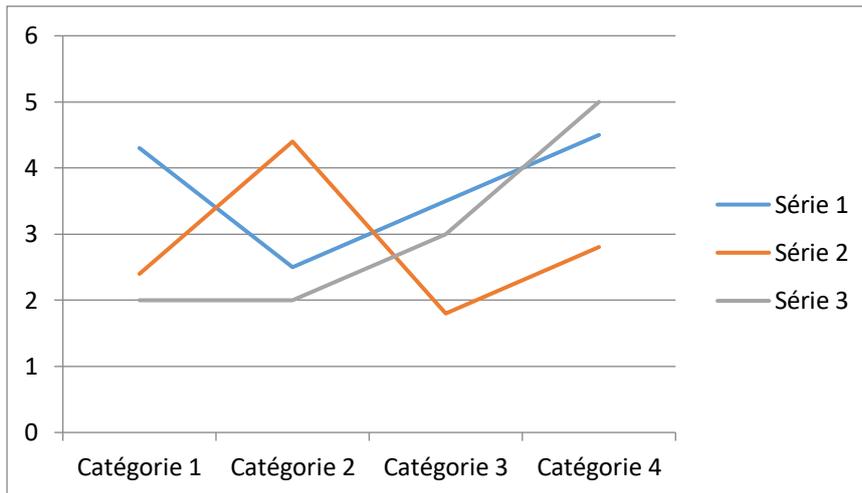
Source : Microsoft office Word.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

5.4.2. Les courbes

Une courbe est une représentation graphique d'une relation mathématique ou statique entre deux ou plusieurs variables. Les courbes sont souvent utilisées pour visualiser la tendance ou le comportement des données dans le temps ou dans différents scénarios.

✓ *Figure 9: Présentation de la courbe.*

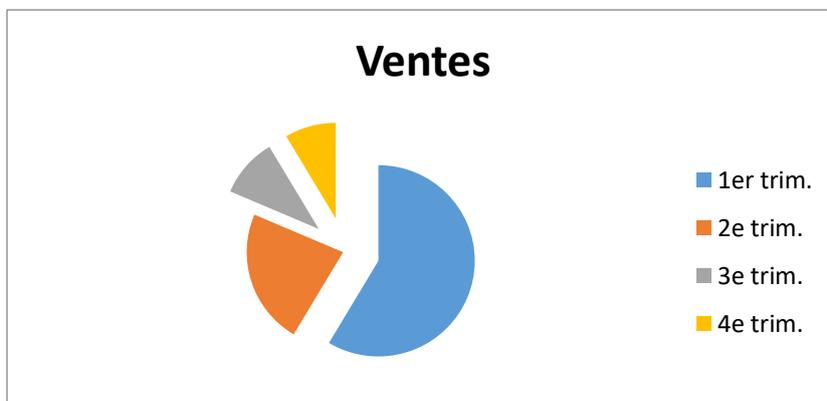


Source (Microsoft office Word)

5.4.3. Le camembert (diagramme en secteur)

Un camembert est un graphique qui représente la répartition d'une variable en pourcentages ou en proportions en utilisant des secteurs d'un cercle. Chaque secteur représente une catégorie ou une classe de données, et sa taille angulaire est proportionnelle au pourcentage de données dans cette catégorie. Ils sont souvent utilisés pour visualiser la structure d'une population, la répartition de vente par produit...etc.

✓ *Figure 10: Présentation du camembert*



Source : (Microsoft office Word, s.d.)

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

6. Rôles et finalités du tableau de bord

Si l'on demande à des managers à quoi servent les tableaux de bord, on obtient un grand nombre de réponses : suivre l'activité, alerter sur des résultats non conformes, rendre compte, informer...etc.(Daniel.H, 2013, p. 258).Donc, les TDB sont des :

6.1. Outils de contrôle managérial et d'autocontrôle

Ils servent à rendre des comptes sur les responsabilités déléguées et permettent aux chefs de services de mieux comprendre comment naviguer à leurs objectifs en s'appuyant sur leurs propres compétences et moyens.

6.2. Outils d'information et de formation

Les TDB sont des modèles partagés de représentation de ce qui doit être considéré comme important dans l'entreprise. Ils donnent une meilleure vision et compréhension sur la dimension économique et les liens entre les parties de l'organisation.

6.3. Outils d'alerte

Les tableaux de bord à travers leur représentation sous forme de graphes, écarts, ratios, clignotons...etc. permettent d'attirer l'attention des contrôleurs sur les besoins d'actions ou de réaction, pour agir et prendre des décisions correctives.

6.4. Outils d'aide à la recherche de solution

Ils présentent aux managers et aux gestionnaires une image réelle dans le cadre d'un dialogue de gestion, en identifiant les points clés de la gestion pour les diagnostiquer et faire apparaître ce qui est anormal pour le corriger et lui trouver une solution pertinente.

6.5. Outils de management

Ils aident les managers à connaître les résultats essentiels à la bonne démarche de l'entité tout en créant un instrument de dialogue. Autrement dit, ils servent à faire vivre le tripode de gestion 'prévoir, mesurer, agir'. Piloter et tenir compte du secteur d'activité, de la stratégie et de la structure afin de les améliorer.

7. Les avantages du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre en temps réel les indicateurs clés de performance d'une entreprise, d'un projet ou d'une équipe. Voici quelques avantages du tableau de bord(Michel.M, 2014, pp. 15-17):

- Visualisation claire des informations

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- Prise de décision rapide
- Meilleure gestion du temps :
- Facilité d'utilisation
- Amélioration de la communication.

8. Les limites du tableau de bord

Le tableau de bord peut présenter certaines limites et ces dernières ont été largement étudiées dans la littérature de gestion. (Bernard.M, 2014, pp. 111- 112). Les limites du tableau de bord selon l'auteur incluent :

- **La difficulté à choisir les bons indicateurs** : le choix des indicateurs à suivre peut-être complexe et il peut être difficile de déterminer lesquels sont pertinents pour l'entreprise.
- **Les limites de la mesure** : les indicateurs choisis peuvent ne pas refléter de manière précise la performance de l'entreprise et les méthodes de mesure peuvent également être sujettes à des biais ;
- **La complexité de l'interprétation** : les indicateurs financiers peuvent être interprétés de différentes manières et les décideurs peuvent avoir des perceptions différentes des résultats :
- **Le manque de prise en compte de certains aspects de l'activité** : les tableaux de bord financiers ne prennent généralement pas en compte des aspects tels que la qualité, l'innovation ou la satisfaction des clients ;
- **Le risque d'obsession** : qui peut aveugler les décideurs sur d'autres aspects important de l'activité.

9. Le lien du tableau de bord financier avec le pilotage de la performance

« Le tableau de bord financier est un outil de gestion permettant de visualiser et d'analyser les performances financières d'une entreprise, à partir d'indicateurs clés. Il s'agit d'un instrument essentiel pour les décideurs, car il permet de mesurer et de suivre la performance financière de l'entreprise, de détecter les points forts et les points faibles, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité et la santé financière de l'entreprise »(Bernard.M, 2014, p. 87).

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

De ce fait, c'est un outil de performance très important et indispensable dans la gestion des entités, il fait centrer le dialogue sur cette performance pour la renforcer et la pousser vers l'avant. Notamment, s'explique par les facteurs suivants :

- L'utilisation des indicateurs clairs et pertinents tels que les indicateurs financiers, humains, de rentabilité, d'activité, de qualité...etc.
- L'utilisation de la comptabilité générale et analytique, car elles sont la véritable source d'informations exploitables.
- La comparaison entre les différentes sociétés des filiales d'un même groupe.

Pour conclure sur cet instrument de pilotage, le TDB financier permet donc :

- Faciliter la discussion autour des objectifs majeurs de l'organisation ;
- Identifier les axes d'amélioration et lancer des analyses plus poussées vers une meilleure gestion de performance ;
- Aider à optimiser la stratégie financière ;
- Anticiper les risques financiers pour apporter des corrections et des améliorations ;
- Faciliter la prise de décision à la direction générale grâce aux données éclairées des tableaux.

10. La différence entre le tableau de bord et le reporting

Ces deux instruments ont un même objectif qui est l'aide à la prise de décisions et la détection des anomalies. La distinction entre ces outils de gestion peut se résumer dans le tableau suivant :

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

✓ *Tableau 3: La différence entre le TDB et le reporting.*

Le tableau de bord	Le reporting
<ul style="list-style-type: none">- Il suit la façon dont les objectifs sont réalisés ;- Il synthétise des informations propres à un responsable pour le pilotage ;- Il repose sur une sélection des informations qualitatives et quantitatives ou physiques ;- Il peut être d'une périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivie.	<ul style="list-style-type: none">- Il se concentre sur le degré de réalisation des objectifs ;- Il synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques pour la vérification ;- Il ne contient que de l'information financière et il n'y a pas de Sélection ;- C'est un outil de périodicité mensuelle.

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données théoriques.

B. Conception et élaboration d'un tableau de bord

Après avoir connaître tous les notions de base sur le tableau de bord, il est temps d comprendre comment le mettre en œuvre dans l'entreprise. Son élaboration se fait en suivant une certaine méthodologie et étapes bien définies.

Au cours de cette section, nous allons voir dans un premier axe les principes de bases de la construction d'un TDB. Dans le deuxième axe, nous allons compter les étapes de son élaboration et dernièrement, on va présenter les différentes méthodes de sa conception.

1. Conception du tableau de bord

Un bon tableau de bord c'est celui qui aide les responsables à travers des informations pertinentes de maîtriser leurs activités et d'avoir une image globale et synthétique sur la performance de l'entreprise. Cependant, pour la conception d'un TDB, il est primordial de connaître son utilité, les facteurs clés du succès et les différents principes de sa conception.

1.1. Utilité d'un tableau de bord

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

« Un tableau de bord est un ensemble d'informations sur des points clés, informations sélectionnées pour leur pertinence permettant de donner périodiquement et rapidement au responsable une vue synthétique pour son action. C'est un instrument d'information, de communication, d'aide à la décision » (Sylvie.G, 2006, p. 107).

Il se présente généralement comme un ensemble organisé d'écrans interactifs qui permettent de :

- Suivre les préoccupations de gestion propres au gestionnaire ;
- Valoriser les systèmes de cueillette, de traitement et d'entreposage de données de l'organisation ;
- Favoriser l'investigation de problèmes soulevés ;
- Publier des rapports de façon sécuritaire ;
- Aux usagers d'extraire l'information spécifique à leurs besoins ;
- Intégrer facilement des applications analytiques pour créer des rapports interactifs et des visualisations.

1.2. Les facteurs clés du succès

« Les facteurs clés de succès (ou pôle de compétence ou core-compétence) sont les compétences qui doivent au minimum permettre de réussir sur un marché et au mieux permettre de se bâtir un véritable avantage concurrentiel »(<https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-caracteristiques-et-principes-construction.html>, s.d.).

Donc, elles sont les conditions essentielles qui permettent d'atteindre les objectifs d'une entité et de résister aux actions d'un environnement hostile. Elles sont centrées autour des quatre notions suivantes : la quantité, la qualité, le respect des délais et le coût. Pour détecter les facteurs clés du succès d'un département ou d'un centre de responsabilité, on passe par deux étapes :

- Etablissement d'une liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre.
- Elimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants.

A la fin de cette procédure, il restera que les facteurs clés les plus importants, qui seront éventuellement décomposés en sous-facteurs clés.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

1.3. Les principes de conception d'un TDB

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations ; si elle peut revêtir des formes variées ; se doit respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. (Pierre.V, 2006, p. 68). Ces principes de conception se résument en trois points essentiels :

1.3.1. Une cohérence avec l'organigramme

Le tableau de bord est toujours adapté à l'organigramme de l'entreprise. De ce fait, son découpage doit respecter le découpage et l'enchaînement de l'entité, ses différents départements et ses niveaux hiérarchiques.

Ainsi donc, chaque responsable a son tableau de bord et ses informations de gestions pour clarifier ses décisions. Cependant :

- Il doit souvent rendre de compte au responsable du niveau hiérarchique supérieur ;
- Il donne une partie de son pouvoir au niveau inférieur de l'entité ;
- Il coordonne les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client.

1.3.2. Un contenu synoptique et agrégé

C'est de faire sélectionner et de choisir les informations les plus importantes parmi les informations disponibles pour la gestion du responsable concerné. Et cela, en identifiant les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

1.3.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission

La conception du tableau de bord nécessite des réactions rapides pour remédier le plus vite possible au problème concerné et mieux décider. Ainsi que l'évolution de l'informatique de gestion rend cette élaboration plus rapide, pertinente et possible en temps réel.

Donc le TDB doit retenir seulement les indicateurs essentiels, les informations abrégées, et de respecter une présentation homogène pour son destinataire et surtout en facilitant le dialogue entre la direction générale et les différents niveaux.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

2. Elaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un système de tableaux de bord suit le cheminement du déploiement d'une stratégie en plans d'action. Ce système s'inscrit alors dans le cadre d'une attitude proactive visant à améliorer la performance et réaliser les objectifs énoncés dans le plan stratégique. (Mabrouk.A & Oumhani.B, 2010, p. 121).

2.1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord

Sa mise en place suit plusieurs étapes s'articulant autour d'éléments principaux :

2.1.1. La détermination des objectifs

« Un objectif se définit comme un but à atteindre, et non comme une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il décrit un ensemble de résultat qu'un responsable se doit d'obtenir pour voir sa compétence reconnue ». (Caroline.S, 2019, p. 154).

Donc la première étape consiste à définir les objectifs et les éléments clés qui aideront à mesurer l'efficacité et la performance de l'entité, en élaborant un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager.

Cet objectif doit être précis, clair, spécifique, mesurables, réalisable et pertinents. Pour atteindre choisir un meilleur objectif il faut que les entreprises :

- Réfléchissent à leur stratégie globale et aux aspects financiers les plus importants ;
- Tenir compte des tendances du marché et les prévisions financières futurs ;
- S'assurer que les objectifs sont adaptables à leur environnement ;
- Identifier des objectifs quantitatifs et qualitatifs qui décrivent un résultat mesurable et observable.

Parmi les objectifs souhaités à atteindre par les organisations : l'augmentation des ventes, la réduction des coûts, l'amélioration de la rentabilité, l'augmentation de la part du marché...etc.

2.1.2. L'identification des facteurs clés

Cette étape consiste à « identifier les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs. Pour les obtenir, on retient deux démarches, une qualifiée d'historique analyse les résultats passés et identifie les causes des dysfonctionnements, et l'autre analyse les processus

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

et détecte les maillons faibles des tâches susceptibles de ne pas atteindre les résultats escomptés.». (Mabrouk.A & Oumhani.B, 2010, p. 121).

2.1.3. Le choix des indicateurs pertinents

Chercher les indicateurs fiables est très importants. Cependant, elle demande beaucoup de concentration et de réflexion pour trouver les indicateurs reflétant l'évolutions des valeurs clés, en étant : (Mabrouk.A & Oumhani.B, 2010, p. 121).

- **Fidèle** : l'indicateur doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
 - **Clair** : être compris par les utilisateurs d'où l'implication des responsables opérationnels ;
 - **Dénuqué de biais** : un indicateur ne doit pas être facilement manipulable.
 - **Prédictif** : il doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème. Il est important d'établir pour chaque indicateur une base de références afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.
- **Définition d'un indicateur** :

« L'indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle. C'est donc une donnée objective, qui décrit un élément d'un point de vue quantitatif ou qualitatif ». (Caroline.S, 2019, p. 154).

Il permet de valoriser une situation, de provoquer des actions, d'engendrer une ou plusieurs décisions, de comparer des situations, de communiquer, d'expliquer des faits et de juger un état.

- **Les types d'indicateurs** :

On distinguera entre indicateurs de performance, indicateurs de pilotage et indicateurs d'éclairage. (Daniel.H, 2013, p. 261).

- **Indicateurs de performance** : rendent compte des principaux résultats attendus de l'unité, ce sont des outils de constatation à posteriori, ils décrivent ce qu'il faut atteindre à l'avenir.
- **Indicateurs de pilotage** : sont des indicateurs qui permettent au manager de vérifier qu'il se dirige bien vers la performance attendue, ils correspondent à un suivi en continu. Ils décrivent les conditions de l'atteinte de la performance sur les plans d'actions.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- *Indicateurs d'éclairage* : ils renseignent sur des éléments extérieurs à l'organisation mais peuvent ainsi avoir une influence sur la bonne marche de celle-ci.

- *Les caractéristiques des indicateurs*

Définir un indicateur consiste à collecter les informations traduisant ses caractéristiques: (Olivier.E & Sophie.F, 2018, p. 141). La source de données (origine, fiabilité, pérennité), les axes d'analyse associés, la sémantique, le niveau de granularité, le degré de confidentialité, les traitements, le niveau de profondeur d'analyse (par exemple : combien d'années en ligne, un contexte et un objectif.

2.1.4. La collecte et le traitement des données financières

Après avoir recherché les indicateurs essentiels, les entreprises doit identifier la source des données financières comme les relevés bancaires, factures clients et fournisseurs, les données de paie ...etc., en utilisant des outils tels que la comptabilité en ligne, les logiciels de gestion de projets ...etc. pour mesurer ces indicateurs.

Il est important que les données collectées soient précises, complètes et à jour pour garantir la fiabilité des informations du tableau de bord financier.

2.1.5. La création et la mise en forme du tableau de bord

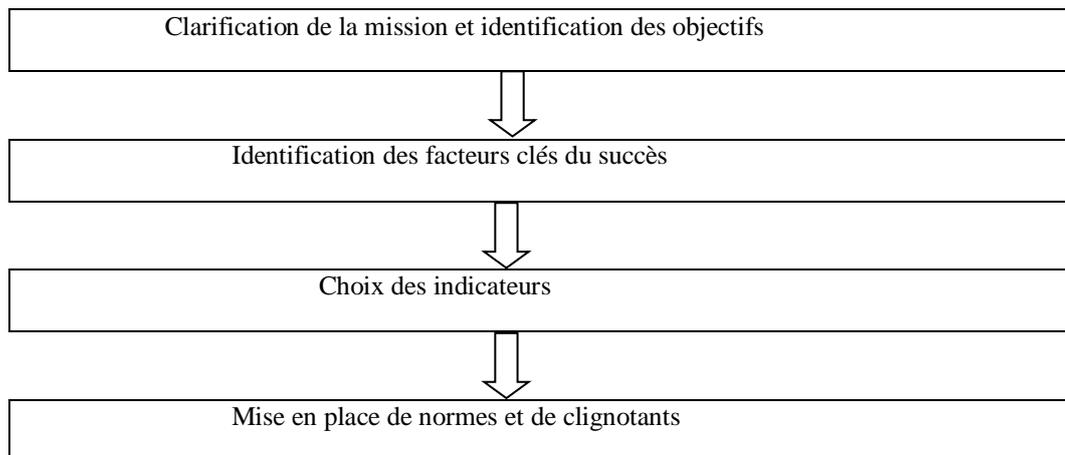
La structure d'un TDB, surtout si elle devient un support essentiel de l'animation de gestion, doit viser une certaine homogénéité sous forme de graphique, histogramme, courbe...etc. Elle inclue les indicateurs de performance clés, les tendances, les analyses et les rapports financiers.

Pour un TDB financier clair et facile, les entreprises doivent :

- Prendre en compte la quantité d'informations à inclure,
- Choisir des graphiques et des tableaux les plus appropriés,
- Organiser les données d'une manière facilitant une compréhension rapide.
- Utiliser des logiciels spécialisés dans la création de tableaux de bord financiers pour faciliter la conception et l'organisation des données.
- Privilégier une présentation standard des différentes pages du TDB ;
- Elaborer une lise en page précise.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

✓ *Figure 11: Les étapes de construction d'un tableau de bord*



Source : mémoire, 'l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants', Le Clères Didier, Professeur des universités en sciences de gestion, INTEC, CRC du CNAM, 30 septembre 2010, P.15.

3. La présentation générale du tableau de bord

Le format du tableau de bord se présente globalement sous forme d'un tableau découpé en quatre colonnes principales :

- La 1^{ère} colonne 'paramètres économiques' : elle englobe tous les indicateurs importants retenus pour la construction du TBD. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif ;
- La 2^{ème} colonne 'résultats réels' : elles regroupent toutes les informations quantitatives et qualitatives liées à l'activité de l'entreprise et notamment, les informations de la performance financières telles que les marges, les ratios, la valeur ajoutée, taux de rebuts...etc. ;
- La 3^{ème} colonne 'objectifs' : elles font apparaître tous les objectifs sélectionnés pour la durée concernée. Ces objectifs sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour la période concernée ;
- La 4^{ème} colonne 'écarts' : ces écarts sont exprimés et représentés en valeur absolue et relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

✓ *Figure 12: La maquette du tableau de bord.*

<i>Rubriques (paramètres économiques)</i>	<i>Tableau de bord</i>
--	------------------------

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

	<i>Résultats</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Ecarts</i>
Rubrique 01 <ul style="list-style-type: none">• Indicateur A• Indicateur B			
Rubrique 02 <ul style="list-style-type: none">• Indicateur A• Indicateur B			

Source : Lory. Michel, ' Le tableau de bord au service de l'entreprise', édition d'organisation, Paris,2001, P.32.

4. Les méthodes d'élaboration du tableau de bord

Elaboration d'un tableau de bord nécessite une planification et une méthodologie rigoureuses pour s'assurer que les KPI choisis sont pertinents, cohérents et alignés sur les objectifs de l'entreprise. Voici quelques-unes des méthodes d'élaboration du tableau de bord les plus courantes :

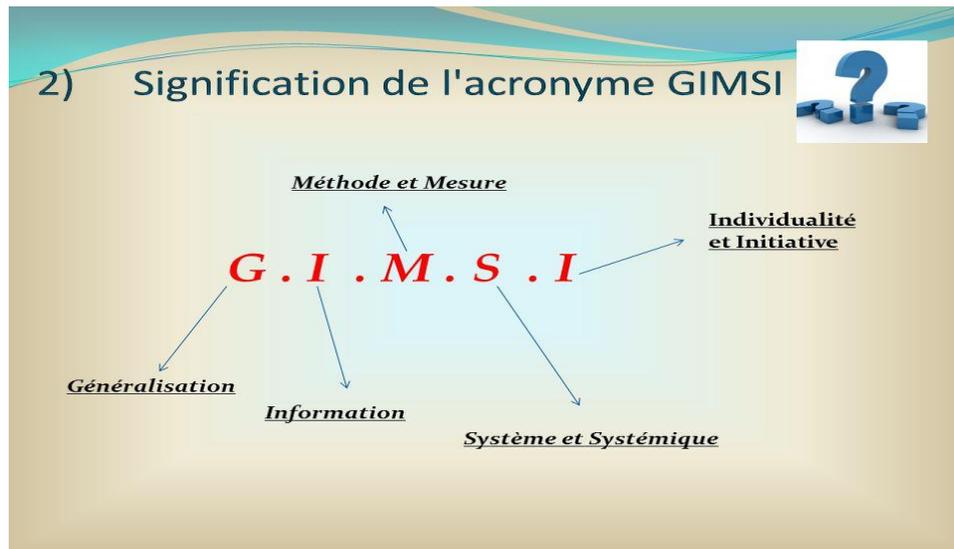
4.1. La méthode GIMSI

4.1.1. Définition

« La méthode GIMSI est une approche de planification stratégique qui permet de définir les objectifs d'une organisation, de choisir les indicateurs de performance pertinents, d'identifier les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs, de définir les stratégies pour mettre en œuvre ces moyens et suivre les progrès en utilisant des tableaux de bord. Cette méthodes est basée sur une logique séquentielle est systématique pour faciliter la prise de décision et la mise en place d'un plan d'action cohérent »(Michel.J, p. 204).

✓ *Figure 13: Signification de l'acronyme GIMSI*

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance



Source : (<https://slideplayer.fr/slide/11788051/> , s.d.)

4.1.2. Les étapes de la démarche GIMSI

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant préoccupation particulière du projet ; (Maurel,E, 2017, pp. 21-24).

- **Anticipation** : préparer les équipes et les ressources nécessaires à la gestion de crise ;
- **Identification** : détecter les signaux d’alerte et les menaces potentielles ;
- **Analyse** : analyser la situation et évaluer les risques pour déterminer les actions à entreprendre ;
- **Décision** : prendre des décisions rapides et efficaces pour gérer la crise ;
- **Communication** : communiqué efficacement avec les parties prenantes internes et externes pour maintenir l’information en circulation ;
- **Action** : mettre en œuvre les actions décidé pour gérer la crise ;
- **Coordination** : coordonner les équipes impliquées dans la gestion de la crise ;
- **Suivi** : suivre l’évolution de la situation et s’adapter aux nouveaux éléments ;
- **Evaluation** : évaluer l’efficacité des actions mises en œuvre pour gérer la crise ;
- **Retour d’expérience** : tirer des enseignements de la crise pour améliorer la gestion de la crise future.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

4.2. La méthode JANUS

4.2.1. Définition

« La méthode JANUS est une méthode de conception centrée sur l'utilisateur qui vise à intégrer les besoins des utilisateurs tout au long du processus de développement de produits. Selon l'auteur, Philippe Bonneau, la méthode JANUS se compose de cinq étapes : l'analyse des besoins des utilisateurs, la conception de solutions, l'implémentation de prototypes, l'évaluation par les utilisateurs et la mise en œuvre finale. »(Bonneau.P, 1997, p. 23)

4.2.2. Les principes de la méthode JANUS

Cette méthode consiste plus en des principes qu'en une méthode formalisée, donc voici quelques principes :

<https://sciencesdegestion.fr/contrôle-de-gestion/tableaux-de-bord/#:~:text=M%C3%A9thode%20de%20conception-.M%C3%A9thode%20JANUS,Analyser%20les%20besoins%20de>, Yves, méthode JANUS.

- Jalonner toutes les étapes de mise en place du tableau de bord ;
- Analyser les besoins des utilisateurs ;
- Normaliser les différentes mesures de performance ;
- Architecturer les réseaux de tableaux de bord ;
- Normer les liens entre performance et pilotage ;
- Unifier les modes de représentation ;
- Structurer et situer le tableau de bord au cœur de management.

4.3. La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables)

4.3.1. Définition

« OVAR est une méthode de planification stratégique qui permet de définir de manière structurée les objectifs, les variables clés, les actions et les résultats attendus d'un projet ou d'une entreprise. Elle est utilisée pour élaborer des plans d'action détaillés et pour suivre l'avancement des projets. » (Marticotte.F & Prud'homme.M, 2001, pp. 54-57). Donc, OVAR signifie Objectifs, Variables, Actions et Résultat.

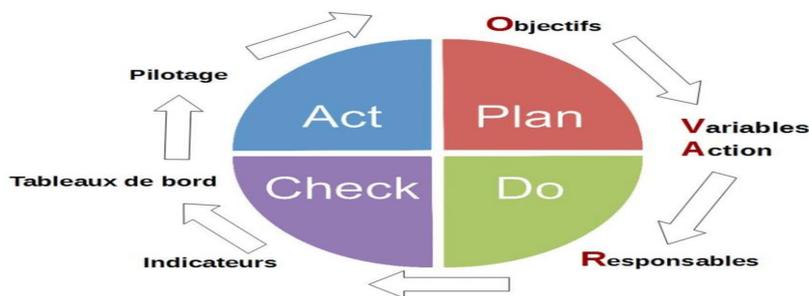
4.3.2. Les étapes de la démarche OVAR

La méthode OVAR est composée de 5 étapes importantes. Voici une présentation détaillée de chacune des étapes :(Annick.B, 2016, pp. 67-78).

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- La première étape consiste à définir les objectifs du projet en terme claire et précis, en prenant en compte les besoins des parties prenantes. Il est important de définir des objectifs mesurables, réalisables et pertinents, qui tiennent compte des contraintes et des enjeux du projet.
- La deuxième étape consiste à identifier les variables qui peuvent influencer le projet, en les classant en variables internes et externes, et en évaluant leur impact sur le projet. Les variables internes sont celles qui sont directement contrôlables par l'équipe de projet, tandis que les variables externes sont celles qui ne sont pas contrôlables.
- La troisième étape consiste à analyser les variables identifiées en fonction des objectifs du projet, en définissant des critères d'analyse et en utilisant des outils d'analyse adaptés. Cette étape permet d'approfondir la compréhension des variables identifiées et d'identifier les relations entre ces variables.
- La quatrième étape, consiste à établir des indicateurs de mesure pour évaluer les résultats obtenus, en prenant en compte les objectifs du projet et les variables identifiées. Cette étape permet de suivre l'avancement du projet et de mesurer les résultats obtenus.
- La cinquième étape détermine les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés, en prenant en compte les résultats attendus, les ressources disponibles et les contraintes du projet. Elle permet aussi de définir un plan d'action concret pour atteindre les objectifs du projet.

✓ *Figure 14: Déroulement de la méthode OVAR*



Source : https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FDeroulement-de-la-methode-OVAR_fig26

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

C. La mesure de la performance de l'entreprise

La mesure de la performance de l'entreprise est un domaine crucial pour les dirigeants et les managers qui cherchent à évaluer la santé et la viabilité de leur entreprise. Cette section se concentre sur les différentes méthodes et outils utilisés pour mesurer la performance de l'entreprise, tels que les indicateurs financiers, les KPI et les tableaux de bord de gestion. Nous discuterons également sur les meilleures pratiques pour une mesure efficace de performance de l'entreprise. En fin de compte, cette section vise à aider les dirigeants et les managers à prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès.

1. La performance

1.1. Définition de la performance

Étymologiquement, la performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter » au 21^{ème} siècle (Petit Robert). Le verbe anglais to perform apparaît au XVe siècle avec une signification plus large. (Stéphane.J, 2011). Il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives de la performance à savoir le domaine dont elle est fréquentée. Dans le domaine de gestion on trouve souvent des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. Selon Bertrand : « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Bertrand.S, Perception de la notion de la performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique, 2010, p. 117)

1.2. L'utilité de la mesure de performance

D'après le site web : (<https://passexcellence.com/fr/blog-article/presentation-de-la-mesure-de-performance>, s.d.), la mesure de la performance est utilisée pour :

- Évaluer, et déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Contrôler, et vérifier si l'organisation et les employés font ce qu'il faut.
- Motiver les employés et leur fournir un retour d'information tangible
- Clarifier et se concentrer sur les buts à long terme et les objectifs stratégiques.
- Prendre une décision.
- Apprendre et s'améliorer.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

1.3. Les caractéristiques de la performance

Le mot performance est polysémique, il prend des sens de changement, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessus :(Doriath.B & Goujet.C, 2005, p. 166)..

1.3.1. Elle se traduit par un résultat

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

1.3.2. 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 objectifs. Elle donne lieu à des interprétations, jugements de valeur qui peuvent différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

1.3.3. 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).

1.4. Les critères de performance

La performance repose sur deux critères qualitatifs et quantitatifs du résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. Ils sont définis en fonction de l'objectif de l'organisation.

1.4.1. Les critères quantitatifs

Ils sont exprimés en chiffres, comme la comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

1.4.2. Les critères qualitatifs

Tels que le climat social (implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété), la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

1.5. Les types de performance

Selon l'auteur *Yvon Pesqueux*, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. (Yvon.P, 2005).

1.5.1. La performance stratégique

En effet, la performance stratégique, 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. (Zineb.I, 2017/2, p. 93). Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont : 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 et la qualité du management et du produit pour les clients...etc.

1.5.2. La performance concurrentielle

« La performance concurrentielle désigne l'aptitude d'une entreprise à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel soutenu par rapport à ses concurrents. Elle est mesurée par la rentabilité, la croissance des ventes, la part de marché, la satisfaction des clients et d'autres indicateurs de performance, et est influencée par des facteurs tels que la qualité des produits, les coûts, l'innovation, la réactivité aux demandes du marché et la gestion des ressources humaines ». (Robert.M & Grant, 2010, p. 149).

1.5.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être définie comme la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs et répond aux attentes de ses parties prenantes, y compris ses employés, ses clients et ses actionnaires. Selon les auteurs Richard Daft et Dorothy Marcic : « la performance organisationnelle peut être évaluée selon deux critères principaux : l'efficacité et l'efficience ». (Daft.R & Marcic.D, pp. 41-42).

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

1.5.4. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la mesure de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de vente et de rentabilité. Selon les auteurs Frédéric Jallat et Michel Badoc, « la performance commerciale peut être évaluée en fonction de quatre dimensions principales : la satisfaction du client, le développement des ventes, la productivité des forces de vente et la rentabilité ». (Jallat.F & Badoc.M, 2008, pp. 20-21).

1.5.5. La performance économique et financière

La performance économique et financière d'une entreprise peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la croissance, la liquidité, la solvabilité, etc. Selon les auteurs Philippe Joffard *et* Jacques Orsoni, : « la performance économique et financière peut être mesurée à travers deux axes principaux : la rentabilité et la création de valeur ». (Joffard.P & Orsoni.J, 2012, pp. 33-35).

1.5.6. La performance humaine et sociale

La performance humaine et sociale d'une entreprise peut être définie comme la mesure de sa capacité à prendre en compte les besoins et les attentes de ses employés, de ses clients et de la société dans son ensemble. Selon les auteurs Michel Kalika et Véronique Zardet : « la performance humaine et sociale peut être évaluée en fonction de plusieurs dimensions, telles que l'éthique, la responsabilité sociale, la qualité de vie au travail, la diversité et l'égalité des chances ». (Kalika.M & Zardet.V, pp. 366-367).

1.5.7. La performance interne et externe

Leurs définitions sont identifiées dans le tableau suivant :

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

✓ *Tableau 4: La performance interne et externe*

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

Source : (Doriath.B & Goujet.Ch, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 2007, p. 173).

1.6. Les éléments de la performance financière

La performance financière peut être mesurée selon trois critères principaux : la rentabilité, la solvabilité et la liquidité. (Vernimmen.P & Al, 2021, pp. 35-41).

- **La rentabilité** : La rentabilité est la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités. Elle est mesurée par le retour sur investissement (ROI), le retour sur actifs (ROA) et le retour sur capitaux propres (ROE).
- **La solvabilité** : La solvabilité est la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Elle est mesurée par le ratio de levier financier, le ratio de couverture de la dette et le ratio d'autonomie financière.
- **La liquidité** : La liquidité est la capacité d'une entreprise à répondre à ses obligations à court terme. Est mesurée par le ratio de liquidité courante, le ratio de liquidité rapide et le ratio de trésorerie.

D'autres éléments peuvent également être pris en compte dans l'évaluation de la performance financière, tels que la croissance des ventes, le rendement des investissements et la gestion des coûts. La performance financière peut être influencée par de nombreux facteurs tels que la concurrence, la réglementation, les conditions économiques et la gestion de

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

l'entreprise. Il est important de prendre en compte l'ensemble de ces facteurs pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

2. Les mesures comptables

Les mesures comptables sont des règles et des normes utilisées pour enregistrer, classer, analyser et communiquer les informations financières d'une entreprise. Ces mesures sont importantes car elles permettent aux investisseurs, aux créanciers, aux actionnaires et aux gestionnaires d'avoir une vue claire et précise de la situation financière de l'entreprise.

2.1. La mesure par les indicateurs du bilan

2.1.1. Le fond de roulement net (FRN)

« Le Fonds de roulement est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Ainsi, Le FR correspond à la partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables et la partie des actifs circulants financée par les ressources stables ». (Beatrice & Francis.G, p. 101). Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes à partir du bilan financier.

- **Par le haut du bilan :**

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

- **Par le bas du bilan :**

$$FRN = \text{Actif circulant} - \text{les dettes à court terme}$$

• **Interprétation du fond de roulement net (FRN) :**

- Si le $FRN > 0$ alors les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables.
- $FRN < 0$: 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 c'est-à-dire elle finance ses immobilisations (ce qu'elle possède) par des dettes à court terme.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- Si le FRN est suffisamment important pour financer l'intégralité du BFR (si $FRN > BFR$), alors l'entreprise dispose d'une Trésorerie Nette (TN) positive.
- À l'inverse, quand le $BFR > FRN$, l'entreprise a recours à des ressources « à court terme » pour financer une partie du BFR. Ces ressources « à court terme » sont des passifs de Trésorerie.

2.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) :

« Il est défini comme étant la masse de fonds de roulement immobilisé par l'entreprise pour faire face aux décalages entre actif circulant résultant de l'exploitation et des dettes nées de cette dernière. » (Giesse.F, 1996, p. 135).

Il correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation (ou secrété à celui-ci lorsque ce BFR est négatif), il peut être calculé par deux méthodes différentes :

$$BFR = \text{besoin en financement} - \text{ressources de financement.}$$

$$BFR = (\text{valeurs réalisables (VR)} + \text{Valeurs d'exploitations (VE)}) - (\text{DCT} - \text{dettes financières})$$

$$BFRE = \text{Emplois d'exploitations} - \text{ressources d'exploitation}$$

2.1.3. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est le solde des créances et des dettes hors exploitation ou diverse du bas du bilan.

$$BFRHE = \text{Emplois hors exploitations} - \text{ressources hors exploitations}$$

- **Interprétation du besoin en fonds de roulement :**

- **BFR positif :** Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

- **BFR nul** : Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.
- **BFR négatif** : Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

2.1.4. La trésorerie

« La trésorerie c'est l'ensemble des fonds disponibles en espèces ou en équivalent de trésorerie que l'entreprise peut mobiliser rapidement pour faire face à ses besoins financiers immédiats »(Louis.J,P & Palomino.F, p. 14). La trésorerie peut être calculée par deux méthodes différentes :

$$TR = FRN - BFR$$

Ou :

$$TR = \text{disponibilité} - \text{concours bancaire}$$

2.2. La mesure par l'analyse des ratios

Cette partie représente une interprétation d'un ensemble de ratios significatifs, afin de donner une évaluation sur la situation financière de l'entreprise.

2.2.1. Définition du ratio

« Un ratio c'est une mesure quantitative qui exprime la relation entre deux chiffres ou plus dans les états financiers d'une entreprise, dans le but d'évaluer sa performance financière, sa rentabilité et sa solvabilité. » (Pierre.V & Al, Analyse financière, p. 45). Il permet de mesurer et de comparer différentes variables financières clés telles que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité, la rentabilité des investissements et l'efficacité opérationnelle. Les ratios sont largement utilisés par les investisseurs, les analystes financiers et les gestionnaires d'entreprise

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

pour prendre des décisions d'investissement éclairées et évaluer les perspectives d'une entreprise à court et à long terme.

2.2.2. Les différents types de ratios

Les ratios sont exprimés par un rapport entre deux grandeurs qui nous permet de mesurer la performance de l'entreprise, sa rentabilité, sa solvabilité et les risques encourus.

- **Ratio de situation ou de structure :**

« Le ratio de situation ou de structure est une mesure utilisée en finance pour évaluer la performance d'une entreprise en comparant deux éléments clés de ses états financiers. » (Anthony.H & Merchant, 2017, p. 186).

Autrement dit Les ratios de situation ou de structures sont ceux qui expriment la relation entre les postes du bilan et plus précisément, la relation qui existe entre les éléments de l'actif et du passif.

- **Ratio de financement :**

Le ratio de financement est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à financer ses activités à court terme à partir de ses ressources à court terme. Il s'agit d'une mesure importante de la liquidité d'une entreprise et de sa capacité à faire face à ses obligations à court terme.

- **Ratio de financement des immobilisations :**

« Le ratio de financement des immobilisations est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à financer ses immobilisations à long terme à partir de ses ressources à long terme. Il permet de déterminer si une entreprise est capable de financer ses projets d'investissement à long terme en utilisant ses propres ressources plutôt que des dettes. » (Brealy.M & Allen, 2018, p. 139). On peut le calculer comme suit :

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif fixe}}$$

Il est préférable à la couverture de l'actif fixe par les fonds permanents.

- Dans le cas où il est supérieur à 1 on peut dire qu'il existe un Fonds de roulement positif (+).

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- Dans le cas où ce ratio se rapproche de 1, donc il existe un Fonds de roulement insuffisant
- Dans le cas où il est inférieur à 1 donc le Fonds de roulement est négatif (-).
- **Ratio d'autonomie :**

« Le ratio d'autonomie, est également connu sous le nom ratio d'endettement ou ratio de levier financier, est un indicateur financier qui mesure le degré d'endettement d'une entreprise par rapport à ses fonds propres. Il permet de déterminer la proportion des actifs de l'entreprise financée par des fonds propres plutôt que par des dettes. » (Gitman.Z & Juchau, 2019, p. 74).

$$\text{Ratio d'autonomie} = \text{Capitaux propres} / \text{Actif fixe}$$

Il fait référence au degré de couverture de l'actif fixe par les fonds propres, il doit être souvent supérieur à 1.

- **Ratio de financement externe :**

« Le ratio de financement externe est un indicateur financier qui mesure la proportion des ressources financières d'une entreprise provenant de sources externes, telles que les prêts bancaires, les obligations ou les émissions d'actions. Il permet de déterminer dans quelle mesure une entreprise dépend des sources de financement externes pour soutenir ses activités. »(Brigham.H & Ehrhardt, 2018, p. 75).

$$\text{Ratio de financement externe} = \text{total des dettes} / \text{Actif total}$$

Il fait référence au degré de couverture de l'actif total par les capitaux extérieurs, il permet également de calculer la marge de sécurité de l'entreprise vis-à-vis des créanciers. Il doit être inférieur à 1.

- **Les ratios de liquidité :**

La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financement, et à assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses. On distingue trois ratios pour analyser la liquidité du bilan :

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- *Ratio de liquidité générale :*

« Le ratio de liquidité générale c'est la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme avec ses actifs courants, y compris la trésorerie, les comptes clients et les stocks » (Ross.W & Jordan, 2019, p. 111).

- *Ratio de trésorerie relative :*

« Le ratio de trésorerie relative permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs les plus liquides. Il est recommandé que le ratio de trésorerie relative soit supérieur à 1 pour indiquer une situation financière solide. »(Gitman.Z, 2021, p. 81).

- *Ratio de trésorerie immédiate :*

« Le ratio de trésorerie immédiate est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme en comparant le montant de ses liquidités avec le montant de ses dettes à court terme. Il est recommandé que le ratio de trésorerie immédiate soit supérieur à 1 pour indiquer une situation financière solide. »(Lawrence.J & Gitmen, 2008, p. 55).

✓ *Tableau 5: Résumé des ratios de liquidité ou de trésorerie.*

Ratios de liquidité ou de trésorerie		
R1	Ratio de liquidité générale	Actif circulant /Dettes à court terme
R2	Ratio de trésorerie relative	Valeurs disponibles + valeurs réalisables/dettes à court terme
R3	Ratio de trésorerie immédiate	Valeurs disponibles/ dettes à court terme

Source :(Jean.L, 2000, p. 08).

• *Les Ratios de solvabilité :*

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

« *Les ratios de solvabilité* sont des indicateurs financiers qui mesurent la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à long terme en évaluant sa structure financière et sa capacité à générer des bénéfices suffisants pour honorer ses dettes à long terme. »(Lawrence.G, 2015, pp. 515-525).

Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise :

- *Le ratio d'autonomie financière :*

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propre} / \text{total des dettes}$$

- *Le ratio de solvabilité générale :*

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{total actif} / \text{total des dettes} > 1$$

- *Les ratios de rentabilité :*

« *Les ratios de solvabilité* sont des indicateurs financiers qui mesurent la performance financière d'une entreprise en évaluant sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses actifs et de ses investissements. »(Lawrence.G, 2015, pp. 469-485).

- *Ratio de rentabilité financière :*

Il mesure la rentabilité des seuls Fonds propres.

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Fonds propres}$$

- *Les ratios de rotation :*

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

Les ratios de rotation sont des mesures financières qui permettent d'évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des ventes ou des profits. Il existe plusieurs types de ratios de rotation, dont voici quelques exemples :

- ***Délai de rotation des stocks :***

"Le délai de rotation des stocks est un indicateur qui mesure le nombre moyen de jours nécessaires pour transformer les stocks en ventes. Il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des stocks d'une entreprise. Plus le délai de rotation des stocks est court, plus l'entreprise est en mesure de transformer rapidement ses stocks en ventes, ce qui peut être un signe de performance opérationnelle et de gestion efficace des stocks. (Pierre.V & Al, 2021, p. 649).

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = (\text{stock moyen de produits finis} / \text{coûts de production}) \times 360 \text{ jrs}$$

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = (\text{stock moyen de marchandises} / \text{coûts d'achat}) \times 360 \text{ jrs}$$

$$\text{Rotation des stocks de matière premières} = (\text{stock moyen de MP} / \text{Coût d'achat}) \times 360 \text{ jrs}$$

- ***Délai de rotation crédit clients :***

« Le délai de rotation crédits clients est une mesure qui permet d'évaluer la rapidité avec laquelle une entreprise est capable de collecter les montants qui le sont dus par ses clients. Il peut être calculé en prenant le nombre de jours de l'année et en le divisant par le ratio de rotation des crédits clients. » (Carl.S, 2019, p. 740)..

$$\text{Délai de rotation clients} = (\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}) \times 360 \text{ j}$$

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- *Délai de rotation de crédit fournisseurs :*

« Le délai de rotation de crédit fournisseurs est une mesure qui permet d'évaluer le temps qu'une entreprise prend pour payer ses fournisseurs après avoir reçu les marchandises ou les services. » (James.J, 2017, p. 445).

$$\text{Délai de rotation de crédit fournisseur} = (\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}) \times 360j$$

2.3. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Selon BERNARD LAPEYRE « les SIG représentent les soldes intermédiaires obtenus après soustraction des charges d'exploitation des produits d'exploitation sur une période donnée. Les SIG permettent de mesurer la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise à chaque étape du processus de production et de vente, de la production à la distribution en passant par la gestion des stocks et des ventes. Ils fournissent également des informations sur les coûts de production, les marges bénéficiaires, la productivité et l'utilisation des ressources. » (Bernard.L, 2015, p. 212). On trouve dans les soldes intermédiaires de gestion :

2.3.1. La marge commerciale

La marge commerciale est une mesure de la rentabilité d'une entreprise. Correspond à la différence entre le prix de vente des marchandises et le coûts d'achat de ces marchandises.

On utilise notamment dans les activités de commerce, c'est à dire que pour les entreprises commerciales ou mixte

$$MC = \text{prix de vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues (achat des marchandises +/- variation de stock de marchandises)}.$$

2.3.2. La production de l'exercice

Selon Pierre Vayer : « la production de l'exercice est le travail accompli par un sujet pour transformer les données, fournies par les sensations et les perceptions, en un produit utile » (Pierre.V, 1974, p. 62).

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} +/- \text{production stockée} + \text{production Immobilisée}.$$

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

- *Marge de production :*

Selon Jean- Pierre Helfer et Franck Moraux « la marge de production peut être calculée en soustrayant les coûts directs de production (matières premières, main d'œuvre directe, etc.) du chiffre d'affaires. » (Jean-Pierre & Al, 2013, pp. 254-255).

La marge de la production est un indicateur important de la santé financière d'une entreprise, car elle mesure la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses activités de production.

Marge de production = production de l'exercice – Coût d'achat des matières premières consommées (achats de matière +/- variation de stocks de matières).

2.3.3. La valeur ajoutée produite (VA)

Selon Gitman et Chad J. Zutter « la valeur Ajoutée peut être définie comme la différence entre la valeur totale des biens et services produits par une entreprise et le coût total des inputs nécessaires à leur production. » (Gitman.Ch & Zutter.J, 2018, p. 08).

VA = marge commerciale + production de l'exercice – consommation de l'exercice en provenance des tiers.

Consommation de l'exercice = achat de matières première et autre approvisionnements + variation de stocks de matières première et autres approvisionnements + autres achats et charges externes

2.3.4. Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)

« L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à la capacité d'autofinancement générée par l'activité opérationnelle de l'entreprise avant prise en compte des charges financières et fiscales. Il est calculé en ajoutant aux amortissements et provisions les charges d'exploitation qui ne sont pas des charges de personnel et les produits d'exploitation qui ne sont pas des produits financiers ou exceptionnels. » (Vernimmen.P & Al, 2021, p. 259).

EBE= VA + subventions d'exploitation – charges de personnel – impôts et taxes et versements assimilés

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

Un solde négatif indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise.

L'EBE sert à calculer quelques ratios financiers comme :

- *Taux de rentabilité économique* = EBE/ CAHT.
- *Taux de rentabilité économique brute (ROCE)* = EBE/ Capitaux investis.

2.3.5. Résultat d'exploitation (RE) :

« Le résultat d'exploitation représente le bénéfice ou la perte dégagé(e) par l'entreprise au cours de l'exercice, à partir de ses activités opérationnelles. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice sur son activité courante, avant prise en compte des charges financières, des charges exceptionnelles et des impôts. » (Meunier-Rocher.B, 2018, p. 81).

$$RE = EBE + reprises\ sur\ charges\ et\ transfert\ de\ charges + autres\ produits - dotations\ aux\ amortissements,\ dépréciations\ et\ provisions - autres\ charges.$$

Où :

$$RE = Produits\ d'exploitation - charges\ d'exploitation$$

Le RE sert à calculer quelques ratios financiers comme :

- *Taux de marge opérationnel* = RE / CAHT x100.
- *Poids des charges financières* = charges financières / RE.

2.3.6. Le résultat courant avant impôt (RCAI)

« Le résultat courant avant impôt (RCAI) est le résultat de l'activité principale de l'entreprise avant déduction des intérêts et avant impôts. Il permet d'apprécier la rentabilité opérationnelle de l'entreprise et de la comparer à celle des concurrents. »(Vernimmen.P & Al, 2021, p. 264).

$$RCAI = RE + Résultat\ financier\ (produits\ financiers - charges\ financières)$$

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

2.3.7. Résultat exceptionnel

« Le résultat exceptionnel est composé des produits et charges qui ne relèvent pas de l'activité courante de l'entreprise. Il s'agit principalement des produits et charges financiers exceptionnels, des plus-values et moins-values de cession d'actifs immobilisés et des éléments exceptionnels liés à des opérations de restructuration ou à des litiges. » (Meunier-Rocher.B, 2018, p. 84).

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

Il permet de calculer le ratio financier suivant :

$$- \text{Rentabilité des opérations non courantes} = \text{résultat exceptionnel} / \text{CAHT} \times 100.$$

2.3.8. Résultat net de l'exercice :

« Le résultat net de l'exercice est la différence entre les produits et les charges de l'exercice. Il correspond à la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice ou une perte au cours de l'exercice après prise en compte de toutes les charges, y compris les charges financières, les impôts et les éventuelles provisions pour dépréciation d'actifs »(Vernimmen.P & Al, 2021, p. 261).

Il sert à calculer le ratio financier suivant :

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur les bénéfices.}$$

$$- \text{Taux de rentabilité économique global nette} = \text{résultat net} / \text{CAHT.}$$

2.4. La capacité d'autofinancement (CAF)

« La capacité d'autofinancement (CAF) est définie comme la somme des flux de trésorerie disponibles générés par une entreprise à partir de son activité opérationnelle. Elle permet à l'entreprise de financer ses investissements, ses dividendes et ses remboursements de dettes, sans avoir recours à des financements extérieurs tels que des emprunts bancaires ou des augmentations de capital ». (Jean-Francois.M, 2014, p. 111).

:

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{Variation du besoin en fonds de roulement}$$

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

La CAF est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise et de sa capacité à se financer par elle-même. Elle peut se calculer aussi par deux méthodes

- A partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) dit approche **soustractive** :

$$CAF = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissées.}$$

- A partir du résultat de l'exercice dit approche **additive** :

$$CAF = \text{résultat de l'exercice} + \text{dotations aux amortissements et provisions} - \text{reprise sur amortissement et provision} + \text{Valeur comptable des éléments d'actifs cédés} - \text{produits de cession d'immobilisations} - \text{subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice.}$$

Conclusion du chapitre

En conclusion, le tableau de bord est un instrument essentiel pour mesurer la performance d'une entreprise. Il permet de synthétiser les informations financières et non financières pertinentes et de les présenter de manière claire et concise. Les tableaux de bord sont également personnalisables, ce qui permet aux décideurs de choisir les indicateurs les plus pertinents pour leur entreprise.

Cependant, le tableau de bord n'est pas une fin en soi. Il doit être utilisé en conjonction avec d'autres outils et méthodes pour évaluer la performance d'une entreprise dans son ensemble. De plus, il est important de veiller à ce que les indicateurs de performance choisis soient pertinents et représentatifs de la situation de l'entreprise, et qu'ils soient régulièrement mis à jour pour refléter les changements dans l'environnement économique et commercial.

Tandis que, la performance d'une entreprise est un indicateur clé de sa réussite dans le contexte économique et commercial actuel. Elle peut être évaluée à travers une variété de mesures telles que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité, la croissance des ventes, le rendement des investissements et la gestion des coûts. Cependant, la performance n'est pas une fin en soi. Les entreprises doivent prendre en compte les facteurs internes et externes qui influencent leur performance, tels que la concurrence, la réglementation, les conditions économiques et la gestion interne de l'entreprise.

Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance

En outre, la performance doit être évaluée sur le long terme et pas seulement sur le court terme. Les entreprises doivent être conscientes des risques potentiels associés à une croissance rapide et doivent chercher à maintenir un équilibre entre la croissance et la rentabilité.

Enfin, la performance est un processus continu qui nécessite une évaluation régulière et une adaptation en fonction des changements dans l'environnement économique et commercial. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables de s'adapter aux changements et de tirer parti des opportunités qui se présentent.

***Chapitre 03 :La mise en place d'un
tableau de bord au sein de l'entreprise
Bejaïa Logistique***

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

Introduction

D'après les deux chapitres précédents, nous avons compris que le contrôle de gestion et la performance ont le même but et les mêmes finalités, quel que soit la nature ou la taille de l'entreprise. Leurs objectifs sont de faire piloter, suivre, coordonner et pousser les organisations à mieux décider et à bien gérer ses activités pour avoir une meilleure situation dans tous les domaines.

D'une manière générale, le contrôle de gestion sert à mener l'entité vers l'objectif ultime de son organisation. Il consiste à ce que les éléments de cette entité apportent vraiment un meilleur concours à la réalisation de la performance financière et à un excellent pilotage de ses différents départements et d'assurer une meilleure efficacité.

La finalité de ce dernier chapitre est de faire montrer particulièrement la démarche de mise en place d'un tableau de bord financier au niveau de l'organisation *Bejaia Logistique*.

Pour cela, notre travail s'attachera donc à donner une présentation générale de l'organisme d'accueil 'BL' à travers les lignes de la première section. Ensuite, nous allons montrer le calcul de différents indicateurs de performance de cette organisation. A la fin, nous arrivera à construire un tableau de bord financier pour BL, suite à une étude de cas qui nous a amenés à effectuer un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise *Bejaia Logistique* à Ighzer Amokrane, pour faire tester nos hypothèses et avoir des solutions valables et correctes à notre problématique de recherche.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

A. Présentation de l'organisme d'accueil BL

Bejaia Logistique est une entreprise de prestation de services qui se distingue par son excellence, son engagement envers la satisfaction client et son expertise inégalée dans son domaine. Dans cette section on vous fera découvrir le département Finance et Comptabilité ainsi que le service Contrôle de gestion.

1. Présentation de l'entreprise Bejaia logistique

Bejaia Logistique est une entreprise de transport logistique, Fondée en 2008, devenue une référence dans le domaine du transport routier. Son activité s'est ensuite étendue à la location d'engin et du matériel du BTP, à la manutention et à la location de véhicules.

Aujourd'hui, la force de frappe de Bejaia Logistique est indéniablement l'importance de sa flotte composée de plus de 1 000 véhicules à la pointe de l'innovation, et elle envisage de renouveler mais surtout de renforcer son parc roulant, dans les 3 prochaines années, avec plus de 400 autres attelages afin de couvrir et au mieux le marché qui ne cesse de s'accroître.

Le professionnalisme et la performance de Bejaia Logistique, s'appuient aujourd'hui, sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux clients les plus exigeants et aux commandes les plus spécifiques. La valeur ajoutée de la société est le fait d'appartenir au groupe **IFRI** qui fait désormais parti des plus grands groupes privés en Algérie et qui possède une force de frappe considérable en matière de capacité d'investissements.

Si nous voulons présenter la société en chiffre, nous ne pouvons passer sans évoquer la croissance à deux chiffres que la société a connus depuis sa création. Soucieuse pour mieux servir ses clients, Bejaia Logistique, intègre, au quotidien, dans sa démarche, des indicateurs de performances afin que l'ensemble des compteurs de ses tableaux de bord convergent vers une qualité irréprochable.

- + **Secteurs** : Transports routiers et ferroviaires
- + **Taille de l'entreprise** ; 501-1 000 employés
- + **Siège social** Bejaia, Bejaia
- + **Type Société** civile/Société commerciale/Autres types de sociétés
- + **Fondée en** 2008
- + **Domaines** : Transport routier de marchandise, Logistique, Location d'engin et Matériels pour le BTP, Location de véhicule et Manutention.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

2. Les missions de l'entreprise

Elle est chargée de

- Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des marchandises ;
- Valider les programmes d'investissement ;
- Garder ses clients fidèles et essayer d'acquérir d'autres ;
- Assurer la gestion de développement des ressources humains et des moyens matériels :
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités ;
- Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploitées ;
- Garantir son image face à ses concurrents au niveau national.

3. Les activités de l'entreprise

Ses activités sont bien claires, on trouve :

- Transport publique de marchandises ;
- Location d'engins ;
- Location de véhicules avec / sans chauffeur ;
- Location du matériel pour bâtiments et travaux public.

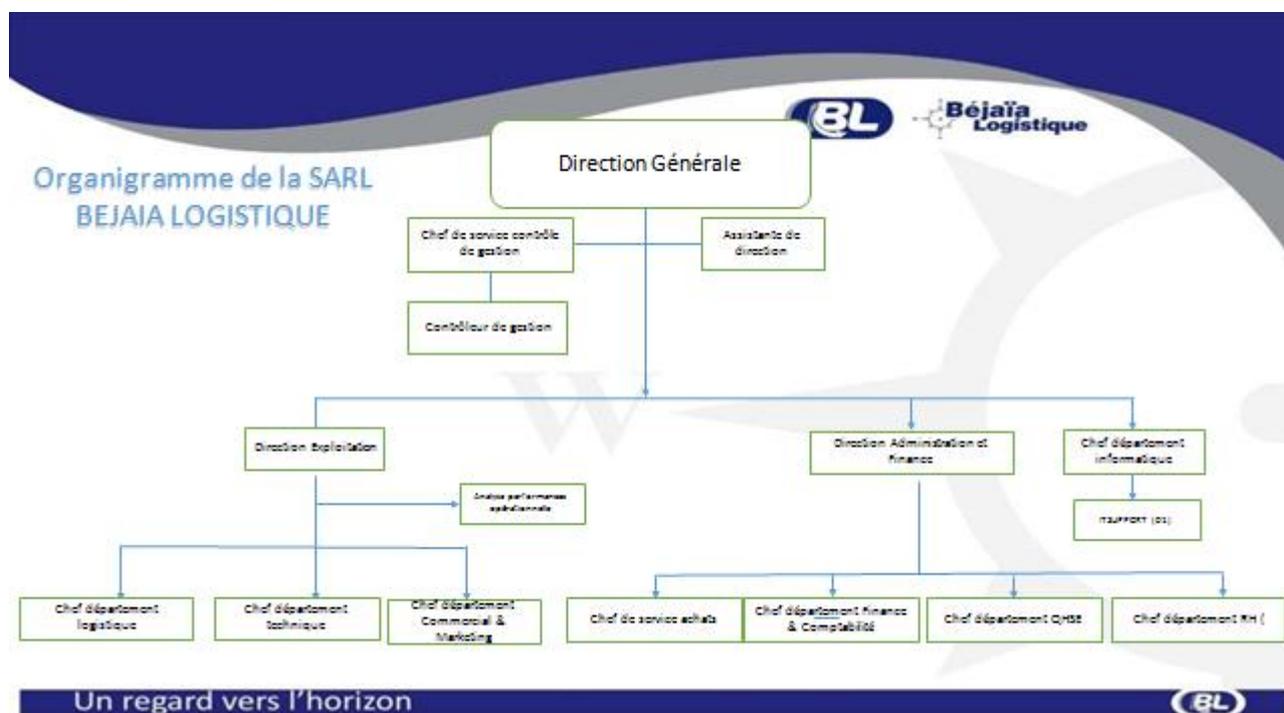
4. Les objectifs de l'entreprise

- Le respect des exigences des clients et autres parties prenantes pertinentes,
- L'exploitation optimale de tous les moyens matériels mis en œuvre,
- La proposition de solutions logistiques diversifiées,
- La fidélisation de nos collaborateurs et le développement de leurs compétences,
- La préservation de notre notoriété et image de marque,
- La protection de la santé et sécurité de nos personnels et des personnes travaillant pour nous,
- La contribution proactive à la préservation de l'environnement,
- La garantie de l'intégrité des personnes et des biens,
- La contribution active à l'amélioration environnementale et sociétal.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

5. L'organigramme de l'entreprise

✓ *Figure 15: L'organigramme de BL.*



Source : A partir des données de l'entreprise BL.

- **Direction de l'unité :**

Sa direction générale assure la bonne gestion de l'organisation, le développement des talents, de la satisfaction des clients et de la croissance de l'entreprise en assumant ces responsabilités avec engagement et excellence, cette direction dispose d'une assistante qui est chargé de la liaison entre la direction générale et les différents départements.

- **Département de Finance et Comptabilité :**

Il a des relations avec pratiquement des autres services, son rôle est de concevoir et mener une gestion financière et l'utilisation des ressources financière en fonction des objectifs de l'entreprise. Il se décompose en trois bureau :

- Bureau de Finance : il est chargé de gérer la gestion financière global de l'entreprise à savoir les flux et la trésorerie...etc.
- Bureau de Comptabilité et Fiscalité : est responsable de la gestion précise des registres comptables, de prestation CA, la conformité fiscale, de l'optimisation fiscale et de la fourniture d'informations financières à la direction de l'entreprise.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- Bureau de comptabilité de matière : est responsable de la gestion précise des stocks, des salaires et de la planification des besoins en matières.
- **Service du contrôle de gestion :**
 - Il chargé d'établir et de suivre les budgets, les rapports d'activité consolidé, surveiller la rotation des véhicules...etc.
 - Ce service possède d'un contrôler de gestion qui se veille sur la réalisation des situations, états et rapports statiques de gestion.

B. Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise BL

Les indicateurs de performance jouent un rôle crucial au sein de Bejaia Logistique en lui fournissant des informations essentielles pour évaluer, surveiller et améliorer sa performance dans le domaine de la logistique. Ces indicateurs constituent une boussole qui guide les actions de l'entreprise vers l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients et la réalisation de ses objectifs stratégiques.

1. Elaboration des bilans financiers

L'élaboration d'un bilan financier constitue une étape cruciale dans l'analyse financière d'une entreprise. Il permet de dresser un tableau complet de la situation financière de l'entreprise à une date donnée, offrant ainsi des informations essentielles pour évaluer sa solvabilité, sa structure financière et sa capacité à générer des bénéfices.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 6: Elaboration de bilan financier 2018.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
Actif immobilisé (AI)	2 195 190 785	Capitaux Permanents	4 057 221 680
Immobilisation incorporelle	67 450	Capitaux propre	2 078 386 805
Immobilisation incorporelle	2 178 164 728	Capital émis.	70 000 000
Immobilisation financière	16 958 606,73	Primes et réserves	1 914 664 665,68
Autres valeurs immobilisées	00	Résultat net	93 722 139,54
Actif Circulant (AC)	2 314 304 698	Passif non Courant (DLMT)	1 978 834 875,00
Valeur d'exploitation (VE)	113 949 019,50	Emprunts et dettes financières	1 978 834 875,00
Stocks et encours	113 949 019,50	Autres dettes non courantes	/
Valeur réalisable (VR)	1 642 067 664	Provision et produit constaté d'avance	/
Clients	1 599 048 568,20	Passif courant (DCT)	452 273 802,4
Autres débiteurs	11 767 653,55	Fournisseurs et Comptes rattachés	57 052 763,59
Impôts et assimilés exigibles	30 780 936,79	Impôt	291 690 456,58
Autres créances et emplois assimilés	470 505,49	Autres dettes	93 745 071,48
Valeurs Disponibles (VD)	558 288 014,40	Trésorerie passif	9 785 510,79
Trésorerie	558 288 014,40		
Total Actif	4 509 495 483	Total Passif	4 509 495 483

Source : réalisé par nous-mêmes sa partir des données de l'entreprise BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 7: Elaboration de bilan financier 2019.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
Actif immobilisé (AI)	2 035 277 807	Capitaux Permanents	3 516 160 635
<i>Immobilisation incorporelle</i>	861 631,23	<i>Capitaux propre</i>	2 198 039 010
<i>Immobilisation corporelle</i>		Capital émis	70 000 000
Autres immobilisation corporelle	1 729 435 637,06	Primes et réserves	2 008 386 805,22
<i>Immobilisation en cours</i>	290 740 800	Résultat net	119 652 204,99
<i>Immobilisation financière</i>			
Prêts et autres actifs financier non courant.	3 048 448,79		
Actifs d'impôt différé.	11 191 289,75		
Actif Circulant (AC)	1 921 230 512	Passif non Courant (DLMT)	1 318 121 625
Valeur d'exploitation (VE)	1 325 3302,41	Emprunts et dettes financières	1 318 121 625
Stocks et encours	132 513 302,41	Autres dettes non courantes	//
Valeur réalisable (VR)	1 673 571 357	Provisions et produits constatés d'avance	//
Clients.	1 601 080 237,9		
Autres débiteurs.	17 540 822,66		
Impôts et assimilés exigible.	53 714 375,84		
Autre créance et emplois assimilés	1 235 921,54	Passif Courant (DCT)	440 347 684,69
Valeur disponible (VD)	115 145 852,72	Fournisseurs et comptes rattachés	78 165 576,52
Trésorerie	115 145 852,72	Impôts	259 035 407,37
		Autres dettes	95 851 776,09
		Trésorerie passif	72 94 924,71
Total Actif	3 956 508 320	Total Passif	3 956 508 320

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données du BL

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 8: Elaboration de bilan financier 2020.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
Actif immobilisé (AI)	3 303 052 404,08	Capitaux Permanents	43 485 166,54
<i>Immobilisations incorporelles</i>	903 308,44	<i>Capitaux propre</i>	2 308 716 529,27
<i>Immobilisations corporelles</i>		Capital émis	250 000 000
Autres immobilisations corporelles	2 916 728 287,24	Primes et réserves	194 803 901,22
<i>Immobilisation en cours</i>	356 785 095,05	Résultat net	110 677 519,05
<i>Immobilisations financières</i>			
Prêts et autre actifs financiers non courants	1 106 527,67		
Actifs d'impôt différé	24 529 185,68		
<i>Actif Circulant (AC)</i>	1 666 636 849,05	<i>Passif non courant (DLMT)</i>	2 039 800 125
<i>Valeur d'exploitation (VE)</i>	153 144 682,42	Emprunts et dettes financière	2 039 800 125
Stocks et encours	153 144 682,42	Autres dettes courantes	/
		Provisions et produits constatés d'avance	/
<i>Valeur Réalisable (VR)</i>	1 199 248 160,08		
Clients	1 106 490 478,94		
Autres débiteurs impôts et assimilés exigible	28 007 774,26		
Autres créances et emplois assimilés	59 795 066,88	<i>Passif Courant(DCT)</i>	621 172 598,86
	4 954 840	Fournisseurs et comptes rattachés	38 107 295,45
<i>Valeur Disponible (VD)</i>	314 244 006,55	Impôts	214 734 558,41
Placements et autres actifs financiers courants	200 416 666,66	Autres dettes	138 015 290,85
Trésorerie	113 827 339,89	Trésorerie passif	230 315 454,15
Total Actif	4 969 689 253	Total Passif	4 969 689 253

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

2. Elaboration des bilans des grandes masses

L'élaboration d'un tableau de grandes masses est une étape cruciale dans la planification et la réalisation de projets de construction et d'ingénierie. Il fournit une vue d'ensemble organisée et détaillée des éléments structuraux, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées et la coordination efficace entre les différents intervenants du projet.

✓ *Tableau 9: Le bilan de grandes masses de l'année 2018.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
<i>AI</i>	<i>2 195 190 785</i>	<i>48.68</i>	<i>KP</i>	<i>4 057 221 680</i>	<i>89.97</i>
<i>AC</i>	<i>2 314 304 698</i>	<i>51.32</i>	CP	2 078 386 805	46.09
VE	113 949 019,50	2.53	DLMT	1 978 834 875	43.88
VR	1 642 067 664	36.41	<i>DCT</i>	<i>452 273 802,4</i>	<i>10.03</i>
VD	558 288 014,40	12.38	//	//	//
<i>Total</i>	<i>4 509 495 483</i>	<i>100</i>	<i>Total</i>	<i>4 509 495 483</i>	<i>100</i>

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

✓ *Tableau 10: Le bilan de grandes masses de l'année 2019.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
<i>AI</i>	<i>2 035 277 807</i>	<i>51,44</i>	<i>KP</i>	<i>3 516 160 635</i>	<i>88,87</i>
<i>AC</i>	<i>1 921 230 512</i>	<i>48,56</i>	CP	2 198 039 010,21	55,56
VE	132 513 302,41	3,35	DLMT	1 318 121 625	33,32
VR	1 673 571 357	42,30	<i>DCT</i>	<i>440 347 684,69</i>	<i>11,13</i>
VD	115 145 852,72	2,91	//	//	//
<i>Total</i>	<i>3 956 508 320</i>	<i>100</i>	<i>Total</i>	<i>3 956 508 320</i>	<i>100</i>

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

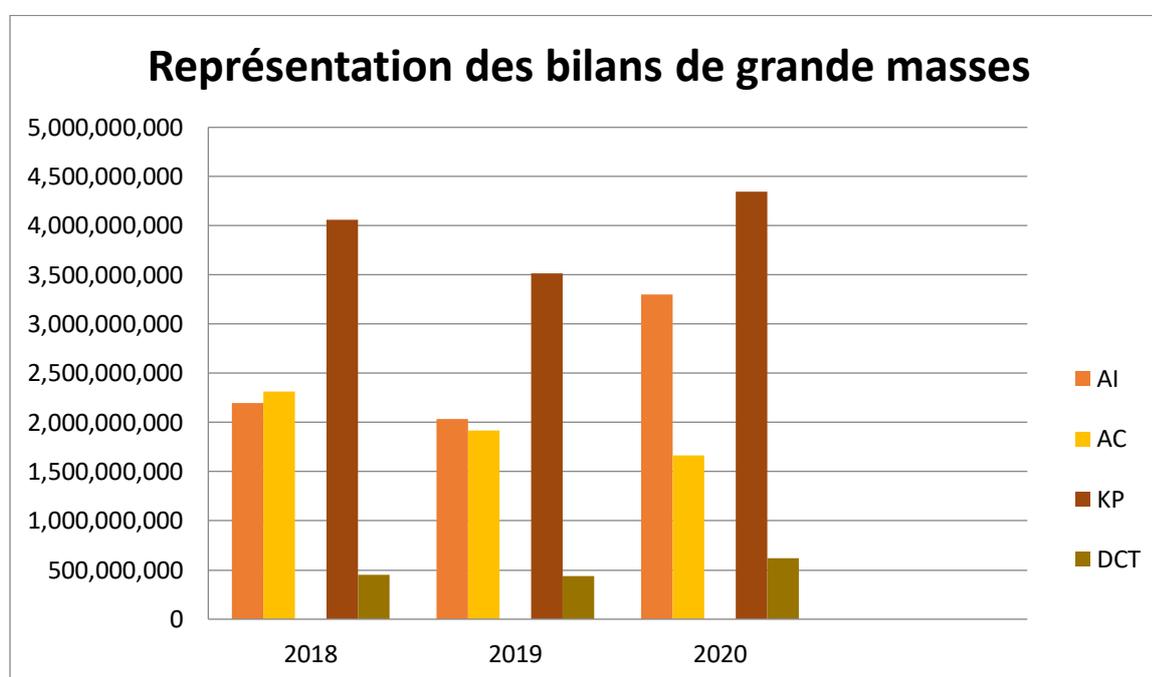
Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 11: Le bilan de grandes masses de l'année 2020.*

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>	<i>%</i>
<i>AI</i>	3 303 052 404,08	66,46	<i>KP</i>	4 348 516 654	87,5
<i>AC</i>	1 666 636 849,05	33,54	<i>CP</i>	2 308 716 529,27	46,46
<i>VE</i>	153 144 682,42	3,08	<i>DLMT</i>	2 039 800 125	41,04
<i>VR</i>	1 199 248 160,08	24,13	<i>DCT</i>	621 172 598,86	12,5
<i>VD</i>	314 244 006,55	6,32	<i>//</i>	<i>//</i>	<i>//</i>
Total	4 969 689 253	100%	Total	4 969 689 253	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise BL.

✓ *Figure 16: Représentation graphique des bilans de grandes masses*



Source : réaliser par nous- mêmes suit à des données de BL.

• *Interprétation :*

- *Actifs Immobilisés :*

Ces bilans de grande masses représentent les valeurs de l'AI exprimées en pourcentage, qui peuvent indiquer la part de l'actif total de l'entreprise Bejaia Logistique, qui est constitué de biens immobilisés et d'autres actifs qui sont utilisés pour ses activités à long terme.

Dans ce cas, les pourcentages indiquent que la part de l'actif immobilisé a augmenté au fil du temps, passant de 48,68% en 2018 à 51,44% en 2019, puis à 66,46% en 2020. Cela peut indiquer que l'entreprise BL a investi d'avantage dans des actifs à long terme au cours de cette

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

période, peut-être pour moderniser ses installations, accroître et renforcer son parc roulant en terme de véhicules et d'engins ou améliorer ses processus opérationnels.

- *Actif Circulant :*

Dans ce cas, les pourcentages indiquent que la part de l'actif circulant dans l'actif total de l'entreprise BL a diminué au fil du temps. Elle est passée de 51,32% en 2018 à 48,56% en 2019, puis à 33,54% en 2020. L'actif circulant comprend généralement les actifs à court terme tels que les stocks, les créances clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Cette diminution peut indiquer que l'entreprise a investi d'avantages dans des actifs à long terme, peut-être pour moderniser ses installations, ou accroître sa capacité de location de véhicules ou du matériel du BTP. Toutefois, cela pourrait également indiquer que l'entreprise a eu des difficultés à collecter des créances clients ou à gérer son stock, ce qui pourrait avoir eu un impact sur sa trésorerie.

- *Capitaux permanant :*

Les capitaux permanents de cette entreprise sont utilisés pour financer ses actifs fixes, ainsi que pour fournir une partie de son capital.

On remarque que les KP baissent durant ses trois années, passant de 89,97% en 2018 à 88,87% en 2019, puis à 87,50% en 2020. Cette diminution est due à l'augmentation de ses capitaux propres et son endettement à court terme.

3. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers

L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier est un outil précieux pour évaluer la santé financière d'une entité et elle juge l'équilibre de la structure de l'entreprise ; FRN par le haut, BFR par le bas et la TR fait la synthèse..

3.1. Le fond de roulement net (FRN)

- *Par le haut de bilan*

$$FRN = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif Immobilisé}$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 12: Calcul du FRN par le haut du bilan.*

<i>Désignations</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ)= B-A	<i>% = (Δ)/</i> A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ)= C-B	<i>% =</i> (Δ)/ B
<i>Capitaux permanent</i>	4 057 221 680	3 516 160 635	-541 061 045	-13.36	4 348 516 654	832 356 019	23.67
- <i>Actif immobilisé</i>	2 195 190 785	2 035 277 807	-159 912 978	-7.28	3 303 052 404.08	1 267 774 597.08	62.29
FRN	1 862 030 895	1 480 882 827	-381 148 069	-20.47	1 045 464 250	-435 418 577	-29.40

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL

- *Par le bas du bilan :*

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

✓ *Tableau 13: Calcul du FRN par le bas du bilan.*

<i>Désignations</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ)= B-A	<i>% = (Δ)/</i> A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ) = C-B	<i>% =</i> (Δ)/ B
<i>AC</i>	2 314 304 698	1 921 230 512	-393 074 186	-16.98	1 666 636 849.05	-254 593 662.95	-13.25
- <i>DCT</i>	452 273 802.40	440 347 684.69	-11 926 117.71	-2.64	621 172 598.86	180 824 914.17	41.25
FRN	1 862 030 896	1 480 882 827	-381 148 069	-20.47	1 045 464 250	-435 418 577	-29.40

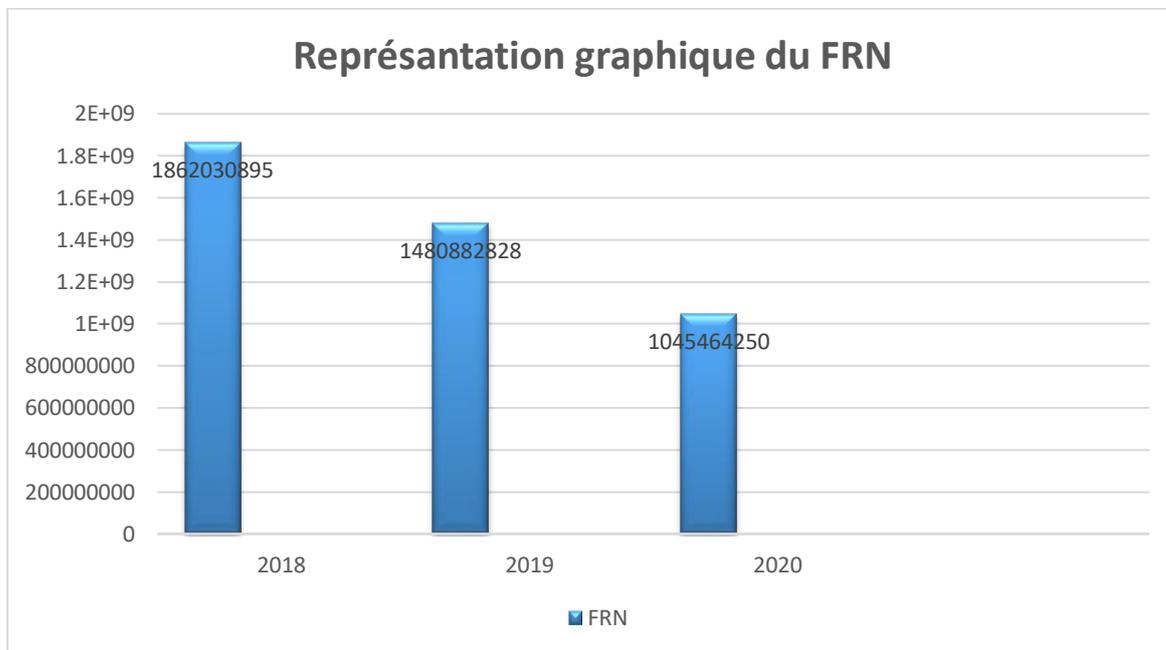
Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL.

• *Interprétation :*

Le FRN est positif pendant les Trois années successives. En 2018, il est **1 862 030 895 DA**, en 2019, il est de **1 480 882 827 DA** et en 2020, passe à **1 045 664 250 DA**. Cela signifie que cette entreprise dégage un surplus de ressources permanent par rapport à l'actif immobilisé, et une marge de sécurité qui pourra être utilisée pour financer ses opérations courantes et de faire face à ses obligations à court terme sans avoir à recourir à des sources de financement externe comme les prêts et les emprunts. De ce fait il pourrait être un bon signe de stabilité financière de BL malgré qu'elle a connu une diminution due à la baisse de ses capitaux permanents et Actif immobilisé.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 17: Représentation graphique du FRN*



Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL.

3.2. Le besoin du fond de roulement (BFR)

Le BFR joue un rôle crucial dans la gestion financière d'une entreprise à court terme. Une gestion efficace du BFR est essentielle pour assurer la stabilité financière et la continuité des activités. Son analyse permet de prendre les décisions en matière de gestion.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR Passive})$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 14: Calcul du BFR.*

<i>Désignation</i>	<i>2018 (A)</i>	<i>2019 (B)</i>	<i>Variation (Δ)= B-A</i>	<i>% = (Δ)/ A</i>	<i>2020 (C)</i>	<i>Variation (Δ) = C-B</i>	<i>% = (Δ)/ B</i>
<i>(VE+VR)</i>	<i>1 756 016 684</i>	<i>1 806 084 659</i>	<i>50 067 975</i>	<i>2.85</i>	<i>1 352 392 842</i>	<i>-453 691 817</i>	<i>-25.12</i>
<i>- (DCT-TR Passive)</i>	<i>442 488 291.60</i>	<i>433 052 759.9</i>	<i>- 9 435 531.7</i>	<i>-2 .13</i>	<i>390 857 144.7</i>	<i>-42 195 615.2</i>	<i>-9.74</i>
<i>BFR</i>	<i>1 313 528 392</i>	<i>1 373 031 899</i>	<i>59 503 507</i>	<i>4.53</i>	<i>961 535 697.3</i>	<i>-411 496 201.7</i>	<i>- 29.97</i>

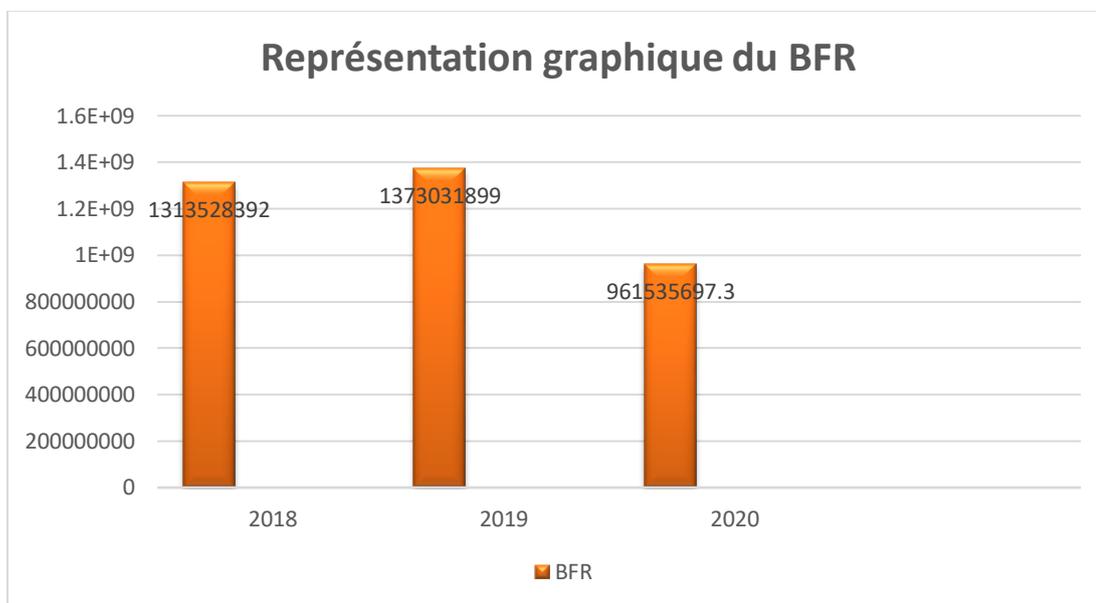
Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL

- ***Interprétation :***

La SARL Bejaia Logistique à réaliser un BFR positif tout au long des trois années 2018, 2019 et 2020, ce qui explique que ses dettes à court terme ne suffisent pas à couvrir l'actif circulant ce qui augmente une certaine pression sur ses flux de trésorerie et ses besoins de financement. En outre, l'entreprise a des inefficacités opérationnelles telles qu'une gestion inefficace des stocks ou des délais de paiement trop longs accordés aux clients. Donc, elle doit faire appel à son fond de roulement net ou à sa trésorerie pour gérer la situation. Ce BFR a connu une diminution en 2020 qui due à la baisse de ses DCT, VE et VR.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 18: Représentation graphique du BFR*



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

3.3. La trésorerie (TR)

La trésorerie est le pilier financier d'une entreprise, garantissant sa stabilité et sa capacité à faire face à ses obligations. Une gestion efficace de la trésorerie permet d'optimiser les liquidités, de prendre des décisions financières éclairées et d'assurer la continuité des opérations commerciales. La diminution du TR est due à la baisse du FRN et l'augmentation du BFR.

$$TR = \text{Fond de Roulement Net} - \text{Besoin en fond de roulement}$$

Ou

$$TR = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passive}$$

✓ *Tableau 15: Calcul du TR.*

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

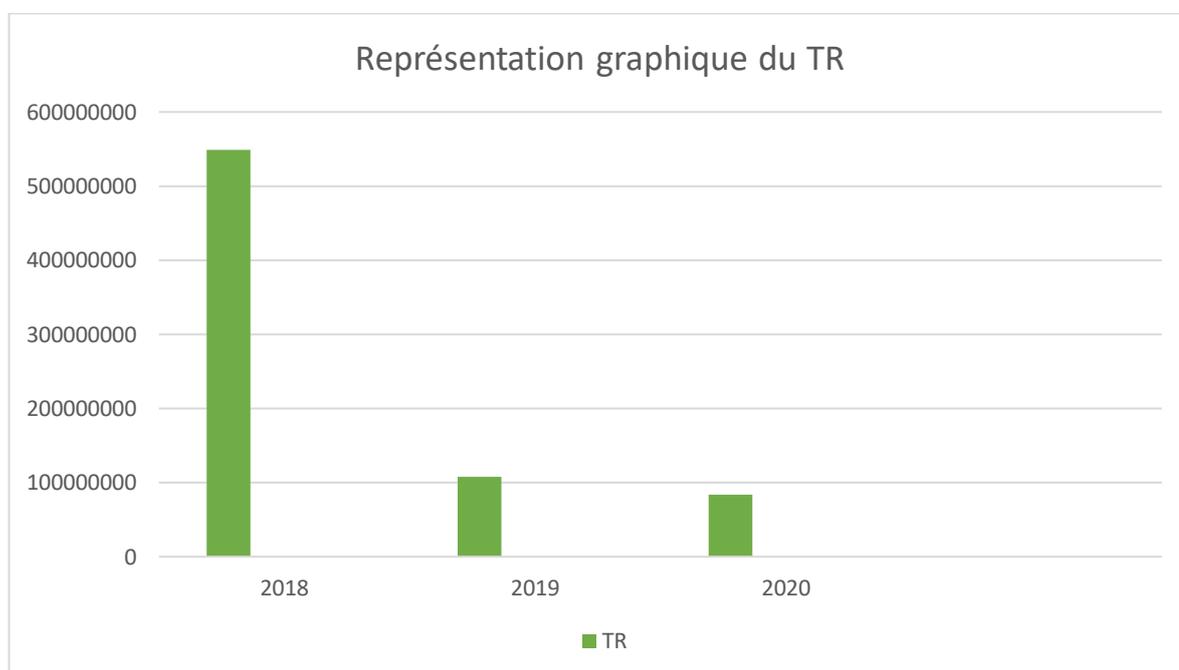
Désignation	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ)= B-A	%= (Δ)/ A	2020 (C)	Variation (Δ)= C-B	%= (Δ)/ B
FRN	1 862 030 895	1 480 882 828	-381 148 067	-20.47	1 045 464 250	-435 418 578	-29.40
- BFR	1 313 528 392	1 373 031 899	59 503 507	4.53	961 535 697.3	-411 496 201.7	-29.97
TR	548 502 503	107 850 929	-440 651 574	-80.34	83 928 552.7	-23 922 376.3	-22.18

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL

• *Interprétation :*

BL a maintenu une trésorerie positive du 2018 à 2020. Cependant, l'entreprise dispose de liquidités excédentaires par rapport à ses obligations financières immédiates. Cela peut être un signe positif de la santé financière de l'entreprise car elle peut utiliser ces liquidités pour financer des projets futurs, rembourser sa dette ou distribuer des dividendes aux actionnaires.

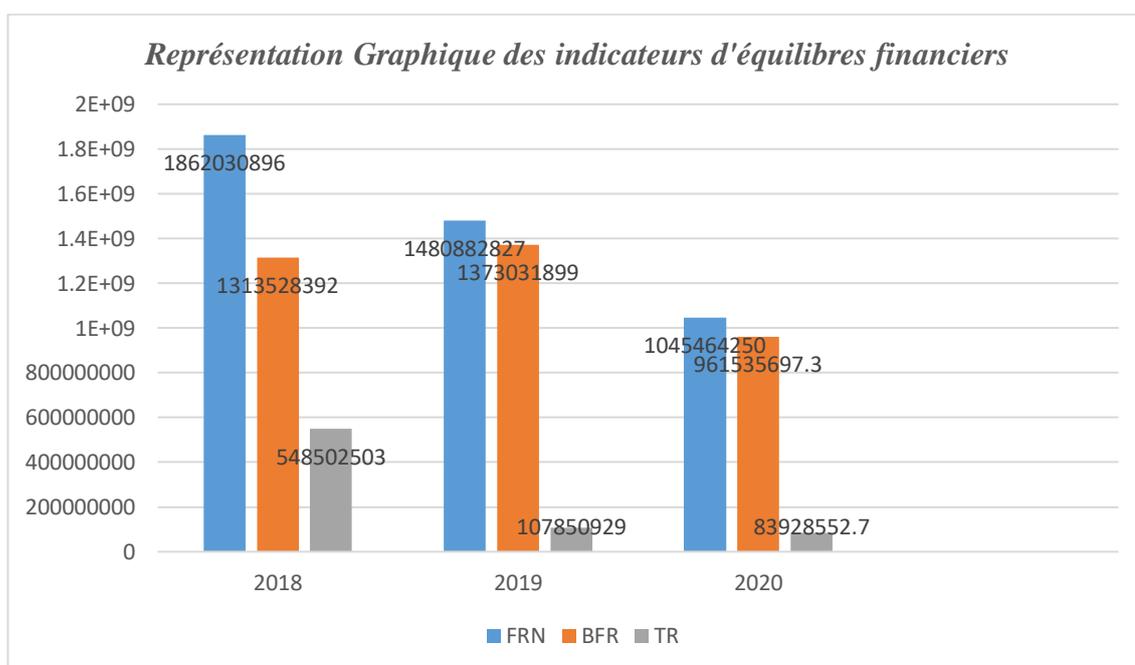
✓ *Figure 19: Représentation graphique du TR*



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 20: Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financiers*



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

4. L'analyse par les ratios

L'analyse par les ratios permet de comparer les performances financières de l'entreprise d'une année à l'autre, de les comparer avec celles de ses concurrents ou de l'industrie dans son ensemble, ou encore de suivre les tendances sur une période donnée. Cela aide les gestionnaires, les investisseurs et les parties prenantes à identifier les points forts et les faiblesses, et à prendre des décisions en matière de gestion financière.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

4.1. Par ratios de structure ou de situation financière

4.1.1. Ratio de financement permanent

$$R = \text{Capitaux Permanents} / \text{Actif immobilisé} > 1 \text{ ou } = 1$$

- *Calcul du ratio de financement permanent :*

✓ *Tableau 16: Calcul du ratio de financement permanent.*

<i>Désignation</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>Variation</i>	<i>% =</i>	<i>2020</i>	<i>Variation</i>	<i>% =</i>
<i>n</i>	<i>(A)</i>	<i>(B)</i>	<i>(Δ) = B - A</i>	<i>(Δ) / A</i>	<i>(C)</i>	<i>(Δ) = C - B</i>	<i>(Δ) / B</i>
Capitaux permanent	4 057 221 680	3516 160 635	- 5 411 061 045	-13,34	4 348 516 654	832 356 019	23,67
Actif immobilisée	2 195 190 785	2 035 277 807	- 159 912 978	-7,28	3 303 052 404,08	1 267 774 597	62,29
Ratio de financement Permanent	1,85	1,73	-0,12	-6,49	1,32	-0,41	-23,70

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

- *Interprétation :*

On remarque que le ratio de financement permanent est supérieur à 1 durant les trois années, ce qui explique que l'entreprise arrive à financer la totalité de ses immobilisations avec ses ressources stables, tout en dégagant une marge de sécurité positive. Malgré sa diminution qui est due à la baisse des capitaux permanents et de son actif immobilisé.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

4.1.2. Ratio de financement propre

$$R = \text{Capitaux Propres} / \text{Actif immobilisé} > 0.5$$

✓ *Tableau 17: Calcul du ratio de financement propre.*

Désignation	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
Capitaux propres	2 078 386 805	2 198 039 010,21	119 652 205	5,76	2 308 716 529,27	110 677 519	5,04
Actif immobilisé	2 195 190 785	2 035 277 807	-159 912 978	-7,28	3 303 052 404,08	1 267 774 597	62,29
Ratio de financement propre	0,94	1,08	0,14	14,89	0,7	-0,38	-35,19

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

- **Interprétation :**

Le ratio de financement propre enregistré pendant les années 2018, 2019, et 2020 est supérieur à 0,5. C'est-à-dire la SARL BL a pu financer l'intégralité de ses actifs immobilisés avec ses capitaux propres.

4.1.3. Ratio d'autonomie financière

$$R = \text{Capitaux propre} / \text{Capitaux étrangers} > 1$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 18: Calcul du ratio d'autonomie financière.*

<i>Désignation</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ) = B - A	<i>% =</i> (Δ) / A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ) = C - B	<i>% =</i> (Δ) / B
<i>Capitaux propres</i>	2 078 386 805	2 198 039 010,21	119 652 205	5,76	2 308 716 529,27	110 677 519	5,04
<i>Capitaux étrangers (total des dettes)</i>	2 431 108 677	1 758 469 310	-672 639 367	-27,67	2 660 972 724	902 503 414	51,32
Ratio d'autonomie financière	0.85	1.25	0,4	47,06	0.87	-0,38	-30,4

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

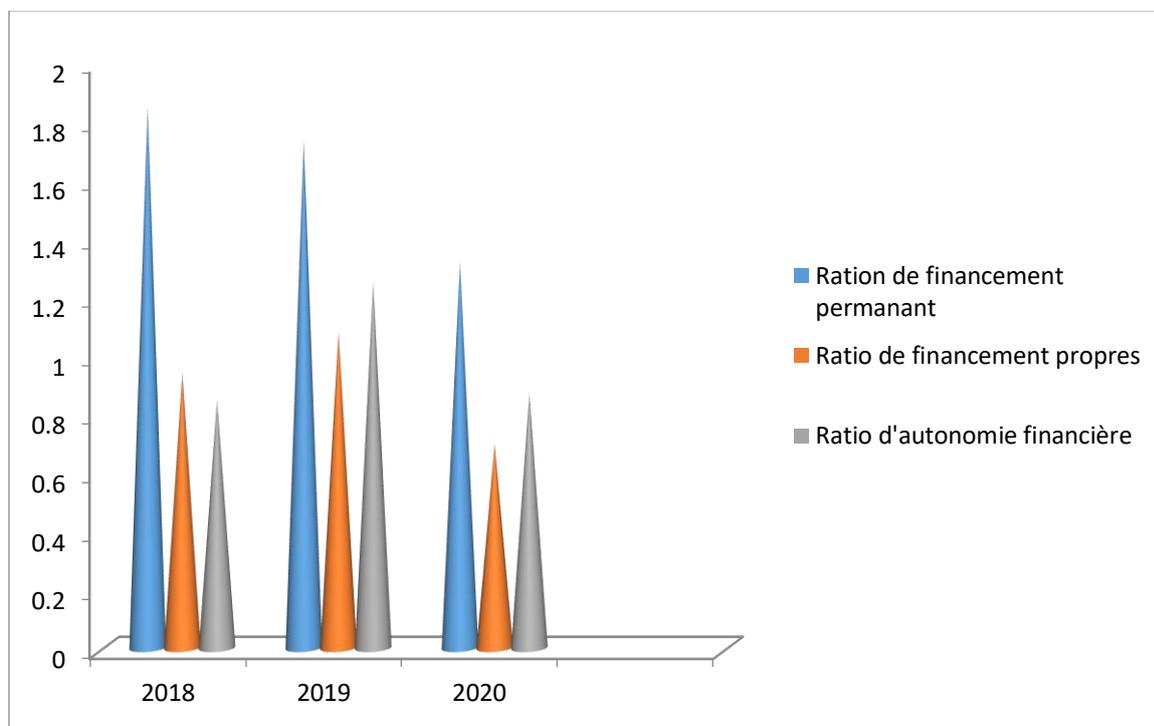
- **Interprétation :**

Durant les deux années 2018 et 2020 le ratio d'autonomie financière est de **0,85** et **0,87** sont inférieur à 1 ce qui implique que seulement environ 87% du total des dettes de l'entreprise est issu de ses capitaux propres, tandis que les 13% restants sont financés par des dettes ou d'autres formes de financement extérieur. Elle était aussi menacée en 2020 par les circonstances de la crise sanitaire COVID19.

Par contre en 2019, elle a enregistré un ratio d'autonomie supérieur à 1, cela veut dire, que la quasi-totalité de son activité est financé par ses capitaux propres ; BL est autonome financièrement.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 21: Représentation graphique des ratios de structure financière.*



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

4.2. Par ratios de liquidité

Le ratio de liquidité est un indicateur financier crucial pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Un ratio de liquidité équilibré est généralement souhaitable, car il indique que l'entreprise est en mesure de répondre à ses obligations financières sans difficulté.

4.2.1. Ratio de liquidité générale

$$R = AC / DCT > 1$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 19: Calcul du ratio de liquidité générale.*

<i>Désignation</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ) = B - A	<i>% =</i> (Δ) / A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ) = C - B	<i>% =</i> (Δ) / B
<i>AC</i>	2 314 304 698	1 921 230 512	-393 074 186	-16,98	1 666 636 849,05	-254 593 663	-13,25
<i>DCT</i>	452 273 802,40	440 347 684,69	-11 926 117,8	-2,64	621 172 598,86	180 824 914,2	41,06
<i>Ratio de liquidité générale</i>	<i>5.12</i>	<i>4.36</i>	<i>-0,76</i>	<i>-14,84</i>	<i>2.68</i>	<i>-1,68</i>	<i>-38,53</i>

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

- **Interprétation :**

Bejaia Logistique a connu durant ses trois années un ratio de liquidité général largement supérieur à 1. Il indique qu'elle possède un actif à court terme suffisant pour couvrir son passif à court terme. Donc elle est liquide à court terme.

4.2.2. Ratio de liquidité (ou de Trésorerie) réduite

Le ratio de liquidité réduite fournit des informations sur les disponibilités de l'entreprise et sa capacité à gérer efficacement ses dettes à court terme. Un ratio de liquidité réduite équilibré indique que l'entreprise est en mesure de répondre à ses obligations financières sans difficulté, même sans compter sur la vente de ses stocks.

$$R = (VR + VD) / DCT > 1$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 20: Calcul du ratio de liquidité réduite.*

<i>Désignation</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation (Δ) =</i> <i>B - A</i>	<i>% =</i> <i>(Δ) / A</i>	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> <i>(Δ) = C - B</i>	<i>% =</i> <i>(Δ) / B</i>
VR	1 642 067 664	1 673 571 357	31 503 693	1,92	1 199 248 160,08	-474 323 197	-28,34
+ VD	558 288 014,40	115 145 852,72	-443 142 161,7	-79,38	314 244 006,55	199 098 153,8	172,91
DCT	452 273 802,4	440 347 684,69	-11 926 117,8	-2,64	621 172 598,86	180 824 914,2	41,06
Ratio de liquidité réduite	4,87	4,06	-0,81	-16,63	2,44	-1,62	39,90

Source ; réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL

- **Interprétation :**

Les trois ratios sont supérieurs à 1 ce que représente que BL à rembourser ses dettes à court terme à partir de ses valeurs réalisables et ses disponibilités à l'immédiat.

4.2.3. Ratio de liquidité (ou trésorerie) immédiate

$$R = VD / DCT \geq [0.2 \text{ à } 0,3]$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 21: Calcul du ratio de liquidité immédiate.*

<i>Désignation</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ) = B - A	<i>% =</i> (Δ) / A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ) = C - B	<i>% =</i> (Δ) / B
VD	558 288 014,40	115 145 852,72	-443 142 161,7	-79,38	314 244 006,55	199 098 153,8	172,91
DCT	452 273 802,4	440 347 684,69	-11 926 117,8	-2,64	621 172 598,86	180 824 914,2	41,06
<i>Ratio de liquidité immédiate</i>	1,23	0,26	-0,97	-78,86	0,51	0,25	96,15

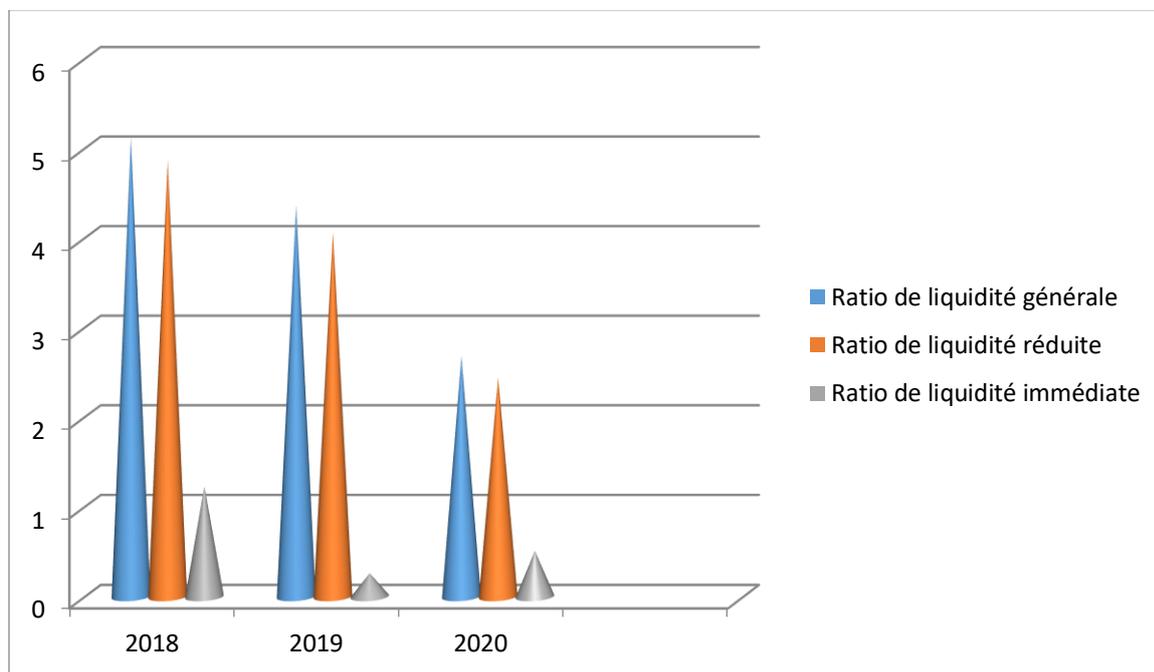
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL

- ***Interprétation :***

Durant l'étude de l'exercice de l'année 2018, BL enregistre une liquidité immédiate supérieure à 1, c'est-à-dire, elle dispose d'une quantité suffisante de liquidités pour faire face à ses obligations de paiement à court terme. Par contre, durant les deux exercices 2019 et 2020 sa liquidité est inférieure à 1, ce qui traduit que sa trésorerie est en difficulté à cause de la pandémie COVID19. Donc, c'est un signal d'alerte pour les créanciers et les investisseurs potentiels .

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 22: Représentation graphique des ratios de liquidité.*



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

4.3. Par ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont des outils essentiels pour évaluer la solidité financière et la viabilité à long terme d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur le niveau d'endettement, la capacité de remboursement des dettes et la stabilité financière globale de l'entreprise.

4.3.1. Ratio de solvabilité générale

$$R = \text{Actif Total} / \text{Passif exigible} > 4/3$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 22: Calcul du ratio de solvabilité générale.*

<i>Désignation</i>	<i>2018 (A)</i>	<i>2019 (B)</i>	<i>Variation (Δ) = B - A</i>	<i>% = (Δ) / A</i>	<i>2020 (C)</i>	<i>Variation (Δ) = C - B</i>	<i>% = (Δ) / B</i>
Actif total	4 509 495 483	3 956 508 320	-552 987 163	-12,26	4 969 689 253,13	1 013 180 933	25,61
Passif Exigible(DCT)	2 431 108 677	1 758 469 310	-672 639 367	-27,67	2 660 972 274	902 503 414	51,32
Ratio de solvabilité générale	1.85	2.25	0,4	21,62	1.87	-0,38	-16,89

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

- **Interprétation :**

L'entreprise réalise trois ratios positifs supérieur à 4/3, ce qui indique que l'entreprise a plus d'actifs à long terme que de dettes à long terme, ce qui suggère qu'elle est financièrement stable et qu'elle est en mesure de rembourser ses DLMT. C'est bon indicateur de rentabilité financière.

4.3.2. Ratio de solvabilité à l'échéance

$$R = AC / DCT > 1$$

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 23: Calcul du ratio de solvabilité à l'échéance.*

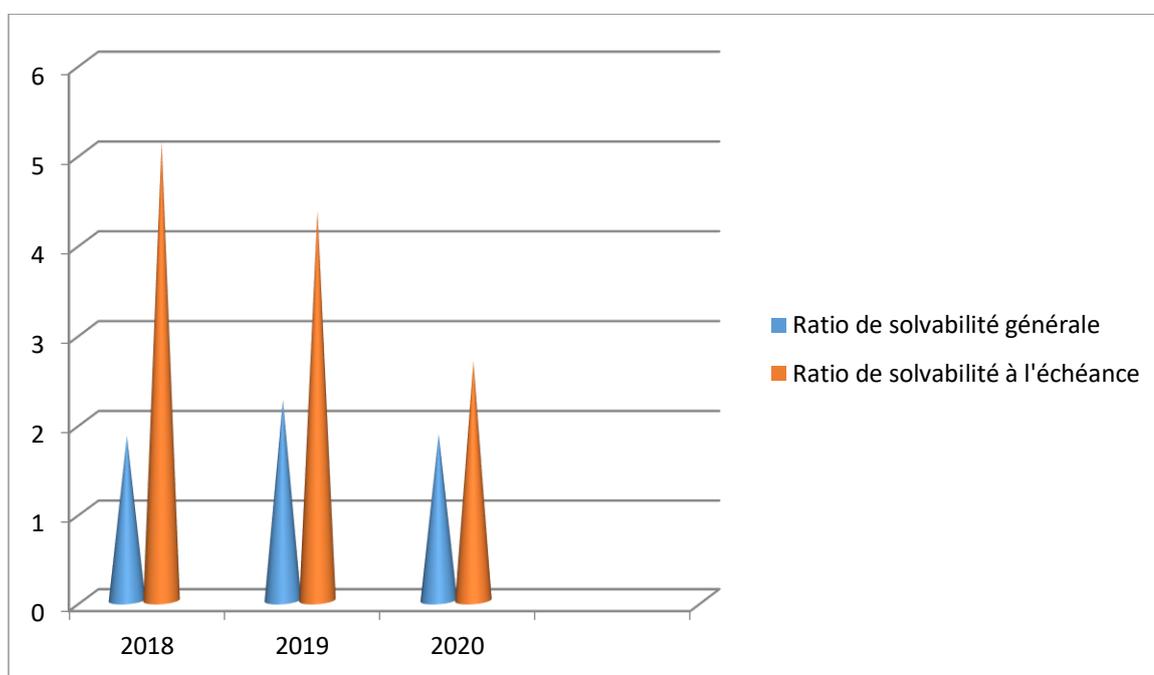
Désignatio n	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
AC	2 314 304 698	1 921 230 512	-393 074 186	-16,98	1 666 636 849,05	-254 593 662,95	-13,25
DCT	452 273 802,4	440 347 684,69	-11 926 117,71	-2,64	621 172 598,86	180 824 914,17	41,25
Ratio de solvabilité à l'échéance	5,12	4,36	32,96	6,44	2,68	-1,41	-0,32

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

- **Interprétation :**

Ce ratio est supérieur à 1 en 2018, 2019 et 2020. Donc, l'entreprise est capable de rembourser toutes ses dettes à court terme et à long terme qui arrivent à échéance dans un proche avenir à l'aide de ses actifs liquides disponibles.

✓ *Figure 23: Représentation graphique des ratios de solvabilité.*



Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

4.4. Par ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont des outils essentiels pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et le rendement des investissements. En utilisant ces ratios, les investisseurs et les gestionnaires peuvent prendre des décisions pour mettre en place des stratégies à long terme.

4.4.1. Ratio de rentabilité financière

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

✓ *Tableau 24: Calcul du ratio de rentabilité financière.*

Désignation	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
Résultat de l'exercice	93 722 139,54	119 652 204,99	25 930 065,36	27,67	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50
Capitaux propre	2 078 386 805	2 198 039 010,21	119 652 205	5,76	2 308 716 529,27	110 677 519	5,04
Ratio de rentabilité financière	4.51	5.44	0,93	20,62	4.79	-0,65	-11,95

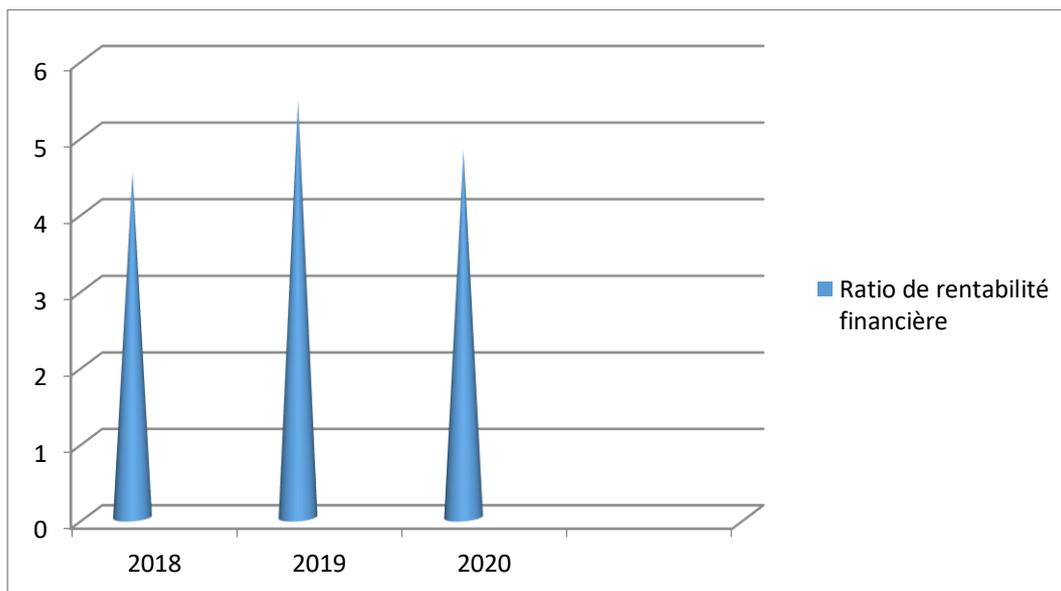
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

- **Interprétation :**

Le ratio de la rentabilité financière est positif tout au long des trois exercices en 2018 chaque Dinars investi génère un bénéfice de 4,51 et en 2019 a augmenter, c'est-à-dire chaque dinars investi à générer 5,44 de bénéfice. Par contre en 2020 a diminuer c'est-à-dire chaque dinar investi à générer 4,79 de bénéfice.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 24: Représentation graphique de ratio de rentabilité financière.*



Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

4.5. Par Ratios de rotation

Les ratios de rotation sont des indicateurs financiers utilisés pour mesurer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs ou gère ses opérations. Ils fournissent des informations clés sur la vitesse à laquelle certains éléments du bilan ou du compte de résultat se renouvellent ou se convertissent en revenus.

4.5.1. Délai de rotation crédit client

$$R = (\text{Créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}) \times 360 \text{ jours}$$

✓ *Tableau 25: Calcul du délai de rotation crédit client.*

Désignation	2018	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
Créance client	1 599 048 568,20	1 601 080 237,90	2 031 669,7	0,12	1 106 490 478,94	-494 589 759	-30,89
CA x 360j	2 630 070 478.14	2 738 737 467.88	108 666 989.74	4,13	787 857 638.21	49 120 170.33	1,79
Délai de crédit client	219	210	-9	-4.11	143	-80	1.79

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- **Interprétation :**

BL a accordé un délai crédit client de 219 jours en 2018, cela signifie qu'il fallait en moyenne 219 jours à l'entreprise pour être payée par ses clients, et peut indiquer qu'elle a eu des difficultés à recouvrer les paiements de ses clients, ce qui peut affecter sa trésorerie et sa capacité à investir ou à payer ses fournisseurs.

Une amélioration est notée en 2019 et aussi en 2020, avec des délais crédit client de 210 jours et 143 jours. Cela indique que l'entreprise a réussi à réduire considérablement le temps nécessaire pour recouvrer les paiements de ses clients, ce qui peut avoir un impact positif sur sa trésorerie et sa capacité à investir, mais il reste toujours insuffisant.

4.5.2. Délai de rotation crédit fournisseur

$$R = (\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Total d'achat en TTC} \times 360 \text{ jours})$$

✓ *Tableau 26: Calcul du délai de rotation crédit fournisseur.*

Désignation	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	57 052 763,59	78 165 576,52	21 112 812,93	37,01	38 107 295,45	-40 058 281,07	-51,25
<i>Total d'achat (TCC) x360j</i>	421 907 571, 79	478 598 174,02	56 690 602,23	13,44	500 652 406,48	22 054 232,46	4,61
<i>Délai de rotation crédit fournisseur</i>	49	59	10	20,41	27	-32	-54,24

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL

- **Interprétation :**

Les fournisseurs ont attribués un délais crédit fournisseurs de 49 jours en 2018, cela signifie que l'entreprise a pris en moyenne 49 jours pour payer ses fournisseurs après avoir

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

reçu des biens ou des services. Ce délai a augmenté à 59 jours en 2019. Ce qui signifie qu'elle était en mesure de négocier des conditions de paiement avantageuses avec ses fournisseurs, ce qui a pu lui permettre de maintenir des liquidités plus importantes.

Le délais crédit fournisseurs de 27 jours en 2020 est très court par rapport aux deux années précédentes. Cela indique que sa trésorerie souffre du manque de fonds dû à un règlement rapide, ce qui engendre des difficultés financières. et ce délai est inférieur au délai crédit client

Cependant pour faire face à ce problème, BL doit élargir ses délais de paiement et d'avoir un équilibre entre ses dettes et créances.

4.5.3. Délai de rotation des stocks

$$R = \text{Stock moyen} / \text{CA TTC} \times 365 \text{ jours}$$

✓ *Tableau 27: Calcul du délai de rotation des stocks.*

Désignation	2018 (A)	2019 (B)	Variation (Δ) = B - A	% = (Δ) / A	2020 (C)	Variation (Δ) = C - B	% = (Δ) / B
Stocks Moyen	113 949 019,5	19 203 473,37	-94 745 546,13	-83,14	31 491 303 ,55	12 287 830,18	64
CA x 365j	2 630 070 478, 14	2 738 737 467,88	108 666 989,74	4,13	2 787 857 638,21	49 120 170,33	1,79
Délai de rotation des stocks	16	3	-13	81,25	4	1	33,33

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

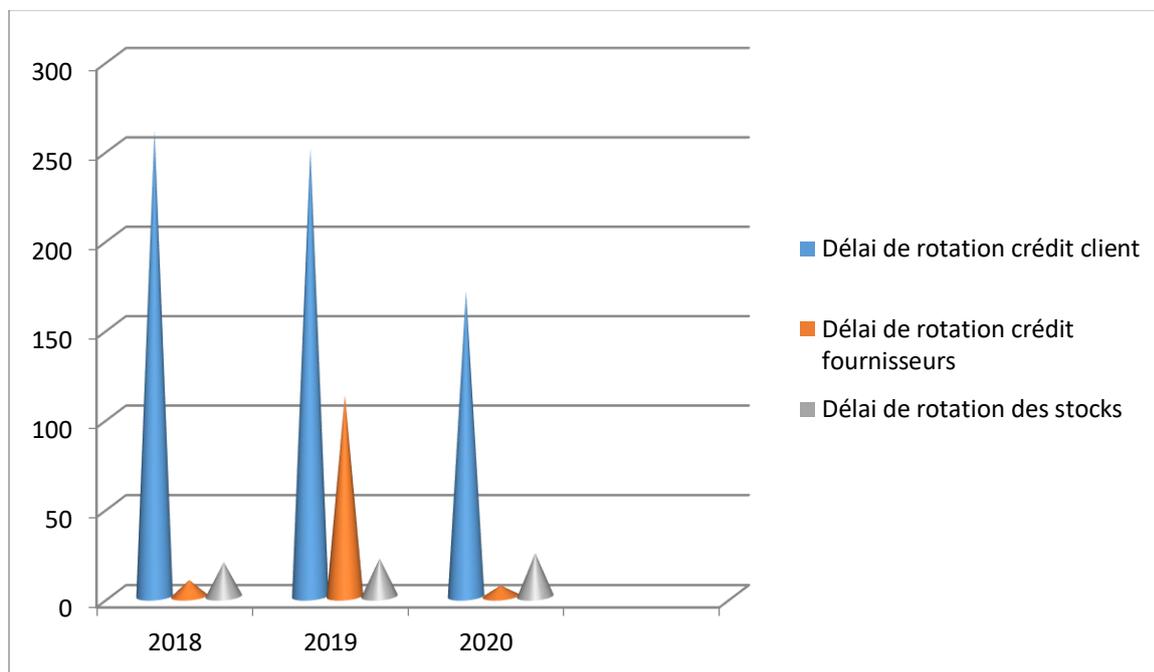
- **Interprétation :**

Le délai de rotation des stocks est de 16 jours en 2018, par contre en 2019 est de 3 jours. Cela peut indiquer une bonne gestion des stocks et une efficacité opérationnelle élevée.

En 2020, il a augmenté à 4 jours, mais toujours indique que l'entreprise a des problèmes de ralentissement des ventes et un excédent de stock et d'autres problèmes de gestion des stocks.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Figure 25: Représentation graphique des ratios de rotation*



Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

5. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat

L'analyse par les indicateurs du TCR fournit une vision globale de la performance financière d'une entreprise et permet de dégager des tendances et des insights précieux. Elle peut aider les décideurs à prendre des décisions éclairées, à identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise, et à mettre en place des stratégies d'amélioration.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

5.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

✓ *Tableau 28: Calcul du SIG.*

<i>Produits/charges</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ)= B-A	<i>%=</i> (Δ)/ A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ)= C-B	<i>%=</i> (Δ)/ B
Marges commerciales	00	00	00	00	00	00	00
Production vendue +production stockée ou déstockée +production immobilisée	2 210 143 258,94	2 301 460 057,04	91 316 799	4,13	2 342 737 511,1	41 277 454,06	1,79
Production de l'exercice	2 210 143 258,94	2 301 460 057,04	91 316 799	4,13	2 342 737 511,1	41 277 454,06	1,79
Marge commerciale +production de l'exercice	00 2 210 143 258,94	00 2 301 460 057,04	00 91 316 799	00 4,13	00 2 342 737 511,1	00 41 277 454,06	00 1,79
-achats consommés	424 261 800,65	471 377 355,65	47 115 555	11,10	510 327 391,08	38 950 035,43	8,26
-services extérieures et autres Consommation	300 066 905,41	484 229 882	184 162 976,6	61,37	428 181 799,6	-56 048 082,4	-11,57
Valeur Ajoutée	1 485 814 552,88	1 345 852 819	-139 961 733	-9,42	1 404 228 320	58 375 501	4,34
Valeur ajoutée +subvention d'exploitation -charge de personnel -impôt et taxes	1 485 814 552,88 00 567 336 618,37 22 300 668,77	1 345 852 819 00 707 794 052,87 25 937 470,04	-139 961 733 00 140 457 434,5 3 636 801,27	-9,42 00 24,76 16,31	140 422 8320 00 772 068 486,17 34 370 415,99	58 375 501 00 64 274 433,3 8 432 945,95	4,34 00 9,08 32,51
Excédent Brut d'exploitation	896 177 265,74	612 121 296,2	-284 055 969,5	-31,70	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34
+autre produits opérationnels +reprises sur amortissement, dépréciations et provision	68 812 490,61	64 308 918,57	-4 503 572,04	-6,54	236 253 874,93	17 194 4956,36	267,37

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

d'exploitation					//	//	//
-autre charge	//	//	//				
Opérationnelles							
-Dotation aux amortissements et aux provisions	2 794 054,70	1 603 599,34	-1 190 455,36	-42,61	31 993 203,53	30 389 604,19	1895,09
	790 140 759,64	476 489 117,43	-313 651 642,2	-39,70	597 806 876,84	12 131 7759,41	25,46
Résultat d'exploitation	172 054 942	198 337 498	26 282 556	15,27	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98
Résultat d'exploitation	172 054 942	198 337 498	26 282 556	15,27	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98
+produits financiers	3 396,80	22 593,14	19 196,34	565,13	1 861 561,38	1 838 968,24	8139,50
-charge financière	72 111 551,91	65 446 180,43	-6 665 371,48	-9,24	98 978 216,08	33 532 035,65	51,24
Résultat courant avant impôt	99 946 786,9	132 913 910,7	32 967 123,8	32,98	107 126 558,2	-25 787 352,5	-19,40
Résultat courant avant impôt	99 946 786,9	132 913 910,7	329 671 238	32,98	107 126 558,2	-25 787 352,5	-19,40
-impôts exigibles sur résultat ordinaire	11 020 614	13 046 322	2 025 708	18,38	9 786 935	-3 259 387	-24,98
-impôts différés sur							
Résultat ordinaire	-4 795 966,64	215 384	5 011 350,64	-104,49	-13 337 895,93	-13 553 279,93	-6292,61
Résultat Net de l'exercice	93 722 139,54	119 652 204,9	25 930 065,36	27,67	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- **Interprétation :**

- **Marge commerciale :**

La marge commerciale de l'organisation est nulle explique qu'elle n'exerce pas une activité commerciale mais plutôt une activité de prestation de service.

- **La production de l'exercice :**

L'augmentation de la production tout au long des trois exercices indique que l'entreprise a connu une croissance de la demande pour ses services, ce qui peut être un signe positif pour l'entreprise. Cette augmentation est le résultat d'un changement dans sa stratégie, comme l'introduction de nouveaux services ou l'expansion de sa base de clients.

- **La valeur ajoutée :**

Dans le cas de cette entreprise, on observe une légère fluctuation de la valeur ajoutée sur les trois années. Une diminution de VA en 2019 indique une diminution de la contribution de l'entreprise à la richesse nationale ou à une concurrence accrue, ou une réduction de la demande pour les produits ou services de l'entreprise. Une légère augmentation en 2020. Peut être interprétée comme une amélioration de l'efficacité de l'entreprise à générer de la valeur à partir de ses activités, ou l'introduction de nouveaux produits ou services.

- **L'excédent brut d'exploitation EBE :**

On remarque une forte diminution de EBE pendant les trois années, c'est dû à la hausse des charges par rapport à la valeur ajoutée que l'entreprise a investi dans de nouveaux projets qui n'ont pas encore atteint leur potentiel de rentabilité, ce qui peut impacter temporairement les résultats financiers de l'entreprise.

- **Résultat d'exploitation RE :**

Le RE est en augmentation durant 2018 de 172 054 942 DA, durant 2019 est de 198 337 498 DA et de 204 243 212,9 DA en 2020, indiquant la solidité financière, la croissance durable, l'efficacité opérationnelle et de la capacité d'investissement de l'entreprise

- **Résultat courant avant impôt :**

L'augmentation du résultat avant impôts de 2018 à 2019 qui est de 99 946 786,9 DA à 132 913 910,7 DA peut être interprétée comme une croissance de l'entreprise, car elle a généré un bénéfice plus important. Cela est dû à l'expansion de sa flotte (acquisition de camions...etc.). Toutefois, la diminution du résultat avant impôts en 2020 qui est de 107 126 558,2 DA peut indiquer un ralentissement de la

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

croissance de l'entreprise qui peut être aussi liée à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'entreprise et sur l'économie en général. Les entreprises de nombreux secteurs ont été touchées par la crise sanitaire et ont vu leur performance financière affectée.

- *Résultat Net de l'exercice*

Dans le cas présent, l'entreprise a enregistré une augmentation du résultat net de 93 722 139,54 DA en 2018, à 119 652 204,9 DA en 2019, cela indique que BL a générer un bénéfice plus important et a pu rémunérer ses actionnaires et ses investisseurs. Et une diminution à 110 677 519,05 DA en 2020 qui indique un ralentissement de la croissance de l'entité et des difficultés à maintenir sa rentabilité.

5.2. *La capacité d'autofinancement (CAF)*

La *CAF* peut se calculer par deux méthodes :

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- *La méthode additive*

✓ *Tableau 29: Calcul de la CAF 'méthode additive'.*

<i>Désignations</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ)= B-A	<i>% =</i> (Δ)/A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ)= C-B	<i>% =</i> (Δ)/B
Résultat net de l'exercice	93 722 139,54	119 652 204,9	25 930 065,36	27,67	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50
+dotations aux amortissements dépréciations et Provisions	790 140 759,64	476 489 117,43	-313 651 642,2	-39,7	597 806 876,84	121 317 759,4	25,46
-reprise sur amortissement dépréciations et Provisions	00	00	00	00	00	00	00
+valeur comptable des éléments d'actifs Cédés	00	00	00	00	00	00	00
-Produit des cessions d'éléments d'actifs Immobilisés	00	00	00	00	00	00	00
-quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	00	00	00	00	00	00	00
Capacité d'autofinancement (CAF)	883 862 899,1	596 141 322,3	-287 721 576,8	-32,55	708 484 395,8	112 343 073,5	18,58

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

- *La méthode soustractive*

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 30: Calcul de la CAF ' méthode soustractive'*

<i>Désignations</i>	<i>2018</i> (A)	<i>2019</i> (B)	<i>Variation</i> (Δ)= B-A	<i>% =</i> (Δ)/A	<i>2020</i> (C)	<i>Variation</i> (Δ)= C-B	<i>% =</i> (Δ)/B
<i>Excédent brut D'exploitation EBE</i>	896 177 265,74	612 121 296,2	-284 055 969,5	-31,70	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34
<i>+transfert de charge (D'exploitation)</i>	00	00	00	00	00	00	00
<i>+autres produits (D'exploitation)</i>	68 812 490,61	64 308 918,57	-4 503 572,04	-6,54	236 253 874,93	171 944 956,3	267,37
<i>-Autres charges (D'exploitation)</i>	2 794 054,7	1 603 599,34	-1 190 455,36	-42,61	31 993 203,53	30 389 604,19	1895,09
<i>+quotes-parts de Résultat sur opérations faites en commun</i>	00	00	00	00	00	00	00
<i>+produits financiers</i>	3 396,80	22 593,14	19 196,34	565,13	1 861 561,38	183 896,24	8139,50
<i>-charges financières</i>	721 11 551,91	65 446 180,43	-6 665 371,48	-9,24	98 978 216,08	33 532 035,65	51,24
<i>+produits Exceptionnels</i>	00	00	00	00	00	00	00
<i>-charges exceptionnelles</i>	00	00	00	00	00	00	00
<i>-participation des Salariés aux résultats</i>	00	00	00	00	00	00	00
<i>-impôts exigibles sur résultat ordinaire</i>	11 020 614	13 046 322	2 025 708	18,38	9 786 935	-3259 387	-24,98
<i>- impôts différés (Variation) sur Résultats ordinaires</i>	-4 795 966,64	215 384	5 011 350,64	-104,5	-13 337 895,93	-13 553 279,93	-6292,61
CAF	883 862 899,1	596 141 322,3	-287 721 576,8	-32,55	708 484 395,8	112 343 073,5	18,85

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

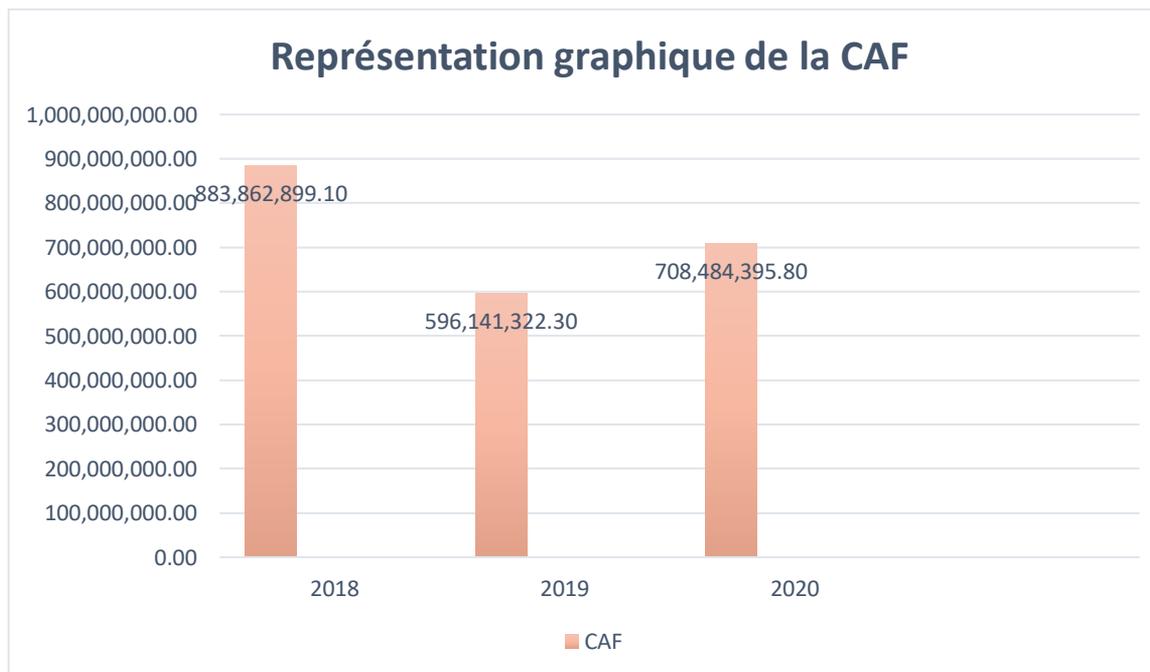
Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- **Interprétation :**

L'organisation à générer une capacité d'autofinancement positive au cours de ses exercices 2018, 2019 et 2020.

Cette CAF montre que l'entreprise est capable de générer suffisamment de liquidités à partir de ses activités pour financer ses opérations et ses investissements sans avoir besoin de s'endetter ou de lever des fonds auprès des actionnaires, autrement dit, elle possède un autofinancement pour gérer sa politique de développement et d'investissement. Cela peut également indiquer que BL est capable de maintenir une croissance régulière à long terme, car elle dispose des ressources financières nécessaires pour investir dans de nouveaux projets ou pour maintenir et améliorer ses opérations existantes.

✓ *Figure 26: Représentation graphique de la capacité d'auto financement CAF.*



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

C. Construction d'un tableau de bord financier pour l'entreprise Bejaia Logistique

Le tableau de bord financier est un outil de gestion indispensable pour les entreprises souhaitant suivre de près leur performance financière. Il permet de visualiser et d'analyser rapidement les principales données financières de l'entreprise, telles que les ventes, les coûts, les marges, les bénéfices, les flux de trésorerie, etc.

Etant donné que l'entreprise Bejaia Logistique ne possède pas et n'utilise pas un tableau de bord financier lors de son analyse de performance et de pilotage, on a pris le rôle de réaliser cet outil de mesure pour les trois années successives 2018,2019 et 2020, après avoir calculer tous les indicateurs nécessaires. Et à la fin, on les a expliqué tous les résultats calculer, et déterminer les étapes de son exploitation en suivant une méthode OVAR.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 31: Tableau de bord financier 2018/2019.*

Rubrique		Indicateurs/Ratio	Unité	Réalisation 2018	Réalisation 2019	Ecart	%	Pictogrammes
Indicateurs Du Bilan	Structure du bilan	Total Actif	DA	4 509 495 483	3 956 508 320	-552 987 163	-12,26	
		Total Immobilisé	DA	2 195 190 785	2 035 277 807	-159 912 978	-7,28	
		Total Stocks moyen	DA	113 949 019,50	19 203 473,37	-94 745 546,13	-83,15	
		Total Créances	DA	1 642 067 664	1 673 571 357	31 503 693	1,92	
		Total Disponibilité	DA	558 288 014,40	115 145 852,72	-443 142 161,7	-79,38	
		Total Dettes	DA	2 431 108 677	1 758 469 310	-672 639 367	-27,67	
	Equilibre Financier	FRN	DA	1 862 030 896	1 480 882 827	-381 148 069	-20,47	
		BFR	DA	1 313 528 392	1 373 031 899	59 503 507	4,53	
		TR	DA	548 502 503	107 850 929	-440 651 574	-80,34	
	Structure Financière	R. Financement Permanent	%	1,85	1,73	-0,12	-6,49	
R. Financement Propre		%	0,94	1,08	0,14	14,89		

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

	<i>R. d'Autonomie Financière</i>	%	0,85	1,25	0,4	47,06		
<i>Rentabilité</i>	<i>R. Rentabilité Financière</i>	%	4,51	5,44	0,93	20,62		
<i>Liquidité</i>	<i>R. Liquidité Générale</i>	%	5,12	4,36	-0,76	-14,84		
	<i>R. Liquidité Réduite</i>	%	4,87	4,06	-0,81	-16,63		
	<i>R. Liquidité Immédiate</i>	%	1,25	0,26	-0,97	-78,86		
<i>Solvabilité</i>	<i>R. Solvabilité Générale</i>	%	1,85	2,25	0,4	21,62		
	<i>R. Solvabilité à l'échéance</i>	%	4,86	4,06	-0,8	-16,46		
<i>Rotation (Délai)</i>	<i>Délai de Rotation Crédit Client</i>	Jours	219	210	-9	-4,11		
	<i>Délai de Rotation Crédit Fournisseurs</i>	Jours	49	59	10	20,41		
	<i>Délai de Rotation de stocks</i>	Jours	16	3	-13	-81,25		
<i>Indicateurs du compte de résultat (TCR)</i>	<i>Les Principaux Soldes Intermédiaire de Gestion (SIG)</i>	<i>CA HT</i>	DA	2 210 143 258,94	2 301 460 057,04	91 316 799	4,13	
		<i>VA</i>	DA	1 485 814 552,88	1 345 852 819	-139 961 733	-9,42	
		<i>EBE</i>	DA	896 177 265,74	612 121 296,2	-284 055 969,5	-31,70	

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

		<i>RE</i>	<i>DA</i>	<i>172 054 942</i>	<i>198 337 498</i>	<i>26 282 556</i>	<i>15,27</i>	😊
		<i>RCAI</i>	<i>DA</i>	<i>99 946 786,9</i>	<i>132 913 910,7</i>	<i>32 967 123,8</i>	<i>32,98</i>	😊
		<i>RT Net</i>	<i>DA</i>	<i>93 722 139,54</i>	<i>119 652 204,9</i>	<i>25 930 065,36</i>	<i>27,67</i>	😊
		<i>CAF</i>	<i>DA</i>	<i>883 862 899,1</i>	<i>596 141 322,3</i>	<i>-287 721 576,8</i>	<i>-32,55</i>	😞

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

✓ *Tableau 32: Tableau de bord financier 2019/2020.*

<i>Rubrique</i>		<i>Indicateurs/Ratio</i>	<i>Unité</i>	<i>Réalisation 2019</i>	<i>Réalisation 2020</i>	<i>Ecart</i>	<i>%</i>	<i>Pictogrammes</i>
<i>Indicateurs Du Bilan</i>	<i>Structure du bilan</i>	<i>Total Actif</i>	<i>DA</i>	<i>3 956 508 320</i>	<i>4 969 689 253</i>	<i>1 013 180 933</i>	<i>25,61</i>	
		<i>Total Immobilisé</i>	<i>DA</i>	<i>2 035 277 807</i>	<i>3 303 052 404,08</i>	<i>1 267 774 597</i>	<i>62,29</i>	
		<i>Total Stocks moyen</i>	<i>DA</i>	<i>19 203 473,37</i>	<i>31 491 303,55</i>	<i>12 287 830,18</i>	<i>63,99</i>	
		<i>Total Créances</i>	<i>DA</i>	<i>1 673 571 357</i>	<i>1 199 248 160,08</i>	<i>-474 323 197</i>	<i>-28,34</i>	
		<i>Total Disponibilité</i>	<i>DA</i>	<i>115 145 852,72</i>	<i>114 244 006,55</i>	<i>-901 846,2</i>	<i>--0,78</i>	
		<i>Total Dettes</i>	<i>DA</i>	<i>1758 469 310</i>	<i>2 660 672 724</i>	<i>902 203 414</i>	<i>51,31</i>	
	<i>Equilibre Financier</i>	<i>FRN</i>	<i>DA</i>	<i>1 480 882 827</i>	<i>1 045 464 250</i>	<i>-435 418 577</i>	<i>-29,40</i>	
		<i>BFR</i>	<i>DA</i>	<i>1 373 031 899</i>	<i>961 535 697,3</i>	<i>-411 496 201,7</i>	<i>-29,97</i>	
		<i>TR</i>	<i>DA</i>	<i>107 850 929</i>	<i>83 928 552,7</i>	<i>-23 922 376,3</i>	<i>-22,18</i>	
<i>Structure Financière</i>	<i>R. Financement Permanent</i>	<i>%</i>	<i>1,73</i>	<i>1,32</i>	<i>-0,41</i>	<i>-23,70</i>		
	<i>R. Financement Propre</i>	<i>%</i>	<i>1,08</i>	<i>0,7</i>	<i>-0,38</i>	<i>-35,19</i>		
	<i>R. d'Autonomie Financière</i>	<i>%</i>	<i>1,25</i>	<i>0,87</i>	<i>-0,38</i>	<i>-30,4</i>		

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

Rentabilité		R. Rentabilité Financière	%	5,44	4,79	-0,65	-11,95	
Liquidité		R. Liquidité Générale	%	4,36	2,68	-1,68	-38,53	
		R. Liquidité Réduite	%	4,06	2,44	-1,62	-39,90	
		R. Liquidité Immédiate	%	0,26	0,51	0,25	96,15	
Solvabilité		R. Solvabilité Générale	%	2,25	1,87	-0,38	-16,89	
		R. Solvabilité à l'échéance	%	4,06	2,44	-1,62	-39,90	
Rotation (Délai)		Délai de Rotation Crédit Client	Jours	210	143	-67	-31,90	
		Délai de Rotation Crédit Fournisseurs	Jours	59	27	-32	-54,27	
		Délai de Rotation de stocks	Jours	3	4	1	33,33	
Indicateurs du compte de résultat (TCR)	Les Principaux Soldes Intermédiaire de Gestion (SIG)	CA HT	DA	2 301 460 057,04	234 2737 511,10	41 277 454	1,79	
		VA	DA	1 345 852 819	1 404 228 320	58 375 501	4,34	
		EBE	DA	612 121 296,2	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34	
		RE	DA	198 337 498	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98	

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

		<i>RCAI</i>	<i>DA</i>	<i>132 913 910,7</i>	<i>107 126 558,2</i>	<i>-25 787 352,5</i>	<i>-19,40</i>	
		<i>RT Net</i>	<i>DA</i>	<i>119 652 204,9</i>	<i>110 677 519,05</i>	<i>-8 974 685,9</i>	<i>-7,50</i>	
		<i>CAF</i>	<i>DA</i>	<i>596 141 322,3</i>	<i>708 484 395,8</i>	<i>112 343 073,5</i>	<i>18,58</i>	

Source :

Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- **Interprétation :**

A la fin de la réalisation du tableau de bord de BL, et grâce aux différents calculs et analyse que nous avons abordés, et malgré les écarts négatifs dégagés pour quelques indicateurs pour l'exercice 2020 par rapport à celui de 2018 et 2019, on a pu arriver à l'objet de notre étude. C'est que l'entité Bejaia Logistique est financièrement performante parce que :

- Ses indicateurs du bilan (structure et équilibre financier) sont généralement équilibrés ;
- Sa structure financière est généralement stable ;
- Elle a réalisé une rentabilité financière assez bonne ;
- En termes de liquidité et de solvabilité, elle a enregistré des ratios qui sont supérieurs aux normes et qui reflètent sa capacité à couvrir ses dettes à court terme par son actif circulant
- Sa capacité d'autofinancement (CAF) assez importante qui lui permet de financer ses investissements, rembourser ses dettes et distribuer des dividendes à ses actionnaires.

Toutefois, il existe quelques défaillances qu'ils doivent être corrigés pour prendre des mesures correctives et de surveiller régulièrement les taux d'évolution négatifs des indicateurs pour les améliorer et garder une meilleure image financière.

1. Les étapes d'exploitation d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord est conçu, pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérise son activité à une date donnée, sera exploité en trois étapes Norton, (David, 2002, p. 97). Pour que les gestionnaires et les managers de l'organisation BL exploitent parfaitement ce TDB financier, ils doivent suivre ces étapes :

- **Etape 01 : constat**

Les managers de BL doivent prendre en main les nouvelles données du mois, que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation financière de l'entreprise, aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du TDB auront été mis à jour, c'est-à-dire actualisation les données de 2020 par rapport à les précédentes 2019 et 2018 pour :

- Retrouver ses repères ;

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

- Accéder sans délai aux informations recherchées ;
- Visualiser les écarts
- Apprécier la situation dans sa globalité et par activité.

- **Etape 02 : Analyse**

Les managers de cette entreprise doivent analyser les données d'une manière détaillée en s'appuyant sur les différents états et rapports contenus dans le tableau de bord (tableau, graphique, calcul) pour :

- Vérifier l'état des actions engagées les années précédentes ;
- Analyser les résultats en cours ;
- Vérifier les tendances par rapport aux objectifs ;
- Prendre connaissance des activités critique.

- **Etape 03 : Action**

Le but de TDB est donner aux managers la réflexion pour agir, à partir les éléments exploités dans les deux étapes précédentes, cependant, ils jugeront utile si besoin, de :

- Convoquer des réunions du travail ;
- Donner des actions nominatives, déclencher un audit avec le support de la qualité qui fera appel à des spécialistes.

Conclusion du chapitre

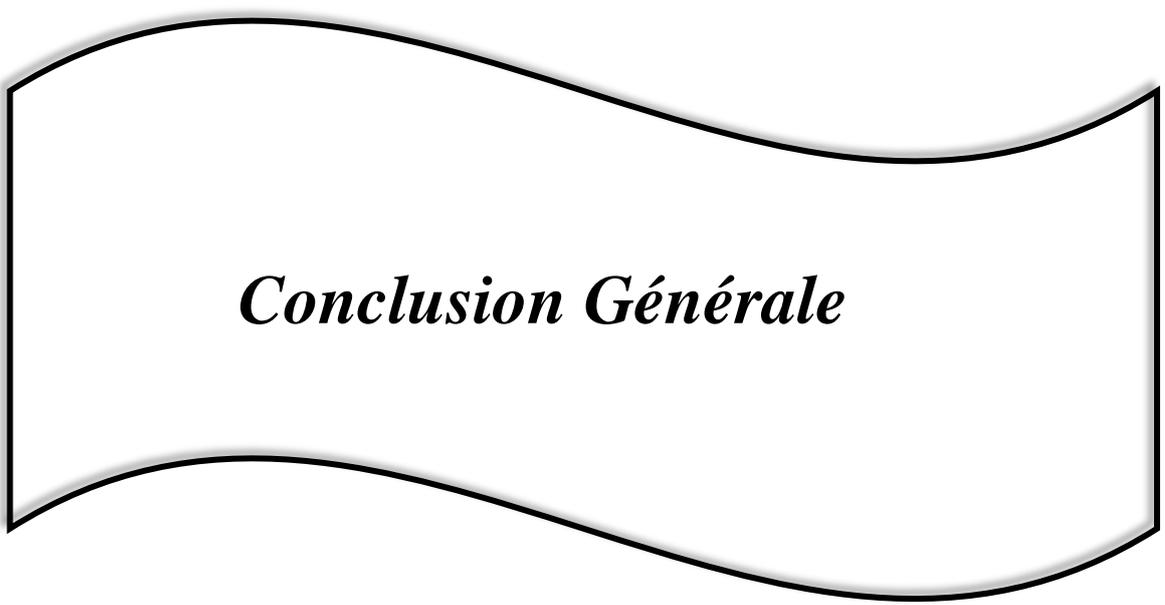
Souvent, la mise en œuvre et l'application réelle d'un contenu théorique, mène à détecter les points forts et les zones de risque de l'entité, comme dans notre recherche qui porte sur la réalisation d'un TDB financier au sein de l'entreprise **Bejaia Logistique** sise à Ighzer Amokrane.

La conception d'un tableau de bord financier pour l'entreprise BL est un processus crucial qui nécessite une attention particulière. Un TDB financier bien conçu permet de surveiller la performance financière de l'entreprise, d'identifier les points forts et les faiblesses, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer sa performance financière.

Il est également important pour BL de mettre à jour régulièrement les données du son TDB financier et de l'analyser régulièrement pour s'assurer qu'il reflète sa performance

Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.

financière actuelle, et les décisions prises à partir de ses conclusions doivent être suivies et évaluées pour déterminer leur efficacité et pour apporter les ajustements nécessaires.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une concurrence mondiale accrue, grâce à l'ouverture des frontières et à la facilité des échanges commerciaux. Les barrières géographiques sont progressivement abolies, ce qui signifie que les entreprises doivent non seulement rivaliser avec des acteurs locaux, mais aussi faire face à des concurrents internationaux. Cette réalité complexifie les défis auxquels les entreprises sont confrontées et exige d'elles une adaptation constante et une stratégie compétitive solide.

Le Tableau de Bord : Outil de Pilotage et de la Performance Financière de l'Entreprise" propose une analyse approfondie de l'importance et de l'utilisation du tableau de bord en tant qu'outil stratégique dans le pilotage et l'amélioration de la performance financière d'une entreprise. À travers une recherche déductible, on a démontré que le tableau de bord est bien plus qu'un simple outil de suivi des indicateurs financiers, mais qu'il est essentiel pour la prise de décision, la planification stratégique et l'évaluation des résultats financiers.

La première partie du mémoire met en évidence les différents concepts et définitions liés au contrôle de gestion, ainsi que son évolution historique, ses objectifs et également les principaux outils. Sans oublier la profession du contrôleur de gestion. Ensuite dans la deuxième partie, on a exploré les définitions liées au tableau de bord, ainsi que son évolution historique, ses objectifs et limites, et évidemment les étapes de sa conception au sein de l'entreprise.

L'entreprise Bejaia Logistique nous a donné la chance de leur élaborer un tableau de bord financier qui permet aux centres de responsabilité d'agir rapidement en cas de dysfonctionnement, on prendra des mesures correctives et les communiquer aux différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une meilleure maîtrise de risque.

Tout au long de notre recherche, on a essayé de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses. Cependant, d'après le résultat de notre stage on a pu répondre à la première hypothèse qui stipule que le tableau de bord est un outil visuel et synthétique qui permet de représenter et de suivre des données et des indicateurs clés, afin de faciliter la prise de décisions et le suivi des performances dans divers domaines. Et son intégration au sein de l'entreprise se base sur une approche systématique et réfléchie et en suivant des étapes d'élaboration.

Le tableau de bord est le meilleur instrument pour la mesure de la performance. De ce fait, on peut confirmer la deuxième hypothèse et émis dès le début. Car le tableau de bord contribue à la performance du système de contrôle de gestion en fournissant des mesures précises, en facilitant la communication et l'alignement, en aidant à la prise de décision, en

Conclusion Générale

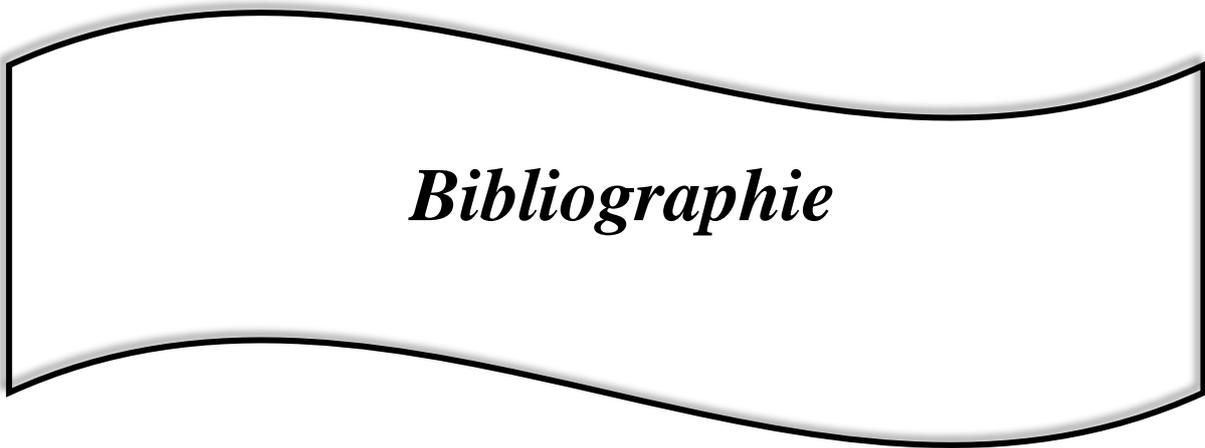
suivant l'efficacité des actions, en favorisant l'amélioration continue et en permettant une anticipation et une réactivité adéquates. Il sert de guide pour orienter les actions et les efforts vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le tableau de bord répond parfaitement aux besoins des managers de l'entreprise Bejaia logistique en termes d'information et en temps idéal, ce qui infirme la validité de la troisième hypothèse.

L'exécution de notre recherche, a été fructueuse et utile pour nous, car elle nous a permis d'acquérir et d'approfondir des nouvelles connaissances qu'on a besoin au futur et d'avoir une expérience de travail avec l'équipe du département de finance et comptabilité.

Comme toute étude de recherche, notre travail reste imparfait et contient certaines limites car il est élaboré pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens mis à notre disposition. En outre, malgré les résultats obtenus lors de l'analyse de la performance financière de BL à travers le TDB été bien détaillés et correcte, elle possède aussi quelques lacunes :

- Le TDB doit être un outil de prévision pour piloter la performance de l'entreprise mais il représente juste les données passées et actuelles ;
- Le TDB est réalisé juste en interne de l'entreprise et il néglige les indicateurs de l'externe comme la concurrence, politique... etc.
- Les tableaux de bord ont tendance à résumer de vastes quantités d'informations en quelques indicateurs clés. Cela peut entraîner une simplification excessive et la perte de détails importants.
- Il ne faut pas négliger les instruments non financiers tels que la satisfaction des clients et les innovations lors de l'évaluation de la performance de l'entreprise.



Bibliographie

Bibliographie

- (s.d.). Récupéré sur <https://www.compta-online.com/methode-abc-queelles-etapes-pour-sa-mise-en-place-ao3299>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.google.fr/url> .
- (s.d.). Récupéré sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f8085185b1.pdf>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.planzone.fr/blog/le-suivi-des-ecarts-comment-ca-marche/>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-caracteristiques-et-principes-construction.html>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://slideplayer.fr/slide/11788051/> .
- (s.d.). Récupéré sur <https://sciencesdegestion.fr/controle-de-gestion/tableaux-de-bord/#:~:text=M%C3%A9thode%20de%20conception,M%C3%A9thode%20JANUS,Analyser%20les%20besoins%20de>.
- (s.d.). Récupéré sur https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffigure%2FDeroulement-de-la-methode-OVAR_fig26.
- (s.d.). Récupéré sur <https://passexcellence.com/fr/blog-article/presentation-de-la-mesure-de-performance> .
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://www.compta-online.com/methode-abc-queelles-etapes-pour-sa-mise-en-place-ao3299>.
- (s.d.). Récupéré sur <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-et-gestion-de-lentreprise-la-fonction-du-controleur-de-gestion/>.
- (s.d.). Récupéré sur (<https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>).
- Microsoft office Word. (s.d.).
- Alain.B. (2001). *Le controle de gestion* (éd. Economica).
- Alain.B. (2015). *Controle de gestion* (éd. Dunod).
- Alain.B. (2017). *Le controle de gestion:20 fiches* (éd. Eyrolle).
- Anhony.H, & Merchant. (2017). *Comptabilité financière: conception et application*.
- Annick.B. (2016). *Management de projet: fondamentaux-méthodes-outils*. Dunod.
- Anonyme. (2006). *L'évolution du role du controle de gestion comme mode de controle et de standardisation des organisations*. Universités Paris X Nanterre.

Bibliographie

- Anthony.R,N, & Govindarajan.V. (2004). *Sysstèmes de controle de gestion* (éd. 11ème). Pearson Education France.
- Ardoin.J, L., & Jordan.H. (1979). *Le controleur de gestion* (éd. Flammarion).
- Beatrice, & Francis.G. (s.d.). *Analyse financière* (éd. 6ème). Gualino.
- Bernard.L. (2015). *Finance d'entreprise-Tome 2: Analyse et gestion financière*. Dunod.
- Bernard.M. (2013). *Controle de gestion*. Pearson Education France.
- Bernard.M. (2014). *Tableau de bord de la performance et indicateurs de gestion*. Dunod.
- Bertrand.S. (2010). *Perception de la notion de la performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique*.
- Bertrand.S. (2010). *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique*.
- Bonneau.P. (1997). *JANUS: La méthode de conception de produits centrée sur l'utilisateur* (éd. Eyrolies). Paris France.
- Bouchet.F. (2020). *Controle de gestion- DCG11* (éd. Dunod).
- Bouilloud.J-P, & Bonnet.B. (2011). *Gestion prévisionnelle et stratégie* (éd. Dunod).
- Brealy.M, & Allen. (2018). *Principales of corporate finance*.
- Brigham.H, & Ehrhardt. (2018). *Fundamentals of Financial Management*.
- Carl.S, W. (2019). *Comptabilité de Gestion* (éd. 14ème). Cengage Learning.
- Caroline.S. (2019). *La boite à outil du controle de gestion*.
- Caroline.S. (2019). *La boite à outil du controle de gestion*.
- Céline.B. (2019, Mars 19). *Zoom sur les outils du controle de gestion*.
- Clément.J-p. (s.d.).
- Clément.J-P, & Raiche.B. (s.d.). *Comptabilité de gestion* (éd. Gaetan Morin).
- Cooper.R, & Slagmulder.R. (2014). *Gestion des couts- Comptabilité de gestion*.
- Daft.R, L., & Marcic.D. (s.d.). *Understanding Management*. South-Western Cengage Learning.
- Daniel.H. (2013). *Le grand livre du controle de gestion*. Paris, Cedex 05.
- Davenport. T, H., & Al. (2010). *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*. Harverd Business Press.
- David. (2002). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: organisation.
- David. (2002). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: organisation.
- Doriath.B, & Goujet.C. (2005). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (éd. 2ème). Paris: Dunod.

Bibliographie

- Doriath.B, & Goujet.Ch. (2007). *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*. Dunod.
- Dubrulle.L, & Jourdain.D. (2007). *Comptabilité analytique de gestion* (éd. Dunod). Paris.
- Esnault.B, & Hoarau.C. (s.d.). *Comptabilité financière* (éd. Quadrige). Paris PUF.
- Fayol.H. (1916). *Administration industrielle et générale* (éd. Dunod). Paris.
- Few.S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. O' Reilly Media.
- Giesse.F. (1996). *Comment tourner une entreprise?* (éd. Vuibert). Paris.
- Gitman.Ch, & Zutter.J. (2018). *Principes de gestion financière*.
- Gitman.Z. (2021). *Principes de la Finance de Gestion* (éd. 15ème).
- Gitman.Z, & Juchau. (2019). *Principles of Managerial Finance*.
- Hornngren.C, T., Datar.S, M., & Rajan.M, V. (2018). *Comptabilité de gestion*.
- Hornngren.C,T, Datar.S,M, & Rajan.M,V. (2018). *Comptabilité de gestion* (éd. 9 ème). Pearson Education France.
- Hornngren.C,T, Datar.S,M, & Rajan.M,V. (2018). *Comptabilité de gestion* .
- Jacques.H, & Alain.B. (2016). *Comptabilité de gestion- Analyse et pilotage des couts* (éd. Dunod).
- Jallat.F, & Badoc.M. (2008). *Gestion de la performance commerciale*.Dunod.
- James.J. (2017). *Managerial Accounting* (éd. 6ème). Wiley.
- Jaques.R. (2019). *Comptabilité financière- Approche IFRS* (éd. Pearson).
- Jean.L, A. (2000). *Gestion financière* (éd. Maximum). Paris.
- Jean-Francois.M. (2014). *Analyse financière: Concepts et méthodes* (éd. 4ème).
- Jean-Pierre, & Al. (2013). *Comptabilité Financière: Approche théorique et pratique de la comptabilité*. Pearson Education France.
- Jérome.M, & Robert.O. (2013). *Controle de gestion* (éd. 2ème).
- Joffard.P, & Orsoni.J. (2012). *Analyse financière de l'entreprise: Du diagnostic à la stratégie*. Dunod.
- Kalika.M, & Zardet.V. (s.d.). *Management: Les meilleurs pratiques*. France: Pearson Education.
- Lapierre, G. (s.d.). Récupéré sur https://gilleslapierre.blogemploi.com/gilles_lapierre/2013/07/missions-du-contr%C3%B4leur-de-gestion.html.
- Larue.D, & Dumas.G. (2005). *Controle de gestion*. Paris.
- Laudon.K,C, & Laudon.J,P. (2017). *Management des systèmes d'information* (éd. 14ème). Pearson Education France.
- Laurent.G. (s.d.). Récupéré sur <https://www.manager-go.com/finance/cout-de-revient.htm>, Laurent Granger.

Bibliographie

- Lawrence.G. (2015). *Principes de la finance de gestion* (éd. 14ème).
- Lawrence.J, & Gitmen. (2008). *Principes de la finance de gestion* (éd. 12ème).
- Leclère.D. (2010, septembre 30). L'impact de l'utilisation du tableau d bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants.
- Loning.H. (2015). *Contrôle de gestion: méthode et outils* (éd. Vuibert).
- Lory.M. (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise* (éd. d'organisation). Paris.
- Louis.J,P, & Palomino.F. (s.d.). *Gestion de trésorerie* (éd. 5ème).
- Mabrouk.A, & Oumhani.B. (2010). *La revue des sciences de gestion*.
- Marie-Noelle.D, Daniel.H, Nathali.k, & Marc.P. (s.d.). *Le grand livre du contrôle de gestion* (éd. Groupe Eyrolles 61). bd Saint-Germain 75240, Paris Cedex 05.
- Marr.B. (2002). *Contrôle de gestion* (éd. d'organosation).
- Marticotte.F, & Prud'homme.M. (2001). *Les outils de la planification stratégique*. Québec: Pesses de l'Université du Québec.
- Mattéi.J,F. (2016). *Contrôle de gestion* (éd. 8 ème). Dunod.
- Maurel.E, H. (2017). *Gestion de communication de crise:10 Etapes pour Gérer efficacement une crise*. Dunod.
- Meunier-Rocher.B. (2018). *Analyse financière- Evaluation de l'entreprise*. Dunod.
- Michel.J, M. (s.d.). *Manaement des technologies de l'information et de la communication: méthodes, outils, cas pratique*. Vuibert.
- Michel.M. (2014). *Tableau de bord: Méthode complète et mise en pratique* (éd. Eyrolles).
- Microsoft office Word*. (s.d.).
- Olivier.E, & Sophie.F. (2018). *Pro en gestion de projet*.
- Philip.k, & Lane.k, k. (2012). *Marketing Management* (éd. Pearson).
- Pierre.L, & Jean-Paul.M. (2016). *Comptabilité générale- Approche théorique et applications* (éd. Gualino).
- Pierre.L, J., & Jean-Paul.M. (2016). *Comptabilité générale-Approche Théorique et application* (éd. Gualino).
- Pierre.P, & Al. (2020). *Guide de la gestion financière des établissements sociaux et médico-sociaux*.
- Pierre.V. (1974). *L'éducation Physique ou l'enjeu du coprs*. Paris: Universitaires.
- Pierre.V. (2006). *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* (éd. 2ème). Canada: Presse de l'université Québec.
- Pierre.V, & Al. (2021). *Finance d'entreprise*.
- Pierre.V, & Al. (s.d.). *Analyse financière* (éd. 4ème).

Bibliographie

Robert.M, & Grant. (2010). *Stratégié: Structure, Processus, Contenu*.

Ross.W, & Jordan. (2019). *Corporate Finance*.

Stéphane.J. (2011). *Management de la performance: des concepts aux outils*.

Sylvie.G. (2006). *Le controle de gestion*.

Vanves. (1992). *La maitrise des budgets dans l'entreprise* (éd. Edicef). Paris.

Vernimmen.P, & Al. (2021). *Finance d'entreprise*. Dalloz.

Waterfield.C, & Ramsing.N. (1998). '*systemes d'information de gestion pour les institutions de micro finance*'. Paris: CGAP/Word Bank.

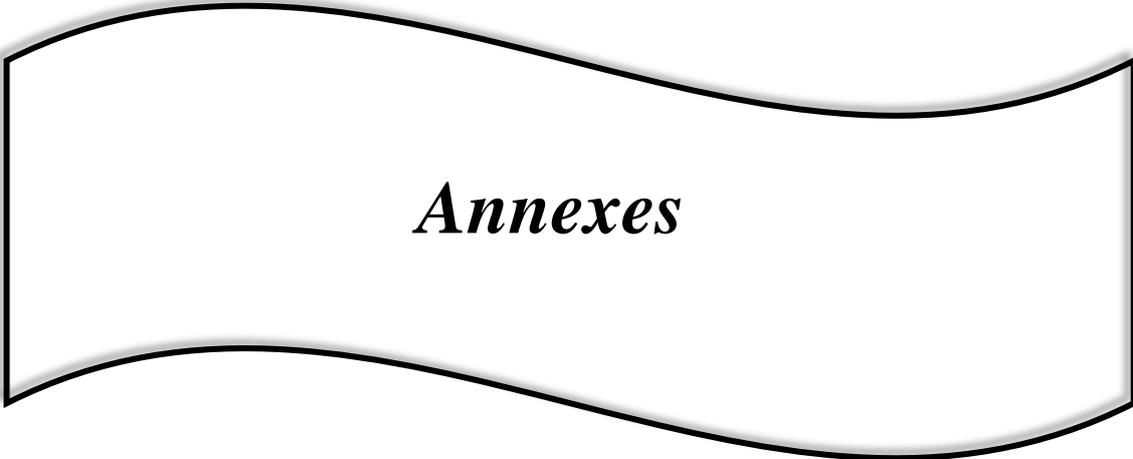
Wilfreid.N, & Anne.Ch. (s.d.). *Les tableaux de bord et bisness plan*. Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie.

Xavier.B, & Francois.X. (2015). *Les nouveaux visages du controle de gestion*.

Yves.D, & Alain.B. (2016). *Comptabilité pour non-comptables* (éd. EMS).

Yvon.P. (2005, juillet 05). La notion de performance globale.

Zineb.I. (2017/2). *Projectics / Pryética / Projectique*.



Annexes

Annexes

Annexes



Béjaïa Logistique

BILAN (ACTIF)

PERIODE DU : 01/01/2018 Au 31/12/2018

<u>ACTIF</u>	<u>Montant brut</u> <u>exercice N</u>	<u>Amort-Pro</u> <u>exercice N</u>	<u>Montant Net</u> <u>exercice N</u>
I. ACTIFS NON-COURANTS			
I.Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif	67 450,00		67 450,00
2. Immobilisations Incorporelles			
3. Immobilisations Corporelles			
Terrains			
Bâtiments	4 616 120 619,13	2 437 955 891,13	2 178 164 728,00
Autres immobilisations corporelles			
4. Immobilisations encours	17 063 606,73	105 000,00	16 958 606,73
5. Immobilisations Financières			
Titres mises en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	5 656 932,99		5 551 932,99
Actifs d'impôt différé	11 406 673,74	105 000,00	11 406 673,74
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 633 251 675,86	2 438 060 891,13	2 195 190 784,73
II. ACTIFS COURANTS			
6. Stocks et encours	113 949 019,50		113 949 019,50
7. Créances et emplois assimilés	1 642 067 664,03		1 642 067 664,03
Clients	1 599 048 568,20		1 599 048 568,20
Autres débiteurs	11 767 653,55		11 767 653,55
Impôts et assimilés exigible	30 780 936,79		30 780 936,79
Autres créances et emplois assimilés	470 505,49		470 505 49
8. Disponibilités et assimilés	558 288 014,40		558 288 014,40
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	558 288 014,40		558 288 014,40
TOTAL ACTIF COURANT	2 314 304 697,93		2 314 304 697,93
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF	6 947 556 373,79	2 438 060 891,13	4 509 495 482,66

Annexes

BILAN (PASSIF)

PERIODE DU : 01/01/2018 Au 31/12/2018

PASSIF	
1. CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	
Capital non appelé	70 000 000,00
Primes et réserves	
Ecart de réévaluation	1 914 664 665,68
Résultat net	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	93 722 139,54
TOTAL 1	2 078 386 805,22
11. PASSIFS NON	1 978 834 875,00
COURANTS Emprunts et dettes financières Impôts (différés et provisionnés) Autres dettes non courantes Provisions et produits constatés d'avance	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	1 978 834 875,00
111. PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	
Impôts	57 052 763,59
Autres dettes	291 690 456,58
Trésorerie Passif	93 745 071,48
	9 785 510,79
TOTAL PASSIFS COURANTS 111	452 273 802,44
TOTAL GENERAL DU PASSIF	4 509 495 482,66



Béjaïa Logistique

BILAN (ACTIF)

PERIODE DU : 01/01/2019 Au 31/12/2019

<u>ACTIF</u>	<u>Montant brut</u> <u>exercice N</u>	<u>Amort-Pro</u> <u>exercice N</u>	<u>Montant Net</u> <u>exercice N</u>
I. ACTIFS NON-COURANTS			
I.Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif			
2. Immobilisations Incorporelles	1 067 450,00	205 818,77	861 631
3. Immobilisations Corporelles			
Terrains			
Bâtiments			
Autres immobilisations corporelles		2 882 697 584,73	
4. Immobilisations encours	4 612 133 221,79 290 740 800,00		1 729 435 637,06 290 740 800,00
5. Immobilisations Financières			14 239 738,54
Titres mises en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 153 448,79		3 048 448,79
Actifs d'impôt différé	11 191 289,75	105 000,00	11 191 289,75
<u>TOTAL ACTIF NON COURANT</u>	4 903 941 471,79	2 882 903 403,50	2 035 277 806,83
11. ACTIFS COURANTS			
6. Stocks et encours	132 513 302,54		132 513 302,41
7. Créances et emplois assimilés	1 673 571 357,94	0,00	1 673 571 357,94
Clients			
Autres débiteurs	1 601 080 237,90		1 601 080 237,90
Impôts et assimilés exigible	17 540 822,66		17 540 822,66
Autres créances et emplois assimilés	53 714 375,84 1 235 921,54		53 714 375,84 1 235 921,54
8. Disponibilités et assimilés	115 145 852,72	0,00	115 145 852,72
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	115 145 852,72		115 145 852,72
<u>TOTAL ACTIF COURANT</u>	1 921 230 513,07	0,00	1 921 230 513,07
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF	6 825 171 984,86	2 882 903 403,50	3 956 508 319,90



Béjaïa

Logistique

BILAN (PASSIF)

PERICDE DU : 01/01/2019 Au 31/12/2019

PASSIF	
<u>1. CAPITAUX PROPRES</u>	
Capital émis	
Capital non appelé	70 000 000,00
Primes et réserves	
Ecart de réévaluation	2 008 386 805,22
Résultat net	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	119 652 204,99
TOTAL I	2 198 039 010,21
<u>11. PASSIFS NON COURANTS</u>	
Emprunts et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS 11	1 318 121 625,00
<u>111. PASSIFS COURANTS</u>	
Fournisseurs et comptes rattachés	
Impôts	78 165 576,52
Autres dettes	259 035 407,37
Trésorerie Passif	95 851 776,09
	7 294 924,71
TOTAL PASSIFS COURANTS 111	440 347 684,69
TOTAL GENERAL DU PASSIF	3 956 508 319,90

Annexes



BILAN (ACTIF)

PERIODE DU : 01/01/2020 Au 31/12/2020

<u>ACTIF</u>	<u>Montant brut</u> <u>exercice N</u>	<u>Amort-Pro</u> <u>exercice N</u>	<u>Montant Net</u> <u>exercice N</u>
1. ACTIFS NON-COURANTS			
I.Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif	1 329 050,00	425 741	903 308,44
2. Immobilisations Incorporelles			
3. Immobilisations Corporelles			
Terrains			
Bâtiments			
Autres immobilisations corporelles			
4. Immobilisations en cours	6 132 037 805,23	3 212 309 517,99	2 919 728 287,24
	356 785 095,05	0,00	356 785 095,05
5. Immobilisations Financières	25 740 713,35	105 000,00	25 635 713,35
Titres mises en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants			
<u>Actifs d'impôt différé</u>	1 211 527,67	105 000,00	1 106 527,67
	24 529 185,68	0,00	24 529 185,68
<u>TOTALACTIF NON COURANT</u>	6 515 892 663,63	3 212 840 259,55	3 303 052 404,08
11. ACTIFS COURANTS			
6. Stocks et en cours	153 144 682,42	0,00	153 144 682,42
7. Créances et emplois assimilés	1 206 502 306,00	7 254 145,92	1 199 248 160,08
Clients			
Autres débiteurs	1 113 744 624,86	7 254 145,92	1 106 490 478,94
Impôts et assimilés exigible	28 007 774,26		28 007 774,26
Autres créances et emplois assimilés	59 795 066,88		59 795 066,88
	4 954 840,00		4 954 840,00
8. Disponibilités et assimilés	314 244 006,55		314 244 006,55
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	200 416 666,66	0,00	200 416 666,66
	113 827 339,89	0,00	113 827 339,89
<u>TOTAL ACTIF COURANT</u>	1 673 890 994,97	7 254 145,92	1 666 636 849,05
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF	8 189 783 658,60	3 220 094 405,47	4 969 689 253,13



BILAN (PASSIF)

PERIODE DU : 01/01/2019 Au 31/12/201

PASSIF	N
<u>1. CAPITAUX PROPRES</u>	
Capital émis	70000000
Capital non appelé	250 000 000,00
Primes et réserves	
Ecart de réévaluation	1 948 039 010,22
Résultat net	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	110 677 519,05
TOTAL I	2308716529,27
11. PASSIFS NON COURANTS	2 039 800 125,00
Emprunts et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS 11	2 039 800 125,00
<u>111. PASSIFS COURANTS</u>	
Fournisseurs et comptes rattachés	38 107 295,45
Impôts	214 734 558,41
Autres dettes	138 015 290,85
Trésorerie Passif	230 315 454,15
TOTAL PASSIFS COURANTS 111	621 172 598,86
TOTAL GENERAL DU PASSIF	4 969 689 253,13



Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle de gestion	5
A. Concepts théoriques du contrôle de gestion	4
1.L'historique du contrôle de gestion	4
2.Notion du contrôle de gestion	5
3.Les types du contrôle de gestion	6
3.1.Contrôle budgétaire	6
3.2. Contrôle de la performance	7
3.3. Contrôle de la rentabilité	7
3.4. Contrôle des coûts	7
4. Le rôle (missions) du contrôle de gestion	7
5. Objectifs et limites du contrôle de gestion	8
5.1. Objectifs de CG	8
5.2. Limites du contrôle de gestion	9
B. Les outils de contrôle de gestion	9
1. Les outils prévisionnels	10
1.1. La gestion prévisionnelle	10
1.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle	10
1.1.2. Les niveaux de la gestion prévisionnelle	11
1.1.3. Les étapes de la gestion prévisionnelle	11
1.1.4. Les avantages de la gestion prévisionnelle	11
1.1.5. Les inconvénients de la gestion prévisionnelle	12
1.2. La gestion budgétaire	12
1.2.1. Définition de gestion budgétaire	12
1.2.2. Les objectifs de la gestion budgétaire	13
1.2.3. Les limites de la gestion budgétaire	13
2. Les outils de suivi	13
2.1. La comptabilité générale	13
2.1.1. Définition de la comptabilité générale	14
2.1.2. Les documents de la comptabilité générale	14
2.1.3. Les principes de la comptabilité générale	15
2.1.4. Le rôle de la comptabilité générale	16

Table des matières

2.2. <i>La comptabilité analytique</i>	16
2.2.1. Définition de la comptabilité analytique.....	16
2.2.2. Les principes de la comptabilité analytique	17
2.2.3. Les objectifs de la comptabilité analytique	17
2.2.4. Quelques notions sur la comptabilité analytique.....	18
2.2.5. Les méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique	19
2.2.6. Le lien entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale	23
2.3. <i>Le contrôle budgétaire</i>	24
2.3.1. Définition du contrôle budgétaire.....	24
2.3.2. Les objectifs de contrôle budgétaire	24
2.3.3. Les inconvénients de contrôle budgétaire	25
3. <i>Les outils de communications</i>	25
3.1. <i>Le système d'information</i>	25
3.1.1. Définition du système d'information	25
3.1.2. Les caractéristiques d'un système d'information.....	26
3.1.3. Le rôle de système d'information	27
3.2. <i>Le tableau de bord</i>	27
3.3. <i>Le reporting</i>	28
3.3.1. Définition du reporting	28
3.3.2. Les types de reporting.....	28
3.3.3. Objectifs du reporting.....	29
C. <i>La profession du contrôleur de gestion</i>	29
1. <i>Définition du contrôleur de gestion</i>	29
2. <i>Le positionnement du contrôleur dans la structure de l'entreprise</i>	30
2.1. <i>Le rattachement du contrôleur de gestion</i>	30
2.2. <i>Le classement du contrôleur de gestion</i>	31
3. <i>Le rôle du contrôleur de gestion</i>	31
4. <i>Les missions du contrôleur de gestion</i>	33
4.1. <i>Reporting d'activité</i>	34
4.2. <i>Budget, plan et prévisions</i>	34
4.3. <i>Coûts et marges</i>	34
4.4. <i>Etudes spécifiques et processus</i>	34
5. <i>Les compétences du contrôleur de gestion</i>	36
Chapitre 02 : Le tableau de bord comme instrument de mesure de la performance	39

Table des matières

A. Approche théorique et contexte évolutif de tableau de tableau de bord.	39
1. Evolution du tableau de bord	39
2. Définition de tableau de bord	40
3. Les types du tableau de bord	41
3.1. Le tableau de bord stratégique (balances scorecard)	42
3.2. Le tableau de bord opérationnel	42
3.3. Le tableau de bord de gestion	42
3.4. Le tableau de bord financier	42
4. Les caractéristiques du tableau de bord	43
5. Les instruments du tableau de bord	43
5.1. Les écarts	43
5.2. Les ratios	44
5.3. Les clignotants	44
5.4. Les graphiques	44
5.4.1. Les histogrammes	44
5.4.2. Les courbes	45
5.4.3. Le camembert (diagramme en secteur)	45
6. Rôles et finalités du tableau de bord	46
6.1. Outils de contrôle managérial et d'autocontrôle	46
6.2. Outils d'information et de formation	46
6.3. Outils d'alerte	46
6.4. Outils d'aide à la recherche de solution	46
6.5. Outils de management	46
7. Les avantages du tableau de bord	46
8. Les limites du tableau de bord	47
9. Le lien du tableau de bord financier avec le pilotage de la performance	47
10. La différence entre le tableau de bord et le reporting	48
B. Conception et élaboration d'un tableau de bord	49
1. Conception du tableau de bord	49
1.1. Utilité d'un tableau de bord	49
1.2. Les facteurs clés du succès	50
1.3. Les principes de conception d'un TDB	51
1.3.1. Une cohérence avec l'organigramme	51
1.3.2. Un contenu synoptique et agrégé	51

Table des matières

1.3.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission.....	51
2. Elaboration d'un tableau de bord.....	52
2.1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord.....	52
2.1.1. La détermination des objectifs.....	52
2.1.2. L'identification des facteurs clés.....	52
2.1.3. Le choix des indicateurs pertinents.....	53
2.1.4. La collecte et le traitement des données financières.....	54
2.1.5. La création et la mise en forme du tableau de bord.....	54
3. La présentation générale du tableau de bord.....	55
4. Les méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	56
4.1. La méthode GIMSI.....	56
4.1.1. Définition.....	56
4.1.2. Les étapes de la démarche GIMSI.....	57
4.2. La méthode JANUS.....	58
4.2.1. Définition.....	58
4.2.2. Les principes de la méthode JANUS.....	58
4.3. La méthode OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables).....	58
4.3.1. Définition.....	58
4.3.2. Les étapes de la démarche OVAR.....	58
C. La mesure de la performance de l'entreprise.....	60
1. La performance.....	60
1.1. Définition de la performance.....	60
1.2. L'utilité de la mesure de performance.....	60
1.3. Les caractéristiques de la performance.....	61
1.3.1. Elle se traduit par un résultat.....	61
1.3.2. Elle s'apprécie par une comparaison.....	61
1.3.3. La comparaison traduit le succès de l'action.....	61
1.4. Les critères de performance.....	61
1.4.1. Les critères quantitatifs.....	61
1.4.2. Les critères qualitatifs.....	62
1.5. Les types de performance.....	62
1.5.1. La performance stratégique.....	62
1.5.2. La performance concurrentielle.....	62
1.5.3. La performance organisationnelle.....	62

Table des matières

1.5.4. La performance commerciale.....	63
1.5.5. La performance économique et financière	63
1.5.6. La performance humaine et sociale	63
1.5.7. La performance interne et externe	63
1.6. Les éléments de la performance financière	64
2. Les mesures comptables	65
2.1. La mesure par les indicateurs du bilan	65
2.1.1. Le fond de roulement net (FRN).....	65
2.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR) :	66
2.1.3. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation	66
2.1.4. La trésorerie.....	67
2.2. La mesure par l'analyse des ratios	67
2.2.1. Définition du ratio.....	67
2.2.2. Les différents types de ratios	68
2.3. La mesure par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	73
2.3.1. La marge commerciale	73
2.3.2. La production de l'exercice	73
2.3.3. La valeur ajoutée produite (VA)	74
2.3.4. Excédent ou insuffisance brut d'exploitation (EBE)	74
2.3.5. Résultat d'exploitation (RE) :	75
2.3.6. Le résultat courant avant impôt (RCAI)	75
2.3.7. Résultat exceptionnel	76
2.3.8. Résultat net de l'exercice :	76
2.4. La capacité d'autofinancement (CAF)	76
Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaïa Logistique	79
A. Présentation de l'organisme d'accueil BL.....	80
1. Présentation de l'entreprise Bejaïa logistique	80
2. Les missions de l'entreprise	81
3. Les activités de l'entreprise.....	81
4. Les objectifs de l'entreprise	81
5. L'organigramme de l'entreprise	82
B. Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise BL.....	83
1. Elaboration des bilans financiers.....	83
2. Elaboration des bilans des grandes masses	87

Table des matières

3. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers	89
3.1. Le fond de roulement net (FRN)	89
3.2. Le besoin du fond de roulement (BFR)	91
3.3. La trésorerie (TR)	93
4. L'analyse par les ratios	95
4.1. Par ratios de structure ou de situation financière	96
4.1.1. Ratio de financement permanent	96
4.1.2. Ratio de financement propre	97
4.1.3. Ratio d'autonomie financière	97
4.2. Par ratios de liquidité	99
4.2.1. Ratio de liquidité générale	99
4.2.2. Ratio de liquidité (ou de Trésorerie) réduite	100
4.2.3. Ratio de liquidité (ou trésorerie) immédiate.....	101
4.3. Par ratios de solvabilité	103
4.3.1. Ratio de solvabilité générale	103
4.3.2. Ratio de solvabilité à l'échéance	104
4.4. Par ratios de rentabilité	106
4.4.1. Ratio de rentabilité financière	106
4.5. Par Ratios de rotation	107
4.5.1. Délai de rotation crédit client	107
4.5.2. Délai de rotation crédit fournisseur	108
4.5.3. Délai de rotation des stocks	109
5. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat	110
5.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	111
5.2. La capacité d'autofinancement (CAF)	114
C. Construction d'un tableau de bord financier pour l'entreprise Bejaia Logistique	118
1. Les étapes d'exploitation d'un tableau de bord financier	125
Conclusion Générale.....	128
Annexes.....	130
Table des matières	139

Résumé

Résumé

Notre recherche est menée à terme pour l'obtention du diplôme de master en Comptabilité, Contrôle et Audit. Il répond à la question principale suivante : « Comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'entreprise Bejaia Logistique et quel est son incidence sur la performance financière de l'entreprise ? ». Après avoir suivi une méthodologie totalement déductible où on a cité dans les deux premiers axes théoriques le Contrôle de gestion et le tableau de bord dans la mesure de la performance d'une organisation. On a pu incarner les informations collectées sur l'entreprise de prestation de service BL. Les résultats obtenus de cette recherche ont affirmé l'utilité de notre problématique et l'importance du tableau de bord financier dans le pilotage de la performance d'une entité. Notamment BL, pour laquelle la majorité de ses indicateurs financiers ont prouvé une bonne santé financière de cette organisation.

Mots clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord, Performance Financière, les indicateurs financiers et BL.

Abstract

Our research is carried out to obtain the master's degree in Accounting, Control and Audit. It answers the following main question: "How to set up a financial dashboard within the company Bejaia Logistique and what is its impact on the financial performance of the company?". After having followed a totally deductible methodology where we cited in the first two theoretical axes the Management control and the dashboard in the measurement of the performance of an organization. We were able to embody the information collected on the service provider BL. The results obtained from this research affirmed the usefulness of our problem and the importance of the financial dashboard in managing the performance of an entity. In particular BL, for which the majority of its financial indicators have proven the good financial health of this organization.

Keywords: Management control, Dashboard, Financial Performance, financial indicators and BL.