

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**Faculté des sciences économiques, commerciales
et des sciences de gestion**

Département des sciences de gestion



**جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa**

**Master en Sciences de gestion
Option : Comptabilité – Audit**

Thème :

**Essai d'analyse de la performance d'une entreprise
à travers les tableaux de bord de gestion :
Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.**

Réalisé par :

- Melle BOURDACHE Lydia

Encadré par :

- Mr. MAAMRI Moussa.

Promotion 2019

Remerciements

Nous remercions le tout puissant de nous avoir donné le courage d'accomplir ce travail, الحمد لله.

Nous adressons nos remerciements à Monsieur MAAMRI Moussa pour sa patience, son dévouement et le temps qu'il nous a consacré.

Nos sincères remerciements vont aussi vers le staff de l'entreprise portuaire de Bejaia, en particulier Monsieur MAHDI Toufik.

A mes très chers parents, à mon frère, à mes sœurs, à ma petite ines et à minou.

A mes proches, à mes amis.. les vrais.

To my best friend farisson ;)

I love you all.

Lydia.

Sommaire

Sommaire

Liste des figures.....
Liste des tableaux.....
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise.....	4
Section 1 : Un aperçu sur la performance de l'entreprise.....	4
Section 2 : Les indicateurs de performance de l'entreprise.....	12
Section 3 : L'analyse de la performance de l'entreprise et son amélioration.....	15
Chapitre II : Généralités sur le contrôle de gestion et présentation des tableaux de bord de gestion.....	19
Section 1 : Un aperçu sur le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion.....	19
Section 2 : Les méthodes d'élaboration du tableau de bord de gestion.....	32
Section 3 : Le tableau de bord prospectif (équilibré) ou balanced scorecard.....	41
Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion.....	48
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil, EPB.....	48
Section 2 : Les étapes d'élaboration des tableaux de bord de gestion de l'EPB.....	65
Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord de gestion de l'EPB et analyse de sa performance.....	71
Conclusion générale.....	90
Bibliographie et webographie.....	93
Annexes.....	96
Table des matières.....	101

Liste des figures

Figure N° 1 : Logique d'évaluation de la performance.....	7
Figure N° 2 : Le processus du contrôle de gestion.....	20
Figure N° 3 : Les outils du contrôle de gestion.....	23
Figure N° 4 : modèle de courbes.....	28
Figure N° 5 : modèle d'histogramme.....	29
Figure N° 6 : modèle de secteurs.....	29
Figure N° 7 : Présentation de quelques pictogrammes.....	31
Figure N° 8 : Démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.....	36
Figure N° 9 : Présentation des types de reporting.....	42
Figure N° 10 : Le balanced scorcard : des indicateurs organisés en quatre perspectives.....	46
Figure N° 11 : Les mouvements de la marchandise et des navires.....	57
Figure N° 12 : L'organigramme de l'EPB.....	58
Figure N° 13 : Histogramme représentatif de quelques résultats du tableau de bord financier..	78
Figure N° 14 : Secteurs représentatifs de l'effectif de l'entreprise portuaire de Bejaia.....	81
Figure N° 15 : Anneau représentatif du chiffre d'affaire par centre d'activité.....	83
Figure N° 16 : Histogramme représentatif du trafic global des marchandises.....	86

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Modèle d'un tableau de bord de gestion.....	30
Tableau N° 2 : Les étapes de la méthode GIMSI.....	37
Tableau N° 3 : Les étapes de la méthode JANUS.....	39
Tableau N° 4 : Exemple de déclinaison de la méthode OVAR.....	41
Tableau N° 5 : tableau comparatif entre le tableau de bord et le reporting.....	43
Tableau N° 6 : La longueur et la profondeur des jetées.....	51
Tableau N° 7 : Présentation des quais.....	52
Tableau N° 8 : Présentation des équipements de manutention.....	53
Tableau N° 09 : Le tableau de bord financier.....	72
Tableau N° 10 : Le tableau de bord social.....	79
Tableau N° 11 : Le tableau de bord commercial.....	82
Tableau N° 12 : Le tableau de bord exploitation.....	84

Introduction générale

Introduction générale

« When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it ». (Lord Kelvin, 1891).

Cette citation célèbre du physicien britannique William Thomson, aussi connu sous le nom de Lord Kelvin (1824–1907), peut être traduite comme suit : « Quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et que vous l'exprimez en chiffres, vous êtes capable de savoir quelque chose à son sujet ».

Actuellement et dans un environnement incertain, il est important de mesurer la performance d'une organisation et de la représenter en chiffres afin de mieux la cerner, elle est une variable clef des équilibres économiques, financiers et sociaux de n'importe quelle organisation. De plus, la performance est au cœur de la décision et de l'élaboration stratégique de toute entreprise. Actuellement, la mesure de performance et les pratiques de pilotage de la performance sont devenues très courantes dans tous les secteurs d'activités et le tableau de bord reste l'outil le plus utilisé pour synthétiser cette mesure.

Dans ce cadre, notre mémoire porte sur l'évaluation de la performance d'une entreprise à travers un important outil du contrôle de gestion, à savoir le tableau de bord.

Ce terme qui est emprunté aux domaines de l'automobile et de l'aviation, renvoie lorsqu'il est appliqué au management, à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler les démarches de l'entreprise.

Le tableau de bord renferme une philosophie de pilotage dans le sens où il demeure une synthèse composée d'informations filtrées au sein des outils de suivi. Ce rôle joué par le tableau de bord au sein de l'entreprise et son importance qui ont été pour nous une source de motivation pour le choix du sujet.

L'objectif de ce travail consiste à répondre à la problématique suivante :

Est-ce que le tableau de bord est en mesure de donner une image claire sur l'évolution de la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia ?

Introduction générale

Afin de mieux cerner le sujet, nous nous sommes interrogé sur :

- La performance comme concept : En quoi consiste la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia ?
- Quels sont les éléments du contrôle de gestion permettant la mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia ?
- Et enfin : Peut on évaluer la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia à travers ses tableaux de bord ?

A cet effet nous allons nous reposer sur les trois hypothèses suivantes :

- La performance de l'entreprise portuaire de Bejaia se limite à la performance financière.
- Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui nous permet d'avoir une opinion sur la situation de l'entreprise portuaire de Bejaia.
- L'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise portuaire de Bejaia peuvent refléter sa performance.

Pour la réalisation de ce mémoire nous avons suivi une démarche hypothético-déductive qui nous a permis de recueillir des données en nous reposant sur des hypothèses pour vérifier les résultats obtenus en appuyant ou réfutant ces dernières.

Ce présent mémoire s'étalera sur trois chapitres : nous verrons dans un premier temps un aperçu sur la performance de l'entreprise et ses indicateurs (I), ensuite, des généralités sur le contrôle de gestion ainsi qu'une présentation des tableaux de bord de gestion et des méthodes de constitution de ces tableaux (II), au final, on aura d'abord à présenter l'entreprise portuaire de Bejaia et on fera un essai d'analyse de la performance de l'entreprise à travers ses tableaux de bord de gestion (III).

Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise

Introduction

Le concept de performance est couramment utilisé, tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement complexe dans la mesure où il est très répondu dans le langage courant.

Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise (concept multidimensionnel) ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

Nous allons voir dans ce chapitre, différentes définitions de la performance d'une entreprise, ses indicateurs, comment peut-on l'analyser et l'améliorer.

Section 1 : Un aperçu sur la performance de l'entreprise

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser, nous allons nous arrêter sur certaines définitions du concept et son évolution à travers le temps.

1 – L'historique et l'évolution de la notion de performance dans le temps

Historiquement, le mot performance est issu de l'ancien français *parformance* employé au XVI^e siècle, provenant de *parformer* « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais au XV^e siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Rey, 1993). La performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Après avoir observé que « les performances sont plurielles dans les usages « anciens » du mot, alors que la performance devient singulière dans ses emplois récents », Annick Bourguignon montre que, dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes.¹

¹ Marion et al (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise, (Dunod). Paris.

Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, Bescos et al., Bourguignon, Lebas, Bessire ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel).²

2 – La définition de la performance

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi, améliorer ses performances, et/ou par rapport aux autres).

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien assimilé : il faut performer afin de garantir la survie et la continuité de son organisation et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

2 – 1 – La définition de la performance selon Marion, Asquin, Everaere, Vinot et Wissler

Selon Marion et al. (2012) la performance peut être définie ³ :

Comme le résultat d'une action : « La mesure des performances est entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus », (Bouquin, 2008) ;

A partir des modes d'obtention du résultat : « La performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », (Baird, 1986) ;

Comme le succès de l'action : « Le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite », Bourguignon (1995).

Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer **l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation** ! Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres

² Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Provéctica / Projectique*. (N° 17), P. 93 - 103. Mise en ligne sur caim.info, le 27/02/2018. Consulté le 27/03/2019.

³ Marion et al (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, (Dunod). Paris.

Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise

cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

2 – 1 – 1 – L'efficacité : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les **résultats** aux **objectifs** ;

2 – 1 – 2 – L'efficience : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de **résultat** à indicateur de **mesure des capitaux employés** ;

2 – 1 – 3 – La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les **objectifs** aux **moyens** ;

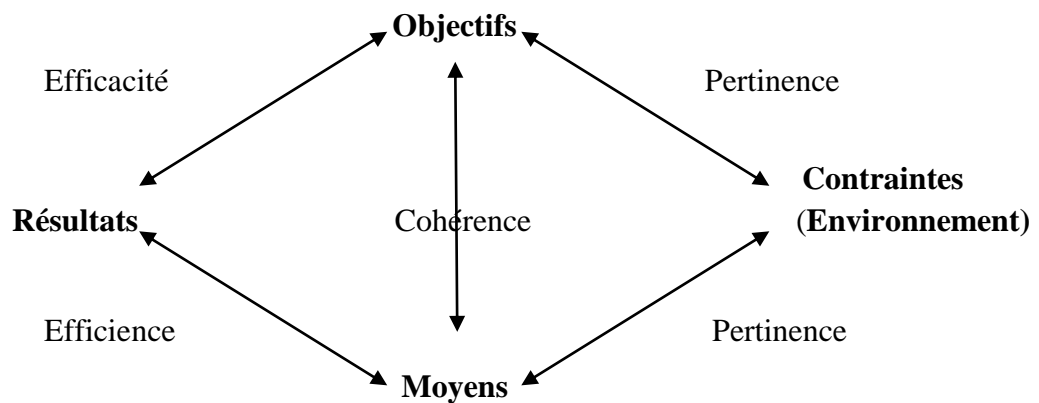
2 – 1 – 4 – La pertinence : qui met en relation les **objectifs** ou les **moyens** avec les **contraintes de l'environnement**. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

La performance a longtemps été une notion unidimensionnelle, mesurée par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision, devenue ensuite un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement et qui est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

Ci-après le positionnement de chacun de ces concepts :

Figure N° 1 : Logique d'évaluation de la performance.



Source : Marion et al. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise. (Dunod). Paris, P.301.

2 – 2 – La définition de la performance selon Dominique Bessire

Bessire,⁴ note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe **quatre points de convergence** entre les différentes définitions.

Ces quatre points sont :

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'**évaluation**, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. Elle est donc étroitement liée à la **valeur**.

- Deuxièmement, la performance a plusieurs **dimensions**, dont le nombre est variable selon les auteurs.

- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la **cohérence** et la **pertinence**.

- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un **concept subjectif**.

2 – 3 – La définition de la performance selon Philippe Lorino

« Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».⁵

⁴ Essid, M. (2010). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE.

⁵ Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. (2010/1 n°241). 117 - 124.

2 – 4 – La définition de la performance selon Michel Lebas

Il précise : « La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Ainsi elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs et se définit par un vecteur de paramètres reflétant un modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ». ⁶

3 – Les typologies de performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où l'importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu est grande, on peut distinguer trois types de performance :

3 – 1 – La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Malika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante, elle impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, qui déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a tendance à s'identifier à la productivité (qualité du travail produit/nombre d'heures travaillées).

⁶ Lebas, M. (2001). le concept de performance. Revue Travail. (n° 34, printemps – été 95), P. 137 - 149.
http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389 consulté le 05/05/2019.

3 – 2 – La performance économique

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

3 – 2 – 1 – La compétitivité-prix : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

3 – 2 – 2 – La compétitivité hors-prix : Désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

3 – 3 – La performance humaine

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. MICHEL et M. LEDRU considèrent que « si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau ».⁷

A compétence égale, les performances peuvent être différentes, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

⁷ MICHEL, S. LEDRU, M. (1991). Capital-Compétence dans l'entreprise. (éducation sans frontière). Paris. p.167.

3 – 4 – La performance financière

Il existe plusieurs modèles pour mesurer la performance financières à savoir les modèles ROI et ROE qui sont anciens et les modèles d'Altman et d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewar qui sont plus récents.

3 – 4 – 1 – Le modèle ROI (Return On Investment)

Le taux de rendement des capitaux investis appelé aussi Return On Investissement(ROI), ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis sa formule est la suivante :

$$\text{ROI} = \text{Résultat} / \text{capitaux investis.}$$

3 – 4 – 2 – Le modèle ROE (Return On Equity)

Le ROE (Return On Equity), ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{capitaux propres.}$$

3 – 4 – 3 – Le modèle d'Altman

C'est un instrument de synthèse permettent la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. Cet instrument permet de répondre facilement à la question : Est-ce que l'entreprise est susceptible de faire faillite ? Cette méthode est très intéressante dans la mesure où elle considère des mesures financiers jumelées et non séparées. Selon Paul KHOURY c'est le modèle le plus célèbre car « il date de 1968 et porte sur une analyse multidimensionnelle de sociétés Américaines en faillite ».⁸

La fonction du modèle d'Altman est la suivante :

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

X1 = fond de roulement /actif total

X2 = réserves /actif total

X3 = EBE/actif total

X4 = capitaux propre /dettes total

X5 = chiffre d'affaire /actif total

⁸ KHOURY, P. (1999). la maitrise des Etats financiers. (syscoa). Dakar, P.198.

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$ l'entreprise est saine.

$1,81 < Y < 2,99$ zone neutre.

$Y < 1,81$ zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficulté financière grave, faillite).

Pour juger la situation financière d'une entreprise la régression prend en compte plusieurs aspects à savoir la liquidité, la solvabilité, la rentabilité, l'activité et la croissance. Altman voulait que son modèle ne néglige aucun aspect de la situation financière d'une entreprise. Appliqué sur un échantillon de 66 sociétés américaines ce modèle a réussi à classer 95% des sociétés en faillite un an avant leur faillite.

3 – 4 – 4 – Le modèle d'EVA (Economic Value Added) de J.M. Stern et G.B. Stewart

EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait été introduit par JOEL STERN et BENETT STEWART au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation.

Selon Khoury⁹ EVA peut être exprimé par :

$$\text{EVA} = (\mathbf{R} - \mathbf{CMPC}) \times \mathbf{K}$$

\mathbf{R} = taux de rendement des capitaux investis = RN/\mathbf{K} .

\mathbf{K} = total capitaux investis.

\mathbf{CMPC} = cout moyen pondérés du capital.

Les capitaux investis sont calculé par :

Les capitaux investis = capitaux propres + dettes.

En définitive la valeur ajoutée économique, également appelée valeur pour l'actionnaire, est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis et le cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ces propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle représente donc le degré de création de

⁹ KHOURY, P. (1999). la maitrise des Etats financiers. (syscoa). Dakar, P.210.

Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise

richesse atteint par l'entreprise : c'est un outil de mesure et d'évaluation de la performance. En effet les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyse financière sont :

- Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse cumulative.
- Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée. Donc diminution de la valeur de l'entreprise.

L'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. Elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisant des EVA positive et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissement soient soutenus.

Section 2 : Les indicateurs de performance de l'entreprise

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. Nous allons commencer par définir un indicateur de performance, puis nous verrons ses types et caractéristiques.

1 – La définition d'un indicateur

Un indicateur peut être défini comme une information qui permet de connaître l'état du système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation. Dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Il est : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ¹⁰

Selon Caroline SELMER Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue

¹⁰ PHILIP, L. (2003). Méthode et pratique de performance. (3ème Edition d'Organisation). Paris, P. 130.

Chapitre I : Généralités sur la performance de l'entreprise

quantitatif. Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser.¹¹

2 – Les typologies d'indicateurs

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leurs apports, il est utile de se référer aux typologies suivantes ¹² :

2 – 1 – L'indicateur de résultat et l'indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat).

Ces types d'indicateurs sont relatifs au temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée : une action limitée et à court terme peut participer d'un plan d'action plus large et à plus long terme ; l'indicateur de résultat sur cette action devient un indicateur de progression de pilotage et un indicateur pour les responsables de l'action plus large.

2 – 2 – L'indicateur de pilotage et l'indicateur de reporting

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent par rapport aux objectifs du contrôle.

Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision. Cet indicateur doit être lié à une action de manière claire et précise.

2 – 3 – L'indicateur financier et l'indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock, ...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

¹¹ SELMER, C. (1998). Concevoir le tableau de bord. (DUNOD). Paris, P. 41.

¹² DEMEESTERE René et al. (2006). Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. (3ème édition DUNOD). Paris, P. 83.

2 – 4 – L'indicateur synthétique et l'indicateur ciblé

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus interprétable pour l'action.

3 – Les caractéristiques d'un indicateur

Un indicateur doit être ¹³:

3 – 1 – Pertinent

Il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions.

3 – 2 – Fiable

Les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks ...).

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée. A défaut, les indicateurs et donc les tableaux de bord seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.

3 – 3 – Synthétique

L'indicateur doit être un très bon « résumé » de l'état d'un système.

Il ne doit pas être redondant : des indicateurs ne doivent pas fournir des informations similaires.

3 – 4 – Stable

Un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité. En effet, s'il est modifié constamment, il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri.

¹³ Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.140.

3 – 5 – Evolutif

Les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profil de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

3 – 6 – Mesurable

Un indicateur est apprécié :

- En termes d'évolution (amélioration ou dégradation).
- En termes d'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité, à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur.

Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés chaque jour alors que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois.

Section 3 : L'analyse de la performance de l'entreprise et son amélioration

L'analyse de la performance d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes à savoir, par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs, par le calcul des ressources dépensées ou par comparaison des coûts engagés par rapport à la valeur ajoutée produite.

La performance d'une organisation peut toujours être améliorée du moment qu'elle peut être quantifiée et évaluée.

1 – L'analyse de la performance

1 – 1 – Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs

Il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs.

Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiquement et cette méthode à besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus¹⁴.

¹⁴ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2006). Contrôle de gestion. (DUNOD). Paris, P. 145.

1 – 2 – Par calcul des ressources dépensées par le processus

Il s'agit de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts.

Donc une analyse de chaque processus, permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts indispensables du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

1 – 3 – Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite

Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus.

Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus.

Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour:

- Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise

La performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur différents paramètres.

- Les processus opérationnels avec des clients internes

Ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût pour permettre un meilleur pilotage.

- Les processus support

Il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

2 – L'amélioration de la performance d'une entreprise

Pour améliorer ou mieux piloter la performance d'une entreprise, il est possible d'agir sur 4 bases principales :

- **Etre à cheval entre l'espace externe et interne pour optimiser la productivité** : toute structure doit jongler entre son espace interne (employés, achat, vente...) et externe (clients, fournisseurs, investisseurs, banquiers, concurrents, actionnaires, marchés...). En unifiant ses efforts sur ces deux espaces, aucun des deux n'aura à subir l'autre et les résultats seront concluants.

- **Mettre en place des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques** : en plus des indicateurs classiques, il est capital d'en choisir d'autres qui mesurent votre différence et donc votre plus-value.

- **Un management collaboratif** : en mettant à contribution les collaborateurs, les efforts collectifs ont pour objectif d'optimiser les compétences de chacun pour transformer l'optimisme général en projets réussis.

- **Développer un savoir faire créateur de performance** : des solutions globales avec des actions locales sont la clé d'un système transversal privilégiant la délégation pour plus d'efficacité. Travail, humilité, passion, optimisme, confiance et rigueur sont la clé d'un processus émergent du bas vers le haut.

Conclusion

Les axes présentés dans ce chapitre nous font dire que quelque soit la définition retenue, la mesure de la performance est associée aux principes fondamentaux d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. De plus, les travaux de recherche permettent d'identifier trois sources de performance : le positionnement stratégique de l'entreprise, ses ressources, et la capacité à mettre en œuvre les ressources.

Nous retenons également que la performance est un concept qui s'attache à un résultat obtenu, lié à l'atteinte d'un objectif, et de manière équivalente, à l'exécution d'une action. La performance peut être identifiée en effet au résultat obtenu par le système en charge d'atteindre l'objectif, mais aussi au résultat potentiellement associé à ce succès.

Chapitre II : Le contrôle de gestion et la mesure de la performance de l'entreprise

Introduction

Il existe peu d'outils de gestion qui portent un nom aussi parlant que les tableaux de bord, on peut parfaitement imaginer ce à quoi servent les tableaux de bord d'après leurs noms.

Il se peut néanmoins que ce nom soit trompeur en ce qui concerne la finalité de l'outil, bien qu'un tableau de bord soit destiné aux conducteurs, il serait surtout destinés à un dialogue de gestion : il s'agirait d'outils de dialogue entre le conducteur et son (ses) copilote(s).

Un tableau de bord est différent du reporting, il peut représenter une part très importante du temps de travail des contrôleurs de gestion, en présentant une série de paradoxes dont la déconnection avec le système de tableaux de bord n'est pas le moindre.

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 ...

Section 1 : Un aperçu sur le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion

On ne peut arriver à gérer correctement une entreprise sans un bon système de contrôle de gestion, et parmi ses outils, le tableau de bord. Un tableau de bord de gestion peut en dire long sur une organisation, c'est pourquoi un dirigeant ne doit s'en passer s'il veut rester en veille et informé de tout ce qui se passe au sein de son entreprise.

1 – La définition, processus et outils du contrôle de gestion

Nous allons commencer par définir le contrôle de gestion :

1 – 1 – La définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision¹⁵.

¹⁵ Grandguillot, B. et Granguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (Gualino). Paris, P.14.

Un système de contrôle de gestion efficace doit s'adapter aux spécificités de l'entreprise :

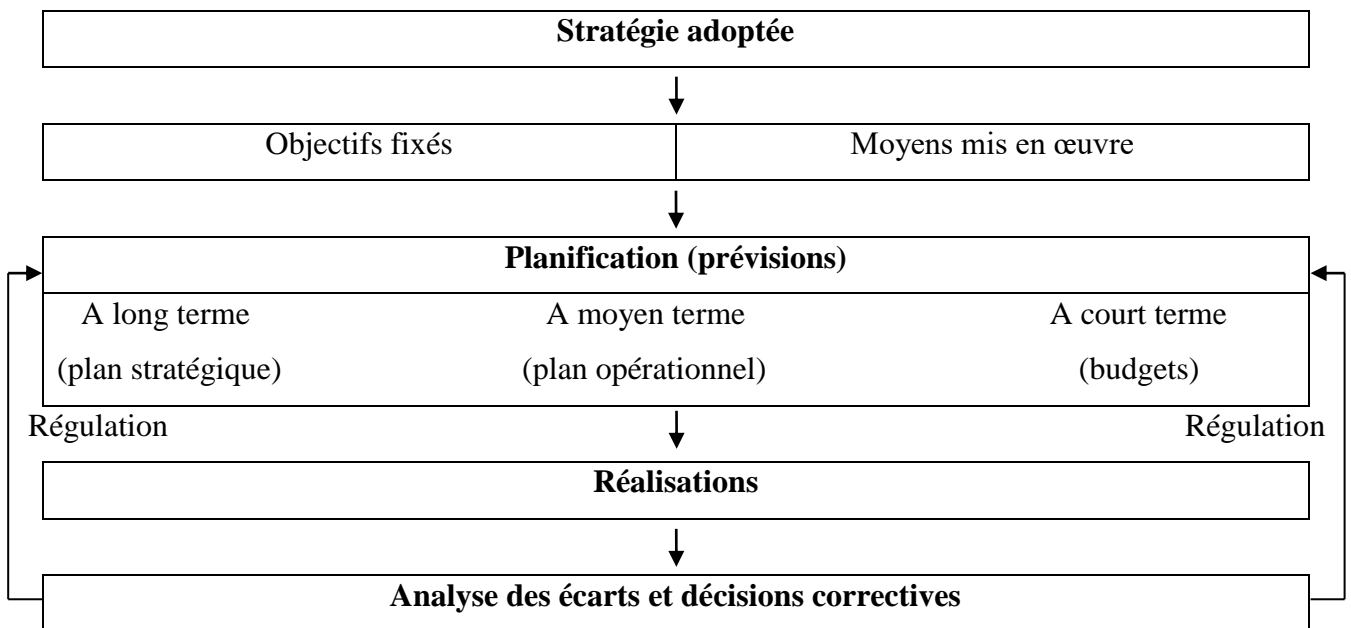
- Activité ;
- Structure ;
- Culture ;
- Environnement économique et technologique ;
- Transformation numérique (dématérialisation des documents, site e-commerce, impression 3D, ...).

Il nécessite l'implication de l'ensemble des responsables quelque soit leur niveau hiérarchique.

1 – 2 – Le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion peut être schématisé de la manière suivante :

Figure N° 2 : Le processus du contrôle de gestion



Source : Grandguillot, B. et grandguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (Gualino). Paris, P.14.

Les processus du contrôle de gestion sont :

1 – 2 – 1 – La planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.

Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- Choix des couples produits/marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan).

1 – 2 – 2 – La budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique : à moyen terme la fixation des objectifs induits, à court terme, découlant des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'actions décidés pour l'année à venir.

L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'actions de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre : commercial, production, achat, financière, Investissement, en évaluant des résultats futur, en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat, en modifiant l'exécution et les plans d'action.

1 – 2 – 3 – L'action et le suivi des réalisations

La phase primordiale qui suit la budgétisation et celle de l'action ou de l'exécution des plans d'actions, leurs traductions en faits pour atteindre l'objectif fixé.

Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- En traduisant les faits en plan d'action ;
- En évaluant les résultats futurs ;
- En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- En modifiant les exécutions et les plans d'action.

L'étape suivante est celle de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires. Le processus de contrôle est donc indissociable de gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de prise de décision se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tels que :

- Les plans à long et moyen terme ;
- Les études économiques ponctuelles ;
- Les statistiques extracomptables ;
- La comptabilité générale et la comptabilité analytique ;
- La technique des ratios ;
- Les tableaux de bord et le système budgétaire.

Parmi tous ces éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante, mais on se gardera d'identifier un système de contrôle de gestion au système budgétaire. En effet, le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information et de rapidité.

1 – 3 – Les outils du contrôle de gestion

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des **modes de gestion** qui utilisent des outils de prévisions, de mesure de la performance et de pilotage. Les deux Grandguillot distinguent principalement :

Figure N° 3 : Les outils du contrôle de gestion

La gestion Prévisionnelle	→ Mode de gestion qui repose sur un modèle représentatif des activités futures de l'entreprise à long, moyen et court termes. Ce modèle exprime le choix des moyens retenus pour atteindre les objectifs fixés en fonction de la stratégie choisie.
La gestion Budgétaire	→ Mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à réduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables conformément aux objectifs stratégiques.
Le contrôle budgétaire	→ Comparaison périodique des prévisions budgétaires et des réalisations afin d' analyser les écarts , de prendre les mesures correctives nécessaires.
Le tableau de bord	→ Outil du contrôle budgétaire, récapitulant sous forme de tableaux des indicateurs de pilotage significatifs d'ordre technique, commercial ou financier que le responsable concerné doit surveiller en permanence pour réagir au plus vite en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés.
Le reporting	→ Instruments de contrôle a posteriori destiné à informer la hiérarchie de la performance de chaque responsable des unités de gestion. Les indicateurs sont essentiellement financiers.

Source : Grandguillot, B. et Grandguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (Gualino). Paris, P.14-15.

Afin de confronter les prévisions aux réalisations, le contrôle de gestion utilise les données de la comptabilité générale et de la comptabilité de gestion.

2 – Les définitions et types de tableau de bord de gestion

Nous avons retenu les quelques définitions suivantes :

2 – 1 – La définition selon Béatrice et Francis Grandguillot

Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir

un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus.¹⁶

– L’objectif du tableau de bord de gestion

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- Analyser l’évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l’aide d’écart, de ratios, de clignotants ... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.¹⁷

2 – 2 – La définition selon Farouk HEMICI et Christophe HENOT

Le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l’entreprise.¹⁸

Le tableau de bord est un outil :

- D’information performante : il éclaire rapidement des responsables sur l’évolution de leur gestion ;
- De communication : il favorise les échanges dans l’entreprise dans le but d’une amélioration permanente de la performance ;
- De pilotage : il constitue un outil de décision et les indicateurs du tableau de bord fournissent des informations très utiles qui permettent aux décideurs de prendre toute mesure jugée utile à l’amélioration de la situation.

Le tableau de bord doit permettre de prendre en compte aussi bien les variables internes qu’externes, financières et non financières.

La conception et la mise en place du tableau de bord s’inscrivent dans une réflexion globale qui tient autant compte du long terme (stratégie) que du court terme (plan opérationnel).

Plusieurs dimensions permettent de décrire le système de tableau de bord.

¹⁶ Grandguillot, F. et Grandguillot, F. (2018). *l’essentiel du contrôle de gestion*. (édition gualino). Paris, P. 165.

¹⁷ idem

¹⁸ HEMICI, F. et HENOT, C. (2007). *Contrôle de gestion (BREAL)*. Paris, P. 138 – 139.

2 – 2 – 1 – L'organisation

Le tableau de bord s'appuie sur :

- Une structure organisationnelle claire de l'entreprise ;
- Des responsabilités bien définies ;
- Des objectifs et des paramètres – facteurs clés de succès – retenus par la direction générale et décomposés au niveau de chaque centre de responsabilité.

2 – 2 – 2 – Les finalités

Le tableau de bord est d'abord un outil d'aide à la prise de décision et un instrument d'action. Ces finalités guident le choix des informations et des indicateurs qu'il doit contenir.

Les indicateurs que comprend le tableau de bord doivent être en rapport direct avec les variables (facteurs clés) les plus importantes de la stratégie mise en place par l'entreprise.

Le tableau de bord ne doit contenir qu'un nombre limité d'indicateurs à chaque niveau de responsabilité et en rapport avec les possibilités d'action de chaque responsable.

Ils doivent lui permettre de :

- Se forger très rapidement une opinion sur l'évolution du système dont il a la responsabilité.
- De mettre en œuvre les actions correctives qui s'imposent si l'évolution laisse apparaître des écarts défavorables.

2 – 3 – Types de tableau de bord de gestion

Afin d'y voir plus clair, il est intéressant de distinguer entre les tableaux de bord de direction générale, ceux des différentes fonctions de l'entreprise et ceux des processus. Il faut également se poser la question de la différence entre tableaux de bord et reporting :

- On attendra d'un **tableau de bord de direction générale** qu'il donne un état des lieux à l'ensemble de l'équipe de direction, dont les membres ont des formations et des préoccupations différentes. Il doit donc améliorer la cohésion entre ses membres grâce à une vision commune de ce qu'il est important de réussir. Il permet d'attirer l'attention de l'équipe de direction sur les éléments pertinents, notamment les facteurs clefs de succès de l'entreprise. Il sert au dirigeant à animer ses équipes ;

- Un **tableau de bord de département ou de service** aura une ambition moindre, mais devra cependant contribuer à améliorer la cohésion du service en faisant comprendre ce qu'il est important de réussir à son niveau ;

- De même, les **tableaux de bord de processus** ont la fonction d'améliorer la perception des services contribuant au processus sur le résultat global à atteindre.

2 – 4 – Les caractéristiques du tableau de bord de gestion

2 – 4 – 1 – Claire

Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout chef d'entreprise a besoin de clarté.

2 – 4 – 2 – Synthétique

De nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus.

2 – 4 – 3 – Pertinent

Contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées.

2 – 4 – 4 – Synoptique

Donner une vue d'ensemble.

2 – 4 – 5 – Etre tenu à jour

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

2 – 4 – 6 – Sincérité de l'information

Il va de soi que vous devez être certain de l'exactitude de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point.

2 – 4 – 7 – Présentation chronologique

Permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

2 – 4 – 8 – Comparaison avec les concurrents

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

2 – 4 – 9 – Comparaison avec une norme

Dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé. À titre d'exemple, nous nous référons au « curent ratios ».

2 – 4 – 10 – Comparaison avec le budget

Une bonne budgétisation est également un « must ». Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

3 – Les outils du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées de manière systématique et rationnelle sous différentes formes telle que : les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphiques...etc.

Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision.¹⁹

3 – 1 – Les valeurs brutes et les écarts

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, du fait qu'elles mesurent les grandeurs sur lesquelles le responsable travaille.

3 – 2 – Les ratios

La présentation d'indicateurs sous forme de ratios facilite les comparaisons pour une appréhension de la situation en forme relative. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

¹⁹ LEROY, M. (2001). Le tableau de bord au service de l'entreprise. (édition d'organisation). Paris, P.7.

Cependant, le recours aux ratios risque de faire perdre de vue au responsable les objectifs globaux qui sont mieux exprimés en montants globaux.

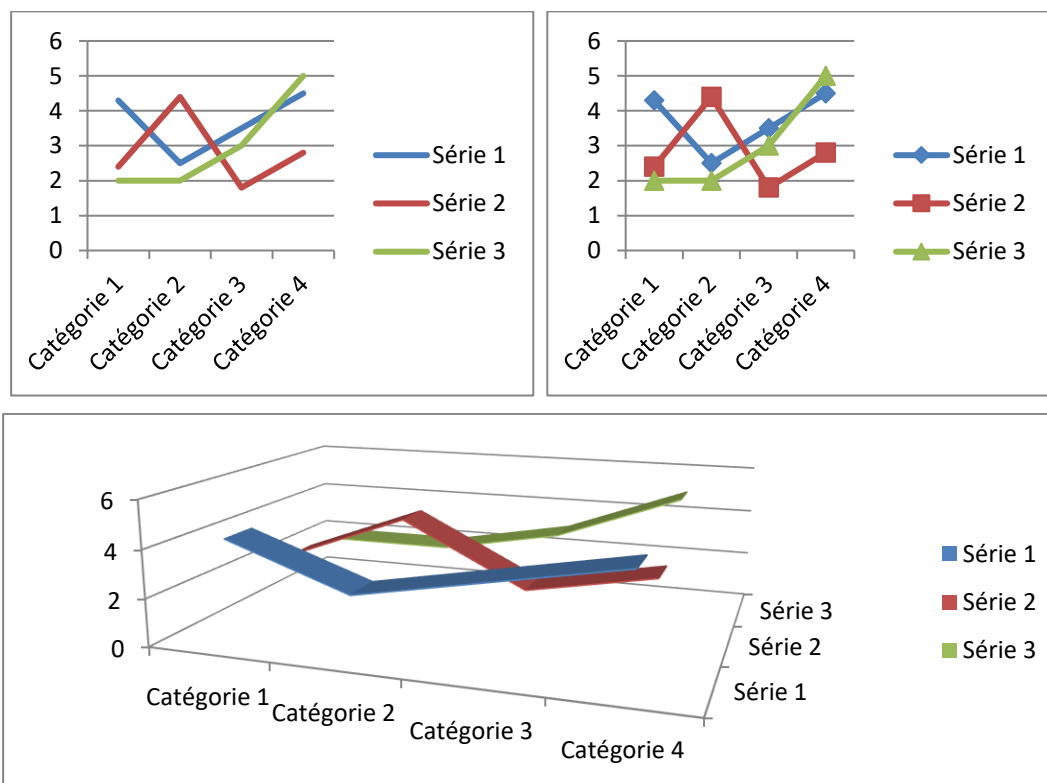
3 – 3 – Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leurs inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On peut distinguer :

3 – 3 – 1 – Les courbes

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.

Figure N° 4 : modèle de courbes.

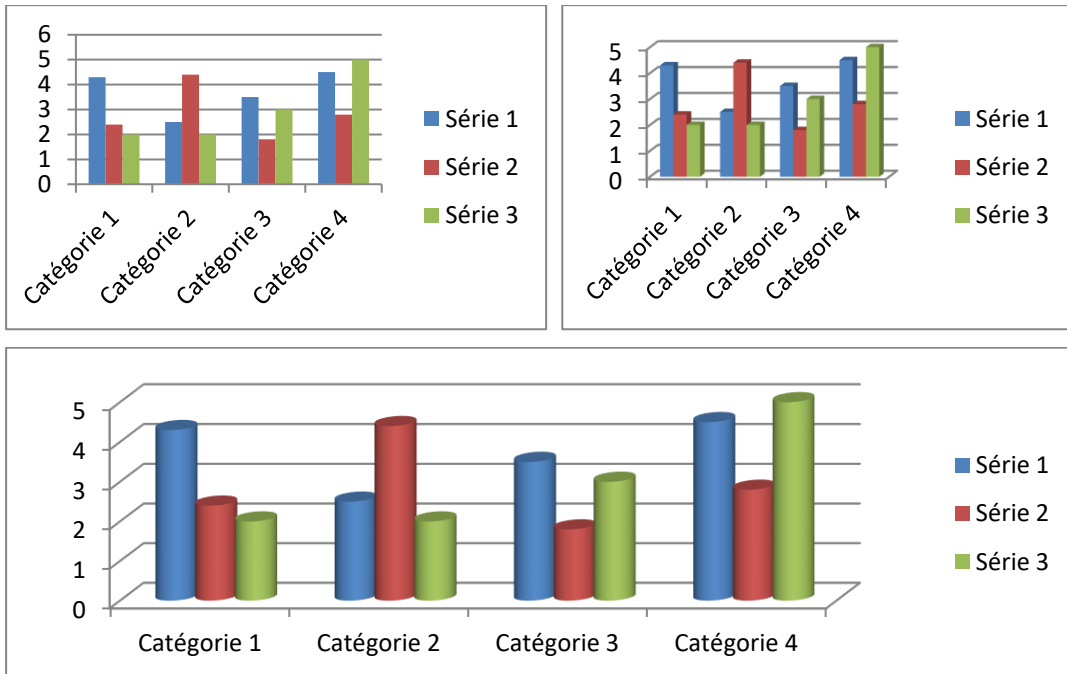


Source : Etabli par nous même sur Microsoft Office Word.

3 – 3 – 2 – Les histogrammes

Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N° 5 : modèle d’histogramme.

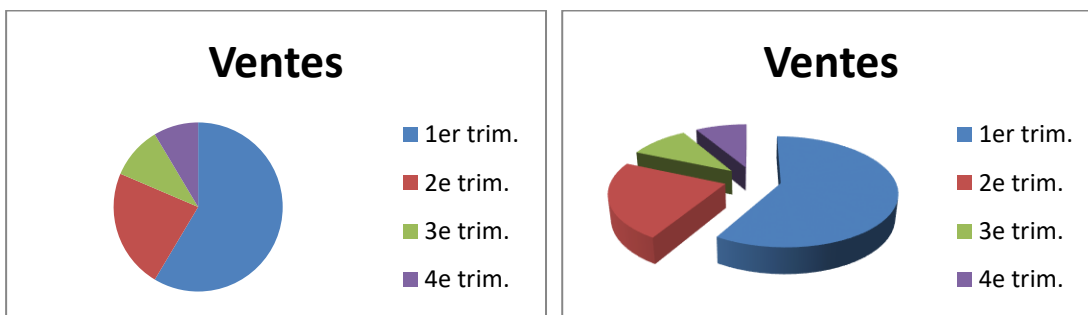


Source : Etabli par nous même sur Microsoft Office Word.

3 – 3 – 3 – Le camembert (secteur)

C’est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

Figure N° 6 : modèle de secteurs.



Source : Etabli par nous même sur Microsoft Office Word.

3 – 4 – Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau N° 1 : Modèle d'un tableau de bord de gestion.

	Mois :			
Indicateur économique :	Prévu	Réel	Ecart (prévu - réel)	Action correctrice
Chiffre d'affaires par client				
Chiffre d'affaires par famille de produits				
Marge commerciale				
Frais commerciaux				
Frais de déplacements				
Achat de marchandises				
Stock de marchandises				
Stock des produits finis				
Coût de transport				
Indicateurs physiques :	Prévu	Réel	Ecart (prévu - réel)	Action correctrice
Délais de livraison				
Satisfaction des clients				

Source : ALAZARD, S. et SEPARI, S. (1994). Contrôle de gestion. (2eme édition DUNOD). Paris, P.603.

3 – 5 – Les clignotants ²⁰

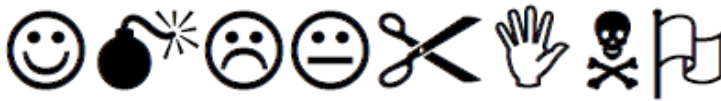
Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

²⁰ GERVAIS, M. (2009). Contrôle de gestion. (7eme édition, ECONOMICA). Paris, P.22.

Les clignotants témoignent d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance est bonne ; ils permettent de concentrer l'action sur l'essentiel :

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

Figure N° 7 : Présentation de quelques pictogrammes.



3 – 6 – Les multimédias ²¹

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisation.

3 – 7 – Les commentaires ²²

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts ;
- Les décisions prises par le responsable ;
- Questions sur les décisions à prendre ;
- Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- Avancement des actions prises précisément.

4 – Les limites du tableau de bord de gestion

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises²³ :

²¹ GERVAIS, M. (2009). Contrôle de gestion. (7eme édition, ECONOMICA). Paris, P.22

²² idem

²³ ALAZARD, C. et SEPARI, S. (2007). Contrôle de gestion, Manuel et application. (DUNOD). Paris, P.634.

- Il n'y pas de TB adapté à chaque service, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- L'objectif du TB reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du TB est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les TB sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Section 2 : Les méthodes d'élaboration du tableau de bord de gestion

S'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.

L'entreprise élabore un ensemble de tableaux de bord en cohérence avec son organigramme, les informations qu'il contienne concernent le champ d'application du responsable.

Afin de mettre au claire la dite démarche de construction d'un tableau de bord nous allons voir différentes méthodes, commençant par celle de Michel GERVAIS, GIMSI, puis la méthode JANUS et enfin OVAR.

1 – La présentation de la méthode de Michel GERVAIS

1 – 1 – Détermination des missions du centre de responsabilité

Au cours de cette première étape de conception, les missions et objectif correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés. En résultat, chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.

Notion d'objectif et mission :

Avant d'entamer son activité l'entreprise se doit de fixer et rédiger des objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

Selon CAROLINE SELMER un objectif « est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté ». ²⁴

En effet, l'objectif permet d'exposer un résultat que le responsable se doit d'atteindre à une date donnée pour qu'il soit reconnu compétent.

Rédiger un bon objectif est conditionné par les éléments suivants :

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé accomplira ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une date ;
- Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par rapport au défi qu'il présente ;
- Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devra se réaliser.

Une mission doit être déterminée clairement et être comprise par tous, et son allégation doit répondre aux critères suivants :

- Décrire ce qui est visible par le client ;
- Bien décrire le résultat global attendu ;
- Recouvrir l'ensemble des activités ;
- Être résumée en une ou quelques phrases.

Pour M.GERVAIS, le contrôleur de gestion doit s'informer sur la nature des activités et les différentes responsabilités. Il observe d'abord le fonctionnement du service ou de l'entreprise et consulte tous les documents relatifs à son organisation, puis il doit interviewer le responsable afin de cerner la perception qu'il a de ses tâches et des décisions auxquelles il doit faire face.

²⁴ SELMER, C. (1998). Concevoir le tableau de bord. (Dunod). Paris, P. 28.

1 – 2 – Définition des points clés

Le but de cette étape est de définir les points critiques pour lesquels il sera essentiel que les résultats soient conformes car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs fixés.

Il est nécessaire que le nombre de ces points soit relativement faible pour que l'attention et l'action du manager soit focalisée sur quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

La détermination des points clés peut se faire en posant des questions autour de chaque objectif nous citons à titre d'exemple, les questions suivantes :

Est-ce que cet « objectif » sera atteint si ce « sous-objectif » n'existait pas ?

Est-ce que ce « sous-objectif » sera atteint si cet objectif d'ordre inférieur n'existait pas ?...etc.

En procédant par ce type de questionnement pour les objectifs de tout niveau, nous parviendrons à la détermination des points clés représentatifs des missions du responsable.

1 – 3 – Recherche des indicateurs

L'étape de recherche d'indicateurs est la plus importante, car elle constitue en quelque sorte la finalité de conception d'un tableau de bord.

1 – 3 – 1 – Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

1 – 3 – 2 – Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont « un concentré d'informations particulièrement significatives, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde, ils permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps. » En d'autres termes les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action, une activité, ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints : stock, sécurité, service, complexité, etc.

1 – 4 – Le choix des indicateurs

Le plan d'actions de l'objectif contient en lui-même tous les indicateurs pouvant potentiellement figurer dans le tableau de bord, mais le dirigeant ne peut tous les appréhender.

Selon M.GERVAIS, la sélection des indicateurs se fait à travers une démarche agencée comme suit :

- Rappel des objectifs et des missions assignées au centre de responsabilité y compris ses moyens et ses performances ;
- Rappel des facteurs clés de succès identifiés ;
- Recherche des indicateurs permettant de suivre et de maîtriser ces facteurs de succès.
- Lorsque le choix de ces indicateurs et particulièrement judicieux, un triple effet en résulte :
 - L'opérationnel s'identifie au centre de responsabilité dont il est chargé ;
 - Il est incité à agir dans le sens des intérêts de l'entreprise au travers de l'objectif qu'il a accepté ;
 - Il éprouve un certain plaisir à cette autorégulation qui lui facilite le pilotage de sa division ou de son département et le valorise.

1 – 5 – La mise en forme du tableau de bord

L'information, mise en perspective est fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme) signifie, plus qu'une simple valeur absolue, elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :

1 – 5 – 1 – Personnaliser la présentation

La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :

La forme de présentation des indicateurs : Tout décideur peut choisir la forme de présentation qu'il juge la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer de tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;

Les caractéristiques des indicateurs : La périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;

Le support de présentation : Les possibilités offertes actuellement, par l’outil informatique permettent d’avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnant en temps réel, chose qui n’exclue pas l’utilisation du papier.

1 – 5 – 2 – Personnaliser le contenu

La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l’entreprise, des préoccupations du responsable et de données disponibles. Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P.VOYER distingue entre :

Les indicateurs généraux : Ce sont qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l’établissement ;

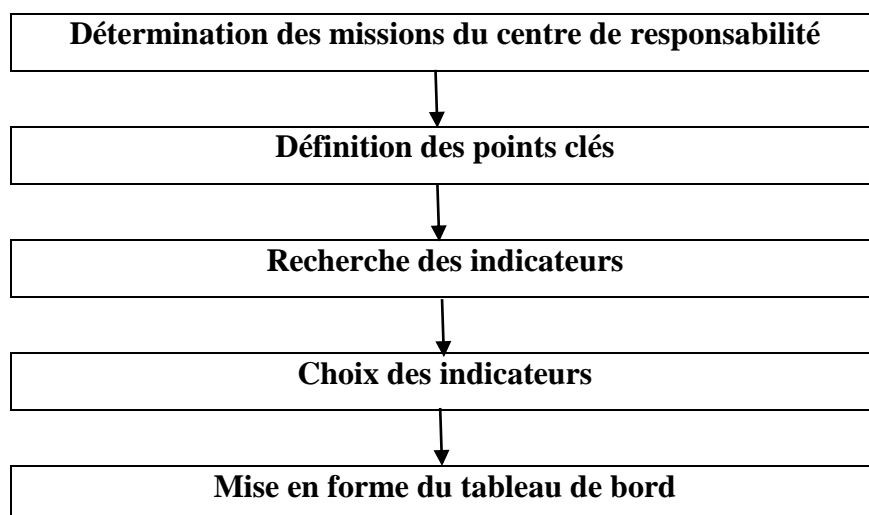
Les indicateurs collectifs : Ce sont communs à plusieurs gestionnaires ;

Les indicateurs locaux : Ils concernent, en particulier, l’unité du responsable et ils représentent l’objectif à atteindre ;

Les indicateurs individuels : Choisis par le responsable pour sa propre gouverne, il peut s’agir d’indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d’informations.

La méthodologie de M. GERVAIS se compose de cinq étapes présentées sur la figure suivante :

Figure N° 8 : Démarche d’élaboration d’un tableau de bord de gestion selon la méthode M. GERVAIS.



Source : Gervais, M. (2009). Contrôle de gestion. (7eme édition ECONOMICA). Paris, P. 598.

2 – La présentation de la méthode GIMSI

C'est une méthode complète de mise en œuvre du projet de la performance, pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord.

G comme **généralisation** : la méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, services, administration et dans différentes d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I comme **information** : l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision. **M** comme **méthode** : GIMSI est une méthode où la mesure est le principe.

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

I comme **individualité** : la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

Ci-après un tableau récapitulant les étapes de la méthode GIMSI :

Tableau N° 2 : Les étapes de la méthode GIMSI.

N°	Etape	Objectifs
1	Stratégie de l'entreprise	Etude des spécificités de l'entreprise, ses produits, son environnement économique et concurrentiel. Cette étude se déroule dans une logique d'examen en perspective de la démarche stratégique engagée.
2	Processus de l'entreprise	Etude approfondie des métiers de l'entreprise et de ses activités afin d'identifier les processus critiques cibles du projet.
3	Objectif de performance	Identification des objectifs tactiques, une tâche réalisée en coopération avec les décideurs.
4	Conception du tableau de bord	Comprendre les principes du tableau de bord de pilotage afin de concevoir un instrument d'aide à la décision efficace.
5	Indicateurs de performance	Identification des indicateurs de performance, une tâche réalisée en coopération avec les décideurs.

6	Collecte des données	Recherche et collecte des informations indispensables pour le tableau de bord de pilotage.
7	Système de tableau de bord	Etude des interactions entre les tableaux de bord, le contrôle de la cohérence globale du système de pilotage.
8	Outils business intelligence	Etude des besoins technologiques en matière de business intelligence, application d'une méthode de choix des outils BI.
9	Déploiement de la solution	Déploiement et mise en œuvre de la solution sur le terrain.
10	Audit du système	Vérification périodique de la parfaite adéquation entre le système de pilotage et les besoins exprimés.

Source : FERNANDEZ. (2007). Les nouveaux tableaux de bord des managers. (3eme édition d'organisation). Paris, P.485.

3 – La présentation de la méthode JANUS

C'est une méthode proposée par C. SELMER dans son ouvrage « Concevoir le tableau de bord » elle l'a caractérisée par la simplicité de son processus de mise en œuvre et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

- Jalonner toutes les étapes de mise en place du tableau de bord ;
- Justifier d'un cadre pour l'action opérationnelle ;
- Analyser les besoins des utilisateurs ;
- Architecturer les réseaux de tableaux de bord ;
- Normaliser les différentes mesures de performance ;
- Nommer les liens entre performance et pilotage ;
- Unifier les modes de représentation ;
- Utiliser ces modes ;
- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord ;
- Situer le tableau de bord au cœur du management.

Tableau N° 3 : La méthode JANUS.

Lancement du projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de présentation	Structurer la mise en œuvre du TDB
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer réseau de TDB	Nommer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TDB au cœur du management

Source : SELMER, C. (2005). Tableau de bord. (Edition Organisation). Paris, P.23.

4 – La présentation de la méthode OVAR (objectif, variable d'action, responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC (Hautes Etudes Commerciales) : D.MICHEL, M.FIOL et H.JORDAN.

Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettent d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins²⁵ :

- Piloter la performance

En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation, il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

²⁵ FIOL, M. JORDAN, H. et SULLA, E. (2004). Renforcer la cohérence d'une équipe. (DUNOD). Paris, P.450.

- Offrir une méthodologie

Favorisant le dialogue interhiérarchique et /ou fonctionnel sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».

- S'appuyer sur une démarche formalisée

Pour recevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes²⁶ :

Etape 1

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de SIMON (la phase d'intelligence et la phase de conception).

Etape2

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

Etape 3

Conception des grilles objectives : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'actions de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (niveau N-1) et/ou on détermine les variables d'actions des gestionnaires (N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (niveau N-1).

Etape 4

Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

²⁶ BOURGUIGNON, A. et MALLERT, V. et NORRKLIT, H. (2001). Balanced scorcard versus french tableau de bord, beyond dispute a cultural and an ideological perspective.
<https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00597021>

Tableau N° 4 : Exemple de déclinaison de la méthode OVAR.

Objectif : augmenter la marge de 5%	
Variables d'action	Indicateurs
Diminuer les rabais	% du rabais / chiffre d'affaire
Augmenter la prospection commerciale	Nombre de nouveaux clients/nombre total de clients
Accroître les visites des commerciaux	Nombre de visite par semaine
Diminuer les couts d'achat	Prix d'achat / prix standard

Source : Autissier, D. et Delaye, V. (2008). Mesurer la performance du système d'information. (édition d'organisation). Paris.

Section 3 : Le tableau de bord prospectif (équilibré) ou balanced scorecard

Le tableau de bord équilibré (ou balanced scorecard) est né des travaux de Kaplan et Norton en 1992.

Il a pour ambition de proposer un ensemble complet d'indicateurs de performance lorsque ces derniers sont aussi bien financiers que non financiers.

1 – La définition et l'objectif du reporting

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...).

C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

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

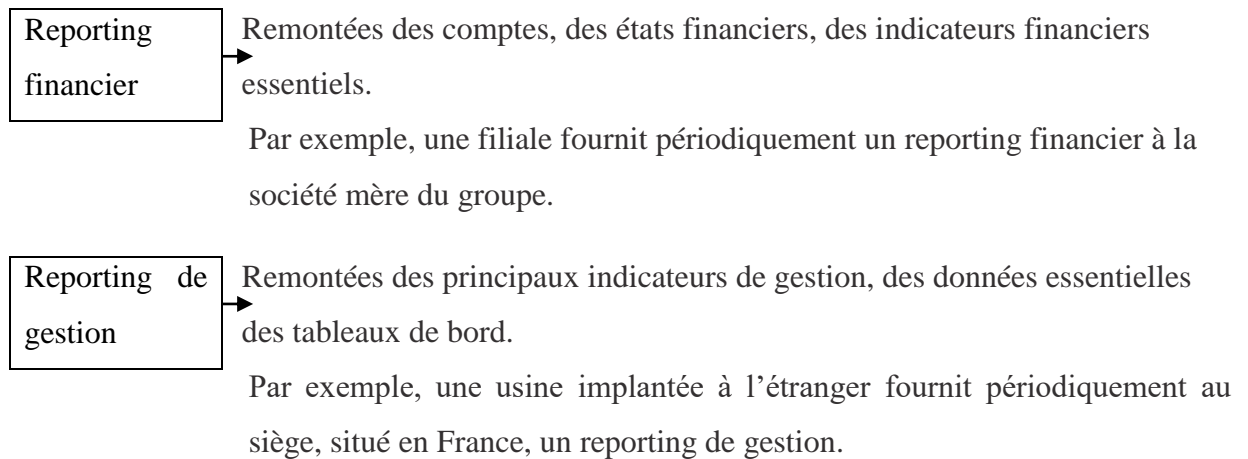
- En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- En mesurant le poids des écarts ;
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

2 – Les types de reporting

On peut distinguer deux types de reporting :

Figure N° 9 : présentation des types de reporting.



Source : Grandguillot, B. et Grandguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (édition gualino). Paris.

3 – La différence entre tableau de bord de gestion et la remontée des informations (reporting)

La différence entre tableaux de bord et reporting est plus académique que réelle, mais elle sert à fixer les idées. Il ne faut pas perdre de vue que les éléments de reporting ont été historiquement les premiers tableaux de bord, lorsque ces derniers étaient d'essence uniquement financière, à destination d'un siège qui exigeait des dirigeants de division qu'ils prêtent attention à la dimension financière en plus des aspects strictement opérationnels.

Tableau N° 5 : tableau comparatif entre le tableau de bord et le reporting.

Critères	Tableau de bord	Reporting
Objectif général	Mise sous contrôle	Contrôle = vérification
Adaptation locale	Personnalisée Répond aux besoins particuliers	Générique Potentiellement inadapté à un business spécifique
Type d'outil	Aide à la décision Orienté vers l'action Plutôt hiérarchique	Remontée d'informations Fonctionnel
Type d'indicateurs	Financiers et opérationnels : physiques, qualité, délais	Essentiellement financiers
Nature des indicateurs	Performance et pilotage	Performance
Granularité	Fonction des ordres de grandeurs locaux	Générique
Fréquence	Continue	Périodique

Source : Polossat, M. et al. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. (Groupe Eyrolles). Paris, P.281.

4 – La structure du tableau de bord équilibré²⁷

Le modèle comprend quatre dimensions :

4 – 1 – La dimension financière

Elle permet d'apprécier la rentabilité de la stratégie mise en œuvre.

4 – 2 – La dimension client

Elle permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à réussir sur les segments de clientèle visés.

4 – 3 – La dimension « processus internes »

Elle fait référence aux opérations internes qui ont une influence sur la qualité des prestations fournies aux clients et donc sur la rentabilité (dimensions clients et financière).

²⁷ Henot, C. et HEMICI, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.157.

4 – 4 – La dimension apprentissage et innovation

Elle concerne les compétences nécessaires pour gérer de manière optimale les processus en créant de la valeur pour les clients et les actionnaires.

5 – Les principes fondamentaux

Selon Kaplan, la démarche de la BSC repose sur quatre principes :

5 – 1 – L'élaboration de la carte stratégique et de la BSC

La carte stratégique : l'entreprise élabore sa stratégie, laquelle est déclinée en objectifs opérationnels.

Toujours selon l'auteur, le tableau de bord équilibré présente l'intérêt de permettre d'identifier les moyens à mobiliser pour accroître la création de la valeur pour le client et donc pour augmenter le chiffre d'affaire.

5 – 2 – La cohérence stratégie-organisation

Les unités opérationnelles doivent mettre en évidence les relations entre les processus internes et les objectifs, ainsi que les indicateurs les plus pertinents en fonction de la stratégie de l'entreprise.

5 – 3 – La convergence stratégie et comportement

La stratégie ne doit pas rester l'affaire de la direction générale mais être comprise par le personnel de manière à ce que chacun y inscrive ses actions et ses propres objectifs, ce qui induit une motivation plus grande du personnel pour améliorer la performance.

Par ailleurs, comme pour tout projet dans l'entreprise, une implication effective des responsables et de la direction générale est indispensable à la réussite de la démarche du tableau de bord équilibré.

5 – 4 – Les indicateurs et mesure de la performance

Le tableau de bord équilibré suppose également l'identification et la mise en place d'indicateurs permettant aux responsables de connaître à tout moment l'état des variables les plus importantes et d'y adapter en permanence le système en fonction des évolutions tant externes qu'internes.

6 – Les avantages et limites du tableau de bord équilibré²⁸

Les avantages et limites du tableau de bord sont :

6 – 1 – Les avantages

Parmi les avantages du tableau de bord équilibré proposés par Henot et Hemici dans le livre « contrôle de gestion », nous retiendrons les suivants :

-Des indicateurs synthétiques assurant une plus grande convergence des actions et de la stratégie ;

-Le tableau de bord équilibré met l'accent d'une manière plus nette sur les indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction client, la création de la valeur pour les actionnaires ou les incitations financières dans la gestion des ressources humaines.

6 – 2 – Les limites

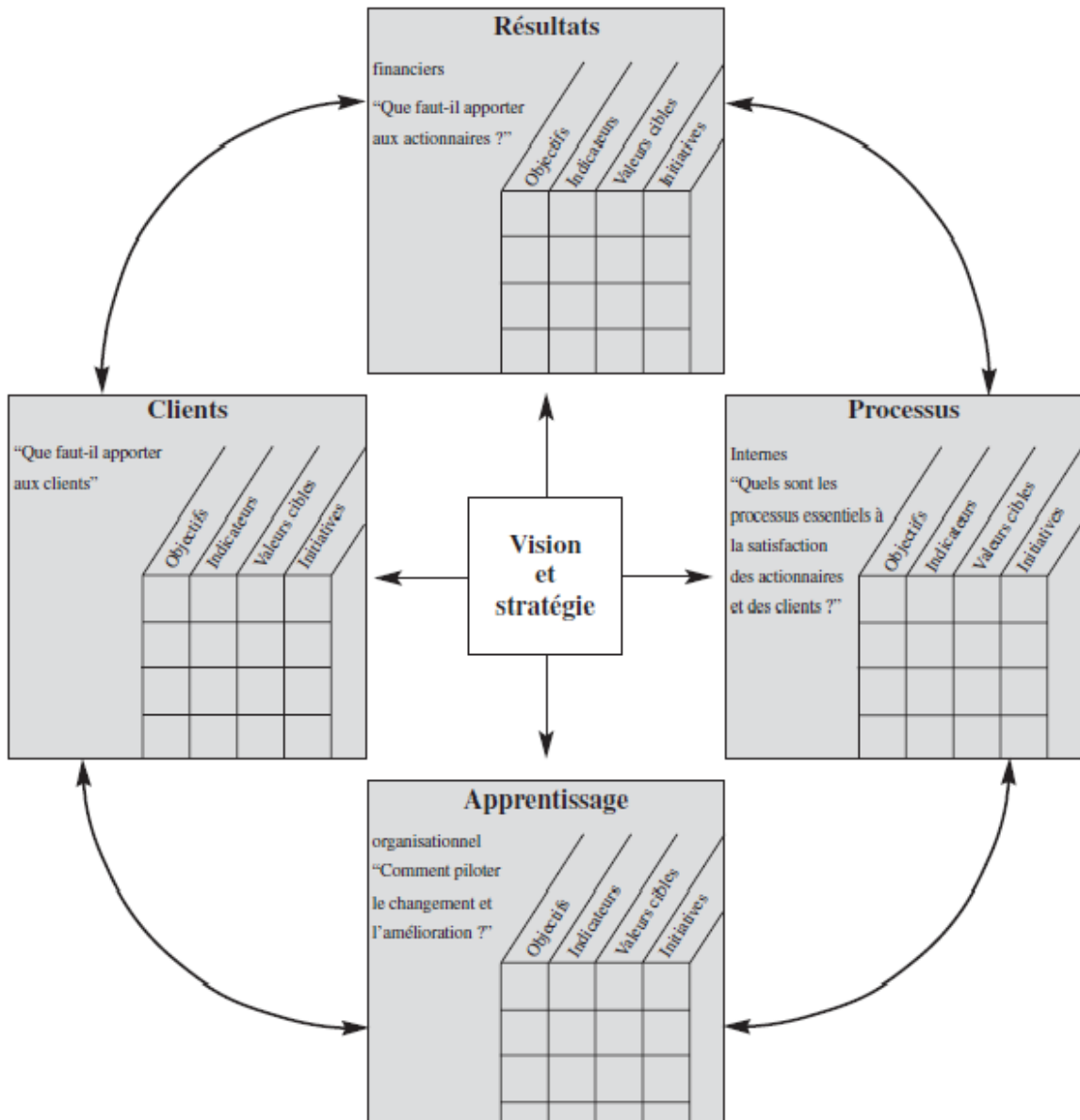
Nous retiendrons principalement la difficulté d'interprétation de certains indicateurs qualitatifs : satisfaction client, par exemple, ce qui nécessite un esprit critique quant à la pertinence des indicateurs. En conclusion, rappelons que le succès du tableau de bord équilibré, comme le tableau de bord de gestion, ou de tout autre outil, dépend en grande partie :

-Des conditions de mise en place et d'utilisateur,

-Et des personnes qui ont la responsabilité de l'utiliser au mieux des intérêts de l'entreprise.

²⁸ Henot, C. et Hemici, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.158.

Figure N° 10 : Le balanced scorcard : des indicateurs organisés en quatre perspectives.



Source : BESCOS, P.L. et al. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. (Gualino éditeur 2eme édition). Paris, P.101.

Conclusion

Toute unité de gestion peut se définir et se décrire par les quatre aspects que sont ses entrées, ses ressources, ses activités et ses sorties.

Des indicateurs peuvent toujours s'exprimer sous la forme de quantité, de montants monétaires, de délais ainsi que sous toutes les façons par lesquelles on peut exprimer la qualité.

Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion

Introduction

L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) est une entreprise qui englobe plusieurs fonctions et diverses activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace. À cet effet, l'entreprise a mis en place un système de tableaux de bord intégrant à la fois des éléments de sa stratégie globale et de son environnement et d'autres éléments extraits de ses activités opérationnelles.

La compréhension de la démarche de constitution de ce tableau de bord ainsi que le rôle qu'il peut jouer à l'intérieur de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration des performances de celle-ci, nécessite de présenter un cas pratique où sera expliquée cette démarche.

Dans ce sens, nous allons voir dans ce chapitre, les étapes d'élaboration des tableaux de bord de gestion de l'entreprise en suivant la méthode de M. GERVAIS déjà citée dans le deuxième chapitre. Notre choix pour cette méthode n'est pas hasardeux, mais il est basé sur le fait que c'est la méthode qui correspond le mieux au travail que nous avons mené durant notre stage pratique, d'une part et sur la facilité qu'elle présente dans la compréhension, d'autre part. Cette présentation est basée sur les informations collectées lors de notre stage au sein de l'entreprise.

Nous allons également essayer de constituer et d'analyser quelques tableaux de bord de l'entreprise et nous allons enfin, souligner quelques avantages et inconvénients des tableaux de bord de l'entreprise.

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil, EPB

L'histoire du port de Béjaïa est bien plus que l'accueil des navires en provenance des quatre coins du monde. Il constitue un important moteur économique pour la région.

De par sa position stratégique, les qualités nautiques et les infrastructures performantes dont il dispose, le port de Bejaia constitue l'accès privilégié aux différentes industries, grâce aux terminaux propices et compétitifs qu'il offre à ses clients ainsi que des équipements modernes et performants, tous dédiés pour l'accueil et le traitement de tous type de marchandise.

La gamme de ses services et son nouveau modèle de management exerçant un leadership mobilisateur, lui confèrent une position de choix qui lui permettra de maximiser sa performance et promouvoir le développement du transport multimodal et des opérations logistiques des clients.

1 – La présentation générale de l'EPB

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié pour les trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, santé et sécurité au travail, et à avoir ainsi installé un système de management intégré.

1 – 1 – L'historique de l'EPB

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennacteria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1 – 2 – L'historique de création de l'EPB

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

Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion

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

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

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

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

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ».

1 – 3 – La situation géographique

Le port de Béjaïa, est délimité :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Mouillage :

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m. Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

2 – Les données techniques et les équipements

2 – 1 – Les données techniques

2 – 1 – 1 – L'accès du port

Le port de Bejaïa est accessible par un chenal extérieur large de 320 m et dragué à 13,50m. Les navires de marchandises générales accèdent aux bassins par le biais de deux passes, respectivement la passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à -12m et la passe de la Casbah, large de 125m et dragué à -12m.

2 – 1 – 2 – Les infrastructures portuaires

Le port de Bejaïa s'étale sur une superficie totale de 79 hectares. Sa surface d'entreposage s'étend sur 422.000 m² couverts. Il dispose de plus 3000 ml de quai, répartis entre 16 postes à quais pour navires de marchandises générales, 03 postes à quais pour navires pétroliers, un poste RO/RO et un poste gazier.

2 – 1 – 3 – Les ouvrages de protection : Jetées

Tableau N° 6 : La longueur et la profondeur des jetées.

Jetées	Longueurs	Profondeurs
Jetée Est	650 ml	Entre 0 et 16m
Jetée Sud	450 ml	Entre 10 et 13m
Jetée du large	1500 ml	Entre 6 et 10 m
Jetée de fermeture	800 ml	Entre 0 et 6m

Le port de Béjaïa est constitué de 3 bassins et 3 passes

2 – 1 – 4 – Les bassins

- Avant port : surface 75 HA
- Vieux port : surface 26 HA
- Arrière port : surface 55 HA

Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion

2 – 1 – 5 – Les passes

- Passe d'entrée : longueur = 320 ml
- Passe Abdelkader : longueur = 110 ml
- Passe de la casbah : longueur = 125 ml

2 – 1 – 6 – Les ouvrages d'accostage : Quais

Tableau N° 7 : Présentation des quais.

Dénomination du Quai	N° des postes à quais	Bassins	Profondeurs (m)	longueurs
Port pétrolier	01 à 03	Avant port	10 à 13,5	710 ml
Quai Nord	06 et 07	Vieux port	08	75 ml
Quai Ouest	08 à 11	Vieux port	09	420 ml
Quai de la Casbah	12 à 13	Vieux port	08	257 ml
Quai de la Passe	14	Passe casbah	10	146 ml
Quai Sud Ouest	15 et 16	Arrière port	10,5	230 ml
Quai de la Gare	17 à 19	Arrière port	7,5 à 10,5	430 ml
Nouveau Quai	20 à 24	Arrière port	12	750 ml
Grande jetée du large	26	Arrière port	12,5	78 ml

2 – 1 – 7 – Les installations

Les principales installations du port sont :

- Le terminal à conteneurs d'une superficie de 8 hectares ;
- Le terminal à bois d'une superficie de 07 hectares ;
- Le terminal roulier d'une superficie de 13.000 m² ;
- Un abri papier d'une superficie de 1200 m² ;
- Un centre de transit des marchandises dangereuses de 7.000 m² ;
- Des silos à céréales d'une capacité de 30.000 et 120.000 tonnes.

2 – 1 – 8 – Zones extra- portuaires

L'EPB dispose de deux terrains en dehors de l'enceinte portuaire pour y développer des ports-secs et zones extra-portuaire. Le premier, situé à 05 Km du port dans la commune d'IGHIL OUBEROUAK, est d'une superficie de 56.048 m². Cette zone qui sera dédiée exclusivement aux conteneurs est constituée de deux hangars de 20.010 m² et 750 m² et de 02 entrées principales. Le deuxième terrain situé dans la commune de Tixter dans la Wilaya de Bordj-Bou-Argeridj est d'une superficie de 20 hectares répartis en 02 zones : la zone A dédiée au terminal ferroviaire et la zone de réception des conteneurs d'une superficie de 141.676 m². La zone B est un espace dédié pour le stockage logistique, d'une superficie de 44.238 m².

2 – 2 – Les équipements**2 – 2 – 1 – Les équipements de Manutention****Tableau N° 8 : Présentation des équipements de manutention.**

Désignation	Capacité	Nombre d'engins
Chariots élévateurs à pinces	< à 3 T	06
Chariots élévateurs à fourches	< à 3 T	10
	5 T	09
	8 T	04
	10 T	06
	18 T	04
	28 T	03
	42 T	01
	52 T	01
Pelles chargeuses	< 1.5	08

Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion

Désignation	Capacité	Nombre d'engins
Rétrochargeurs		02
Chargeurs sur pneus	04 m3	01
Stackers	38 T	02
Tracteurs remorques	38 T	03
	50 T	04
Grue Gottwald HMK 260E	80 T	01
Grue Gottwald HMK 170E	63 T	01
Grues LIEBHERR	63 T	03
Grue portuaire LIEBHERR	124 T	01
Grues portuaires LIEBHERR	64 T	03
Grues auto mobiles LIEBHERR	50 T	02
Grue auto mobile GROVE	59 T	01
Portique à grain VIGAN	550	01

2 – 2 – 2 – Les équipements Navals

- Equipements de Remorquage

- CAP CARBON
- CAP SIGLI
- SEYBOUSE 3
- CHELIFF VI
- CAP BOUAK II

- Equipements de Pilotage

- GOURAYA 3
- CAP-BOUAK
- CANOT MINA 4
- CANOT MINA 5
- SIDI BOUALI
- SIDI YAHIA
- BUGIA
- EL MARSA
- OUED DAS
- BIR ESSELAM

3 – Les activités et description des services de l'EPB

3 – 1 – Les activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

3 – 2 – Description des services

3 – 2 – 1 – L'acheminement des navires de la rade vers le quai

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

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

3 – 2 – 2 – Le remorquage

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

3 – 2 – 3 – Le pilotage

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

3 – 2 – 4 – Le lamanage

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

3 – 2 – 5 – Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises

Elles consistent en :

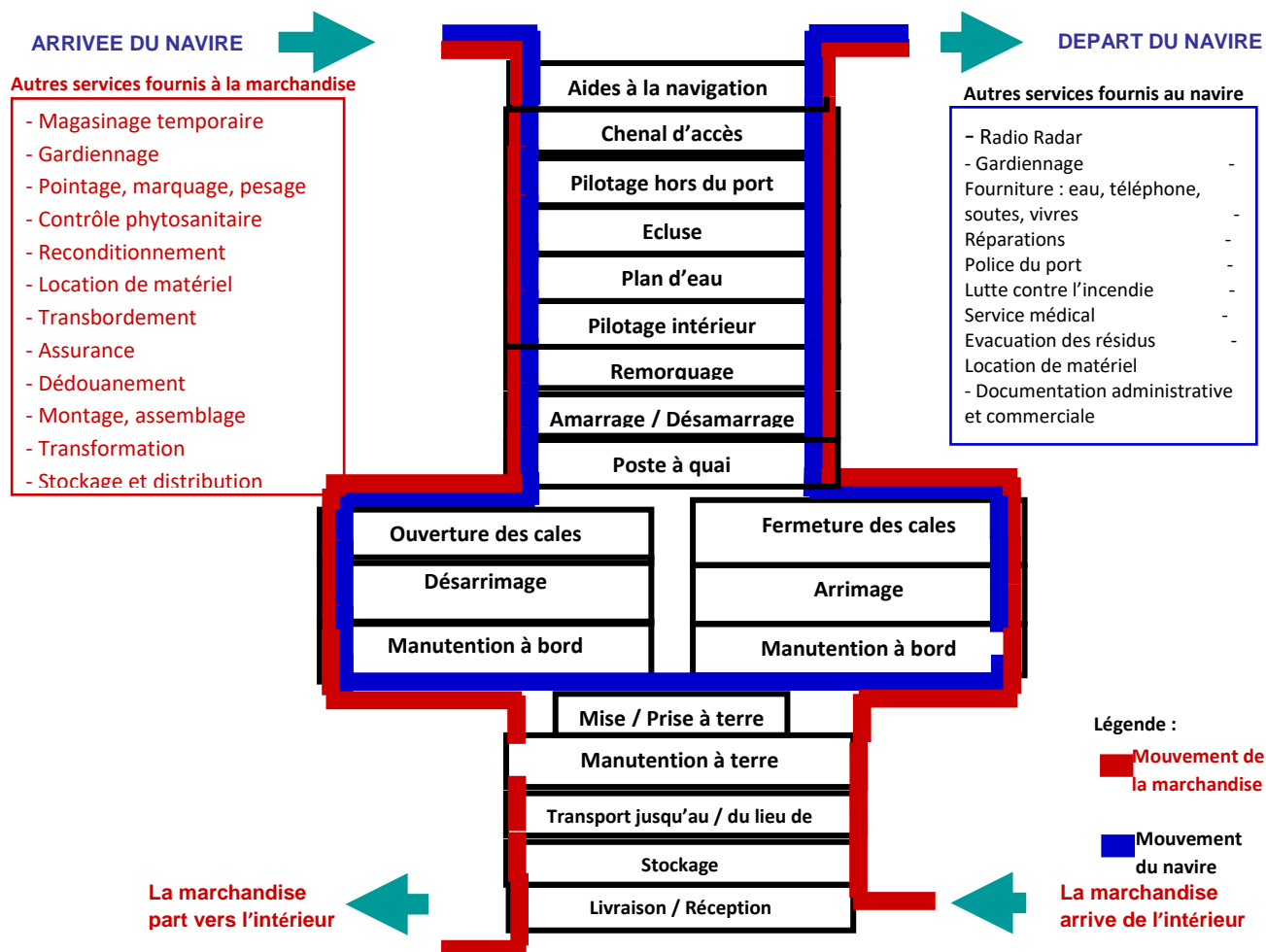
- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

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

Figure N° 11 : Les mouvements de la marchandise et des navires.

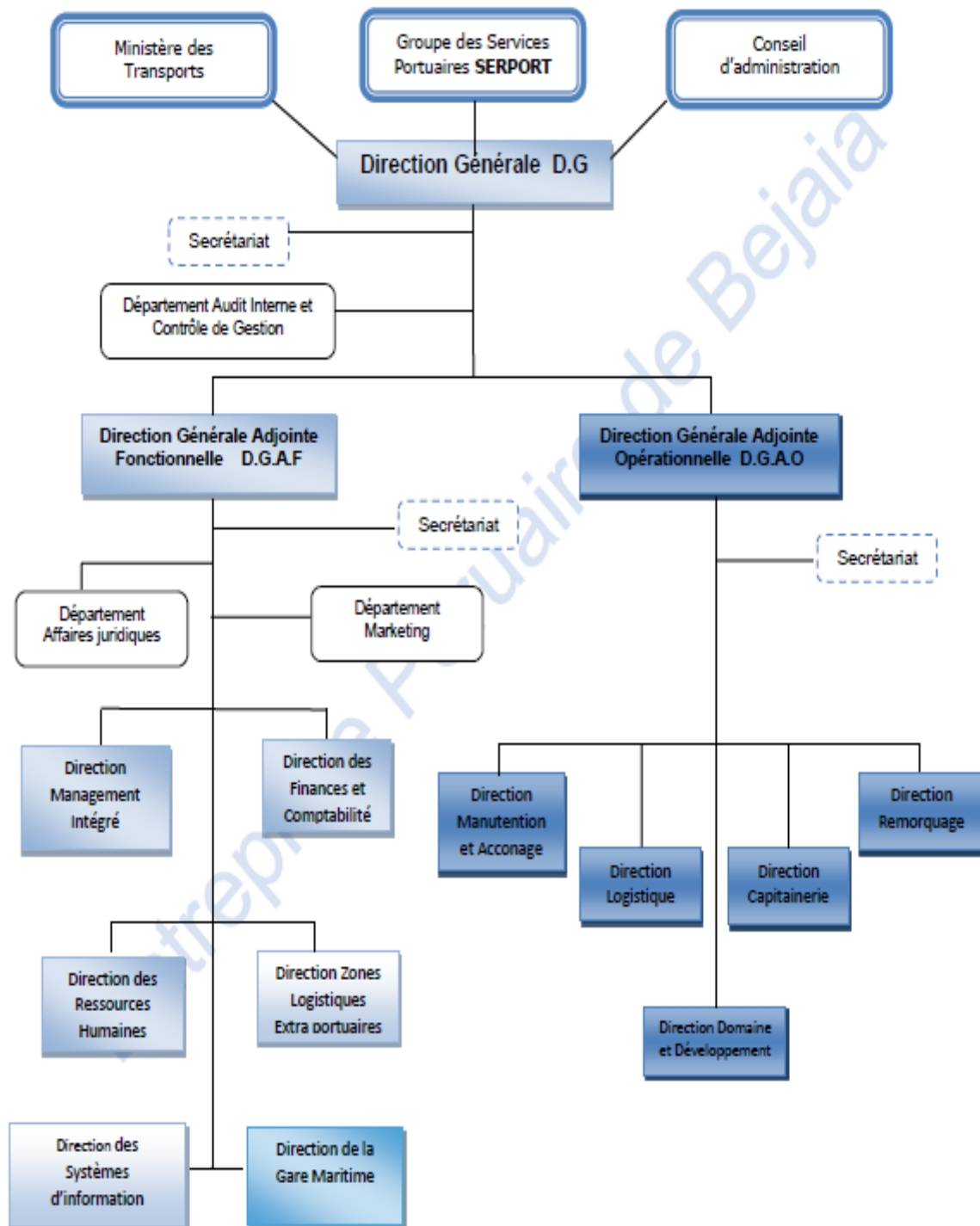


Source : document interne de l'EPB.

Figure N° 12 : L'organigramme de l'EPB.



Au 31 Décembre 2018, l'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :



Source : document interne de l'EPB.

4 – L'organisation de l'EPB

4 – 1 – La présentation des différentes structures de l'EPB

4 – 1 – 1 – Les directions opérationnelles

Ces structures dépendent de la Direction Générale Adjointe Opérationnelle, celles-ci prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- La direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **La manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shift* de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **L'acconage** : Qui a pour tâches :

Pour les marchandises

La réception des marchandises.

Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.

La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.

Marquage des lots de marchandises.

Livraison aux clients.

Pour le service

Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.

Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

- La direction logistique (DL)

Elle est chargée de mettre à la disposition de la Direction de la manutention et de l'aconage les moyens matériels nécessaires pour le déchargement des marchandises et leur transfert vers les lieux d'entreposage.

- La direction Domaine et Développement (DDD)

A pour tâches :

Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.

Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.

Pesage des marchandises (pont bascule).

Avitaillement des navires en eau potable.

- La direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.

Amarrage : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

Accostage : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

- La direction Remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

Remorquage portuaire.

Remorquage hauturier (haute mer) et sauvetage en mer.

4 – 1 – 2 – Les directions fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

- La direction du Management Intégré (DMI)

Elle a pour mission :

La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).

Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.

Assurer la gestion documentaire du système qualité.

Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.

Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

- La direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle a pour mission :

La tenue de la comptabilité.

La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).

La tenue des inventaires.

Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

- La direction Ressources Humaines et Moyens (DRHM)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle a pour mission :

La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.

La gestion des carrières du personnel.

La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

- La direction Zones Logistiques Extra Portuaires

Elle a pour mission :

Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.

Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.

Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.

Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

- Le marché et Hinterland

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'EL Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

Typologie Produit.

Typologie Client.

Zone géographique.

- Les typologies de produit

Deux segments sont identifiés :

Selon la nature de la marchandise : Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..).

Selon les types de navires : Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...).

- Les typologies de clients

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.

Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import – export.

Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.

Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.

Passagers sur la ligne Béjaïa/Marseille.

Commandants de navires en escale au port.

- Les typologies de zone géographique

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

Les concurrents

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

- Le port d'Alger

Actuellement il est le premier port d'Algérie en matière de traitement des conteneurs avec une part de marché de 48,55%. Il est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision rentrée en application à partir du 01^{er} octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

- Le Port de DJENDJEN

La gestion du terminal à conteneurs de Djen Djen a été confiée, elle aussi, à l'opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera de ce port un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays.

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djen Djen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a besoin.

- Le port de Skikda

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses et 2^{ème} port pétrolier en Algérie. Il traite principalement les produits sidérurgiques ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6m) des quais existants pour le traitement des marchandises diverses. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais

approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

- Le port d'Annaba

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vracs (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Section 2 : Les étapes d'élaboration des tableaux de bord de gestion de l'EPB

Dans cette section, nous allons voir le contexte des tableaux de bord de gestion de l'EPB à travers les points suivants : concepteurs et destinataires du TDB, sa périodicité, son contenu et d'essayer d'élaborer quelques TDB de gestion de l'entreprise.

Afin d'élaborer ces derniers (par la méthode M. GERVAIS), nous avons obtenu certains renseignements nécessaires à travers un entretien oral avec un responsable de l'entreprise en plus de divers documents internes obtenus.

1 – Le contexte du tableau de bord de gestion

1 – 1 – Les concepteurs et destinataires des tableaux de bord de gestion

Au niveau de l'EPB, chaque responsable de structure fonctionnelle ou opérationnelle établi un tableau de bord qui traduit les missions et les objectifs de sa structure.

Ces tableaux de bord auront comme destination la direction générale et la direction générale adjointe sous une forme consolidée réalisés par un contrôleur de gestion.

1 – 2 – La périodicité

Les tableaux de bord sont élaborés et regroupés mensuellement et font objet d'un briefing chaque fin du mois sur la situation de l'entreprise.

1 – 3 – Le contenu du tableau de bord

Un tableau de bord fait objet d'une synthèse des informations utiles aux responsables dans la prise de décision, ils reflètent la situation de l'entreprise sur une période d'un mois pour l'EPB. Il est nécessaire de :

- Retenir les indicateurs essentiels ;
- Personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant sa présentation ;
- Synthétiser les informations.

2 – Les étapes d'élaboration des tableaux de bord de gestion selon la méthode M. GERVAIS

Nous allons présenter quelques tableaux de bord de l'EPB, et à ces fins nous avons besoin de suivre certaines étapes d'élaboration déjà cités dans le chapitre II et qui sont les suivantes :

- La détermination des objectifs de chaque centre de responsabilité ;
- La détermination des points clés de succès (couts, qualité, délais) ;
- La recherche et le choix des indicateurs ;
- La mise en forme des tableaux de bord.

2 – 1 – La détermination des objectifs de chaque centre de responsabilité

Les objectifs stratégiques de chaque centre de responsabilité sont les suivants :

2 – 1 – 1 – Les directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

A – La direction générale adjointe opérationnelle

Elle est chargée de la coordination et du contrôle des directions opérationnelles, ses objectifs sont :

- Connaitre les attentes des clients ;

- Améliorer la qualité des services portuaires.
- Réaliser un profit.

B – La direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port, elle a comme objectifs :

- Réduire le temps d'attente (réception des marchandises, livraison des clients, ...);
- Réduire les dommages et avaries des marchandises ;
- Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel.

C – La direction domaine et développement (DDD)

Elle a pour objectifs :

- De respecter le programme de maintenance et des services proposés aux navires ;
- D'atteindre le chiffre d'affaire prévisionnel.

D – La direction logistique (DL)

Ses objectifs sont :

- Respecter le délai de maintenance, d'achat de pièces de rechange et planification des affectations ;

E – La direction capitainerie (DC)

Ses objectifs principaux sont :

- Le respecter de son calendrier ;
- L'atteinte du chiffre d'affaire prévisionnel.

F – La direction remorquage (DR)

A comme objectifs de :

- Veiller au respect des délais de transmission des factures ;
- Atteindre le chiffre d'affaire prévisionnel.

2 – 1 – 2 – Les directions fonctionnelles

A – La direction générale adjointe fonctionnelle

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

B – La direction de management intégré (DMI)

Peut avoir comme objectifs :

- Prévenir les risques d'accidents de travail ;
- Assurer la médecine du travail ;
- Favoriser le climat social au travail et l'hygiène ;

C – La direction système d'information

Les objectifs de cette direction sont :

- Tenir à ce que l'information soit reçue au temps opportun ;
- Assurer une veille technologique et un développement du système.

D – La direction finance et comptabilité (DFC)

Les objectifs de la DFC sont :

- Atteindre un niveau mensuel d'encaissement de 85% ;
- Minimiser les charges.

E – La direction des ressources humaines (DRH)

Cette direction a pour objectifs de :

- Fidéliser le capital humain ;
- Encourager les leaders ;
- Mettre en place l'ingénierie de la formation ;
- Aider la construction d'un parcours professionnel ;
- Valoriser le développement individuel et collectif ;

F – La direction de la gare maritime (DGM)

Ses objectifs sont :

- Veillez à l'accueil, l'orientation, le confort et la sécurité des passagers et leurs véhicules ;
- Assurer la coordination entre les différentes structures ;
- Assurer la gestion du parking.

2 – 2 – La détermination des points clés de succès

Il est nécessaire de citer des indicateurs liés au cout, à la qualité et au délai :

2 – 2 – 1 – Les indicateurs liés au coût

- Réduire les pannes et réparations ;
- Réduire les temps morts (d'attente).

2 – 2 – 2 – Les indicateurs liés à la qualité

- Augmenter la satisfaction des clients ;
- Réduire les réclamations des clients ;

2 – 2 – 3 – Les indicateurs liés au délai

- Diminuer les délais de rotation des navires ;
- Diminuer les délais de recouvrement des créances.

2 – 3 – La recherche et le choix des indicateurs

Les indicateurs au niveau de l'EPB sont définis et choisis auparavant par la « Société de Gestion de Participation de l'État », avec la présence des responsables de toutes les structures.

Par défaut d'accès à ces informations, nous proposons les indicateurs suivants pour les différents centres d'activité étudiés :

2 – 3 – 1 – Finance et comptabilité

- Les principaux soldes intermédiaires (chiffre d'affaire hors taxe, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat opérationnel, résultat financier, résultat avant impôts, résultat net de l'exercice.
- L'équilibre financier (cash-flow, fond de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette).

- Les ratios de gestion (ratio de recouvrement des créances clients, ratio de productivité globale).
- Les ratios de structure financière (ratio de financement permanent, ratio d'autonomie financière, ratio d'indépendance financière, ratio d'endettement).
- Les ratios de liquidité (ratio de liquidité générale, ratio de liquidité réduite, ratio de liquidité immédiate).
- Les ratios de rentabilité (ratio de rentabilité économique, ratio de rentabilité financière, ratio de rentabilité commerciale nette).
- Le ratio de solvabilité générale.
- La capacité d'autofinancement.

2 – 3 – 2 – Gestion des ressources humaines

- Effectif total (permanent, contractuel, CTA et DAIP).
- Effectif par sexe (masculin, féminin).
- Effectif par catégorie socioprofessionnelle (cadre, maîtrise et exécution).
- Taux d'absentéisme.
- Effectif formé.
- Climat social (accords signés, conflits individuels et conflits collectifs).

2 – 3 – 3 – Opérationnel et exploitation

- Trafic global des marchandises (hydrocarbures / hors hydrocarbures, importations / exportations).
- Trafic conteneurs (nombre de conteneurs équivalents à 20'' et tonnage net).
- Trafic passagers et auto-passagers.
- Mouvements de la navigation (nombre de navires à l'entrée et taille des navires).
- La qualité de service (attente moyenne en rade, séjour moyen à quai).
- Rendement portuaire par équipe.

2 – 3 – 4 – Commercial et marketing

- Suivi des opérations commerciales / clients et comptes rattachés (clients, clients douteux, produits non encore facturés, pertes de valeur).
- Chiffre d'affaire par centre d'activité (autorité portuaire, activités commerciales et zone logistique).

2 – 4 – La mise en forme du tableau de bord de gestion

Comme nous l'avons vu dans la théorie, il est évident de modifier la présentation d'un tableau de bord lorsque le responsable change et pour l'adapter aux besoins de son utilisateur et à ses préférences.

Plusieurs choix techniques s'imposent, ils concernent :

- Les zones référentielles, ou les points de comparaisons possibles pour apprécier les résultats réels constatés à un instant donné ;
- Les indicateurs de gestion sélectionnés ;
- Les modalités de collecte et d'édition des informations.

Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord de gestion de l'EPB et analyse de sa performance

Le tableau de bord de gestion de la direction générale de l'EPB, est un instrument d'information à court terme, qui permet aux gestionnaires d'obtenir un constat d'ensemble de l'entreprise et de suivre l'évolution des résultats, les écarts, etc. généralement en temps réel, on se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

Le tableau de bord est établi dans des délais très brefs et centrés sur des facteurs clés de la gestion qui se modifient en fonction de l'évolution de la situation de l'entreprise et de son environnement. Ce qui implique une révision périodique des tableaux de bord de gestion.

1 – Essai de présentation des différents tableaux de bord de gestion de l'EPB et analyse des résultats

Vu les données et les informations que contiennent les tableaux de bord de l'EPB, et suivant les fondements théoriques et règles générales de conception des TDB, nous avons jugé utile de présenter et d'étudier les tableaux de bord suivants :

- Le tableau de bord financier ;
- Le tableau de bord social ;
- Le tableau de bord commercial ;
- Le tableau de bord exploitation ;

1 – 1 – Le tableau de bord financier et son analyse

C'est le tableau de bord de la direction finance et comptabilité, il contient les indicateurs de résultats et les ratios de gestion permettant de reconnaître et de valoriser les performances de l'entreprise.

Tableau N° 09 : Le tableau de bord financier.

Rubrique	Indicateur/ Ratio	Unité	Réalisations de 2017	Réalisations de 2018	Var. en valeur	Var. en%	Pictogramme
Principaux soldes intermédiaires de gestion	Chiffre d'affaire HT	KDA	5 238 823	5 904 796	+665 973	+13	😊
	Valeur ajoutée	KDA	4 366 251	5 052 192	+685 941	+16	😊
	Excédent brut d'exploitation	KDA	1 837 946	2 324 516	+486 570	+26	😊
	Résultat opérationnel	KDA	870 217	1 359 268	+489 051	+56	😊
	Résultat financier	KDA	1 264 957	127 162	-1 137 795	-90	😞
	Résultat ordinaire avant impôts	KDA	2 135 174	1 486 430	- 648 744	-30	😞
	Résultat net de l'exercice	KDA	1 893 443	1 140 976	- 752 467	-40	😞
Equilibre financier	Cash-flow	KDA	2 960 613	2 147 475	-813 138	-27	😞
	Fond de roulement	KDA	508 868	895 211	+386 343	+76	😊
	BFR	KDA	-180 447	-443 576	-263 129	+146	😞
	Trésorerie nette	KDA	689 315	1 338 787	+649 472	+94	😊
Ratios de gestion	Ratio de recouvrement des créances clients	Jours	33 j	36 j	+03 j	+09	😞
	Ratio de productivité globale	%	83	85	+02	+02	😊

Chapitre III : Essai d'analyse de la performance de l'EPB à travers les tableaux de bord de gestion

Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	/	1,03	1,04	+0,01	/	😊
	Ratio d'autonomie financière	/	1,80	1,30	-0,5	/	😞
	Ratios de capacité de remboursement	/	1,95	3,91	+1,96	/	😊
	Ratio d'indépendance financière	/	0,70	0,62	-0,08	/	😞
	Ratio d'endettement	/	0,36	0,43	+0,07	/	😊
Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	/	1,31	1,45	+0,14	/	😊
	Ratio de liquidité réduite	/	1,17	1,30	+0,13	/	😊
	Ratio de liquidité immédiate	/	0,42	0,68	+0,26	/	😊
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	%	04	06	+02	+50	😊
	Ratio de rentabilité financière	%	14	08	-06	-43	😞
	Ratio de rentabilité commerciale nette	%	36	19	-17	-47	😞
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	/	2,80	2,30	/	-0,5	😞
Capacité d'autofinancement	CAF	KDA	2 960 612	2 147 475	-813 137	-27	😞

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'EPB.

➤ Commentaires des variations

- Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire = la somme des ventes de prestations de services.

Le total des **prestations fournies** en 2018 s'élève à **5 904 796 KDA**, soit **+13 %** par rapport à l'exercice précédent. Cette progression est due essentiellement à la hausse du trafic portuaire.

- La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée = chiffre d'affaire – consommations intermédiaires.

La **valeur ajoutée** a progressé de **16 %** par rapport à l'exercice 2017. Cette hausse est due à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise d'un montant de **665 973 KDA** et à la **baisse** des consommations intermédiaire de **20 465 KDA** ;

NB : Les consommations intermédiaires de 2017 sont égales à : 873 069 KDA et 852 604 KDA pour 2018.

- L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation = VA – frais de personnel – impôts et taxes.

L'**excédent brut d'exploitation** de l'exercice 2018 a augmenté de **486 570 KDA**, soit (+26%) par rapport à l'exercice 2017.

Cette hausse est due essentiellement à la forte valeur ajoutée dégagée durant l'exercice.

- Le résultat opérationnel (RO)

Le résultat opérationnel = EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnelles – dotations aux amortissements et provisions + reprises sur pertes de valeur et provisions.

Le **résultat opérationnel** a également progressé de **56 %** par rapport à 2017 suite à la baisse des dotations aux amortissements comptabilisées en charge de l'exercice.

- Le résultat financier

Le résultat financier = produits financiers – frais financiers.

Le **résultat financier** a connu une baisse importante de **1 137 795 KDA** par rapport à l'exercice 2017, due essentiellement à la baisse des dividendes reçus, les revenus sur placements bancaires et à l'augmentation des charges financières (échéances des grues portuaires et aménagement d'une zone extra-portuaire TIXTER).

- Le résultat ordinaire avant impôts

Le résultat ordinaire avant impôts = résultat opérationnel + résultat financier.

Le résultat brut de l'exercice 2018 est de : 1 486 430 KDA.

- Le résultat net de l'exercice

Le résultat net de l'exercice = résultat net des activités ordinaires + résultat extraordinaire.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia clôture l'exercice 2018 avec un **résultat net positif** de **1 140 976 KDA**.

- Le cash flow

Le cash flow = résultat net + dotations aux amortissements et provisions.

Le cash flow a vu une baisse de l'ordre de **27%** en 2018.

- Le fond de roulement

Le fond de roulement = (capitaux propres + dettes à long et moyen terme) – valeurs immobilisées.

Le fond de roulement de l'entreprise a **augmenté** de **508 868 KDA**, soit **+76 %** par rapport à l'exercice 2017, cela signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité.

- Le besoin en fonds de roulement

Le BFR = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation + actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation
= (valeurs d'exploitation + valeurs réalisables) – (dettes à court terme – dettes financières).

Le Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2017 et 2018 sont **négatifs** avec une augmentation considérable de **146 %**. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'E.P.B sont moins importants que les ressources d'exploitations.

- La trésorerie nette

La trésorerie nette = trésorerie initiale + encaissements – décaissements = fond de roulement – BFR.

L'entreprise affiche au 31.12.2018 un excédent de trésorerie nette de **1 338 787 KDA** soit **649 472 KDA** par rapport à l'exercice 2017. Cette hausse est due essentiellement à l'importance des encaissements sur prestations.

- Le délai de recouvrement des créances

Le délai de recouvrement des créances de l'exercice 2018 a connu une **légère hausse** de **3 jours** par rapport à l'exercice 2017. Cette progression est due essentiellement au montant considérable du chiffre d'affaires TTC réalisé au mois de Décembre 2018 de (678 308 KDA), et qui représente 87 % du total des créances.

- Le ratio de productivité globale

Le ratio de productivité globale = valeur ajoutée / chiffre d'affaire.

La productivité globale est de : **85%** la valeur ajoutée représente **85%** du chiffre d'affaires, la valeur de ce ratio est en **hausse** par rapport à 2017 soit **+02%**.

- Le ratio de financement permanent

Le ratio de financement permanent = capitaux permanents / actif immobilisé.

Le ratio de financement permanent est **supérieur à 1** durant les 02 derniers exercices avec une légère **augmentation** de **0,01**. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations aux moyens de ressources stable et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant.

- Le ratio de l'autonomie financière

Le ratio de l'autonomie financière = capitaux propres / total dettes.

Le ratio d'autonomie financière lui aussi est **supérieur à 1**, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement.

- Le ratio de capacité de remboursement

Le ratio de capacité de remboursement = DLMT / CAF.

Le ratio de la capacité de remboursement est **supérieur à 1**, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à ses dettes à long et moyen terme.

- Le ratio d'indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanents.

L'entreprise n'est pas totalement indépendante financièrement, le ratio d'indépendance financière est **< 1**.

- Le ratio d'endettement

Le ratio d'endettement = total dettes / total actif.

Le ratio d'endettement est **inférieur à 50 %**, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est **faible**. Il a connu une **hausse de 7 %** en raison de l'augmentation des dettes financières de l'entreprise (gare maritime, remorqueur de 70T, poste 25...).

- Le ratio de liquidité générale

$$\text{Le ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{DCT.}$$

Le ratio de liquidité générale est **supérieur à 1**, cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.

- Le ratio de liquidité réduite

$$\text{Le ratio de liquidité réduite} = \text{VR+VD} / \text{DCT.}$$

Le ratio de liquidité réduite est **supérieur à 1**, ce qui signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances à court terme grâce à ses disponibilités générées principalement par les encaissements de ses créances.

- Le ratio de liquidité immédiate

$$\text{Le ratio de liquidité immédiate} = \text{VD} / \text{DCT.}$$

Le ratio de liquidité immédiate pour l'exercice 2018 reste satisfaisant. Il a connu **hausse** par rapport à l'exercice 2017 due à l'augmentation de la trésorerie de l'entreprise de 94 %.

- Le ratio de rentabilité économique

$$\text{Le ratio de rentabilité économique} = \text{résultat opérationnel} / \text{total actif.}$$

Le ratio de rentabilité économique a connu une **légère amélioration** de 2 % en raison de la hausse du résultat opérationnel de l'entreprise de 56 %. Ce ratio reste toujours satisfaisant (supérieur à 5%).

- Le ratio de rentabilité financière

$$\text{Le ratio de rentabilité financière} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres.}$$

Le ratio de rentabilité financière a enregistré une **baisse** de 6 % durant l'exercice 2018 en raison de la baisse du résultat de l'entreprise, mais il reste toujours satisfaisant (Supérieur à 5%).

- Le ratio de rentabilité commerciale nette

$$\text{Le ratio de rentabilité commerciale nette} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaire.}$$

Le ratio de rentabilité commerciale nette a **régressé** de 17 % en raison de la baisse du résultat de l'exercice de 40 %.

- Le ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité = total actif / total dettes.

Ce ratio est **supérieur à 1**, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

- La capacité d'autofinancement

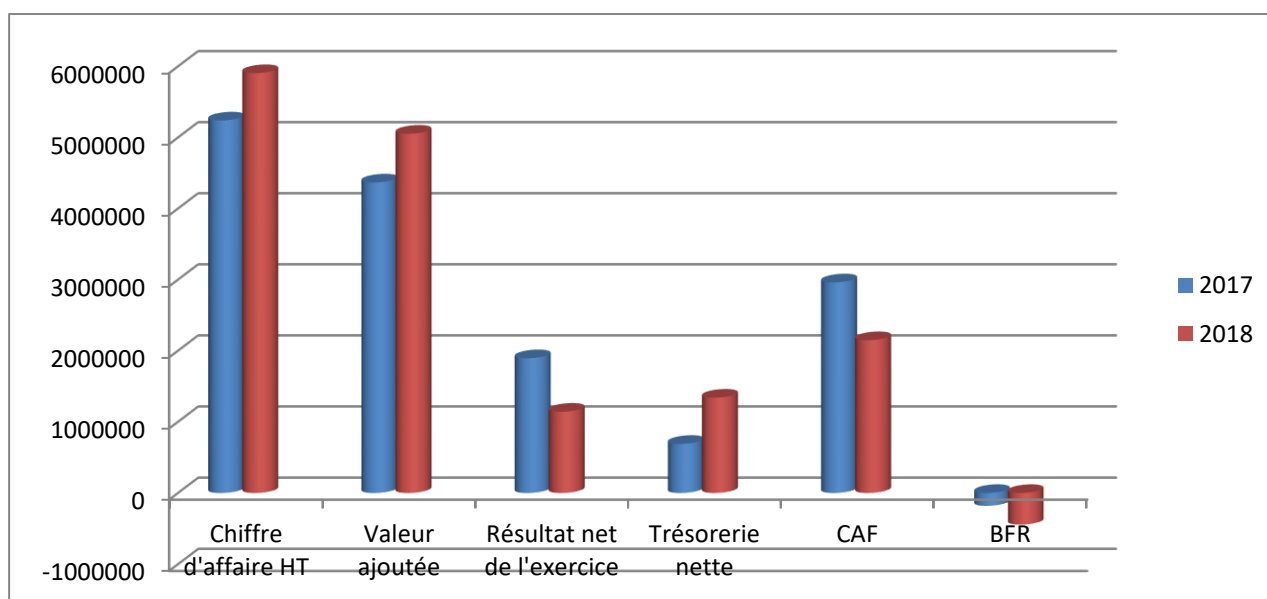
La CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprises sur amortissement et provisions – quote-part des subventions virés au résultat de l'exercice + VNC des éléments d'actif cédés – produits de cession des immobilisations.

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2018 a connu une **baisse de 813 137 KDA** par rapport à l'exercice 2017, justifiée par la diminution du résultat de l'exercice de **752 467 KDA** et les dotations aux amortissements et aux provisions de **60 670 KDA**.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 03 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

- Représentation graphique de quelques résultats

Figure N° 13 : Histogramme représentatif de quelques résultats du tableau de bord financier.



1 – 2 – Le tableau de bord social et son analyse

C'est le tableau de bord de la direction des ressources humaines, il est basé sur les 3 angles suivants : emploi, formation et climat social.

Tableau N° 10 : Le tableau de bord social.

Rubrique	Indicateur	Unité	Réalisations de 2017	Réalisations de 2018	Var. en valeur	Var. en %	Pictogramme
Effectif total	Permanent	Agent	1 319	1 370	+ 51	+04	😊
	Contractuel	Agent	85	93	+ 08	+09	😊
	CTA	Agent	00	03	+ 03	/	😊
	DAIP	Agent	05	01	- 04	-80	😞
	Total	/	1 409	1 467	+58	+04	😊
Effectif par sexe	Masculin	Agent	1 319	1 370	+ 51	+03	😊
	Féminin	Agent	90	97	+ 07	+07	😊
Effectif par catégorie socio professionnelle	Cadre	Agent	190	199	+ 09	+04	😊
	Maitrise	Agent	201	206	+ 05	+02	😊
	Exécution	Agent	1 018	1 062	+ 44	+04	😊
Mouvements	Taux d'absentéisme	%	3,97	3,88	/	-0,09	😊
Formation	Effectif formé	Agent	428	528	+ 100	+23	😊
Climat social	Accords signés	Nombre	01	01	00	/	😊
	Conflits individuels	Nombre	-	-	-	/	😊
	Conflits collectifs	Nombre	-	-	-	/	😊

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'EPB.

➤ Commentaires des variations

- L'effectif total

Le nombre global d'employés a connu une **hausse**, passant de **1 409** agents en 2017 à **1 467** agents en 2018, marqué par un écart de **+58 agents** équivalant à un taux d'évolution de **4,12 %** ($1\ 467 - 1\ 409 / 1\ 409 \times 100$). Cette augmentation s'explique par les mouvements suivants :

- L'entrée de 61 recrues en CDI, dont 56 régularisations de CDD à CDI, au début de l'année 2018, et le recrutement de 72 agents en CDD durant l'exercice ayant touché l'ensemble des effectif : administratif, soutien et opérationnel ;

- La sortie de 71 agents entre permanents (10) et contractuels (61), donnant ainsi une équation qui se résulte par un écart de 58, assurant ainsi l'équilibre entre l'offre et la demande en matière de ressources humaines ;

- Le passage en CTA de deux agents DAIP et la démission de deux autres ;

- La régularisation de trois agents en CDD.

- Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme a connu une **légère baisse** cette année de **0,09 %** comparé à l'année précédente, du fait du rappel constant :

- Des dispositions du règlement intérieur en matière d'absences non autorisées ;

- Du fait de Solliciter un contrôle médical ;

- Adhésion des acteurs : les médecins, les managers et le partenaire social.

- Formation

L'année 2018, a enregistré une hausse dans les effectifs formés sachant que 528 agents ont bénéficiés de formation en comparaison à l'exercice 2017 où pour la même période 428 agents ont suivis des formations.

Toutes les actions de formation étaient prévues dans le plan prévisionnel, aucune formation hors plan n'a été enregistrée.

Au cours l'année 2018, 13 actions de formation ont étaient réalisées :

- 10 dans le cadre des séminaires et perfectionnement ;

- 03 formations Diplômantes.

- Climat social

- Un climat social stable ;

- Aucun conflit, ni individuel ni collectif n'a été enregistré.

- Accidents de travail

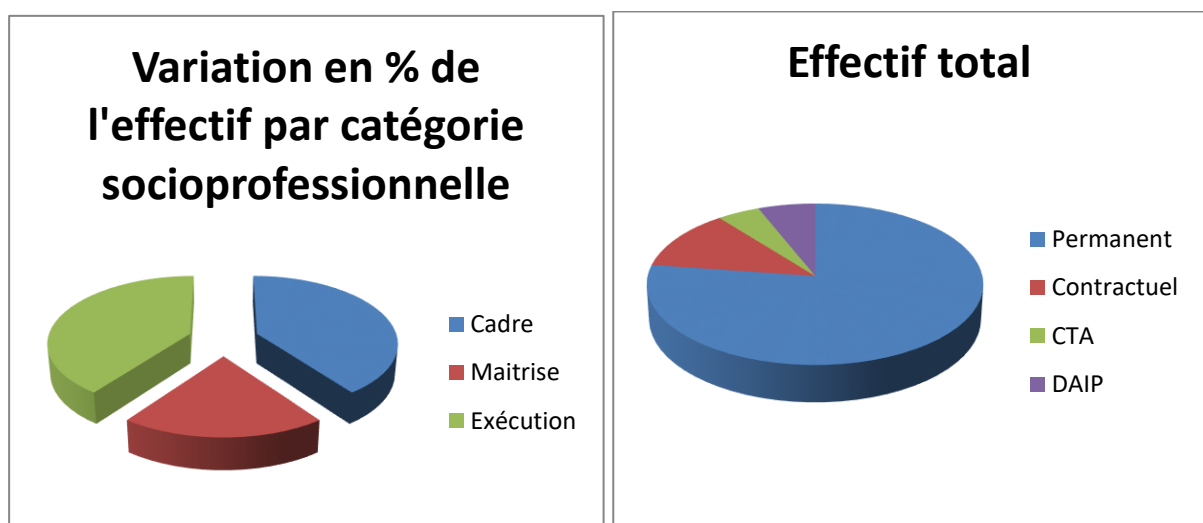
86 accidents de travail, dont 10 accidents de trajet, et 76 accidents de travail en milieu professionnel, se sont produits en 2018, avec une forte concentration des accidents au niveau du terrain.

Comparativement à l'année dernière, la manutention est la cause la plus fréquente et la plus à l'origine des Accidents de travail, du fait de la complexité de l'activité.

- La plupart des victimes ont un âge moyen qui varie entre 35 et 45 ans ;
- L'ancienneté < 5 ans, dans la majorité des cas, et le manque d'expérience est un facteur de risque dans la genèse des accidents de travail ;
- Le docker est le plus exposé aux accidents de travail ;
- Les postes 01 et 24, sont les plus concernés, avec une nette prédominance au niveau du poste 14 et poste 13 ;
- Les TSLO restent en 1^{er} plan dans les cas des accidents de travail, et touchent essentiellement les membres inférieurs et supérieurs ;
- Les lumbagos représentent 1/5 des causes des accidents de travail au cours de cette année (20%).

- Représentation graphique de l'effectif

Figure N° 14 : Secteurs représentatifs de la variation en pourcentage de l'effectif de l'entreprise portuaire de Bejaia.



1 – 3 – Le tableau de bord commercial et son analyse

Tableau N° 11 : Le tableau de bord commercial.

Rubrique	Indicateur	Unité	Réalisations de 2017	Réalisations de 2018	Var. en valeur	Var. en %	Pictogramme
Suivi des opérations commerciales (clients et comptes rattachés)	Clients	KDA	539 398	691 658	+152 260	+28	😊
	Clients douteux	KDA	81 918	86 759	+4 841	+06	😞
	Produits non encore facturés	KDA	1 762	7 483	+5 721	+325	😞
	Pertes de valeur	KDA	-81 918	-86 759	-4 841	+06	😞
	Total	KDA	541 160	699 141	+157 981	+28	😊
Chiffre d'affaire par centre d'activité	Autorité portuaire	KDA	2 041 056	2 181 089	+140 033	+07	😊
	Activités commerciales	KDA	3 087 186	3 382 927	+295 741	+10	😊
	Zone logistique	KDA	110 581	340 780	+230 199	+208	😊
	Total	KDA	5 238 823	5 904 796	+665 973	+13	😊

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'EPB.

➤ **Commentaires des variations**

- **Suivi des opérations commerciales**

Pour l'exercice 2018, le montant du poste clients et comptes rattachés s'élève à **699 141 KDA**.

Les créances client nettes dont le montant est de **691 658 KDA**, ont enregistré une **hausse de 28 %**, détaillées comme suit :

- Clients entreprises nationales : 159 605 KDA.
- Clients administrations publiques : 6 272 KDA.
- Clients privés : 525 781 KDA.

Les produits non encore facturés d'un montant de **7 483 KDA** constituent un chiffre d'affaires réalisé au 31 Décembre 2018 à facturer aux clients en 2019.

Les pertes de valeurs sur créances clients au 31.12.2018 s'élève à **86 759 KDA**, réparties comme suit :

- Pertes de valeurs sur clients entreprises nationales : 9 371 KDA.
- Pertes de valeurs sur clients administrations publiques : 11 663 KDA.
- Pertes de valeurs sur clients privés : 65 725 KDA.

- **Chiffre d'affaire par centre d'activité**

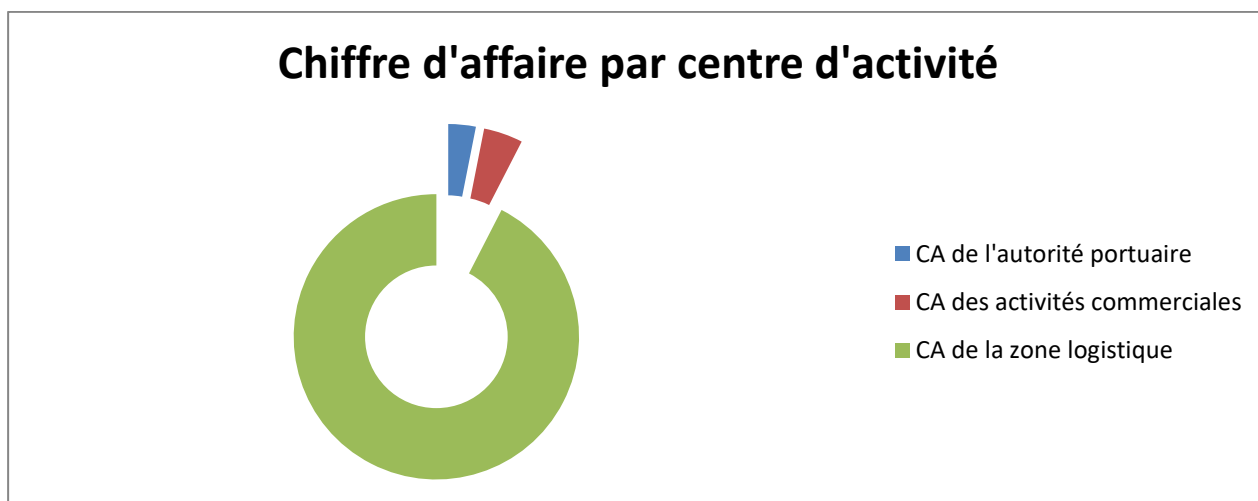
Les prestations de l'autorité portuaire représentent une **hausse de 07%** par rapport à 2017.

Les prestations des activités commerciales ont vu une **hausse de 10%**.

Le chiffre d'affaire de la zone logistique a **augmenté de 208%** par rapport à l'exercice 2017.

- **Représentation graphique du chiffre d'affaire par centre d'activité**

Figure N° 15 : Anneau représentatif du chiffre d'affaire par centre d'activité.



1 – 4 – Le tableau de bord exploitation et son analyse

Tableau N° 12 : Le tableau de bord exploitation.

Rubrique	Indicateur	Unité	Réalisations de 2017	Réalisations de 2018	Var. en valeur	Var. en %	Pictogramme
Trafic global des marchandises	Hydrocarbures	Tonne	9 173 704	8 884 815	-288 889	-03	☹
	Hors hydrocarbures	Tonne	9 614 348	10 435 159	+820 811	+09	☺
	Total	Tonne	18 788 052	19 319 974	+531 922	+03	☺
	Importations	Tonne	9 640 106	10 452 773	+812 667	+08	☺
	Exportations	Tonne	9 147 946	8 867 201	-280 745	-03	☹
	Total	Tonne	18 788 052	19 319 974	+531 922	+03	☺
Trafic conteneurs	Nombre (équivalent 20'')	conteneur	236 193	252 530	+16 337	+07	☺
	Tonnage net	Tonne	1 983 513	2 132 243	+148 730	+07	☺
Trafic passagers et auto-passagers	Passagers	Nombre	12 682	17 788	+5 106	+40	☺
	Véhicules	Nombre	4 187	6 197	+2 010	+48	☺
Mouvements de la navigation	Nombre de navires (à l'entrée)	Navire	1 152	1 204	+52	+04	☺
	Taille des navires	Jauge brut (tonneaux)	15 966 713	16 895 351	+928 638	+06	☺
La qualité de service	Attente moyenne en rade	jour	2,28	2,17	-0,11	-05	☺
	Séjour moyen à quai	jour	3,02	3,07	+0,05	+01	☹
Rendement portuaire	Rendement par équipe	Tonne/équipe/shift	917	839	-78	-09	☹

Source : Etabli par nous même, à partir de données de l'EPB.

➤ Commentaires des variations

- Trafic global des marchandises

Au terme de l'exercice 2018, le trafic global a connu une **croissance** de **3 %** en passant de **18 788 052 tonnes** à **19 319 974 tonnes**, soit **+531 922 tonnes**.

Le trafic hydrocarbures a connu, durant l'année 2018, une **régression** de **3 %**, due essentiellement à la **baisse** des exportations du pétrole brut.

Le trafic hors hydrocarbures, quant à lui, a connu une **hausse** de **9 %**. Cette augmentation a été engendrée par la hausse du volume des marchandises générales aussi bien à l'import avec +09 % qu'à l'export avec +2 %.

Les importations d'un volume de **10 452 773 tonnes** ont enregistré une **hausse** de **812 667 tonnes** due essentiellement à l'augmentation du volume des produits agricoles (blé, maïs et soja), les matériaux de construction (ciment, marbre...) les produits chimiques ainsi que les marchandises diverses.

Les exportations, ont connu par contre une **régression** de **280 745 tonnes** due essentiellement à la **baisse** du volume du pétrole brut.

- Trafic conteneurs

Le trafic conteneurs a connu durant l'exercice de 2018 une **progression de 7 %**.

Le tonnage des marchandises conteneurisées, lui aussi a **augmenté de 7 %**.

- Trafic passagers et auto-passagers

Au cours de la saison estivale de 2018, le port de Bejaia a accueilli **17 788** passagers, soit **+40 %** par rapport à l'année 2017.

De même pour les véhicules dont le nombre passe de **4 187** en 2017 à **6 197** en 2018, soit une hausse de **48 %**.

- Mouvements de la navigation

En 2018, **1 204 navires** ayant escalé au port de Bejaia, soit **+52 navires** par rapport à l'exercice de 2017.

En totalisant plus de **16 millions de tonnes** à l'entrée, la jauge brute de l'exercice 2018 a aussi progressé de **928 638 tonnes** par rapport à l'exercice précédent, soit **+6 %**, ce qui s'explique par la tendance du marché à utiliser des navires de gros tonnage.

- La qualité de service

La moyenne d'attente en rade est passée de **2,28 jours** en 2017 à **2,17 jours** en 2018, soit **-0,11 jours**.

- Séjour moyen à quai

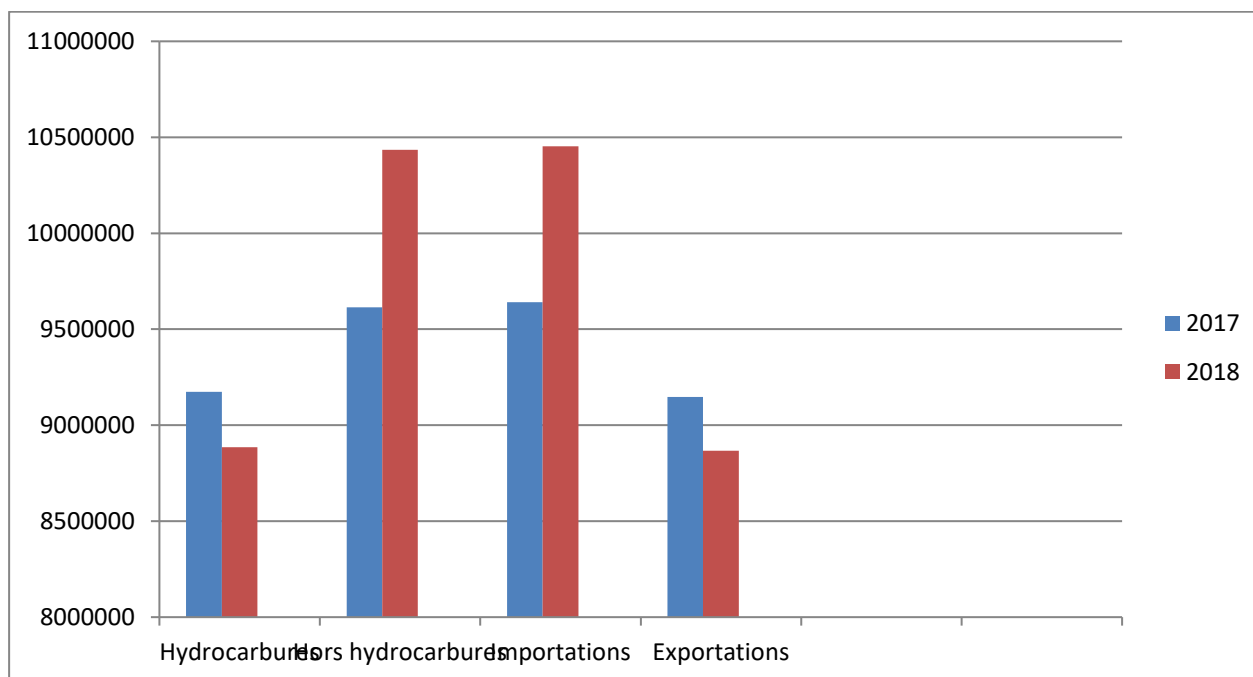
Le séjour moyen à quai a connu une **légère hausse** durant l'exercice de 2018, en passant d'une moyenne de **3,02 jours** à **3,07 jours**.

- Rendement par équipe

Le rendement moyen par équipe et par shift a connu une légère régression, passant de **917 T/E/S** en 2017 à **839 T/E/S** en 2018, soit une baisse de **9 %**.

- Représentation graphique du trafic global des marchandises

Figure N° 16 : Histogramme représentatif du trafic global des marchandises.



2 – Les avantages des tableaux de bord de gestion de l'EPB

Un tableau de bord est l'élément sans lequel toute démarche d'amélioration est impossible (on ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas).

Un tableau de bord réduit le temps nécessaire à la prise de décision :

- Un tableau de bord permet un accès simple aux données clés au moment voulu (ne nécessite pas que les manipulations soient refaites à chaque fois) ;
- Un tableau de bord permet de croiser l'information de plusieurs systèmes informatiques d'une manière automatisée ;
- Un tableau de bord permet à l'entreprise d'avoir un portrait global de ses opérations en temps réel (ou presque) ;
- Un tableau de bord permet d'enclencher des actions correctives sur-le-champ ;
- Un tableau de bord permet de réunir les gestionnaires autour d'objectifs communs, qui sont clairement communiqués ;
- Un tableau de bord permet la mobilisation des employés vers des objectifs communs ;
- Un tableau de bord permet d'effectuer une meilleure veille sur le marché.

3 – Les inconvénients des tableaux de bord de gestion de l'EPB

L'analyse des tableaux de bord a fait ressortir de nombreuses insuffisances par rapport au référentiel, parmi elles nous citons :

- Il s'agit de tableaux de bord représentés par une compilation de données statistiques, dont la forme est encombrante lorsque celui-ci contient beaucoup d'informations ;
- Absence totale de graphiques, pictogramme, clignotant, baromètre qui facilitent l'analyse au niveau de l'entreprise ;
- Ce sont des tableaux de bord qui représentent uniquement la situation actuelle et la situation passée, alors qu'il devrait être un outil d'aide à la prévision en présentant la situation envisageable en fonction de ses indicateurs ;
- Ce sont les tableaux de bord qui ne mettent pas en évidence les phénomènes anormaux, puisqu'ils ne calculent pas les écarts par rapport à des seuils de tolérance, ce qui n'incite pas le responsable à chercher des actions correctives ;
- Les tableaux de bord de l'entreprise sont standards, alors qu'ils devraient être personnalisés, adaptés aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du/ou des décideurs ;

- Ce sont des tableaux de bord utilisés comme moyen de contrôle (surveillance) au niveau de l'entreprise, au lieu d'être utilisé comme moyen de pilotage des performances et d'aide à la décision ;
- Ce sont des tableaux de bord conçus en interne qui ne tiennent pas compte de l'environnement (politique, social, concurrentiel....) ;

Conclusion

D'après ce qui a été traité dans ce chapitre, nous constatons que la construction du tableau de bord au sein de l'EPB exige un travail sérieux portant sur une collecte pertinente d'informations.

Après avoir constitué les différents tableaux de bords de gestion de l'EPB avec le calcul des écarts en valeur et en pourcentage, nous avons ajouté une colonne pour les pictogrammes qui nous permettent d'avoir une opinion plus explicite de la situation des indicateurs.

Enfin, et après l'analyse des tableaux, on a représenté graphiquement les résultats des différentes variations.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et de les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, aussi de prendre connaissance de l'importance des tableaux de bord pour une gestion contrôlée des responsables.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il convient de rappeler l'objectif principal que nous nous sommes fixés, à savoir l'analyse de la performance de l'entreprise à travers des tableaux de bord de gestion au sein de L'EPB sur les deux dernières années.

Le tableau de bord n'est pas qu'un simple présentoir d'indicateurs, il est avant tout l'instrument clé d'un pilotage proactif dans une entreprise innovante, il parvient à bâtir une véritable aide à la décision pour tout les acteurs de l'entreprise. Un responsable des temps modernes ne peut s'en passer et se doit de l'utiliser afin d'avoir une vision préventive et claire de l'état de son entreprise. En effet il peut être utilisé comme instrument de veille, son importance est à ne pas négligée surtout dans un environnement dynamique et concurrentiel.

Sachant que le développement et la performance de l'entreprise dépendent aussi de sa capacité à répondre aux exigences et changements de l'environnement, il est donc crucial de détecter les erreurs et risques et pouvoir y remédier à temps.

La performance peut s'exprimer selon deux dimensions, poursuivre les bonnes actions pour atteindre les objectifs fixés et s'assurer que l'on utilise au mieux les moyens octroyés.

Structurer un tableau de bord est long et complexe, il nécessite le suivi de certaines étapes, nous avons choisi de suivre la méthode de Michel Gervais pour élaborer ceux de l'entreprise portuaire de Bejaia. A travers cette étude nous constatons que la première hypothèse n'est pas confirmée, la performance d'une entreprise ne peut se limiter qu'à sa performance financière, on doit l'évaluer financièrement certes mais aussi prendre en compte sa performance humaine, économique et organisationnelle. Nous confirmons par contre les deux autres hypothèses, à savoir que les différents tableaux de bord de l'entreprise nous permettent bien d'avoir une opinion sur la situation de l'entreprise du moment qu'ils reflètent sa performance.

On peut dire que l'entreprise portuaire de Bejaia est performante uniquement pour les deux années étudiées et pour les services représentés sur les tableaux de bord, du moment qu'on n'a pas présenté tout les tableaux de bord de l'entreprise, on ne peut dire qu'elle est performante à tout les niveaux et encore moins tout au long de son existence.

Au cours de ce parcours, nous avons été limités en temps mais aussi en informations pour certains services, notamment pour la recherche et le choix des indicateurs, l'élément essentiel de constitution d'un tableau de bord pertinent. Malgré ces obstacles, nous avons essayé de produire les tableaux de bord de quatre services importants au sein de l'EPB et de l'évaluer sur une période de deux ans.

Conclusion générale

Par ailleurs, nous jugeons nécessaire d'introduire un certain nombre de recommandations :

- Faire évoluer les tableaux de bord en suivant l'orientation stratégique et en mettant en évidence les objectifs à atteindre pour chaque responsable.
- Faire des tableaux de bord périodiques pour chacun des services de l'entreprise.
- Evoluer les moyens de communication surtout entre les différents services.

En fin, nous pensons qu'il serait plus judicieux de se focaliser sur un seul service pour une meilleure constitution et interprétation de son tableau de bord, dotant plus que l'entreprise portuaire de Bejaia soit vaste en terme d'organisation, la recherche serait moins condensée et les tableaux plus détaillés.

Bibliographie et webographie

Bibliographie

Les livres et ouvrages

- Alazard, C. et Separi, S. (2006). Contrôle de gestion. (Dunod). Paris, P. 145.
- Autissier, D. et Delaye, V. (2008). Mesurer la performance du système d'information. (Edition d'organisation). Paris.
- Bescos, P.L. et al. (2004). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. (Gualino 2eme édition). Paris, P.101.
- Demeestere R. et al. (2006). Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise. (3ème édition Dunod). Paris, P. 83.
- Essid, M. (2010). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE.
- Fernandez. (2007). Les nouveaux tableaux de bord des managers. (3eme édition d'organisation). Paris, P.485.
- Fiol, M. Jordan, H. et Sulla, E. (2004). Renforcer la cohérence d'une équipe. (Dunod). Paris, P.450.
- Gervais, M. (2009). Contrôle de gestion. (7eme édition Economica). Paris, P. 598.
- Grandguillot, F. et Grandguillot, F. (2018). L'essentiel du contrôle de gestion. (Gualino). Paris, P. 165.
- Henot, C. et Hemici, F. (2007). Contrôle de gestion (Bréal). Paris, P. 138 – 139.
- Henot, C. et Hemici, F. (2007). Contrôle de gestion. (Bréal). Paris, P.157.
- Khoury, P. (1999). la maitrise des Etats financiers. (Syscoa). Dakar, P.210.
- Leroy, M. (2001). Le tableau de bord au service de l'entreprise. (Edition d'organisation). Paris, P.7.
- Marion et al. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise. (Dunod). Paris, P.301.
- Michel, S. Ledru, M. (1991). Capital-Compétence dans l'entreprise. (Education sans frontière). Paris. p.167
- Philip, L. (2003). Méthode et pratique de performance. (3ème Edition d'Organisation). Paris, P. 130.

Bibliographie et webographie

Polossat, M. et al. (2013). Le grand livre du contrôle de gestion. (Groupe Eyrolles). Paris, P.281.

Selmer, C. (1998). Concevoir le tableau de bord. (Dunod). Paris, P. 41.

Selmer, C. (2005). Tableau de bord. (Edition Organisation). Paris, P.23.

Les articles de revue

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Provéctica / Projectique*. (N° 17), P. 93 - 103. Mise en ligne sur caim.info, le 27/02/2018. Consulté le 27/03/2019.

Lebas, M. (2001). Le concept de performance. *Revue Travail*. (N° 34, printemps – été 95), P. 137 - 149.

Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. (2010/1 N°241), P.117 - 124.

Les dictionnaires

Cohen, E. Dictionnaire de gestion. (Casbah). Alger ;

Mahe, H. (1998). Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils. (Economica). Paris.

Webographie

Récupéré le 05/05/2019 sur [http://theses.univ-](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389)

[lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.lahlali_m&part=47389)

Bourguignon, A. et Mallert, V. et Norrklit, H. (2001). Balanced scorcard versus french tableau de bord, beyond dispute a cultural and an ideological perspective.

Récupéré le 25/05/2019 sur <https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00597021>

Annexes

Annexes

Bilan actif :

Exercice 2017/2018

En dinars Algérien.

Libellé	Montant brut	Amort. / Prov.	2018	2017
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisitions (Goodwill)				
Immobilisations incorporelles	48 303 198,00	22 770 175,06	25 533 022,94	32 055 801,42
Immobilisations corporelles	14 586 371 998,18	6 551 798 346,05	8 034 573 652,13	6 262 102 229,87
Terrains	69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments	955 765 604,65	544 453 781,59	411 311 823,06	302 395 862,72
Autres immobilisations corporelles	13 421 961 593,53	6 007 344 564,46	7 414 617 029,07	5 775 314 384,05
Immobilisations en concession	139 204 000,00	-	139 204 000,00	114 951 183,10
Immobilisations en cours	7 769 918 016,01		7 769 918 016,01	6 760 170 375,46
Immobilisations financières	4 952 499 963,83	130 095 809,96	4 822 404 153,87	5 307 316 793,87
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	6 529 840,67
Autres titres immobilisés	4 808 087 360,00		4 808 087 360,00	5 300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 786 953,20		7 786 953,20	786 953,20
Impôts différés actif	354 686 733,39		354 686 733,39	264 767 421,09
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	27 711 779 909,41	6 704 664 331,07	21 007 115 578,34	18 626 412 621,71
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	297 231 600,28	1 365 881,91	295 865 718,37	231 324 979,32
Créances et emplois assimilés	1 326 651 040,15	86 759 645,12	1 239 891 395,03	1 232 278 963,17
Clients	785 901 263,23	86 759 645,12	699 141 618,11	541 159 701,31
Autres débiteurs	179 191 919,55		179 191 919,55	96 752 302,73
Impôts et assimilés	361 557 857,37		361 557 857,37	594 366 959,13
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés	1 338 787 084,21	-	1 338 787 084,21	689 314 713,87
Placements et autres actifs financiers courants			-	8 405 760,00
Trésorerie	1 338 787 084,21		1 338 787 084,21	680 908 953,87
TOTAL ACTIFS COURANTS	2 962 669 724,64	88 125 527,03	2 874 544 197,61	2 152 918 656,36
TOTAL GENERAL ACTIF	30 674 449 634,05	6 792 789 858,10	23 881 659 775,95	20 779 331 278,07

Annexes

Bilan passif :

Exercice 2017/2018

En dinars Algérien.

Libellé	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	8 515 121 632,11	7 269 497 291,95
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net (Résultat net part du groupe)	1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau -	347 517 937,69	694 776 171,61
Part de la société consolidante		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL CAPITAUX PROPRES	13 503 615 646,49	13 357 716 203,72
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	6 986 363 462,80	4 910 610 724,31
Impôts (différés et provisionnés)	14 468 715,07	
Autres dettes non courantes	139 204 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance	1 258 674 777,17	866 954 261,10
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS	8 398 710 955,04	5 777 564 985,41
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	914 615 631,75	669 501 291,81
Impôts	572 461 158,47	96 347 204,82
Autres dettes courantes	492 256 384,20	878 201 592,31
Trésorerie passif		
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 979 333 174,42	1 644 050 088,94
TOTAL GENERAL PASSIF	23 881 659 775,95	20 779 331 278,07

Tableau des comptes résultats (par nature) :

Exercice 2017/2018

En dinars Algérien.

Libellé	2018	2017
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Variation stocks produits et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Achats consommés	- 241 413 423,04	- 141 895 123,85
Services extérieurs et autres consommations	- 611 190 770,45	- 731 173 886,32
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	- 852 604 193,49	-873 069 010,17
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	5 052 192 268,65	4 366 251 103,87
Charges de personnel	- 2 599 552 074,09	- 2 404 020 264,78
Impôts, taxes et versements assimilés	- 128 124 481,17	- 124 284 881,62
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 324 515 713,39	1 837 945 957,47
Autres produits opérationnels	47 372 569,01	90 066 339,25
Autres charges opérationnelles	- 7 986 978,13	- 3 244 018,75
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 1 006 498 713,93	- 1 067 169 040,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 864 652,57	12 617 825,26
V. RESULTAT OPERATIONNEL	1 359 267 242,91	870 217 062,64
Produits financiers	202 811 512,21	1 302 422 838,75
Charges financières	- 75 649 036,98	- 37 465 504,15
VI. RESULTAT FINANCIER	127 162 475,23	1 264 957 334,60
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	1 486 429 718,14	2 135 174 397,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 420 904 238,68	- 98 613 021,28
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	75 450 597,23	-143 118 635,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 156 845 195,93	6 644 427 117,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 5 015 869 119,24	- 4 750 984 377,14
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)		
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 140 976 076,69	1 893 442 740,16

Tableau des flux de trésorerie :

Exercice 2017/2018

En dinars Algérien.

Intitulé	2018	2017
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :		
Encaissements reçus des clients.	6 845 852 381,61	5 960 301 094,01
Autres encaissements.	470 647 655,28	393 069 276,83
Accréditifs, provisions	- 16 398 999,02	- 39 243 958,14
Accréditifs, restitution des provisions	41 111 601,80	279 076 998,16
Sommes versées aux fournisseurs.	- 952 208 909,57	- 699 524 403,91
Sommes versées aux personnels.	- 1 553 146 886,51	- 1 519 020 925,23
Sommes versées pour frais de missions	- 8 203 555,86	- 5 791 055,95
Sommes versées aux œuvres sociales	- 210 847 381,63	- 185 234 542,41
sommes versées aux organismes sociaux	- 744 771 470,11	- 712 421 905,58
Intérêts et autres frais financiers payés.	- 71 424 735,18	- 41 092 573,22
Impôts sur résultats payés.	-	- 340 757 891,00
Autres impôts et taxes.	- 627 272 132,12	- 537 890 756,61
Sommes versées aux filiales	-	- 968 984,06
Autres dépenses	- 43 631 296,78	- 46 869 223,79
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	3 129 706 271,91	2 503 631 149,10
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)	3 129 706 271,91	2 503 631 149,10
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	- 4 503 811 205,12	- 4 381 138 400,22
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	2 313 665,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.	-	- 1 010 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.	500 000 000,00	510 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.	183 362 500,00	213 535 416,67
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	1 082 560,00	1 094 980 000,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)	- 3 819 366 145,12	- 3 570 309 318,55
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :		
Encaissement suite à l'émission d'actions.		
Dividendes et autres distributions effectués.	- 700 000 000,00	- 600 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.	2 297 960 277,20	1 638 586 307,67
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	- 238 685 568,60	- 219 335 042,35
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)	1 359 274 708,60	819 251 265,32
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	- 24 102,26	207 994,46
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	669 590 733,13	- 247 218 909,67
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	626 510 577,91	607 983 195,55
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 296 101 311,04	626 510 577,91

Tableau des produits importés et exportés :

Exercice 2017/2018

En dinars Algérien.

Produits	Débarqués		Embarqués	
	2017	2018	2017	2018
PROD. AGRICOLES / DENREES ALIMENTAIRES	6 652 782	7 336 309	539 723	563 642
Animaux vivants	-	-	-	-
Blé	750 487	852 698	-	-
Autres céréales	2 308 270	2 420 357	-	-
Pommes de terre	-	-	-	-
Fruits et légumes	-	1 122	-	-
Matières textiles	5 268	9 362	-	-
Bois	393 481	764 993	-	-
Sucre	1 673 191	1 628 526	514 435	551 491
Lait	42 408	26 437	-	130
Vins et alcools	54 844	36 965	-	-
Semoule & Farine	-	-	-	-
Nourriture pour animaux	730 863	892 045	-	-
Oléagineux	606 617	633 240	23 225	10 052
Autres	87 353	70 564	2 063	1 969
COMBUSTIBLES, MINERAUX SOLIDES	-	-	-	-
Houille	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
PRODUITS PETROLIERS	862 532	872 845	8 311 172	8 011 970
Pétrole Brut	-	-	8 311 172	8 011 970
Méthane	-	-	-	-
Butane – propane	102 469	122 159	-	-
GPL	-	-	-	-
Ammoniaque	-	-	-	-
Hydrocarbures raffinés	760 063	750 686	-	-
Autres	-	-	-	-
MINERAIS ET PRODUITS METALLURGIQUES	473 417	315 548	-	-
Minerais	-	-	-	-
Ferrailles	-	-	-	-
Métaux ferreux	458 504	296 089	-	-
Métaux non ferreux	14 913	19 459	-	-
Autres	-	-	-	-
MINERAUX ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION	221 343	296 340	-	-
Minéraux	-	-	-	-
Ciment	3 771	6 652	-	-
Autres	217 572	289 688	-	-
ENGRAIS ET PRODUITS CHIMIQUES	441 291	483 586	-	-
Engrais naturels	43 646	35 906	-	-
Phosphates	23 321	21 907	-	-
Autres	-	-	-	-
Engrais manufactures	-	-	-	-
Produits chimiques	374 324	425 773	-	-
MARCHANDISES DIVERSES	988 741	1 148 145	297 051	291 589
TOTAL	9 640 106	10 452 773	9 147 946	8 867 201

Tables des matières

Liste des figures.....
Liste des tableaux.....
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la performance.....	4
Section 1 : Un aperçu sur la performance de l'entreprise.....	4
1 – L'historique et l'évolution de la notion performance dans le temps.....	4
2 – La définition de la performance.....	5
2 – 1 – La définition de la performance selon Marion, Asquin, Everaere, Vinot et Wissler.....	5
2 – 1 – 1 – L'efficacité.....	6
2 – 1 – 2 – L'efficience	6
2 – 1 – 3 – La cohérence.....	6
2 – 1 – 4 – La pertinence	6
2 – 2 – La définition de la performance selon Dominique Bessire.....	7
2 – 3 – La définition de la performance selon Philippe Lorino.....	7
2 – 4 – La définition de la performance selon Michel Lebas.....	8
3 – Les typologies de performance.....	8
3 – 1 – La performance organisationnelle.....	8
3 – 2 – La performance économique.....	9
3 – 2 – 1 – La compétitivité-prix.....	9
3 – 2 – 2 – La compétitivité hors-prix.....	9
3 – 3 – La performance humaine.....	9
3 – 4 – La performance financière.....	10
3 – 4 – 1 – Le modèle ROI (Return On Investment).....	10
3 – 4 – 2 – Le modèle ROE (Return On Equity).....	10
3 – 4 – 3 – Le modèle d'Altman.....	10
3 – 4 – 4 – Le modèle d'EVA (Economic Value Added) de J.M. Stern et G.B. Stewart.....	11
Section 2 : Les indicateurs de performance de l'entreprise.....	12
1 – La définition d'un indicateur.....	12
2 – Les typologies d'indicateurs.....	13
2 – 1 – L'indicateur de résultat et l'indicateur de progression ou de suivi.....	13
2 – 2 – L'indicateur de pilotage et l'indicateur de reporting.....	13

Tables des matières

2 – 3 – L'indicateur financier et l'indicateur non financier.....	13
2 – 4 – L'indicateur synthétique et l'indicateur ciblé.....	14
3 – Les caractéristiques d'un indicateur.....	14
3 – 1 – Pertinent.....	14
3 – 2 – Fiable.....	14
3 – 3 – Synthétique.....	14
3 – 4 – Stable.....	14
3 – 5 – Evolutif.....	15
3 – 6 – Mesurable.....	15
Section 3 : L'analyse de la performance de l'entreprise et son amélioration.....	15
1 – L'analyse de la performance.....	15
1 – 1 – Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs.....	15
1 – 2 – Par calcul des ressources dépensées par le processus.....	16
1 – 3 – Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite.....	16
2 – L'amélioration de la performance d'une entreprise.....	17
Chapitre II : Généralités sur le contrôle de gestion et présentation des tableaux de bord de gestion.....	19
Section 1 : Un aperçu sur le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion.....	19
1 – La définition, processus et outils du contrôle de gestion.....	19
1 – 1 – La définition du contrôle de gestion.....	19
1 – 2 – Le processus du contrôle de gestion	20
1 – 2 – 1 – La planification.....	21
1 – 2 – 2 – La budgétisation.....	21
1 – 2 – 3 – L'action et le suivi des réalisations.....	21
1 – 3 – Les outils du contrôle de gestion.....	22
2 – Les définitions et types de tableau de bord de gestion.....	23
2 – 1 – La définition selon Béatrice et Francis Grandguillot.....	23
2 – 2 – La définition selon Farouk HEMICI et Christophe HENOT.....	24
2 – 2 – 1 – L'organisation.....	25
2 – 2 – 2 – Les finalités.....	25
2 – 3 – Types de tableau de bord de gestion.....	25

Tables des matières

2 – 4 – Les caractéristiques du tableau de bord de gestion.....	26
2 – 4 – 1 – Claire.....	26
2 – 4 – 2 – Synthétique.....	26
2 – 4 – 3 – Pertinent.....	26
2 – 4 – 4 – Synoptique.....	26
2 – 4 – 5 – Etre tenu à jour.....	26
2 – 4 – 6 – Sincérité de l’information.....	26
2 – 4 – 7 – Présentation chronologique.....	26
2 – 4 – 8 – Comparaison avec les concurrents.....	27
2 – 4 – 9 – Comparaison avec une norme.....	27
2 – 4 – 10 – Comparaison avec le budget.....	27
3 – Les outils du tableau de bord de gestion.....	27
3 – 1 – Les valeurs brutes et les écarts.....	27
3 – 2 – Les ratios.....	27
3 – 3 – Les graphiques.....	28
3 – 3 – 1 – Les courbes.....	28
3 – 3 – 2 – Les histogrammes.....	29
3 – 3 – 3 – Le camembert (secteur).....	29
3 – 4 – Les tableaux.....	30
3 – 5 – Les clignotants.....	30
3 – 6 – Les multimédias.....	31
3 – 7 – Les commentaires.....	31
4 – Les limites du tableau de bord de gestion.....	31
Section 2 : Les méthodes d’élaboration du tableau de bord de gestion.....	32
1 – La présentation de la méthode de Michel GERVAIS.....	32
1 – 1 – Détermination des missions du centre de responsabilité.....	32
1 – 2 – Définition des points clés.....	34
1 – 3 – Recherche des indicateurs.....	34
1 – 3 – 1 – Les indicateurs de performance.....	34
1 – 3 – 2 – Les indicateurs de pilotage.....	34
1 – 4 – Le choix des indicateurs.....	35
1 – 5 – La mise en forme du tableau de bord.....	35
1 – 5 – 1 – Personnaliser la présentation.....	35

Tables des matières

1 – 5 – 2 – Personnaliser le contenu.....	36
2 – La présentation de la méthode GIMSI.....	37
3 – La présentation de la méthode JANUS.....	38
4 – La présentation de la méthode OVAR (objectif, variable d’action, responsabilité).....	39
Section 3 : Le tableau de bord prospectif (équilibré) ou balanced scorecard.....	41
1 – La définition et l’objectif du reporting.....	41
2 – Les types de reporting.....	42
3 – La différence entre tableau de bord de gestion et la remontée des informations (reporting).....	42
4 – La structure du tableau de bord équilibré.....	43
4 – 1 – La dimension financière.....	43
4 – 2 – La dimension client.....	43
4 – 3 – La dimension « processus internes »	43
4 – 4 – La dimension apprentissage et innovation.....	44
5 – Les principes fondamentaux.....	44
5 – 1 – L’élaboration de la carte stratégique et de la BSC.....	44
5 – 2 – La cohérence stratégie-organisation.....	44
5 – 3 – La convergence stratégie et comportement.....	44
5 – 4 – Les indicateurs et mesure de la performance.....	44
6 – Les avantages et limites du tableau de bord équilibré.....	45
6 – 1 – Les avantages.....	45
6 – 2 – Les limites.....	45
Chapitre III : Essai d’analyse de la performance de l’EPB à travers les tableaux de bord de gestion.....	48
Section 1 : La présentation de l’organisme d’accueil, EPB.....	48
1 – La présentation générale de l’EPB.....	49
1 – 1 – L’historique de l’EPB.....	49
1 – 2 – L’historique de création de l’EPB.....	49
1 – 3 – La situation géographique.....	50
2 – Les données techniques et les équipements.....	51
2 – 1 – Les données techniques.....	51
2 – 1 – 1 – L’accès du port.....	51

Tables des matières

2 – 1 – 2 – Les infrastructures portuaires.....	51
2 – 1 – 3 – Les ouvrages de protection : Jetées.....	51
2 – 1 – 4 – Les bassins.....	51
2 – 1 – 5 – Les passes.....	52
2 – 1 – 6 – Les ouvrages d’accostage : Quais.....	52
2 – 1 – 7 – Les installations.....	52
2 – 1 – 8 – Zones extra- portuaires.....	53
2 – 2 – Les équipements.....	53
2 – 2 – 1 – Les équipements de Manutention.....	53
2 – 2 – 2 – Les équipements Navals.....	54
3 – Les activités et description des services de l’EPB.....	55
3 – 1 – Les activités.....	55
3 – 2 – Description des services.....	55
3 – 2 – 1 – L’acheminement des navires de la rade vers le quai.....	55
3 – 2 – 2 – Le remorquage.....	55
3 – 2 – 3 – Le pilotage.....	56
3 – 2 – 4 – Le lamanage.....	56
3 – 2 – 5 – Les opérations de manutention et d’acconage pour les marchandises.....	56
4 – L’organisation de l’EPB.....	59
4 – 1 – La présentation des différentes structures de l’EPB.....	59
4 – 1 – 1 – Les directions opérationnelles.....	59
4 – 1 – 2 – Les directions fonctionnelles.....	61
Section 2 : Les étapes d’élaboration des tableaux de bord de gestion de l’EPB.....	65
1 – Le contexte du tableau de bord de gestion.....	65
1 – 1 – Les concepteurs et destinataires des tableaux de bord de gestion.....	65
1 – 2 – La périodicité.....	66
1 – 3 – Le contenu du tableau de bord.....	66
2 – Les étapes d’élaboration des tableaux de bord de gestion selon la méthode M. GERVAIS.....	66
2 – 1 – La détermination des objectifs de chaque centre de responsabilité.....	66
2 – 1 – 1 – Les directions opérationnelles.....	66
A – La direction générale adjointe opérationnelle.....	66
B – La direction Manutention et Acconage (DMA).....	67
C – La direction domaine et développement (DDD).....	67

Tables des matières

D – La direction logistique (DL)	67
E – La direction capitainerie (DC)	67
F – La direction remorquage (DR)	67
2 – 1 – 2 – Les directions fonctionnelles.....	68
A – La direction générale adjointe fonctionnelle.....	68
B – La direction de management intégré (DMI)	68
C – La direction système d’information.....	68
D – La direction finance et comptabilité (DFC).....	68
E – La direction des ressources humaines (DRH).....	68
F – La direction de la gare maritime (DGM)	69
2 – 2 – La détermination des points clés de succès.....	69
2 – 2 – 1 – Les indicateurs liés au coût.....	69
2 – 2 – 2 – Les indicateurs liés à la qualité.....	69
2 – 2 – 3 – Les indicateurs liés au délai.....	69
2 – 3 – La recherche et le choix des indicateurs.....	69
2 – 3 – 1 – Finance et comptabilité.....	69
2 – 3 – 2 – Gestion des ressources humaines.....	70
2 – 3 – 3 – Opérationnel et exploitation.....	70
2 – 3 – 4 – Commercial et marketing.....	70
2 – 4 – La mise en forme du tableau de bord de gestion.....	71
Section 3 : La mise en forme des tableaux de bord de gestion de l’EPB et analyse de sa performance.....	71
1 – Essai de présentation de quelques tableaux de bord de gestion de l’EPB et analyse des résultats.....	71
1 – 1 – Le tableau de bord financier et son analyse.....	72
1 – 2 – Le tableau de bord social et son analyse.....	79
1 – 3 – Le tableau de bord commercial et son analyse.....	82
1 – 4 – Le tableau de bord exploitation et son analyse.....	84
2 – Les avantages des tableaux de bord de gestion de l’EPB.....	87
3 – Les inconvénients des tableaux de bord de gestion de l’EPB.....	87
Conclusion générale.....	90
Bibliographie et webographie.....	93
Annexe.....	96

BOURDACHE Lydia. Essai d'analyse de la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord de gestion, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia, mémoire de master en comptabilité audit. Université de Bejaia.

Résumé :

Toutes les directions des entreprises ont dans l'idée d'améliorer leurs performances. Nous pouvons considérer ainsi que le fonctionnement d'une entreprise consiste à se définir des objectifs et à chercher à les atteindre par la mise en œuvre de plans d'action associés aux différentes parties de son système. Ainsi, l'atteinte d'un objectif se réalise globalement par la planification puis la mise en œuvre d'actions. Le tableau de bord de gestion vise à évaluer et à donner une image du niveau de performance de la société et d'aider ainsi ses responsables à la prise de décision.

La méthode suivie dans notre analyse s'est basée sur la comparaison de résultats de deux exercices consécutifs de l'entreprise et d'après l'étude effectuée, il en résulte que l'entreprise portuaire de Bejaia reste performante pour cette période malgré certaines insignifiantes difficultés.

Mots clés : Contrôle de gestion, tableau de bord de gestion, performance, soldes intermédiaires de gestion, entreprise portuaire de Bejaia, Michel Gervais.

Bourdache Lydia. The company's performance analysis through a management dashboard, case of the Bejaia's port company. Master's thesis in audit accounting. University of Bejaia.

Abstract :

All company's departments work to improve their management performance. So, we can consider that the managing consists in fixing objectives and aiming to achieve them by implementation of action plans involved with different parts of its system. So achieving a goal is done through the planning and then the implementation of actions. The management dashboard aims to evaluate and give the company's performance level thus help its decision-makers.

The method followed in our analysis was based on results comparison of the last two financial years of the company and according to the carried out study, it result that the bejaia's port company remains successful for this period, despite some insignificant difficulties.

Keywords : Management control, management dashboard, performance, intermediate balance of management, Bejaia's port company, Michel Gervais.