



**UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA– BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion**

**Spécialité : Finance et Comptabilité**

**Option : Comptabilité, Contrôle et Audit**

**Thème :**

***Evaluation et pilotage de la performance financière d'une entreprise à  
travers le tableau de bord***

***Cas : GENERAL EMBALLAGE***

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> .SADAOUI Siham

**Encadré par :**

Mr. MAAMRI Moussa

**Année universitaire : 2019/2020**

## REMERCIEMENTS

*Je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin ce travail et de m'éclairer le chemin de savoir.*

*Mes vifs remerciements vont à mon encadreur **Mr. MAAMRI Moussa** pour ses précieux conseils, ses recommandations et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Je tiens également à remercier **Mme. ACHARCHOUR Zahoua** pour l'aide et l'intérêt apporté tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Je tiens à remercier aussi tous le personnel de la société **GENERAL EMBALLAGE**, particulièrement **service contrôle de gestion**.*

*J'en profite pour remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.*

*Je ne saurai clore ses remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma famille, son encouragement, sa compréhension mais aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort.*

## *Dédicaces*

*A mes chers parents,*

*Vraiment aucune dédicace ne saurait exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous offre ce modeste travail en témoignage de tous les sacrifices et l'immense tendresse dont vous m'avez toujours su me combler.*

*Puisse dieu tout puissant vous garder et vous procurer santé et bonheur.*

*A mes chères sœurs Rebiha, Rezika, Tassadit,*

*Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'amour que je porte pour vous.*

*A mes adorables petits anges Meria et Makhlouf*

*A ma chère cousine et amie Kenza qui a toujours été présente dans ma vie*

*Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*Siham-S*

## Liste des abréviations

**AC** : Actif Circulant.

**BFR** : Besoin de fond de roulement.

**CAF** : Capacité d'autofinancement.

**CAHT** : Chiffre d'affaire hors taxe.

**CATTC** : Chiffre d'affaire toutes taxes comprises.

**CP** : Capitaux propres.

**DCT** : Dettes à court terme.

**DLMT** : Dettes à long et moyen terme.

**EBE** : Excédent brute d'exploitation.

**EVA**: Economique value Added.

**FRN** : Fond de roulement net.

**GE** : General Emballage.

**GIMSI** : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique, Individualité et Initiative.

**KP** : capitaux permanents.

**KPI** : Key performance Indicator.

**MC** : Marge commerciale.

**OVAR** : Objectifs, Variable d'Action, Responsables

**OFAI** : Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs.

**RCAI** : Résultat courant avant impôt.

**RE**: Résultat d'exploitation.

**RLG** : Ratio de liquidité générale.

**RLR** : Ratio de liquidité réduite.

**RLI** : Ratio de liquidité immédiate.

**RN**: Résultat net.

**ROA**: Return on Assets.

**ROE:** Return on Equity.

**SIG :** Soldes intermédiaires de gestion.

**TCR :** Tableau de Comptes de Résultat.

**TBD :** Tableau de bord.

**TBF :** Tableau de bord financier.

**TN :** Trésorerie nette.

**TP :** Trésorerie passive.

**VA :** Valeur ajoutée.

**VD :** Valeurs disponibles.

**VE :** Valeurs d'exploitation.

**VI :** Valeurs immobilisées.

**VR :** Valeurs réalisables.

## Listes des Figures

<b>Figure N°01</b> : La problématique de la performance	05
<b>Figure N°02</b> : Le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation	10
<b>Figure N°03</b> : Le triangle d'or de pilotage	14
<b>Figure N°04</b> : Exemple de présentations de quelques formes de graphiques	44
<b>Figure N°05</b> : Situation géographique de Général Emballage	54
<b>Figure N°06</b> : L'organigramme de Général Emballage	58
<b>Figure N°07</b> : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs d'équilibre financier	69
<b>Figure N°08</b> : Représentation graphique de la solvabilité générale pour 2018	71
<b>Figure N°09</b> : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités	73
<b>Figure N°10</b> : Comparaison entre les trois délais de paiements	74
<b>Figure N°11</b> : Représentation graphique de l'évolution des principaux SIG	78
<b>Figure N°12</b> : Représentation de la répartition du chiffre d'affaire de l'exercice 2018	79

## Liste des Tableaux

<b>Tableau N°01</b> : La performance interne et externe	07
<b>Tableau N°02</b> : Comparaison entre le tableau de reporting et tableau de bord	34
<b>Tableau N°03</b> : Exemple de représentation des pictogrammes	43
<b>Tableau N°04</b> : Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI	48
<b>Tableau N°05</b> : Evolution des effectifs de l'entreprise Général Emballage	57
<b>Tableau N°06</b> : Evolution du nombre des clients de Général Emballage	57
<b>Tableau N°07</b> : Bilan en grandes masses de l'année 2016	65
<b>Tableau N°08</b> : Bilan en grandes masses de l'année 2017	65
<b>Tableau N°09</b> : Bilan de grandes masses de l'année 2018	66
<b>Tableau N°10</b> : Calcul le FRN pour les années 2016, 2017 et 2018	67
<b>Tableau N°11</b> : Calcul du BFR pour les années 2016, 2017 et 2018	68
<b>Tableau N°12</b> : Calcul la TN pour les années 2016, 2017, et 2018	68
<b>Tableau N°13</b> : Calcul des ratios de structure financière pour les années 2016, 2017, 2018	70
<b>Tableau N°14</b> : Calcul des ratios de liquidités pour les années 2016, 2017, 2018	72
<b>Tableau N°15</b> : Calcul des délais de paiements pour les années 2016, 2017, 2018	73
<b>Tableau N°16</b> : Calcul des soldes d'intermédiaire de gestion pour les années 2016, 2017, 2018	75
<b>Tableau N°17</b> : Chiffre d'affaire réalisé en 2018	78
<b>Tableau N°18</b> : Evolution du chiffre d'affaire pour les années 2016, 2017, 2018	79
<b>Tableau N°19</b> : Calcul de la CAF pour les années 2016, 2017, 2018	81
<b>Tableau N° 20</b> : Calcul des ratios de rentabilités pour les trois années 2016, 2017, 2018	82
<b>Tableau N°21</b> : Le tableau de bord financier 2017 de la SPA Général Emballage	84
<b>Tableau N°22</b> : Le tableau de bord financier 2018 de la SPA Général Emballage	86

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	I
<b>Chapitre I : Analyse de la performance financière d'une entreprise</b>	
Section 01 : La performance de l'entreprise.....	02
Section 02 : La performance financière de l'entreprise .....	11
Section 03 : Instruments de mesure de la performance financière.....	18
<b>Chapitre II: Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance financière</b>	
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....	30
Section 02 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier.....	38
Section 03 : Méthodes et principes d'un tableau de bord financier.....	45
<b>Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de GENERAL EMBALLAGE</b>	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	52
Section 02 : Elaboration du tableau de bord financier au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE .....	63
<b>Conclusion générale</b> .....	90
<b>Références bibliographique</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	



# *Introduction Générale*

« Être compétitif ou se laisser engouffrer et dévorer par les autres » telle est semble-t-il la devise actuelle de n'importe quelle entreprise. En effet, dans un monde où la concurrence devient de jour en jour féroce, nous assistons à la naissance d'entités plus grandes, plus fortes résultat d'une fusion d'entreprise ne pouvant soutenir cette concurrence, c'est à dire des entreprises qui sont plus rentables ou qui n'ont plus le degré de rentabilité souhaités.

Gagner et réussir dans le monde des affaires, c'est occuper une place de choix dans le marché ce qui implique d'être performant et rentable. Or, la rentabilité et la performance dans une entreprise sont synonymes de réalisation des objectifs fixés. Une vision claire et sûre de ces objectifs nécessite un système de gestion adéquate et bien planifié, ce qui revient à dire système des tableaux de bord comme outils d'évaluation de pilotage.

L'évaluation de la performance financière revêt une grande importance au sein de toute organisation, elle consiste en la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante et création de valeur pour son propre profit ainsi que pour ses parties prenantes : les actionnaires, salariés, clients. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits. Elle peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants et en analysant les indicateurs financiers liés à sa structure financière.

Par ailleurs, l'étude de cette performance par les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et analytique) était imparfaite parce qu'elle n'évaluait que les performances passés. Cependant, dans le souci de mesurer les performances futures et de fournir une information fiable et pertinente, l'entreprise doit disposer d'un système de reporting efficace dont le tableau de bord.

Le tableau de bord constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé. Il les aide à mettre le cap sur l'excellence. C'est un outil important du contrôle de gestion, il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. Il permet également la mise sous contrôle du système à piloter puisque c'est l'outil d'interface entre le système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de décision, il représente l'évolution des activités et la mesure d'atteinte des objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises. En effet, le tableau de bord est devenu un partenaire incontournable et un instrument indispensable au pilotage des entreprises performantes afin de répondre aux exigences et défis du contexte contemporain.

A cet égard, la détermination des indicateurs de mesure significatifs permet d'aider les dirigeants et responsables opérationnels à prendre les décisions adéquates, la pertinence de ces indicateurs constituerait l'un des facteurs permettant de maîtriser la gestion et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans cette perspective, nous orientons notre étude vers la compréhension du rôle du tableau de bord au sein d'une organisation en tant qu'outil d'évaluation et pilotage de la

performance financière. Concernant lieu de stage nous avons opté pour l'entreprise privée opérant dans l'industrie du carton ondulés « GENERAL EMBALLAGE », qui est dotée de système de gestion d'où notre intérêt pour elle.

L'objectif de notre travail de recherche consiste à apporter des éclaircissements sur la problématique suivante : ***Comment le tableau de bord évalue-t-il et pilote la performance financière de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?***

Une telle problématique soulève un certain nombre d'interrogations qui constituent autant de préoccupations dans le cadre de ce travail, à savoir :

- Qu'est-ce que la performance financière ? et comment peut-on l'évaluer ?
- Quels sont les indicateurs clés de pilotage de la performance ?
- Comment peut-on procéder à l'évaluation de la performance financière de GENERAL EMBALLAGE à travers les indicateurs contenus dans le tableau de bord financier ?

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

**H1 :** La performance financière de l'entreprise dépend essentiellement de la gestion des ressources financières mis à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

**H2 :** L'utilisation des indicateurs financiers pertinents permettent de mesurer d'une façon efficace la performance financière de GENERAL EMBALLAGE.

**H3 :** Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui permet aux responsables de GENERAL EMBALLAGE d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir un environnement clair et ludique pour interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier.

En effet, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux démarches : une démarche théorique qui consiste à cerner et à appréhender les concepts de base tel le tableau de bord et la performance financière et une démarche pratique qui consiste à analyser la performance financière de GENERAL EMBALLAGE par l'usage du tableau de bord.

Pour bien mener notre travail, nous avons structuré notre plan comme suit :

- Un premier chapitre qui porte sur l'Analyse de la performance financière d'une entreprise dans lequel nous mettrons le point sur le concept de la performance financière, sa mesure par la présentation de ses différents indicateurs.
- Un deuxième chapitre qui porte sur le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance financière dans lequel nous aborderons le tableau de bord

financier, sa démarche de conception, principes et méthodes d'élaboration de ce dernier.

- Enfin, un dernier chapitre pratique qui consiste à réaliser un stage au sein de l'entreprise GENENRAL EMBALLAGE où nous tentons d'évaluer la performance financière de cette entreprise par l'usage du tableau de bord.

# ***Chapitre I:***

***Analyse de la performance financière d'une  
entreprise***

## **Introduction**

Toute organisation vise à être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer de ressources physiques, humaines et financières suffisantes à fin d'assurer sa performance.

Une fois qu'elle a défini sa mission, a identifié l'ensemble de ses parties prenantes et a établi ses objectifs, il y a lieu de mesurer sa performance par les dirigeants de l'entreprise dans le but de connaître la qualité de leurs décisions stratégiques, la rentabilité de leur activités et leur efficacité.

Dans ce premier chapitre, nous allons mettre en évidence le concept de la performance dans la première section, en présentant quelques notions qui vont nous aider à mieux appréhender ce concept, avant d'aborder la performance financière dans la deuxième section qui constitue l'objet de notre étude. Pour terminer, nous allons traiter dans la troisième section sa mesure par la présentation de ses différents indicateurs.

## Section 01 : La performance de l'entreprise

En science de gestion, les chercheurs et dirigeants s'accordent sur l'importance du concept « performance » dans l'étude des entreprises, il existe une multitude de perceptions comme le souligne 'LEBAS' : « *il n'a pas de définitions exhaustive et universelle de performance* »<sup>1</sup>. De même pour 'Bourguignon', « La performance «*mot-valise* » ne prend de sens que dans son contexte spécifique, elle permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie. »<sup>2</sup>

La notion performance se révèle toute à la fois complexe et multiforme qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée, où des types de critères retenus. Au niveau de cette section nous allons présenter la notion de la performance, tout en citant les points essentiels, dont ; sa définition, ses principaux critères, et les niveaux de la performance.

### 1. la notion de la performance

Dans le langage courant, la performance est une notion ambiguë très complexe, pour cela il est primordial de la comprendre et connaître son évolution.

#### 1.1. Définitions de la performance

On commence prioritairement par l'Origine et l'évolution de la performance, puis on évoque quelques définitions fondamentales.

##### 1.1.1. Origine et évolution de la performance

Le terme de performance remonte au 13<sup>e</sup> siècle, Etymologiquement, il vient de l'ancien Français « performer » qui signifiait « accomplir, exécuter »<sup>3</sup>. Au 15<sup>e</sup> siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer<sup>4</sup>. À partir de 19<sup>e</sup> siècles, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. (Richard ; Hubault et Noulin).<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>LEBAS. M, « **Oui, il faut définir la performance** », Revue Française de Comptabilité, n°269 juillet-août, 1995. P.66-71.

<sup>2</sup>BOURGUIGNON (A), « **Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000, P. 932.

<sup>3</sup>Dictionnaire le petit Robert.

<sup>4</sup>ISSOR. Z, « **La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions** », N°17. Edition : Boeck supérieur 2008 à 2017, p93-103.

<sup>5</sup>SANNI. Y, « **La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle** », Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003. P-34.

BURLAUD et SIMON(2006) montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation. Les auteurs distinguent quatre périodes<sup>6</sup> :

- ✓ Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.
- ✓ A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, ils se développent et viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.
- ✓ les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord. En revisitant le mode de calcul du coût de la qualité grâce aux coûts cachés qui déplacent les règles d'arbitrage entre coût et qualité, en intégrant le Total Quality Management (TQM).
- ✓ Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur.

### 1.1.2. Définitions fondamentales

Le concept de la performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions .Du fait, nous allons voir quelques interprétations;

Selon Annick Bourguignon<sup>7</sup>, dans sa définition française, la performance est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès;

Cette définition s'articule autour de trois notions:

- **La performance est succès** : la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs ;
- **La performance est résultat d'une action** : contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur, elle s'agit de l'évaluation ex poste des résultats obtenus ;
- **La performance est action** : est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.

---

<sup>6</sup>GUEOUN M., « **Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales** », thèse de doctorat en science de gestion, l'université Paul Cézanne, France, 2009, p 184

<sup>7</sup>BOURGUIGNON A., « **Peut-on définir la performance ?** », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, p 62.



Selon LORINO<sup>8</sup> « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple (valeur-cout) ...et la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur<sup>9</sup> (ou une efficacité opérationnelle qui veut dire bien faire ce qui est attendu par le destinataire du bien ou de la prestation) et une consommation de ressources pour créer de la valeur (ou un coût : Il ne s'agit pas de créer de la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans des conditions croissantes d'efficacité ou de productivité).

Les deux éléments sont indissociables, et ne chercher à maximiser que le premier (la valeur) ou à ne minimiser que le second (le coût).

M. LEBAS<sup>10</sup> tente de construire une définition de la performance à appliquer au domaine de la gestion en présentant ce qu'il a appelé les caractères communs de la performance :

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- La réalisation d'un résultat ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation ;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe) ;
- Compétition ou application des concepts de progrès continu;
- Jugement, comparaison.

Selon MEIER<sup>11</sup>, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) ».

Bouquin<sup>12</sup>, quant à lui présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacé ».

Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

---

<sup>8</sup>Lorino .L, « **Méthodes et pratiques de la performance** », Editions d'organisation.2003, P09.

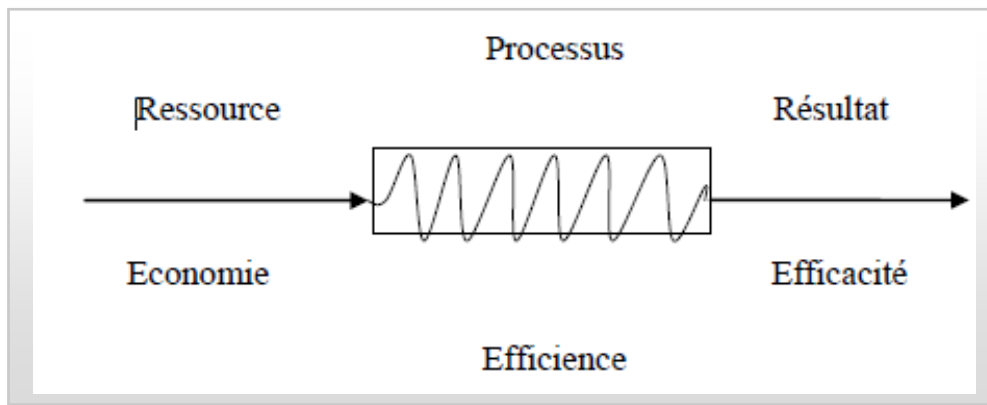
<sup>9</sup>La notion de la valeur ici a le sens de ce que le client est prêt à payer pour bénéficier de la prestation ou du produit. Donc la valeur n'est pas une mesure objective mais subjective (un jugement fait par le client sur la valeur utile de ce qui lui est proposé, qui se traduit par la décision d'acheter ou de ne pas acheter en fonction du prix et de la concurrence.

<sup>10</sup>LEBAS. M, « **Oui il faut définir la performance,** » in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, p 62.

<sup>11</sup>MEIER. O, « **Dico du manager** », édition Dunod, Paris, 2009 .P155.

<sup>12</sup>Bouquin .H, « **le contrôle de gestion** », 7ème édition, presse universitaire de France 2006, P75

Fig.01: la problématique de la performance



Source : Bouquin. H, « le contrôle de gestion », 7ème édition, presse universitaire de France 2006, P75

D'après ces définitions, on constate que la performance adopte en réalité plusieurs sens et ça c'est en fonction du domaine dans lequel elle est utilisée, et on peut dire qu'elle est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donné une organisation.<sup>13</sup>

## 2. Les principaux critères de la performance

La performance possède quatre critères essentielles, dont on trouve ;

### 2.1. L'efficacité

« Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie. »<sup>14</sup>

On peut définir l'efficacité comme le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. Elle correspond à la réalisation d'une action conformément à ce qui était voulu ; Brièvement, on peut la résumer sous cette formule ;

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés.}$$

### 2.2. L'efficience

C'est le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis à disposition. Elle permet de faire du mieux possible en tenant compte des moyens disponibles en mesurant le nombre d'extrants par unité d'intrants. Autrement dit, elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

On peut simplifier la mesure de l'efficacité dans la formule suivante :

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

<sup>13</sup>DENIS J.P. et autres, « **Lexique de gestion et de management** », édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016. p461.

<sup>14</sup>BURLAUD. A. et Autres, « **Management et contrôle de gestion** », édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2009.P28.

Les notions ci-dessous expriment l'efficacité<sup>15</sup>:

- **La productivité**: est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La rentabilité**: est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- **La rentabilité**: est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

### 2.3. L'économie

L'économie consiste à procurer les ressources au moindre coût ; le terme économie de ressource fait référence à l'acquisition des ressources.

D'après VOYER, L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre. »<sup>16</sup> Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles.

### 2.4. La pertinence

Elle 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 (création de valeur) et les attentes du marché.

## 3. Les niveaux de la performance

Ce concept multiforme et multidimensionnel qui est très important mais difficile à réaliser. Il est indispensable à une entreprise de pouvoir le mesurer, et ce, à plusieurs niveaux;

### 3.1. Les sources de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, manager, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe et la performance interne :

- La performance externe: elle concerne les acteurs en relation contractuelles avec l'organisation, tels les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur;
- La performance interne: s'adresse essentiellement aux acteurs internes de l'organisation. Elle est l'ensemble des performances suivantes<sup>17</sup>:
  - La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs;
  - La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité les investissements;

---

<sup>15</sup>DORIATH .B et GOUJET. C, « **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », édition Dunod, 5ème édition, Paris, 2011. p 175.

<sup>16</sup>Voyer, « **Tableau de bord de gestion et indicateur de performance.** » 2ème Edition, presse de l'université du Québec., 1999.P110.

<sup>17</sup>Bernard .M, « **contrôle de gestion social** », librairie Vuibert, Paris, 1999.P.236.

- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

Le tableau ci-dessous fait ressortir des particularités de chaque performance

**Tableau N°01 : la performance interne et externe**

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

(Source : Doriath. B, Goujet .C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, P:35)

### **3.2. Les différents types de la performance**

Il ya plusieurs sortes de performance, dont on cite les suivantes ;

#### **3.2.1. La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est définie par Kalika<sup>18</sup> comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

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

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

<sup>18</sup>KALIKA.M, «**Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance** », Ed. Economica, paris, 1995.P340.

- Le respect de la structure formelle: le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services: la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des Systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

### **3.2.2. La performance stratégique**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique<sup>19</sup>.

### **3.2.3. La performance commerciale**

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

### **3.2.4. La performance économique**

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

### **3.2.5. La performance financière**

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

### **3.2.6. La performance sociale**

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

---

<sup>19</sup>BARRETTE.B et BERARD.J, « gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.P15.

valeurs sociales. »<sup>20</sup>Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

#### **4. La performance et le contrôle de gestion**

##### **4.1. La mise en place du système de pilotage**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, est une fonction de management. Qu'il n'est pas seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant tout un processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions. »<sup>21</sup>, Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le pilotage de la mesure de la performance de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation objectifs-moyens.

Les systèmes de pilotage sont alimentés par un système d'information et s'appuient sur des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne. Il est alors indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement.

Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise. »<sup>22</sup>Ainsi, il doit être cohérent avec la performance globale recherchée et doit correspondre aux choix spécifiques à chaque entreprise.

##### **4.2.Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance**

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptations de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/coût poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage.

###### **4.2.1. Le pilotage de la performance**

Le contrôle de gestion doit aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment et optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème.

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leurs efficacités et leurs efficacités.

---

<sup>20</sup>Z.AID.A, « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Universidad Politécnica de Valencia et Ciriéc-Espana, 2011.P.8.

<sup>21</sup>Disponible dans le site : [www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3\\_instaurer\\_le\\_contrle\\_de\\_gestion](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3_instaurer_le_contrle_de_gestion). SD, P.2.

<sup>22</sup>MALLERET.V et MERIC.Y, « Le Contrôle de Gestion Organisation : outils Et Pratiques », 3ème Edition Dunod, 2008. P.11.



## Section02 : La performance financière de l'entreprise

Après avoir abordé le concept de la performance en général, nous allons passer à l'un de ses types qui est la performance financière au sein des entreprises.

### 1. La notion de la performance financière

La performance financière est la composante principale pour apprécier la performance globale d'une entreprise est celle qui attire le plus l'attention des actionnaires. Également grâce à cette dernière que l'entreprise continue d'exister et de mener ses diverses activités (production, ...) afin de pouvoir distribuer les dividendes à ses divers actionnaires qui contribuent directement à son investissement.

#### 1.1. Définition

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

La performance financière<sup>25</sup> de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

La mesure de la performance financière est essentielle. Certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ce document et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

#### 1.1.1. Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels nous citons : la politique financière, la compétitivité, et la création de valeur.

##### a. La politique financière

La politique financière « est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. »<sup>26</sup>

Cela nécessite de choisir les critères et les objectifs pour les décisions intermédiaires, afin d'organiser les circuits d'informations et les relais de mise en œuvre, ainsi les principales composantes de la politique financière sont :

- Identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et risque supportable.
- L'équilibrage des ressources entre elle et les emplois des fonds.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.

---

<sup>25</sup>GHOZLEN .O, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse en Gestion et management. Université Côte d'Azur, Français, 2016. P 24.

<sup>26</sup>KABY. J, « La création de valeur de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> Edition, economica, 2001 p.197.



- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.

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

### **b. La compétitivité**

Selon SAUVIN<sup>27</sup>, « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ».

La notion de compétitivité s'entend comme la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence nationale ou étrangère, en conservant ou en augmentant ses parts de marché.<sup>28</sup>

Elle participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières. On distingue deux types de compétitivités :

- **Compétitivité-coût** : Elle est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrentes, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivités.
- **La compétitivité-hors coûts** : désigne les facteurs, autre que les coûts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services associés, les délais de livraison, le processus de vente...etc. ils sont considérés comme les leviers d'actions des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main d'œuvre sont très faibles.

### **c. Création de valeur**

L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée.<sup>29</sup>

La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.<sup>30</sup>

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

---

<sup>27</sup>SAUVAIN.T,« La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Edition : Ellipses, Paris .2005, p8.

<sup>28</sup>Disponible sur le site : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite>

<sup>29</sup>KABY.J, Op.cit. p15.

<sup>30</sup>disponible sur le site : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>

## 2. Les indicateurs de la performance financière

### 2.1. Définitions d'un indicateur

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus. »<sup>31</sup>

MARAKAS, définit l'indicateur comme suit « L'indicateur est composé de données qui sont, à la base, des faits, des mesures ou des observations sans contexte ,ces données ne prennent la forme d'information qu'une fois organisées de manière à être utiles et appropriées au décideur pour la réalisation d'un objectif .»<sup>32</sup>

Voyer 1999, considère un indicateur de performance « comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.»<sup>33</sup>

Un indicateur de performance 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. »<sup>34</sup>

Pour Fernandez, « Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro».<sup>35</sup>

A travers ces définitions nous pouvons dire qu'un indicateur de performance est un élément d'information significative, il n'est pas forcément une évaluation ou une mesure purement « objective », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant, mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs à atteindre.

Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage, leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance.

Les indicateurs doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que Lorino (1997) appelle le triangle d'or de pilotage.

---

<sup>31</sup>B. Froman & C. Gourdon, « **Dictionnaire de la qualité AFNOR** », 1993.P. 10.

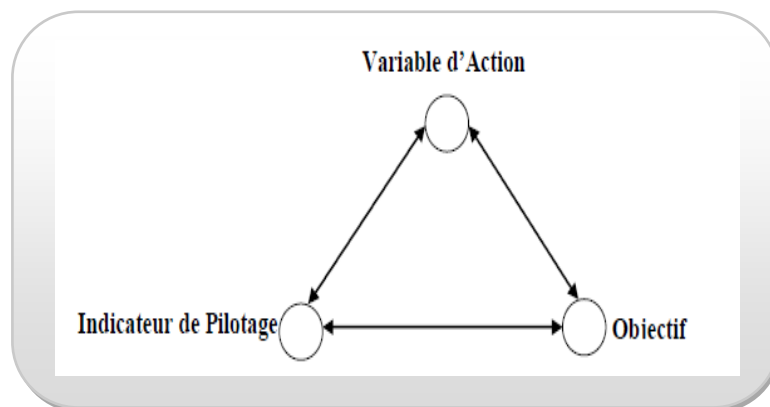
<sup>32</sup>MARAKAS.M, « **Décision support system** », Prentice Hall.1999.P.15.

<sup>33</sup>VOYER, P, «**Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** », 2e édition, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002, p 61.

<sup>34</sup>LORINO.P, Op.cit, P.130.

<sup>35</sup>FERNANDEZ.A, « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », Edition d'organisation. Le tout en poche, CampusPress., 2007. P.16.

**Fig.03 : Le triangle d'or de pilotage**



Source : LORINO. P, « **Méthodes et pratiques de la performance** », Paris, édition d'organisation, 1997.P. 23.

➤ Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont<sup>36</sup>:

**La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

**La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

**La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

**La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair, et bien illustré.

Un bon indicateur doit être aussi<sup>37</sup>:

**Valide** : mesure exacte d'un comportement, d'une pratique ou d'une tâche qui sont l'extrait ou l'effet attendu de l'intervention.

**Fiable** : mesurable d'une manière constante dans le temps et dans la même façon par différents observateurs.

**Précis** : défini en termes clairs du point de vue opérationnel.

**Mesurable** : quantifiable au moyen des outils et des méthodes disponibles.

<sup>36</sup>VOYER .P, op.cit., p68.

<sup>37</sup>GALDEMAR .Virginie, GILLES Léopold, SIMON Marie-Odile. « **Performance, Efficacité, efficacité : Les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?** » Décembre 2012, p13-14. Disponible sur: [www.credoc.fr/N°299](http://www.credoc.fr/N°299)

**Opportun** : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme.

**Important pour le programme** : lié au programme ou à la réalisation des objectifs du programme.

## 2.2. catégories d'indicateurs de performance

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs, selon (Mendoza et AL)<sup>38</sup> distinguent trois qui sont présentés comme suit :

### a. Les indicateurs de moyens

C'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouée à la réussite de ses objectifs.

### b. Les indicateurs de résultats

Ils expriment le niveau de performance atteints grâce aux moyens et à ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations. Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ce sont par exemple les indicateurs suivants :

- Indicateurs choisis de connaissance, d'attitudes et de pratique mesurés par une enquête.
- Perceptions des survivantes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles.

### c. Les indicateurs du contexte

Les indicateurs du contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise, ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

## 2.3. Types d'indicateurs clés de performance (KPI)

Les indicateurs de performance appelés en anglais « Key Performance Indicators » sont les témoins de l'état de santé de l'entreprise, ils offrent la possibilité de comparer les résultats dégagés par l'activité de l'organisation avec les moyens financiers mis à disposition, pour assurer la pérennité de celle-ci, ils visent à améliorer l'organisation globale et la productivité de l'entreprise, ils permettent également une meilleure prise de décision par le gestionnaire. Ces indicateurs sont : la rentabilité, la profitabilité, et l'autofinancement.

---

<sup>38</sup>MENDOZA et AL, « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF », groupe revue fiduciaire, 2002, p65-67.

### 2.3.1. La rentabilité

La rentabilité est la capacité de l'entreprise à obtenir un résultat à partir des capitaux engagés. La performance d'une entreprise est un jugement de valeur sur ses résultats et sur la manière dont elle les obtient.

Selon HOAREAU<sup>39</sup>, « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». Elle représente l'évaluation de la performance des ressources investis par des apporteurs de capitaux.

Il existe différentes types de rentabilités, parmi lesquelles nous évoquons :

#### a. La rentabilité économique (ROA)

C'est un indicateur de création de valeur qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise et mesurer le rendement des capitaux investis, Il rapporte le résultat d'exploitation net d'impôt à l'ensemble des capitaux engagés à savoir les capitaux propres et les dettes.<sup>40</sup>

**Rentabilité économique = Résultat d'exploitation net d'impôt / Capitaux investis.**

#### b. La rentabilité financière(ROE)

La rentabilité est appelée aussi rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires, La rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return On Equity » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.<sup>41</sup>

**Rentabilité financière = Résultat Net/ Capitaux propres.**

- Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.
- **L'effet de levier** est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement. L'effet de levier établit, alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. « L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante. »<sup>42</sup>

L'effet de levier s'exprime comme suit<sup>43</sup> :

$$RF = RE + (RE - I) * D / C$$

<sup>39</sup>HOAREAU.C, « **Maitriser le diagnostic financier** », 3eme édition, Revue fiduciaire, 2008.p88.

<sup>40</sup>LES EXPERTS OOREKA. Rentabilité économique. Organiser sa comptabilité. Disponible sur [:https://comptabilite.ooreka.fr](https://comptabilite.ooreka.fr)

<sup>41</sup>FRANCOIS.A, « **Cours de comptabilité générale** ». Edition : Mines paris, paristech. Les presses, P 117.

<sup>42</sup>PIERRE Ramage, op.cit, p 146.

<sup>43</sup>PIERRE.P, « **Mesure de la performance de l'entreprise.** » Office de publication universitaire, 1993.P.129-130.

Dont :

**D** : Dettes ;

**Cp** : Capitaux propres ;                    **I** : taux de d'endettement.

- Si **RE** est supérieur à **I** : l'effet de levier est positif.

L'excédent de la rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

- Si **RE** est inférieur à **I** : l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

- Si **RE** est égale à **I** : l'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

### 2.3.2. La profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable. Selon HOARAU « La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donnée. »<sup>44</sup> Elle est mesurée comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat Net} / \text{chiffre d'affaire} \times 100$$

### 2.3.3. L'autofinancement

L'autofinancement est le fait pour l'entreprise de se financer elle-même sans ressources extérieures. C'est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes. Le calcul de l'autofinancement se fera donc très simplement à partir du surplus monétaire avant distribution du bénéfice, encore appelé capacité d'autofinancement (CAF)<sup>45</sup>. L'autofinancement « est le résultat de la somme des dotations aux amortissements (les dépenses nécessaires ou les renouvellements des équipements), des réserves (provisions et bénéfices non distribués), des plus-values, des capitaux propres, des exercices antérieurs et de l'épargne. Il correspond à l'accroissement des actifs nets réels de l'entreprise durant une période déterminée. Il est important de préciser que le recours à l'autofinancement a un coût et comporte tout de même certains risques. »<sup>46</sup> En effet, avant de pouvoir se permettre de s'autofinancer, l'entreprise doit disposer de moyens suffisants, qui l'autorisent à investir dans de nouveaux projets. Il est aussi important de savoir que ces projets peuvent se révéler infructueux, et donc générer des grosses pertes pour l'entreprise et ses actionnaires.

---

<sup>44</sup>HOARAU.C, Op.cit., 2008, p88.

<sup>45</sup>PIERRE .C, « **Gestion financière de l'entreprise** », 11e édition Dunod, Paris, 2005.p.200-201.

<sup>46</sup>PETITE-entreprise.net. « **Définition de l'autofinancement** ». Disponible sur le site:<https://www.petiteentreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>

L'utilisation de ces réserves, principalement destinées à rémunérer les actionnaires, doit donc s'effectuer de façon vigilante et organisée. L'autofinancement, représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires).

Il se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes.}$$

### Section 03 : Instruments de mesure de la performance financière

La mesure de la performance financière est absolument un sujet récent pour la majorité des entreprises, cependant, vu les avantages qui sont liés à ces pratiques, c'est un sujet qui nécessite une certaine considération.

#### 1. La mesure la performance financière

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer comme l'ont défini Norton et Kaplan, une gestion efficace est liée à un système de mesure de la performance bien défini et construit, si on ne mesure pas la performance d'une entreprise, on ne peut pas la gérer.

La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'atteinte des buts et objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires...) et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Comme le mentionne Bescos, « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver »<sup>47</sup>. En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait pas où l'on est et où l'on va. La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles dérives et de déclencher une prise de décision pour réduire l'écart entre les résultats désirés et les résultats obtenus. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction. Donc la mesure de la performance est en elle-même un facteur d'amélioration de la performance.

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière : Le bénéfice net, bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels, Et partant du constat que les indicateurs financiers reflètent les résultats d'actions entreprises par le passé, et que faire reposer l'évaluation de la performance de l'organisation sur ces seuls indicateurs risque de promouvoir des comportements sacrifiant la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme. Plusieurs modèles ont apparu au cours de ces dernières années

---

<sup>47</sup>BESCOS.P, et DOBLER. P, MENDOZA .C, « **Contrôle de gestion et management** », Montchrestien, 3ème édition, Paris, 1995. P.18.

pour pallier à ces insuffisances comme le tableau de bord prospectif (BalancedScorecard), Target costing, ABC/ABM, OBC (Objective BasedCosting), etc.

### 1.1. Les états financiers

Il existe deux approches de base de la mesure de la performance financière dans les états financiers à savoir <sup>48</sup> :

- **L'approche bilancielle** : qui s'intéresse aux changements intervenus dans les actifs et les passifs au cours de la période. Selon cette approche, si un changement s'est produit dans un actif ou un passif, il est constaté dans l'état de la performance financière de la période où le changement s'est produit.
- **L'approche résultat** : qui est axée sur les flux de ressources concernant une période donnée. Selon cette approche, un élément qui ne répond pas à la définition de revenu ou de charge de l'exercice sera constaté dans l'état de la performance financière à une date future.

#### 1.1.1. Mesure la performance par le résultat

Cette mesure mise en évidence d'un résultat global pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise ou résultats partiels, par type d'activité. L'analyse de la performance financière conduit à éliminer l'incidence des opérations exceptionnelles sur le résultat, et à procéder à un certain nombre de reclassement afin de donner le maximum d'homogénéité aux indicateurs d'activité et de résultat.

##### A. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

La décomposition en soldes intermédiaires de gestion permet d'analyser la formation des résultats et la structure du compte de résultat.

Le tableau des SIG repose sur une cascade de marges qui fournit une description de la formation des résultats de l'entreprise. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet:

- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ✓ D'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise ;
- ✓ De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même ;
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité.

Ce tableau, dont l'établissement est obligatoire pour toutes les entreprises, fait ressortir huit indicateurs.

#### 1) La marge commerciale

La marge commerciale concerne uniquement les entreprises commerciales (entreprises qui achètent des biens pour les revendre en l'état, sans aucune transformation) ou les entreprises

---

<sup>48</sup>Document de consultation 2 – Cadre conceptuel, « La mesure de la performance financière dans les états financiers du secteur public », octobre 2012. p.21.



industrielles exerçant une activité commerciale. Elle représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise.

**Marge commerciale = Ventes des marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues.**

## 2) La production de l'exercice

Elle permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période. Cet indicateur est préféré au chiffre d'affaires qui ne renseigne que sur la production vendue pour mesurer l'activité de production.

**Production de l'exercice = productions vendues + productions stockées + production immobilisée.**

## 3) La valeur ajoutée (VA)

Elle représente l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de son activité principale.

**Valeur ajoutée = (Production de l'exercice + marge commerciale) – consommation de l'exercice en provenance de tiers.**

## 4) Excédent brut d'exploitation (EBE)

Il représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux, il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (charge financière).

**E.B.E = V.A + subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges du personnel.**

## 5) Le résultat brut d'exploitation (RBE)

Il représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise.

**R.B.E = (E.B.E + reprise de charges et transferts de charges + autre produits) – (dotations aux amortissements, dépréciation et provision + autre charges)**

## 6) Le résultat courant avant impôts (RCAI)

Il mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la performance du résultat

**RCAI = R.B.E +/- quotes-parts de résultat sur opération faites en commun + produits financiers – charges financières**

### 7) Le résultat exceptionnel

C'est un résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il est égal à :

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

### 8) Le résultat net (RN)

Il représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés. En principe, une partie de ce résultat est distribuée aux associés et un autre est réservée à la constitution de l'autofinancement de l'entreprise pour assurer sa croissance.

$$\text{R.N} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Impôts sur les bénéfices.}$$

### B. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement ou cash-flow cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables.

Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

La CAF se calcule de deux façons :

- **La méthode soustractive ou descendante** : on part de L'EBE

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

- **La méthode additive ou ascendante** : on part du résultat net de l'exercice. Méthode, partant du résultat, elle n'utilise que les produits et les charges calculés. Plus simple à mettre en œuvre que la méthode « soustractive » elle permet en outre d'effectuer un contrôle d'exactitude. Elle est qualifiée de méthode dite « additive » :

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

### 1.1.2. Mesure de performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise.

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.<sup>49</sup>

#### A. Fond de roulement (FR)

Le FR constitue un indicateur global et approximatif de l'équilibre financier de l'entreprise qui résulte de la confrontation entre la liquidité des éléments de son actif et l'exigibilité de son endettement.

❖ **Fond de roulement net global (FRN)** : représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation, il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.<sup>50</sup>

Le FRN s'obtient par la différence entre deux masses du bilan, le calcul peut s'effectuer :

➤ A partir du haut de bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées(VI)}$$

➤ A partir du bas de bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

L'interprétation du FRN se base sur trois (03) cas suivants :

- Si **FRN > 0** : Un FRN positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.
- Si **le FRN < 0** : Un FRN qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), alors que les (DCT) sont impossible à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicat (difficile). Dans ce cas les capitaux permanents < Actifs immobilisés.

<sup>49</sup>MARION.A, « Analyse financière : concepts et méthodes », 3ème édition, éditions Dunod, Paris, 2004. P.48-50.

<sup>50</sup>JUHEL. J.C, « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management », Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, p.05.

- Si le **FRN =0** : Un **FRN** est nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme. Dans ce cas, on peut dire que  $AI=KP$ .

### B. Le besoin en fond de roulement(BFR)

Le BFR est défini comme suit : L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en physiques pour recommencer un nouveau cycle ». <sup>51</sup>

Il se calcule par deux méthodes différentes :

La 1ère méthode :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{Dettes a court terme})$$

La 2eme méthode:

$$\text{BFR} = (\text{AC} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{Dettes Financières a court terme})$$

### Interprétation

- **1er cas : si BFR>0**: Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.
- **2eme cas: si BFR<0**: Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieurs aux emplois cycliques (VE +VR).
- **3eme cas : si BFR=0**: Cette situation signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques.

### C. La trésorerie nette (TN)

Elle représente les liquidités à la disposition d'une entreprise qui sont utilisables à court terme, elle est égale à la différence entre les disponibilités et les crédits de trésorerie.

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

La 1ère méthode:

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

<sup>51</sup> GRANDGUILLOT.F, « **Analyse financière** », 4e édition ; Gualino éditeur ; Paris, 2006 ; P.115.

La 2eme méthode:

$$\text{TN} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières court terme}$$

### Interprétation de la TN

➤ **1er cas : Si le  $\text{TN} > 0$  c'est-à-dire  $\text{FRN} > \text{BFR}$  donc la Trésorerie est positive**

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le BFR.

➤ **2eme cas: Si le  $\text{TN} < 0$  c'est à dire  $\text{FRN} < \text{BFR}$  donc la Trésorerie est négative**

Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les DCT. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

➤ **3eme cas: Si le  $\text{TN} = 0$  c'est-à-dire  $\text{FRN} = \text{BFR}$  donc la Trésorerie est nulle.**

Une trésorerie nulle, signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le FRNG et réduire le BFR.

## 2. Les ratios de mesure de la performance financière

Les ratios sont des rapports permettant de faire des comparaisons entre différentes masses ou entre différentes entités. Ils sont exprimés le plus souvent par un pourcentage ou par un coefficient. Les ratios s'appliquent à de nombreux domaines. Ils ont leur utilité notamment dans le cadre de l'analyse financière pour effectuer des comparaisons entre les sociétés et pour apprécier la performance d'une entreprise.<sup>52</sup>

Il existe un certain nombre de ratios selon les besoins ressentis, on présente ci-après les plus utilisées :

### 2.1. Ratios de la structure financière

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'ampleur des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise. Il permet d'établir comment l'entreprise a financé son actif, soit par des emprunts à court terme, des dettes à long terme ou encore par l'avoir des actionnaires, l'émission de capital-actions et réinvestissement de ses bénéfices. Ils expriment les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier<sup>53</sup>.

<sup>52</sup><https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>

<sup>53</sup>LAMONTAGNE.A, « **La planification financière personnelle** », 2ème édition, 3ème trimestre, presse de l'université Québec, 2001. P.545.

**a. Ratios d'autonomie financière**

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs<sup>54</sup>. Il permet également d'apprécier la capacité d'endettement. Il doit être supérieur à 1.

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

**b. Ratio de capacité de remboursement**

Ce ratio indique le délai théorique minimum de remboursement des capitaux empruntés à long et moyen terme par l'intermédiaire de l'autofinancement (CAF). L'endettement ne doit pas excéder 3 ou 4 fois de la capacité d'autofinancement.

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{DLM} / \text{CAF}$$

**c. Ratio de solvabilité générale**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif.

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

**d. Ratio d'endettement**

Ce ratio permettant de mesurer l'endettement de la société et la capacité de l'entreprise à les rembourser. Plus le ratio élevé, plus l'entreprise est endettée.

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Total des dettes} / \text{CP.}$$

**2.2. Ratios de liquidités**

Les ratios de liquidité mesurent l'aptitude de l'entreprise à transformer ses actifs circulants en liquidité afin de faire face aux dettes à court terme. Ils sont établis dans le cadre d'une analyse liquidité-exigibilité.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> GENAIVRE, E, « **Initiation à l'analyse financière en entreprise : principe et application** », éditions Publibook, Paris, 2011, P.52.

<sup>55</sup> MELYON, G, « **Gestion financière** », 4ème édition, Bréal ED France, 2007.P138.

**a. Ratio de liquidité générale(RLG)**

Le ratio est variable selon le type ou l'activité de l'entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{DCT}$$

**b. Ratios de liquidité relative (RLR)**

Ce ratio est le meilleur indicateur de la solvabilité à court terme de l'entreprise. Il indique la capacité relative à faire face à ses dettes à court terme. Il doit être proche de 1.

$$\text{Ratio de liquidité relative} = (\text{V. Réalisable} + \text{V. Disponible}) / \text{DCT}$$

**c. Ratios de liquidité immédiate (RLI) :** ce rapport mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme dans l'immédiat.

$$\text{Ratios de liquidité immédiate} = \text{Disponibilité} / \text{DCT}$$

**3. L'E.V.A comme mesure récente de la performance financière**

Economic Value Added(EVA) ou bien la valeur ajoutée économique est un indicateur de création de valeur pour l'investisseur, elle mesure la performance interne de l'entreprise et la rentabilité financière. Ce modèle avait été introduit par JOEL Stern et BENNETT Stewart au début des années 80.<sup>56</sup>

« EVA est égale à la différence entre le résultat d'exploitation ou opérationnel après impôt et la rémunération des capitaux engagés (capitaux investis) dans l'exploitation aux coûts moyens pondérés du capital. »<sup>57</sup>

La fonction de l'EVA est obtenue par la formule suivante<sup>58</sup> :

$$\text{EVA} = (\text{RE} - \text{Coût des capitaux investis})$$

Avec :

$$\text{Coût des capitaux investis} = \text{CMPC} \times \text{K}$$

<sup>56</sup> CABY.J, op.cit.p23

<sup>57</sup> DENGLOS.G, « La création de la valeur: modèle, mesure, diagnostic. » Paris. Dunod. 2003. P.43.

<sup>58</sup> Gamsakhurdia, T, « the choice of financial performance measures as one of the most critical challenges facing corporation », European Scientific Journal November, Tbilisi, 2014, p.108-109.

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital.

Qui est égale à :

$$\text{CMPC} = \frac{1}{E+D} \times r + \frac{1}{E+D} \times (1 - r) \times i$$

Dont :

**E** : Fonds propres ;      **r** : la rentabilité exigée par l'actionnaire sur les fonds propres ;

**D** : Dettes ;              **i** : coût des dettes financières à court et à long terme) avant impôt

**K** : Total de capitaux investis.

#### ❖ Relation EVA/ Performance financière

EVA est une mesure recommandée par un certain nombre de cabinets conseils Anglo-Saxons<sup>59</sup>.

Le calcul de l'EVA, pour les spécialistes, est une mesure plus fiable que le chiffre d'affaires ou que le résultat net comptable, mais en plus, à partir des nouveaux documents financiers faisant une large place aux actifs et aux passifs se référant aux avantages ou aux contraintes économiques, l'EVA met en évidence le lien entre les résultats obtenu par l'activité de tous les stakeholders, l'activité de la direction de l'entreprise chargée de sa gouvernance, et accessoirement de la stratégie d'investissement, de la planification et de la mesure de la performance. L'EVA peut aussi servir de base à mesure de la croissance par actionnaires, à l'intéressement des salariés de base et à la récompense des cadres supérieurs et de direction. Elle autorise une approche dynamique des comportements qui permet de faire des anticipations et qui permet, dans un registre un peu différent de celui de la flexibilité, d'obtenir des résultats équivalents.

## Conclusion

Ce premier chapitre, nous a permis de mieux comprendre la notion de la performance financière ainsi ses indicateurs et ses différents critères. Elle reste l'objectif recherché par toute entreprise car cette dernière consiste à la réalisation d'une bonne rentabilité, la croissance satisfaisante et la création de valeur (la richesse).

Toutefois, la mesure de celle-ci seule ne garantit pas la pérennité de l'entreprise si elle n'est pas pilotée par un tableau de bord qui permet de suivre l'évolution des résultats à travers le temps et de mettre en place des mesures correctives.

Pour se faire, le chapitre suivant portera sur le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance financière.

<sup>59</sup>CABY.J et G.HIRIGOYEN, op.cit.P.139



# ***Chapitre II***

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

## **Introduction**

Par souci de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus de l'importance au pilotage et à la prise de décision. Le tableau de bord s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets et objectifs de l'entreprise dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel organisationnel.

Les tableaux de bord constituent un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé. C'est un outil qui informe périodiquement et en permanence le décideur sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau commercial, financier, productif, ressources humaines...etc. Il l'aide dans la prise de décision dans le temps voulu et lui permet d'anticiper ainsi, son évolution future au regard des performances passées.

Dans ce présent chapitre, nous allons développer le tableau de bord comme principal outil utilisé dans notre étude concernant le pilotage de la performance financière de l'entreprise.

De ce fait, dans la première section nous allons traiter les généralités sur le tableau de bord. La deuxième section consiste à présenter la démarche à suivre pour construire un tableau de bord financier. Enfin, la troisième section aura pour objectif de présenter les principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier.

## Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Le tableau de bord est avant tout un « *tableau* » qui présente des caractéristiques d'affichage, de présentation visuelle synthétique et d'espace limité ; il faudra donc utiliser des indicateurs donnant des informations qui en représentent d'autres, en indiquant des valeurs et des directions.

C'est ensuite un tableau de « bord », puisqu'il s'agit d'être « *à bord* » ; il offre des moyens de pilotage et une cible à atteindre. En effet, la stratégie et le plan d'action étant définis à priori, il permet d'aller d'un point de départ à un point d'arrivée.

Au niveau de cette section nous allons présenter le concept du tableau de bord tout en citant les points essentiels, dont ; sa définition, ses caractéristiques, typologies et fonctions, ainsi ses limites.

### 1. Définitions et caractéristiques du tableau de bord

On commence d'abord de décrire ce qu'est un tableau de bord, passant ensuite aux différentes caractéristiques

#### 1.1. Définition fondamentales

La notion est souvent utilisée dans un sens trop large, donc on distingue plusieurs définitions du tableau de bord ;

Selon N. Guedj, « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.»<sup>60</sup>

Pour B. Patrick, Le tableau de bord est : « Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs. »<sup>61</sup>

S. Jean-Yves, Le tableau de bord doit également être «un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude.»<sup>62</sup>

FERNANDEZ, définit le tableau de bord comme « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une

---

<sup>60</sup>NORBERT.G et COLLABORATEURS, «le contrôle de gestion pour améliorer la performance»2EM ED 1991.p. 195

<sup>61</sup>BOISSELIER.P, « Contrôle de Gestion, cours et applications », Edition Vuibert, Paris, 1999, P 70.

<sup>62</sup>SAULOU .J-Y, « Le tableau de bord du décideur », Ed. D'ORGANISATION, Paris, 1982, P 40.

démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »<sup>63</sup>.

Alors que pour ALAZARD. C & S. SEPARI, « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»<sup>64</sup>.

Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectifs stratégiques, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter.

- Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions<sup>65</sup> :
- **Piloter** : le TDB est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
  - **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
  - **Organiser** : Par son effet miroir, le TDB est un reflet du niveau de performance d'un service, les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

En effet, le tableau de bord est un outil qui permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides, il permet aussi de répondre aux besoins de pilotage, et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

---

<sup>63</sup>FERNANDEZ.A, « **L'essentiel du tableau de bord**,» Paris, Éd. d'organisations, 2005. P. 178

<sup>64</sup> ALAZARD. C, « **contrôle de gestion, manuel et application**» éd DUNUD, PARIS, 2007.P. 635-636.

<sup>65</sup>BOIX .D, « **Le tableau de bord, un dispositif de management** », édition D'ORGANISATION, Paris, 2005.p. 111.

## 1.2. Les caractéristiques du tableau de bord<sup>66</sup>

Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques pour être au service du responsable.

### ❖ **La conformité à la règle des trois « U »**

- ✓ Il est avant tout utile : Il permet au responsable d'évaluer une situation, dans la perspective de décider des actions à entreprendre ;
- ✓ Il est ensuite utilisable : Le responsable doit facilement en extraire une information exploitable, à travers un support synthétique ;
- ✓ Il est enfin utilisé : A travers la dimension d'animation, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

### ❖ **L'anticipation des événements**

Il permet à son utilisateur d'envisager les conséquences futures et les actions à prendre dans les différents cas de figure, par son contenu pertinent qui facilite au responsable la détection des anomalies. Cela permet d'agir sur les défaillances avant l'obtention du résultat qui représente un état final sur lequel on ne peut porter de modification.

### ❖ **La simplicité des indicateurs**

La simplicité est un critère de choix des indicateurs : trop compliqué, l'indicateur présente le risque d'un « coût » d'obtention élevé (temps d'élaboration pouvant entraîner une édition tardive, par exemple), et celui d'une interprétation délicate.

### ❖ **Une animation interne**

Les commentaires qui enrichissent le tableau de bord ne doivent pas émaner d'un seul contrôleur de gestion, les commentaires peuvent être incomplets car le seul élaborateur ne détient pas la totalité de l'information et les actions correctives imposées peuvent provoquer des réactions négatives.

### ❖ **Une présentation adéquate**

Tout comme pour un véhicule ou pour une machine, les informations doivent être lisibles et directement interprétables. Le mode de formalisation est fondamental : la présentation de l'indicateur détermine la réceptivité de l'utilisateur.

---

<sup>66</sup>YATOUI N. E «Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision», mémoire de fin d'étude, master II management, 2017.P21.

## 2. Les types et fonctions du tableau de bord

### 2.1. Les différents types du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion apparu en vue de faciliter et d'accompagner les différents responsables dans la prise de décision, mais également pour mesurer la performance de l'entité à tous les niveaux. De ce fait on distingue trois grandes familles de tableaux de bord<sup>67</sup> :

#### 2.1.1. Tableau de bord de gestion

Ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier<sup>68</sup>.

#### 2.1.2. Tableau de bord stratégique

Outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs Tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC). Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

#### 2.1.3. Tableau de bord opérationnel

Outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage.<sup>69</sup>

Parmi ces tableau de bord de pilotage, nous avons le Tableau de bord financier, le Tableau de bord commercial, le Tableau de bord ressources humaines (social)...etc.

#### 2.1.3.4. Tableau de bord de gestion et tableau de reporting

Le tableau de reporting et les tableaux de bord de gestion, sont les clés d'un pilotage efficient permettant aux opérationnels d'être performants dans leur métier.

Cependant, le tableau de bord ne doit pas être confondu, avec le tableau de reporting la distinction entre les deux mérites d'être précisée car les finalités diffèrent. Comme le souligne

---

<sup>67</sup> AIM.R: R, «Indicateurs et tableaux de bord, 100 question pour comprendre et agir », éd Afnor, France, 2010, Op.cit. P: 5.

<sup>68</sup> ALAZARD. C et SEPARIS, Op.cit. P. 574

<sup>69</sup> CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997. P. 9

l'auteur (M. LEROYER, 2006), la distinction est délicate ; « car ce sont deux outils pourtant complémentaires, mais leur utilisation diverge tant au niveau de leurs conceptions que de leurs philosophies ».

Le tableau ci-dessus explique la différence entre le reporting et TBD

**Tableau 02 : Comparaison entre le tableau de reporting et tableau de bord**

<b>Le Reporting</b>	<b>Le Tableau de bord</b>
Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables.	Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme.
Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques.	Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés.
Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables.	Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés.
Essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action.	Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.
Evaluation des effets des décisions passées.	Prévoir les actions futures.

Source <sup>70</sup>:( [www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html](http://www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html))

En effet, le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

<sup>70</sup> Les tableaux de bords parus sur le site : ([www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html](http://www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html))

## **2.2. Les fonctions du tableau de bord<sup>71</sup>**

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale ;

### **2.2.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances**

C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

### **2.2.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet d'informer en permanence sur les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Ainsi, il permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le gestionnaire afin de pouvoir mener les actions correctives dans le temps, ce qui constitue une aide à la décision. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### **2.2.3. Le tableau de bord est outil de communication et de motivation**

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Ainsi, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux même, ce qui entraîne en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

### **2.2.4. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management**

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés. C'est un instrument d'aide à la réflexion, qui permet d'obtenir une approche globale d'un système, du fait qu'il soit à la base une représentation réduite. C'est un outil de management car il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe.

Détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (Car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et d'organiser : c'est-à-dire ; rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines. (Opportunités d'amélioration.)

---

<sup>71</sup>LEROY .M, « **le tableau de bord au service de l'entreprise** », 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001. p42-43.



### **2.2.5. Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et déléation du pouvoir**

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d'une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- La gestion par exception : seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
- L'opportunité des indicateurs : disponibles rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.
- L'autonomie des délégations : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise. Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

### **2.2.6. Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic**

Le tableau de bord, permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

## **3. Les conditions de réussite d'un tableau de bord**

### **3.1. Les conditions spécifiques**

Selon Voyer, une organisation qui veut amorcer correctement une démarche de tableau de bord devrait réunir les conditions facilitantes et satisfaire aux exigences suivantes<sup>72</sup> :

- ✓ L'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- ✓ Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- ✓ Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- ✓ Le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée.

### **3.2. Les conditions générales<sup>73</sup>**

- ✓ Des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable ;
- ✓ Un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableaux de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement ;
- ✓ S'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement;

---

<sup>72</sup>Voyer .P, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'Université du Québec, Québec, 1999. P 160.

<sup>73</sup>Pierre VOYER..., Op.cit., Page: 146.

- ✓ Suivre une approche formative et participative pour garantir une utilisation adéquate des systèmes que les gestionnaires se sont donnés en partage ;
- ✓ Le tableau de bord doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent ; car c'est un outil en constante évolution qui doit s'améliorer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités, à l'apparition de nouveaux acteurs, activités, ainsi qu'aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui font surgir, à leur tour, d'autres préoccupations ;
- ✓ Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.

#### 4. Les limites de tableau de bord

Malgré que l'utilisation des TBD soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne se correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le tableau de bord apparaît alors comme trop généralisé et ne soucie donc pas des spécificités de chaque secteur d'une même entreprise ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonniers ;
- La conception du tableau de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.
- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment. se baser sur les systèmes comptables et financiers a un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.<sup>74</sup>

### Section 02 : La démarche de la conception d'un Tableau de bord financier

La comptabilité ainsi que le contrôle budgétaire produisent une information détaillée et exhaustive de la situation financière, mais le chef d'entreprise a avant tout, besoin de données synthétiques et triées. Pour ce faire un tableau de bord financier lui permettra d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir un environnement clair et ludique pour interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier.

---

<sup>74</sup> FERNANDEZ .A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2008. p18.

A travers cette section, on va présenter la démarche de conception d'un tableau de bord financier en évoquant les points essentiels : le tableau de bord outil de pilotage la performance, les préalables de construction et les instruments.

## 1. La composition du système de tableaux de bord

L'objectif de la mise en place des tableaux de bord est de permettre une utilisation des indicateurs pour focaliser l'attention des responsables sur la mise au point de mesures correctives pertinentes. Mais, elle peut être portée, également, sur l'évaluation de performances présentes et futures de l'entreprise. D'où la nécessité de disposer des tableaux de bord destinés à la direction générale à savoir : le tableau de bord financier

### 1.1. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage la performance

Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives. »<sup>75</sup>

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise d'après le bilan et du compte de résultat. »<sup>76</sup>

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

- Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;
- Il facilite les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas de filiale appartenant à un même groupe.

Ainsi, Le tableau de bord financier permet de<sup>77</sup> :

- **Suivre l'évolution de la situation financière:** les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent au responsable d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances:** le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, le responsable dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés:** identifier les situations à risques.

---

<sup>75</sup> Paru sur le site : <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>

<sup>76</sup> Wilfried Niessen et Anne Chanteaux, « **les tableaux de bord et business plan** », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005, p12.

<sup>77</sup> Idem.

- **Prendre des décisions éclairées:** le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.
- **Motiver ses équipes:** lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

## 1.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage

Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents,<sup>78</sup>

Pour (Ph. LORINO, 1998): « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante. »<sup>79</sup>

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »<sup>80</sup>.

La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

Le processus de pilotage est un ensemble d'activités destiné à établir les lignes directrices d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités et à analyser et améliorer son fonctionnement. Il s'agit simplement de l'enchaînement structuré des parties d'une transformation, qui mène à un résultat attendu.

## 1.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés comme suit<sup>81</sup> :

### ➤ **Le premier niveau : Le pilotage stratégique**

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la pyramide de responsabilité. Le premier responsable (le Président Directeur Général) de la structure est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques (pluriannuels). Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement), à partir de là, il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies.

---

<sup>78</sup> PEGUIRON. F, « **Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire** » Conférence « ISKO- France », 28-29 Avril 2005, P.1

<sup>79</sup> LORINO .P, « **De la stratégie aux processus stratégiques** », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998

<sup>80</sup> J-L. CHARRON et SÉPARIS & BERTRAND.F, « **Mangement : Manuel et Application** », Ed. DUNOD, 2014.P.23.

<sup>81</sup> BOURAIB.R, « **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise** » thèse de doctorat en sciences économique ; université UMMTO, 2015.P. 112

➤ **Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif**

(Le chef de Direction) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

➤ **Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel**

C'est le niveau hiérarchique le plus bas de la gigogne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

## **2. Les préalables de construction d'un Tableau de bord financier**

Le tableau de bord financier est un tableau à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire de leur activité et de leur rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes. Il permettra ainsi d'avoir des informations sur les produits mais également sur les charges et par conséquent sur le résultat de l'entreprise. De plus, il peut fournir tout un tas d'autres informations de nature financière : trésorerie de l'entreprise, rentabilité des investissements.....

### **2.1. Les étapes de conception du tableau de bord**

Les étapes de conception du tableau de bord sont les suivantes<sup>82</sup> : l'organisation de projet, détermination des objectifs, la recherche et le choix des indicateurs pertinents, collecte des informations, et enfin la mise en forme du tableau de bord;

#### **2.1.1. L'organisation du projet**

C'est l'étape des études d'opportunités, de faisabilité et de proposition d'un plan de réalisation.

#### **2.1.2. La détermination des objectifs**

Les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord, ils ne doivent surtout pas être confondue avec les missions, un objectif doit être quantifiable et déterminé sur une période. Il doit par ailleurs être raisonnable et de préférence discuté ou négocié avec la direction générale pour demeurer réaliste et pour qu'il soit motivant.

#### **2.1.3. La recherche et le choix des indicateurs pertinents**

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs, parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et le contrôle de gestion. La performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateurs de résultat ; les

---

<sup>82</sup>Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, Op.cit, P. 554.

indicateurs mesurant le niveau d'activité ; les coûts des moyens mis en œuvre ; la satisfaction des clients, tout cela constituent indicateurs de suivi. C'est l'étape la plus importante, sa réussite est l'un des points sensibles de l'élaboration du tableau de bord.

❖ **typologie des indicateurs :**

Le contrôle de gestion a classé les indicateurs selon leur fonction<sup>83</sup>, on distingue:

**Indicateur de résultat/ indicateur de progression :** Un indicateur de résultat mesure, à posteriori, le résultat final de l'action. Il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs. Par contre, un indicateur de progression ou de suivi jalonne l'action, en mesure la progression et permet de réagir avant que le résultat ne soit consommé. Il révèle les évolutions tendanciennes dans les processus et fournit une capacité d'anticipation et de réaction à temps.

**Indicateur de pilotage/indicateur de reporting :** Un indicateur de pilotage sert à la propre gouvernance de l'acteur qui le suit pour l'aider à piloter son activité. Il guide l'action en cours, et ne remonte pas nécessairement aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Il sert, également, à suivre l'action en cours (indicateur de suivi) ou à contrôler régulièrement les résultats obtenus (indicateur de résultat). Quant à l'indicateur de reporting, sa principale vocation est de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée, et du degré d'atteinte des objectifs. C'est un outil de constat à posteriori.

**Indicateur financier/ indicateur non financier :** Certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres par contre, sont tirés de données physico opérationnelles, par exemple : le nombre de comptes ouverts, segmentation de la clientèle, etc. Les données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que le résultat financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier lorsque, les dérapages constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

**Indicateur synthétique/ indicateur ciblé :** Certains indicateurs sont construits à partir d'une multitude de données pour représenter, de façon globale, une situation. A contrario, les indicateurs ciblés se focalisent sur des aspects bien précis de la performance à titre d'exemple: le nombre de dossiers d'importation non apurés.

#### 2.1.4. La collecte des informations

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

#### 2.1.5. La mise en forme d'un tableau de bord financier

La manière dont est préparée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du TBF. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support

---

<sup>83</sup> J.Y SAULO, « Le Tableau De Bord Du Décideur », Les éditions d'organisation, Paris, 1982, p 22.

d'information, qui est le tableau de bord .La démarche consiste, à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire dispositif d'explication courante.

## 2.2. Les instruments du tableau de bord financier

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord tels que: les valeurs et les écarts, les graphiques, les ratios et les tableaux...<sup>84</sup>

### A. Les valeurs brutes et les écarts

- **Les valeurs brutes :** Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs, ce qui constitue un outil de pilotage, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par rapport aux prévisions.
- **Les écarts :** « L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé ; entre quantité allouée et quantité consommée », moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, exemple : un responsable commerciale ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier, mais qu'il désire des informations sur les écarts concernant les (ventes par type de familles des produits).

### B. Les ratios

Les ratios sont des rapports entre grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise. Certains seront calculés à partir des informations comptables exprimées en valeur, d'autres seront déterminés à partir de données extracomptables mesurées en unités physiques. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps et de présenter la réalité en chiffres simples.

### C. Les clignotants


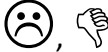




Les clignotants sont des indicateurs extrêmement importants : ils doivent attirer l'attention de l'utilisateur sur une information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel, il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

- **Les pictogrammes :** permettent de visualiser une situation, un tel système évite de tous analyser et permet de concentrer l'action sur les endroits où il s'allume et en fonction de l'indice allumé. Le tableau suivant permet de visualiser les différents pictogrammes utilisés dans un TDB, comme suit :

---

<sup>84</sup>Leroy. M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P 76

**Tableau N°03 : Exemple de représentation des pictogrammes**

Significations	pictogrammes
Bonne tendance	
Mauvaise tendance	
Situation nominale	
Situation a risque	
Alerte	
Délai, planning en cause	

Source<sup>85</sup> : BOISSELIER.P & Al, « **Contrôle de gestion** », éd Vuibert, Paris, 2013, P. 628

#### D. Les graphiques

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante. Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les courbes, les histogrammes, le camembert, les tableaux et les clignotants.

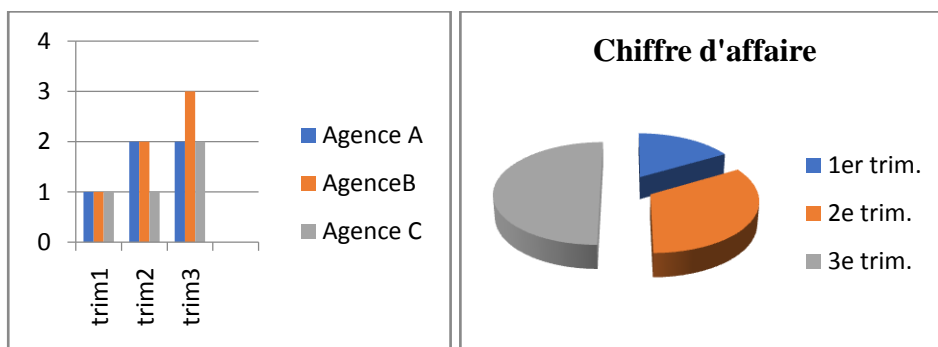
- **Les courbes** : Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse dans la tendance ;
- **Les histogrammes** : Ils sont les plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ; ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative.
- **Le camembert** : C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives aux pourcentages. Ils permettent de visualiser les évolutions et mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La zone des graphiques permet une présentation pédagogique des principaux indicateurs. Leurs formes peuvent être variées : (courbes, secteurs, diagramme polaire, histogramme, bâtons, ...) ils dépendent du type d'indicateur à représenter.

<sup>85</sup>BOISSELIER.P & Al, « **Contrôle de gestion**», éd Vuibert, Paris, 2013, P. 628



- **Les tableaux** : Ils sont conçus en général sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.<sup>86</sup>

**Fig.4 : présentations de quelques formes de graphiques**



Source : établi par nous même.

On constate que ces instruments doivent être sélectionnés et structurés d'une manière à ce que les dirigeants doivent arrivés à exploiter avec efficacité du fait qu'ils sont pertinents et reflètent la situation réelle de l'entreprise.

### Section03 : principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier

Dans la section présente, nous allons présenter les principes de conception dutableau de bord, passant ensuite aux méthodes d'élaboration de ce dernier

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

La conception d'un système de tableau de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception<sup>87</sup> :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission ;
- Les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.

#### 1.1. La cohérence avec l'organigramme

<sup>86</sup> BOISSELIER Patrick, Op.cit., p, 478.

<sup>87</sup> ALAZARD .C et SÉPARIS, op.cit., P.553, 556.

Vis-à-vis du découpage des responsabilités et de la forme de délégation décidée par la direction générale, une cohérence existe à deux niveaux :

- Au niveau de l'ensemble, le réseau du tableau de bord épouse parfaitement l'articulation des niveaux hiérarchiques et des fonctions. la cartographie de tous les centres d'activité et de leur emboîtement successif.
- Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable, qui en est le premier destinataire et couvre les points clés de la délégation qu'il a reçue.

### **1.2. Une présentation synoptique et agrégé**

La construction gigue permet de concilier trois exigences :

- Donner à chaque responsable les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'action, aux axes clefs de son pilotage et aux objectifs qu'il a contractés avec le niveau supérieur ;
- Servir de support au reporting mensuel, chaque responsable faisant remonter au niveau supérieur son tableau de bord accompagné de ses commentaires et analyses. Négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu
- nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent, le décisif.

### **1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission**

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. La fiabilité de ces estimations dépend d'abord de la rapidité avec laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité de l'entreprise qu'ils pilotent grâce aux informations issues du système de base (formalisés ou non formalisés) mais la fiabilité dépend également des derniers résultats connus, diffusés par la comptabilité générale et analytique.

Une donnée estimative utilise souvent des standards ou des coûts historiques issus des derniers arrêtés comptables. Le tableau de bord joue un rôle décisif dans cette démarche, puisque pour corriger la trajectoire compte tenu de la vitesse acquise, il faut prendre très vite les bonnes décisions<sup>88</sup>.

### **1.4. Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord**

Dès que le gestionnaire dispose de son tableau de bord, plusieurs tâches importantes lui incombent :

- Analyser les écarts importants
- Expliquer les causes de ces écarts, qu'elle soit externes (conjoncture, concurrence) ou internes (rupture de stocks, panne des machines, changement de matières premières, ou modification de procédures).

---

<sup>88</sup> ALAZARD.C, SEPARI.S, Op.cit, p, 604.

- Mettre en œuvre des décisions ou actions correctives avec l'adhésion de toute l'équipe.

## 2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Il existe plusieurs approches d'élaboration du tableau de bord tel que les méthodes, OVAR, GIMSI, OFAI.... Chacune a sa propre spécificité.

### 2.1. La méthode OVAR

OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), est une méthode française conçue en 1981 par les professeurs du groupe (HEC<sup>89</sup>) : (D. MICHEL, M. FIOL et H. JORDAN).

Cette méthode consiste à déterminer pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs est faite à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis.

#### 2.1.1. Les étapes d'élaboration la méthode OVAR

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie. Elle est structurée en quatre (4) étapes importantes :

- **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 la conception).
- **Etape 2:** 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 / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau 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 la quelles les indicateurs seront présentés.

---

<sup>89</sup>HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris.

## 2.2. La méthode OFAI

OFAI, c'est : (**O**bjectifs, **F**acteurs clés de Succès, **A**ctions, **I**ndicateurs). Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

## 2.3. La méthode GIMSI

GIMSI c'est (**G**: Généralisation, **I**: Information, **M**: Méthode et Mesure, **S**: Système et Systématique, **I** : Individualité et Initiative).

Selon A. Fernandez, la méthode s'inscrit naturellement dans un mode de management moderne fondé sur un principe de gouvernance généralisé privilégiant la prise de décision repartie. Multiplier les points de décision, rapproche le processus décisionnel au plus près du terrain, là où se situe l'information, là où l'action est possible, est en effet l'unique moyen de maîtriser la complexité croissante de l'organisation.<sup>90</sup>

Les décideurs ne sont pas isolés, la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et des techniques du business intelligence.

### 2.3.1. Les étapes d'élaboration la méthode GIMSI

La démarche de la méthode GIMSI est structurée en dix étapes, chacune traite une attention particulière du projet et chacune marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les dix étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

---

<sup>90</sup>FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers», éditions D'organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, paris, 2008, p, 131.

**Tableau N°4 : les dix (10) étapes de la méthode GIMSI**

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

**Source:** FERNANDEZ .A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions D'Organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, p .131.

## Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons cherché à montrer d'une façon théorique, comment s'effectue la construction d'un tableau de bord financier, présentant plusieurs méthodes différentes d'un auteur à autre.

Ce dernier joue un rôle un important dans la gestion d'une entreprise, c'est un outil de pilotage qui permet de mettre en évidence par des chiffres, les dysfonctionnements présents, il est donc une étape clé à la prise de décision.

# ***Chapitre III***

***La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de  
l'entreprise General Emballage***

## Introduction

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie encourageant les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées et Général Emballage en fait partie.

General Emballage englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace. A cet effet, l'entreprise a mis en place un système de tableaux de bord intégrant sa stratégie globale et son environnement et d'autres éléments extraient de ses activités opérationnelles.

Pour que l'entreprise atteigne ses objectifs en terme financiers, elle pourrait s'appuyer sur les tableaux de bord financiers en tant qu'outil d'analyse et de pilotage. La démarche de conception de ce tableau de bord financier ainsi que le rôle qu'il joue à l'intérieur de l'entreprise en tant qu'outil de pilotage de la performance financière, nécessite de présenter un cas pratique expliquant cette démarche.

Nous allons voir dans ce chapitre **comment le tableau de bord est utilisé par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE pour évaluer et piloter sa performance financière.**

Pour répondre a cette question, nous avons structuré ce chapitre en deux sections. La première consiste à présenter l'organisme d'accueil afin de recueillir les informations de base (historique, date de création, effectif, organigramme, ....). La deuxième section quant à elle, consiste à analyser les données collectées auprès du service contrôle de gestion. L'objectif étant de comprendre les étapes de conception d'un tableau de bord financier, les indicateurs utilisés et leur interprétation.

## **Section01 : présentation de l'organisme d'accueil**

A travers cette première section, on va présenter l'entreprise General Emballage, en évoquant les points suivants : son historique, son métier, ses activités, ses objectifs ainsi un aperçu du service du contrôle de gestion.

### **1. Présentation générale de l'entreprise**

Général Emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication, et la transformation de carton ondulé. L'entreprise a été créée en 2000, par Ramdane Batouche qui assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration de la SPA (société par actions).

Général Emballage est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique. G.E compte aujourd'hui comme parmi ses clients la quasi-totalité des grandes entreprises algériennes dont Danone, Ifri, Soummam, Cevital, La Belle, Candia etc. Elle satisfait quelque 80% de la demande nationale en cartons ondulés, et elle exporte présentement vers la Tunisie et la France. Et aussi vers le Maroc et certains pays d'Afrique subsaharienne.

L'entreprise G.E dispose actuellement d'un siège social et de trois unités de production implantées à :

- Akbou : Zone d'activité industrielle Taharacht- Akbou – Bejaia,
- Sétif : Zone d'entre : pot et d'activité 3ème tranche N°15 B.BP 390 Bis 19000-Sétif
- Oran : Zone industrielle Hassi-Ameur N°04-lot N°10 commune de Hassi -Bounif 31121, Oran.

### **2. Historique de l'entreprise Général Emballage**

L'entreprise G.E a été créée en 2000 avec un capital de 32 millions DZD dans la zone industrielle Taharacht (Akbou wilaya de Bejaia). En 2002, la restructuration du management de l'entreprise s'est organisée autour de BATOUCHE Ramdane comme gérant de la société et BATOUCHE Mohand en tant qu'associé principal. Les deux associés ont apporté un apport en numéraire de 8 058 000 DA chacun.

L'assemblée générale des actionnaires tenue en date du 03 juin 2009, a décidé de transformer l'entreprise en société par actions (SPA) et d'augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés, Maghreb private equityfund II (CYPRUS II) et Maghrebprivateequityfund II (MAUSITIUS).

#### **➤ Présentation de Maghreb private equityfund**

Maghreb PrivateEquityFund (MPEF) est un fonds généraliste dédié à l'investissement en capital dans les entreprises en création, en développement ou en transmission. Il intervient au Maroc principalement, en Tunisie et en Algérie. Ses principaux investisseurs sont la Société Financière Internationale, qui appartient au Groupe de la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'Investissement, la Société Financière de Développement des Pays Bas, le Fonds Suisse d'Investissement pour les Marchés Emergents, la Société Belge d'Investissement pour les Pays en Développement, le



groupe français de la Caisse des Dépôts, la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique, Averroès Finance, et le groupe financier Tuninvest. Le fonds a pour objectif d'intervenir en fonds propres dans les entreprises maghrébines du secteur privé et de les accompagner dans leur développement international. Il vise également à intervenir dans le programme de privatisation des entreprises publiques de la région et de jouer un rôle de catalyseur dans la mobilisation de financement pour ces entreprises.

➤ **Investissements corporels :**

La SPA Général Emballage a eu à concrétiser durant les années 2010, 2011, 2012 et 2014 un bon nombre d'opérations d'investissements qui lui ont valu d'être propulsée à la 1ère place sur le marché national des emballage en carton. (Voir le tableau des investissements dans les annexes).

➤ **Evénements marquants :** Depuis sa création, "Général Emballage" est passé par plusieurs étapes importantes dans son évolution les plus marquantes sont citées ci-dessous :

- 2000 : Création de la société par les BATOUCHE père et fils.
- 2002 : Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.
- 2007 : Entrée en production de l'usine de Sétif. Trophée de la production (Euro-Développement PME).
- 2008 : Début d'exportation vers la Tunisie, Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.
- 2009 : Augmentation du capital à 2 milliards de DA, Entrée de Maghreb Private Equity Fund (MPEF) (CYPRUS II et MARITIUS) avec une participation de 40%, Changement de raison sociale de Sarl à SPA.
- 2011 : Cotation COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).
- 2012 : Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia, Notation COFACE, Entrée en production de la nouvelle unité d'Akbou.
- 2013 : Certification ISO 9001 (version 2008).
- 2015 : Démarrage de la nouvelle unité de production de Sétif en mars 2015.

➤ **Le système de management de la qualité ISO 9001** Le siège social et les trois sites de productions de GENERAL EMBALLAGE sont certifiés conformes à la norme de Management qualité ISO 9001 version 2008. La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de management de la qualité. Elle définit des exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité en tant que liste d'exigences, elle sert de base à la certification de conformité de l'organisme.

La version en vigueur de l'ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines:

- Responsabilité de la direction : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- Système qualité : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- Processus : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- Amélioration continue : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.
- La certification ISO 9001 atteste d'une aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux réglementations en vigueur.

#### ➤ **Convention avec l'université de Bejaia**

En janvier 2013 "Général Emballage" et l'université de Bejaia, ont signé au siège du rectorat une convention de partenariat visant à mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifiés.

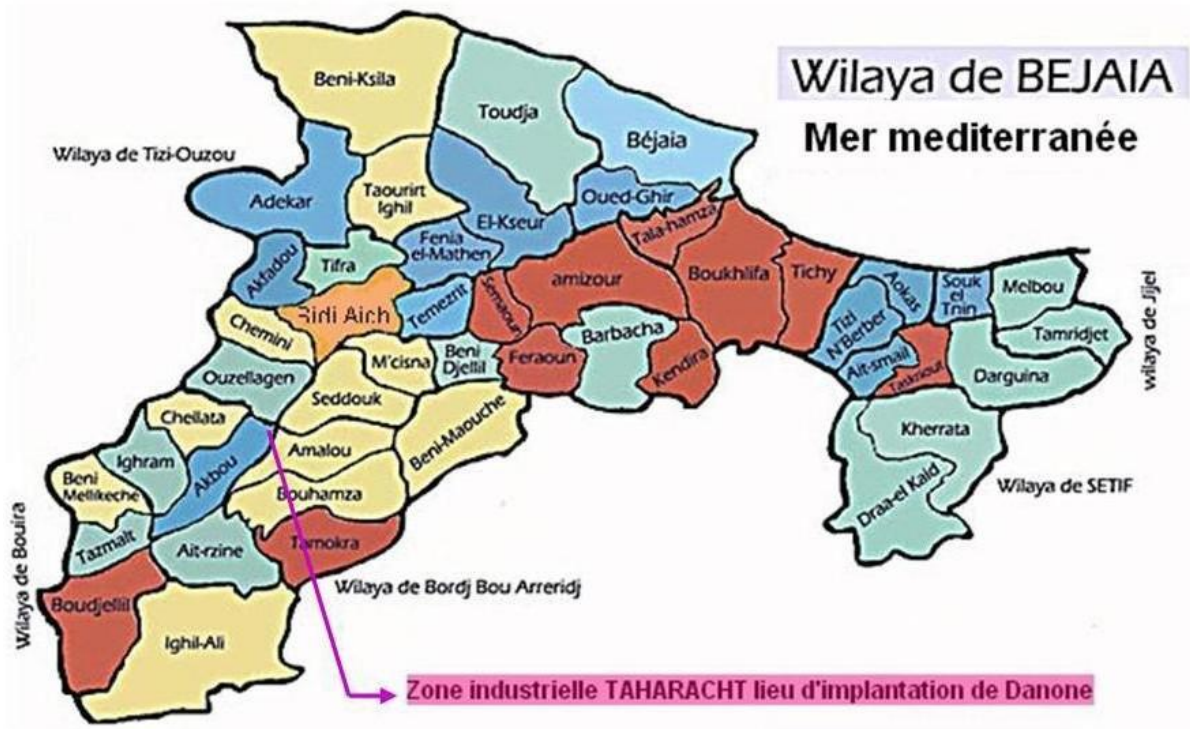
15 étudiants en master 2 pour l'année en cours dans les disciplines électromécanique, automatisme industriel, finances et comptabilité ont été retenus dans ce cadre pour poursuivre une formation diplomate adaptée aux besoins de l'industrie du carton. Cette convention, une première en Algérie, signée par le recteur d'une part, et le directeur général de "Général Emballage", d'autre part, a donné lieu à l'inauguration d'une salle informatique, installée au sein du bloc de recherche du campus Aboudaou, entièrement équipée par l'entreprise.

### **3. La situation géographique**

La SPA Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité deTaharacht, située à la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 Ha. Cette zone est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent un espace foncier d'une superficie de 25 175 00m<sup>2</sup>. Au Nord elle est bordée par un lot de terrain inoccupé, au Sud par une nouvelle unité industrielle. À l'Ouest par un chemin de servitude interne de la zone et à l'Est par l'Oued Tifrit. Le site est accessible à partir de la route nationale n° 26 pont d'Oued Tifrit sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W 141, menant vers Seddouk comme l'indique la figure ci-dessous.

Fig.05: Situation géographique de General Emballage



#### 4. Activité de l'entreprise

Les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du Carton Ondulé et de déchets.
- Vente de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC.)
- Export déchets (BELGIQUE, SUISSE, ESPANGE).
- Export produits finis (LIBIE, TUNISIE).

##### 4.1. Les missions de l'entreprise Général Emballage

La mission de G.E est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

##### ➤ Objectifs de Général Emballage

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale où toute est focalisée autour de la demande client, c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

Les moyens utilisés permettent de faire face à une demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

### **5. Les Valeurs de Général Emballage**

Les valeurs de Général Emballage sont les suivants :

- **Leadership** : Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.
- **Proximité** : Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.
- **Citoyenneté** : G.E est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.
- **Développement Durable** : G.E s'engage à :
  - recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels.
  - à ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du développement durable.
  - à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

### **❖ Capacité de moyens de production de la SPA Général Emballage**

La Société dispose en propre des équipements suivants :

- Onduleuses au niveau de l'unité d'Akbou ;
- Equipements de transformation (découpe – impression) au niveau des 3 unités
- Equipements d'emballage (ficeleuse – palettiseur) ;
- Equipements de contrôle (laboratoires) ;
- Equipements de manutention (chariot élévateur – pont roulant – système de convoyage) ;
- Moyens de transport (camions – véhicules légers)
- équipements de fabrication de cliché, de forme de découpe et des échantillons
- Parc d'équipements informatiques
- Logiciels de gestion (PC TOPP, VOLUPACK, GMAO...)
- Equipements de surveillance et de sécurité.

Les infrastructures pour G.E sont les suivants :

- Bâtiment pour la Direction Générale et l'Administration
- Bâtiment de production et de maintenance ;
- Laboratoire de contrôle de qualité
- Magasin pour la pièce de rechange et les fournitures ;
- Magasin (matières premières) ; Magasin pour les produits finis (expédition) ;
- Ateliers de fabrication et magasins de cliché et de forme de découpe ;
- Unité de transformation sise à Sétif.

#### ❖ Les données techniques

G.E est spécialisé dans la fabrication et transformation de carton ondulé. Avec 130 000 tonnes de capacités installées et une infrastructure industrielle déployée sur 3 sites, G.E est en progression croissante

##### ➤ Ressources humaines

Au 31/12/2018, La SPA GENERAL EMBALLAGE employait un effectif global de 1192 agents contre 1010 au 31/12/2017 ; soit une évolution de 18 %.

**Tableau N°5:** évolution des effectifs de l'entreprise Général Emballage

Années	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Effectif</b>	829	960	1010	1179	1192	1010	1192
<b>Effectif moyen</b>	764	895	985	994	1015	980	1123

Source : document interne de l'entreprise.

##### ➤ Portefeuille clients

Les domaines d'utilisation du carton ondulé étant quasiment illimités, "Général Emballage" compte un grand nombre de clients, dont l'évolution est soulignée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 6:** Evolution du nombre des clients de Général Emballage

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Clients</b>	120	350	550	650	750	850	1000	1076	1134

Source : document interne de l'entreprise.

##### ➤ Général Emballage une industrie verte

Fabriqué à partir de sous-produits forestiers renouvelables à l'infini, le carton

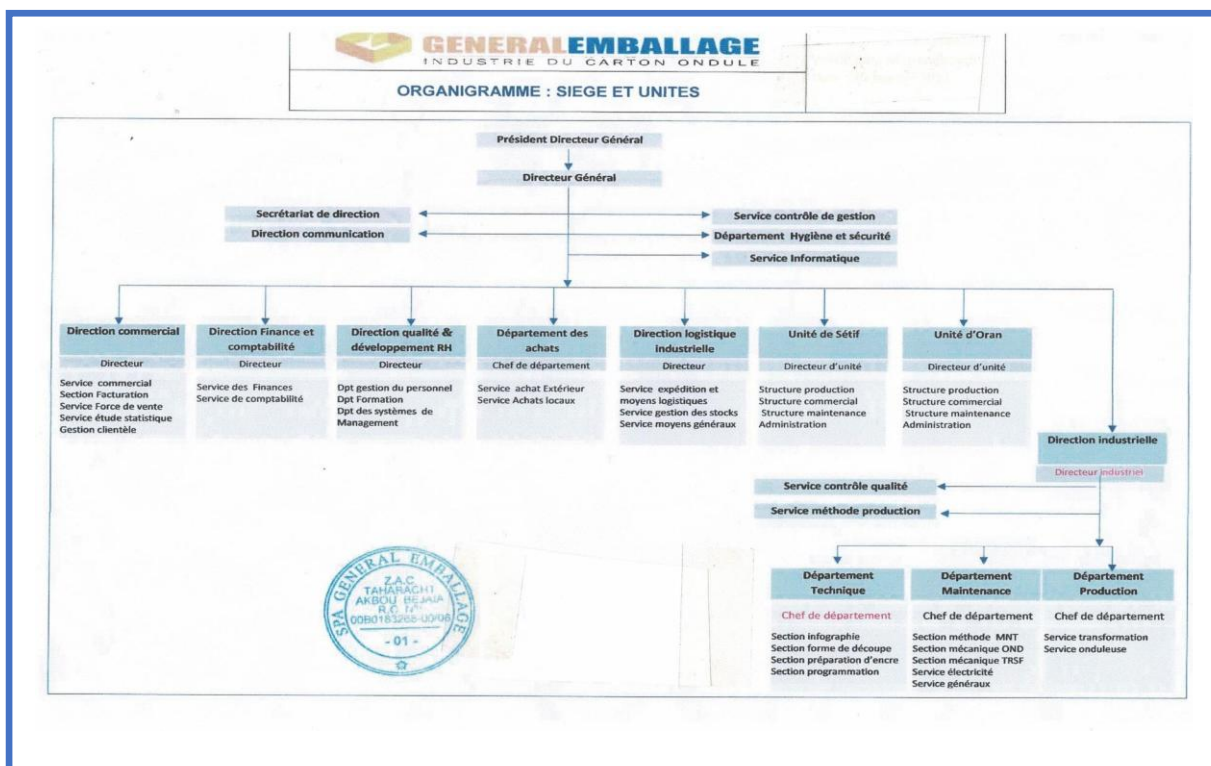
ondulé est le matériau durable par excellence. Général Emballage recherche constamment des solutions au moindre cout matière et est doté d'une infrastructure de collecte intégrale des déchets pour le recyclage. Sa politique environnementale est fondée sur 3 principes :

- Recyclage de l'ensemble des déchets de production et des rejets industriels ;
- Approvisionnement exclusif auprès d'industries respectant les principes du Développement durable ;
- Contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

## 6. Organigramme de Général Emballage

L'entreprise G.E comporte une organisation administrative hiérarchique qu'on peut représenter à travers le schéma ci-dessous :

Fig.06: l'organigramme de Général Emballage



Source : document interne de l'entreprise.

## 6. Le contrôle de gestion au sein de Général Emballage

Le service de contrôle de gestion au sein de « Général Emballage » est directement rattaché à la direction générale, il occupe une position d'état-major. Cette position montre l'importance donnée par la direction générale de G.E pour le service de contrôle de gestion ont lui donnant un pouvoir et une légitimité certaine.

Ce rattachement lui permet de disposer d'un degré important d'autonomie du fait qu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique, cela lui permet aussi de jouer un rôle de consultant interne et de formateur auprès des autres opérationnels.

Le contrôle de gestion est une fonction bien institutionnalisée au sein de l'entreprise G.E, il occupe une place primordiale du fait qu'il permet une gestion rigoureuse et une capacité de réaction très rapide. Il est l'animateur de tout le processus de gestion, il permet de suivre, analyser et vérifier en permanence son activité, c'est un système de motivation qui incite les responsables à mettre en cause leurs actions afin de perfectionner leurs décisions.

#### ❖ **La présentation du service contrôle de gestion**

Le service du contrôle de gestion de Général Emballage est composé comme suit :

- un responsable de contrôle de gestion;
- un contrôleur de gestion industriel;
- un contrôleur de gestion supply chaine;
- un contrôleur de gestion marketing;
- un contrôleur de gestion investissement.

La finalité du service de contrôle de gestion est l'amélioration de la position concurrentiel de l'entreprise en permettant à ses responsable de :

- savoir rapidement ce qui se passe à travers les logiciels;
- détecter et analyser concrètement les causes et les conséquences des évènements;
- étudier les possibilités d'action pour atteindre les objectifs;
- situer les actions en termes d'échéance.

#### **6.1. Les missions de contrôleurs de gestion**

- La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information;
- Le contrôleur de gestion conçoit et rédige un rapport de synthèse pour la direction générale et propose des mesures correctives;
- Suivi et modification des paramètres d'exploitation à l'aide des documents et les logiciels;
- Les calculs des coûts et les études relatives aux projets;
- Assistance des responsables des structures dans la préparation des prévisions budgétaires, ainsi le suivi des réalisations budgétaires;
- A la fin de chaque année, Le contrôleur de gestion et soumet le rapport d'exécution budgétaire à la direction et au comité stratégique.

#### **6.2. La relation de contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise**

Le service de contrôle de gestion au sein de l'entreprise Général Emballage doit entretenir, de nombreux contacts avec les autres structures fonctionnelles qui sont considérées comme des sources d'information pour le contrôle de gestion, tel que :

#### **A. La direction finance et comptabilité**

Cette direction comporte deux services : le service des finances et le service comptabilité. Elle se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance des différentes directions et le calcul des coûts. Cette direction est très sollicitée par le reste de l'entreprise, il a des relations avec, pratiquement, tous les autres services et en particulier le service de contrôle de gestion. Son rôle est de concevoir et mener une gestion financière portant sur l'accès et l'emploi des ressources financières en fonction des objectifs de l'entreprise.

#### **B. Département d'approvisionnement**

Ce département s'occupe des achats locaux et étrangers. Il établit les fiches de coût d'achat de matières premières locales et importées, et aussi la gestion des stocks et assure la bonne application des procédures. Ce service fournit au contrôle de gestion à la fin du mois les documents suivants:

- la balance des stocks : permet de connaître les mouvements des stocks (stock initial, les entrées en stock, les sorties de stock);
- la consommation par référence : permet de connaître les quantités, et les valeurs de matières premières sorties du stock vers l'atelier de production pour déterminer le coût d'achat;
- l'inventaire physique des stocks en cours : sont les matières premières non utilisables qui restent dans l'atelier de production.

#### **C. La direction commerciale**

Cette direction s'occupe de la facturation, de la gestion de stocks de produits finis. Chaque fin de mois, le responsable commerciale fournit au contrôle de gestion les documents suivants :

- les taux de réalisations des objectifs de ventes : il indique les ventes réalisées par mois, pour les comparer aux objectifs fixés par la direction générale;
- l'inventaire physique des produits finis : montre les mouvements de stock des produits finis;
- le coût de transport : il indique par qui est faite la prestation de transport.

#### **D. Le département de production**

Ce département communique toutes les informations concernant la production, il fournit aussi comme tous les services précédents au contrôle de gestion à chaque fin du mois, les documents suivants :

- état des consommations des matières premières à base d'une fiche de préparation;
- état des consommations des matières incorporables (les quantités utilisées pour la production d'un certain produit); état des consommations des sur emballages et autres à base d'une fiche de sur emballage;
- les réalisations : indique les quantités produites prêtes à être conditionnées, et



les quantités produites palettisées et par quel équipement sont-elle conditionnées;

- taux de réalisation des objectifs de production actualisés : le contrôleur de la production passe à la comparaison des quantités produites avec les quantités prévues pour dégager le taux.

## E. Département maintenance

Ce département est composé de sous service à savoir :

- Service ordonnancement ; chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux ;
- Service réalisation ; chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance ;
- Service utilité ; chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...etc.

### 6.3.Les outils de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion consiste à planifier les objectifs et la voie stratégique à mener au cours de l'action, coordonner les différents moyens et ressources nécessaires pour la réalisation des buts établis, exécuter les diverses actions, ainsi que de maîtriser, contrôler et enfin évaluer les résultats obtenus (actuels).

Au cours de sa mission, le contrôle de gestion a besoin de certains outils qui aident le gestionnaire à réaliser avec efficacité et efficience sa tâche. La comptabilité analytique, le système budgétaire et le tableau de bord sont des outils que le contrôleur de gestion met en œuvre au sein de « GE » pour bien maîtriser le processus de gestion.

#### 6.3.1.La comptabilité analytique

La méthode de calcul des coûts utilisé par "Général Emballage" est la méthode du coût complets et cette méthode est pratiqué par cette entreprise à cause de :

- les facilitées des calculs et de détermination des coûts;
- La quantité des produits fabriqués par l'entreprise (plus de 15 milles produit);
- La difficulté de déterminer une clé de répartition et de distinguer les différentes formes des charges;
- 90% du coût de production sont des matières premières, ce qui donne un coût de production très proche à la réalité.

Le contrôleur de gestion doit faire une classification des charges incorporables aux coûts en charges directes et charges indirectes. Ensuite, il découpe l'entreprise en centres d'analyse pour faire la répartition primaire des charges indirectes dans les différents centres, après une répartition secondaire des centres auxiliaires dans les centres principaux à l'aide des clés de répartition pour calculer ensuite les différents coûts.

- Le cout d'achat : Le coût d'achat comporte le prix d'achat des matières premières et

les charges directe et indirecte liée à l'achat.

- Le coût de production : Le coût de production comporte le coût des matières premières consommées et les charges directes et indirectes liées à la production.
- Le coût de revient : Le coût de revient comporte le coût de production des produits vendus et les charges directes et indirectes de distributions.

Enfin, le résultat analytique de chaque produit s'obtient en faisant la différence entre son chiffre d'affaire et son coût de revient.

### **6.3.2.Le tableau de bord**

Le suivi des activités et les réalisations des actions mise en œuvre par l'entreprise est assuré par le moyen de tableau de bord. Chaque département et direction élabore son propre tableau de bord, par la suite ces tableaux de bord seront regrouper pour élaborer des tableaux de synthèses, transmis à la direction générale.

## **Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise General Emballage**

Le tableau de bord financier la société General emballage fournit une approche dynamique qui permet de suivre des tendances, et des indicateurs sur une période donnée. Il s'intègre dans la stratégie de l'entreprise, l'échantillon d'indicateurs sélectionnés et suivis au sein de cet outil de gestion conduit le chef d'entreprise à rechercher et valoriser la performance, à comprendre l'évolution du résultat.

A travers les données et informations collectés au sein de service contrôle de gestion, nous allons réaliser 02 deux tableaux de bord financiers qui vont nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les exercices :(2016, 2017, 2018)

### **1. La démarche de conception**

Suite a une multitude d'entretiens orale qu'on a réalisés avec le contrôleur de gestion de l'entreprise General Emballage, nous avons réunis les données fournis et les informations nécessaires à la compréhension des systèmes de tableaux de bord financiers qu'utilise cette entreprise. A partir de la nous avons adoptées cette démarche dans notre cas pratique.

#### **1.1. Le contexte du tableau de bord financier**

Nous allons avant tout prêtées l'attention aux concepteurs et destinataires du tableau de bord, ses objectifs et sa périodicité ainsi les indicateurs clés de tableau de bord financier.

#### **1.2. Le concepteur et le destinataire**

Au milieu de General Emballage, plus exactement à l'unité Akbou, lieu de notre stage, le contrôleur de gestion élabore un tableau de bord financier, car ce dernier détient tous les informations nécessaires à son élaboration. Ce type de document est destiné aux directeurs généraux et à tous les managers de l'entreprise à fin de piloter l'activité et prendre de bonnes décisions.

#### **1.3. La détermination des objectifs**

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation. Et comme son nom l'indique, il donne une orientation à l'entreprise Dans notre lieu de stage, Le directeur du service contrôle est chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise. Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation.

Les objectifs de General Emballage sont nombreux, les plus importants sont :

- Mesurer la performance financière de l'entreprise ;
- Suivre la situation financière de l'entreprise ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Réduction et maîtrise des couts.

#### **1.4. La périodicité**

Le tableau de bord financier est établi mensuellement et annuellement, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale.

### **1.5. Les indicateurs clés du tableau de bord financier**

L'élément essentiel dans la mise en place d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent, ils attirent l'attention du centre de responsabilité sur les tâches et les processus que la direction trouve indispensables pour la réussite de l'entreprise. En effet, le bon tableau de bord doit associer les mesures de résultats (indicateurs à posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie.

Les indicateurs pertinents de mesure de performance à prendre en considération dans le tableau de bord financier sont :

- Indicateurs de croissance et de marges
- Indicateurs de structure financière
- Les indicateurs liés à la trésorerie
- Les principaux soldes intermédiaires de gestion
- Ratios de rentabilités
- La capacité d'autofinancement
- La productivité.

## **2. Conception des tableaux de bord financiers de l'entreprise General Emballage**

Pour l'exploitation des tableaux de bord financiers, nous procédons d'abord à présenter le bilan condensé et le tableau de compte de résultat (tableau de soldes d'intermédiaires de gestion) de la période (2016,2018) qui sont considérés comme source d'information financières nécessaires a la détermination des Indicateurs financiers.

### **2.1. Analyse du bilan**

#### **➤ Présentation des bilans en grandes masses de “General emballage” pour les années 2016 ,2017et 2018**

Le bilan financier condensé est le tableau qui nous fait montrer les totaux en grande masse du bilan détaillé, en suivant le principe d'exigibilité croissante pour les ressources, et le principe de liquidité croissante pour les emplois, comme il contient des colonnes attribuées en pourcentage (%).

**Tableau N°07 : Bilan en grandes masses de l'année 2016**

**Unités : KDA**

<b>Actif (Emplois)</b>			<b>Passif(ressources)</b>		
<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>VI</b>	3 689 096	55.11	<b>Cp</b>	3 172 998	47.4
			<b>DLMT</b>	1 642 627	24.54
			<b>KP</b>	4 815 625	71.94
<b>VE</b>	967 877	14.45	<b>Dettes</b>	443 046	6.6
<b>VR</b>	1 753 775	26.2			
<b>VD</b>	282 865	4.22	<b>TP</b>	1 434 918	21.43
<b>AC</b>	3 004 520	44.89	<b>DCT</b>	1 877 964	28.05
<b>Total</b>	<b>6 693 590</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>6 693 590</b>	<b>100</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

**Tableau N°8: Bilan en grandes masses de l'année 2017**

**Unités : KDA**

<b>Actif (Emplois)</b>			<b>Passif(ressources)</b>		
<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Désignation</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>VI</b>	3 403 492	45,86	<b>Cp</b>	3 680 617	49,6
			<b>DLMT</b>	1 158 210	15,6
			<b>KP</b>	4 838 827	65,21
<b>VE</b>	1 015 289	13,86	<b>Dettes</b>	604 155	8,1
<b>VR</b>	2 519 557	33,95			

<b>VD</b>	481 562	6,49	<b>TP</b>	1 976 918	26,64
<b>AC</b>	4 016 410	54,14	<b>DCT</b>	2 581 073	34,78
<b>Total</b>	<b>7 419 902</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>7 419 902</b>	<b>100</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

Tableau N°9: Bilan de grandes masses de l'année 2018

Unités : KDA

Actif (Emplois)			Passif(Ressources)		
Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
<b>VI</b>	3 217 569	38,74	<b>Cp</b>	4 772 414	57,46
			<b>DLMT</b>	651 845	7,84
			<b>KP</b>	5 424 259	65,31
<b>VE</b>	1 567 470	18,87	<b>Dettes</b>	436 907	5,26
<b>VR</b>	2 871 037	34,57			
<b>VD</b>	648 109	7,8	<b>TP</b>	2 443 020	29,4
<b>AC</b>	5 086 618	61,25	<b>DCT</b>	2 879 927	34,68
<b>Total</b>	<b>8 304 188</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>8 304 188</b>	<b>100</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétations :**

En regardant les bilans en grandes masses 2016/2017/2018 ; on constate que :

- L'entreprise "General Emballage" est a vocation industrielle, puisque ses stocks sont composés de matières premières et produits finis ; toute fois le taux d'immobilisations a connu une diminution durant la période (2016, 2017, 2018) représentent respectivement 55.11% et 45,68% et 38,74% du total d'actif. Cela résulte du fait que les valeurs des

investissements réalisés dans le domaine sont faibles, d'une part, des cessions des actifs juges excédentaires et des amortissements.

- L'entreprise "General Emballage" a connu une progression significative des capitaux propres qui est passé de 47% en 2016 à 49% en 2017 à 57,46% en 2018 ; ceci s'explique que le financement de l'entreprise est assuré par ses propres ressources.

### 2.1.1. Les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise consiste dans le suivi des trois (03) indicateurs essentiels, à savoir : FRN, BFR, TN

#### a. Le fond de roulement (FRN)

Tableau N°10: Calcul le FRN pour les années 2016 ,2017et 2018

Unités : KDA

Désignation	2016	2017	Ecart 16VS 17	2018	Ecart 17vs18
KP (1)	4 815 625	4 838 827	23 202	5 424 259	585 432
VI (2)	3 689 069	3 403 492	-285 577	3 217 569	771 355
<b>FRN=(1)- (2)</b>	<b>1 126 556</b>	<b>1 435 335</b>	<b>308 779</b>	<b>2 206 690</b>	<b>771 355</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

#### ➤ Interprétation :

A partir du tableau ci-dessus, on remarque le FRN pour les trois exercices sont de valeurs positives ce qui signifie que l'actif immobilisé de 'GE' est intégralement financé par les ressources stables.

Toutefois le FRN de l'entreprise augmente de 308 779KDA en 2017 par rapport a 2016 et de 771 355 en 2018 par rapport a 2017 cette progression est due à une diminution d'actif immobilisé net en raison des opérations d'amortissement annuel.

#### b. Le besoin de fond de roulement (BFR)

Le BFR découle de l'exploitation normale de l'entreprise et résulte de la différence entre les emplois cycliques d'exploitation (stocks et créance) et les ressources cycliques d'exploitation (dettes à court terme).

**Tableau N°11:** Calcul du BFR pour les années 2016, 2017 et 2018

**Unités :KDA**

Désignations	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart 18VS17
VE (1)	967 877	1 015 289	47 412	1 567 470	552 181
VR (2)	1 753 775	2 519 557	765 802	2 871 037	351 480
DCT <sup>91</sup> (3)	443 046	604 155	-1273809	436 907	-167 248
<b>BFR=(1) +(2)-(3)</b>	<b>2 278 606</b>	<b>2 930 691</b>	<b>652 085</b>	<b>4 001 600</b>	<b>1 070 909</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation**

On remarque que l'entreprise 'GE 'à enregistré un BFR positif durant les trois années étudiés soit une hausse de 652 085 KDA en 2017 par rapport à 2016 et une augmentation de 1 070 909 KDA en 2018 par rapport à 2017. Cette situation est due principalement à l'augmentation des VE représentées par les stocks. Cela signifie qu'une partie de l'actif circulant n'est pas couverte par le passif circulant.

**c. La trésorerie(TN)**

La trésorerie nette est le résultat qui est issue soit de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, ou bien elle s'obtient de la différence entre les disponibilités et les crédits de trésorerie.

**Tableau N°12 :** Calcul la TN pour les années 2016, 2017, et 2018

**U : KDA**

Désignations	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart 18VS17
VD (1)	282 865	481 562	198 697	648 109	166 547
TP (2)	1 877 964	1 976 918	98954	2 443 020	466 102
<b>TN= (1)- (2)</b>	<b>-1595 099</b>	<b>-1 495 356</b>	<b>99734</b>	<b>-1 794 911</b>	<b>- 299 555</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation**

<sup>91</sup> DCT= dettes fournisseurs et fiscales

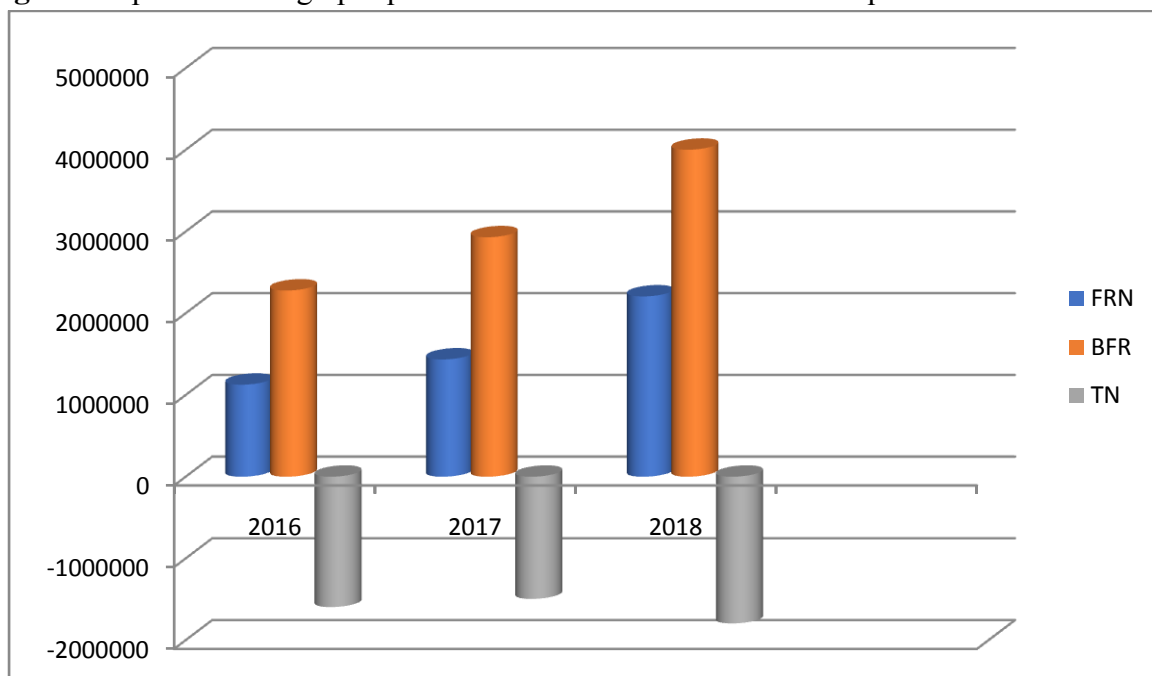


D'après le tableau ci-dessus, on constate que la TN de l'entreprise 'GE 'est négative sur les trois exercices , cela signifie qu'elle est déséquilibré financier immédiat, donc elle ne dispose pas d'une liquidité importante ce qui lui permettra à insuffisance de rembourser ses dettes a tout moment , ou bien faire des placement qui génèrent des gains financiers.

Néanmoins, la trésorerie nette a enregistré une augmentation de 99734 KDA en 2017 par rapport a 2016 et une baisse de- 299 555KDA en 2018 par rapport a 2017.cela est du au fond de roulement qui est supérieur au besoin de fond roulement.

Pour mieux comprendre l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

**Fig.07** : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs d'équilibre financier



Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

### 2.1.2. Les ratios de structure

Le calcul des ratios permet d'affiner le jugement financier en facilitant les comparaisons dans le temps ou avec des entreprises du même secteur. Nous allons procéder à présenter les principaux ratios les plus illustratifs de la solvabilité de l'entreprise.

**Tableau N°13** : Calcul des ratios de structure financière pour les années 2016, 2017,2018

Unités : KDA

Désignations	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart 18VS 17
Total actif (1)	6 693 590	7 419 902	726 312	8 304 188	884 286
Capitaux propres (2)	3 172 998	3 860 617	687 619	4 772 414	911 797
Total dettes (3)	3 520 591	3 739 283	218 692	3 531 772	-207511
<b>Solvabilité générale = (1/3)</b>	<b>2.11</b>	<b>1.98</b>	<b>-0.13</b>	<b>2.35</b>	<b>0.37</b>
<b>Autonomie financière=(2/3)</b>	<b>0.9</b>	<b>1.03</b>	<b>0.13</b>	<b>1.35</b>	<b>0.32</b>
<b>Endettement global = (3/2)</b>	<b>1.1</b>	<b>0.96</b>	<b>-0.14</b>	<b>0.74</b>	<b>-0.21</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation :**

- **Ratio solvabilité générale**

Ce ratio a connu une diminution de-0.13 en 2017 par rapport a 2016 suite a l'augmentation des dettes malgré la hausse des actifs de 726 312 KDA, par contre en 2018 il a connu une augmentation de 0.37 par rapport a 2017 suite à la diminution des dettes de 207511 KDA.

On constate que ce ration est largement supérieur à 1, ce qui montre que l'entreprise 'GE' est solvable, elle est capable de payer ses dettes en utilisant total de ses actifs en cas d'arrêt l'activité.

- **Autonomie financière**

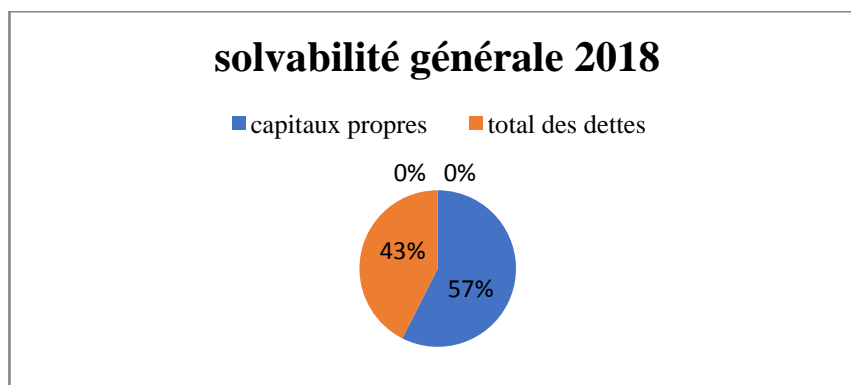
Ce ratio exprime le rapport entre les capitaux propres et les dettes contractées par l'entreprise. Il nous informe aussi sur le poids de l'endettement de l'entreprise, donc il indique le degré de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers ou de ses sources de financement.

Dans notre cas ce ratio a connu une progression successive de 0.13 , 0.32 en 2017 et 2018 suite a l'augmentation importante des capitaux propres de 687 619KDA en 2017 par rapport a 2016 et 911 797KDA en 2018 par rapport a 2017. L'entreprise GE peut donc couvrir ses emprunts avec ses fonds propres.

- **Endettement global**

Le taux d'endettement de l'entreprise 'GE' est en régression, pour 2016 s'est évalué à 1.1 et 0.96 en 2017 et 0.74 en 2018. Cette situation signifie que l'entreprise 'GE' est très prudente, ne souhaite pas investir ni prendre des risques.

**Fig.08** : Représentation graphique de la solvabilité générale pour 2018



Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

**2.1.3. Les indicateurs liés à la trésorerie**

**a. Ratios de liquidités**

L'analyse de la liquidité peut être effectuée à partir de trois ratios : ratios de liquidité générale, ratios de liquidité réduite, et ratios de liquidité immédiate.

**Tableau N°14** : Calcul des ratios de liquidités pour les années 2016, 2017, 2018

Unités : KDA

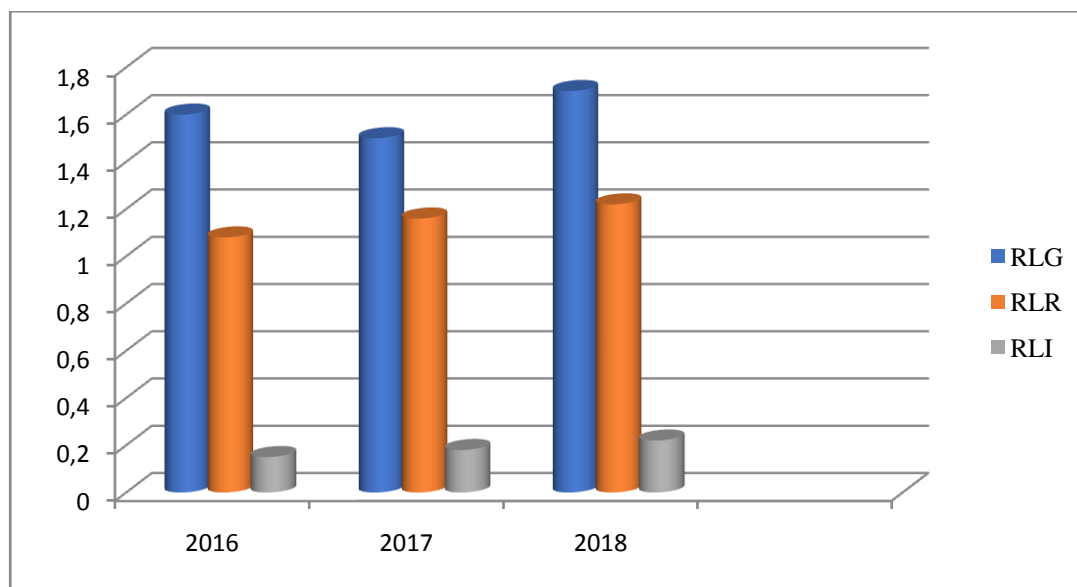
Désignations	2016	2017	Ecart 17VS 16	2018	Ecart 18VS 17
AC (1)	3 004 520	4 016 410	1 011 890	5 086 618	1 070 208
VR (2)	1 753 775	2 519 557	765 782	2 871 037	351 480
VD (3)	282 865	481 562	198 697	648 109	166 547
DCT (4)	1 877 964	2 581 073	703 109	2 879 927	298 854
<b>RLG = (1/4)</b>	<b>1.6</b>	<b>1.5</b>	<b>-0.1</b>	<b>1.7</b>	<b>0.2</b>
<b>RLR= (2+3/4)</b>	<b>1.08</b>	<b>1.16</b>	<b>0.08</b>	<b>1.22</b>	<b>0.1</b>
<b>RLI = (3/4)</b>	<b>0.15</b>	<b>0.18</b>	<b>0.03</b>	<b>0.22</b>	<b>0.04</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation**

- **RLG** : ce ratio nous informe sur la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court terme par le biais de son actif circulant. On remarque que le ratio a diminué de 0.1 en 2017 par rapport 2016 et augmente de 0.2 en 2018 par rapport 2017 suite à la progression des actifs.
- **RLR** : Ce ratio a connu une hausse de 0.08 en 2017 par rapport 2016 et 0.1 en 2018, cela est dû principalement à l'augmentation des dettes à court terme.
- **RLI** : ce ratio permet de constater si les dettes à court terme peuvent être remboursées grâce à l'argent déjà disponible ; Ce ratio a enregistré une augmentation de 0.03 en 2017 par rapport 2016 et 0.04 en 2018 par rapport 2017 mais qui reste inférieur à 1, donc l'entreprise 'GE' ne dispose pas d'un niveau de trésorerie important qui lui permettra de rembourser ses dettes à court terme. Donc il faut faire appel aux autres VR et VE.
- Pour mieux comprendre l'évolution des ratios de liquidités nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

**Fig. 09:** Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidités



Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

**b. Ratios de rotations**

Dans les ratios de rotation on trouve : ratio de délai du paiement de clients et ratio de délai de paiement fournisseurs

**Tableau N°15:** Calcul des délais de paiements pour les années 2016, 2017,2018

Unités : KDA

désignations	2016	2017	Ecart 17VS 16	2018	Ecart 18VS 17
Créances clients (1)	1595 914	2 365 794	769 880	2 612 083	246 289
Créances fournisseurs(2)	190 364	244 222	53 858	179 672	-64 550
CA TTC (3)	8 838 077	10 971 824	2 133 746	13 510 429	2 538 605
<b>Délai de rotation crédit clients = (1/ 3) *360</b>	65jours	77 jours	12 jours	69 jours	-8jours
<b>Délai de rotation crédit fournisseurs = (3/2) *360</b>	7jours	8jours	1jours	6jours	-2jours

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation**

- **Le délai de rotation du crédit clients :**

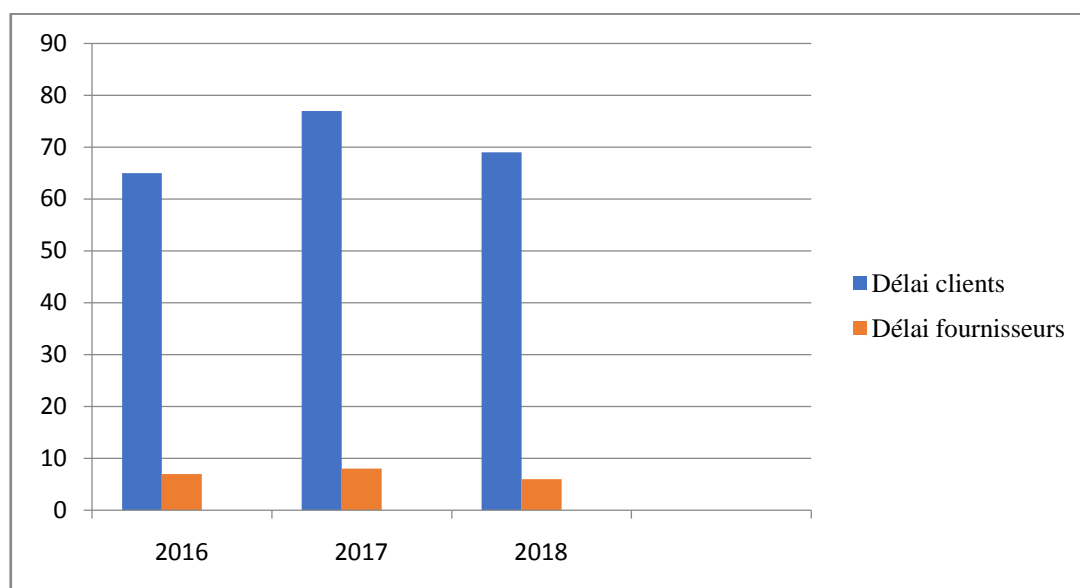
Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit souscrit par l'entreprise à ses clients, d'après nos calculs on remarque que l'entreprise 'GE' à accordé à ses clients 65jours en 2016 et 77jours en 2017 et 69jours en 2018 .soit une diminution de 8jours en 2018 par rapport a 2017 ce qui est positif pour l'entreprise, car il ya un recouvrement qui ne dépasse pas 90Jours.

- **Délai de rotation du crédit fournisseurs :**

Ce ratio exprime en jours les délais de paiement des dettes, dans notre cas l'entreprise 'GE' pendant les trois années 2016, 2017,2018 respectivement 7 jours,8jours, 6jours réglé ces dettes dans les normes avant les délais.

Néanmoins, on remarque que la durée de découlement des clients est supérieur à celle des fournisseurs est un point négatif pour cette entreprise ; cela indique que 'GE' ne peut pas régler ces dettes (fournisseurs) par ces créance (clients).

**Fig.10:** Comparaison entre les trois délais de paiements



Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

## 2.2. Analyse du tableau de compte de résultat

Cette partie portera sur l'analyse des soldes d'intermédiaires de gestion et la rentabilité de l'entreprise pour la période de 2016, 2017 et 2018.

### 2.2.1. Les soldes d'intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés, Ils offrent également la possibilité d'analyser les variations par rapports aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers.

**Tableau N°16 :** Calcul des soldes d'intermédiaire de gestion pour les années 2016, 2017, 2018

Unités KDA

Désignations	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart 18 VS 17
-Vente et produits annexes (CA)	7 426 956	9 220 021	1 793 065	11 353 303	2 133 282
-Variation du stock de produits finis	(-6520)	(-6295)	225	47 045	53 340
-Production immobilisé	20 310	160 496	140 366	240 713	80 217
<b>Production de l'exercice</b>	<b>7 440 746</b>	<b>9 374 259</b>	<b>1 933 513</b>	<b>11 641 061</b>	<b>2 266 802</b>

-Achats consommés	4 749 731	6 043 788	1294057	8 218 958	2 175 170
-Services extérieurs et autres consommations	459 058	576 110	1 17052	635 378	59 268
<b>Consommation de l'exercice (-)</b>	<b>5 208 789</b>	<b>6 619 898</b>	<b>1411 109</b>	<b>8 854 336</b>	<b>2 234 438</b>
<b>VA</b>	<b>2 231 956</b>	<b>2 754 361</b>	<b>522 404</b>	<b>2 786 725</b>	<b>32 364</b>
-Subventions d'exploitation (+)	00	261	261	1 168	907
-Charges de personnel (-)	625 437	707 049	81612	783 511	76 462
-Impôts, taxes et versements assimilés (-)	75 677	96 031	20 354	88 373	-7 658
<b>EBE</b>	<b>1 530 841</b>	<b>1 951 542</b>	<b>420 701</b>	<b>1 916 009</b>	<b>-35 533</b>
-Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	949 884	3 101	(-946 783)	1 594	-1 507
-Autres produits opérationnels (+)	23 104	8 817	(-14287)	95 528	86 711
-Dotations aux amortissements et aux provisions (-)	530 384	590 043	59 659	565 265	(-24 778)
-Autres charges opérationnelles (-)	20 101	14 682	(-5 419)	10 428	(-4 254)
<b>R.E</b>	<b>1 004 410</b>	<b>1 358 734</b>	<b>354 324</b>	<b>1 437 437</b>	<b>78703</b>
-Produits financiers (+)	64 113	32 770	-31 343	27 758	-5 012
-Charges financières (-)	156 225	179 781	23 556	204 647	24 866
<b>RCAI</b>	<b>912 297</b>	<b>1 211 723</b>	<b>299 426</b>	<b>1 260 548</b>	<b>48 825</b>
-Produits exceptionnels	-	-	-	-	-
- Charges exceptionnelles	-	-	-	-	-
<b>R .Exceptionnels</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

-RCAI (+)	912 297	1 211 723	299 426	1 260 548	48 825
-R-exceptionnel (+)	—	—	—	—	—
- Impôts exigibles sur résultats ordinaires (-)	155 584	230 883	75 299	148 535	(-82 348)
- Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires (-)	13 809	(-6 872)	(-20 681)	16 868	23 650
<b>R.N</b>	<b>742 903</b>	<b>987 619</b>	<b>244 716</b>	<b>1 095 145</b>	<b>107 526</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

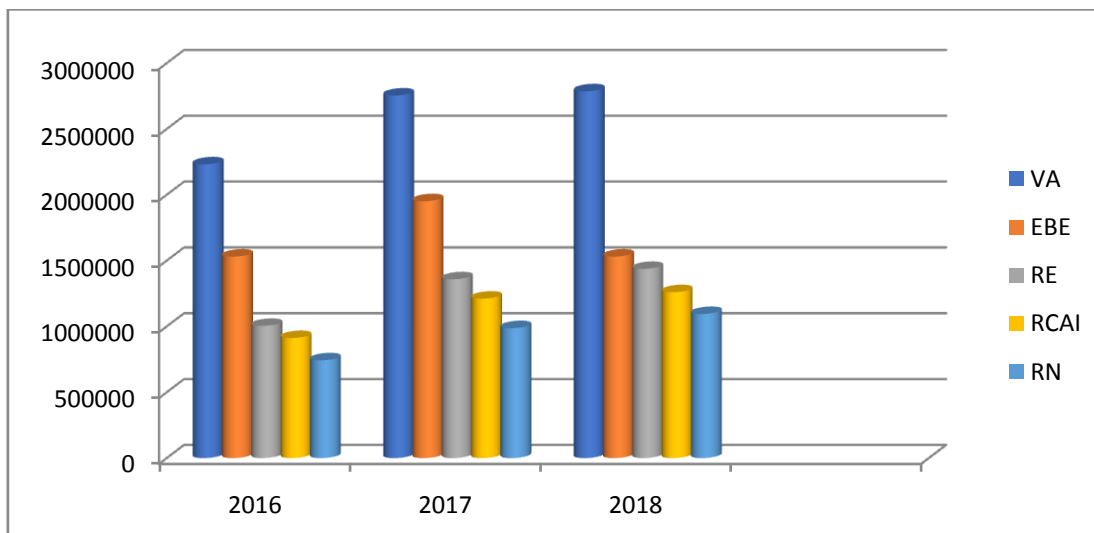
### ➤ Interprétation

- **Production de l'exercice** : Un volume de production important a été réalisé au sein de Général emballage pour les trois années, il a enregistré une hausse de 1 933 513 KDA en 2017 par rapport à 2016 et de 2 266 802 KDA en 2018 par rapport à 2017, cela s'explique par le fait que l'entreprise 'GE' a réalisé une évolution en ventes de ses produits.
- **La valeur ajoutée (VA)** : La richesse apportée par l'entreprise GE a progressé de 522 404 KDA en 2017 par rapport à 2016 et de 32 364 KDA en 2018 par rapport à 2017; cela indique la très bonne intégration de l'entreprise dans son secteur d'activité.
- **Excédent brut d'exploitation (EBE)** : On remarque que l'EBE de l'entreprise GE affiche une hausse de 420 701 KDA en 2017 par rapport à 2016 et une baisse de -35 533 KDA en 2018 par rapport à 2017. Cela peut être expliqué par une augmentation des charges personnelles.
- **Le résultat d'exploitation (RE)** : Il représente la ressource nette dégagée par l'activité normale de l'entreprise. On remarque le RE de 'GE' a connu une évolution positive durant les trois exercices. Soit une hausse de 354 324 KDA en 2017 par rapport à 2016 et 78703 KDA en 2018 par rapport à 2017. Cela est due à l'augmentation de reprises sur charges et autres produits.
- **Résultat courant avant impôt (RCAI)** : il est positif pour les trois exercices soit une hausse de 299 426 KDA en 2017 par rapport à 2016 et une augmentation de 48 825 KDA en 2018 par rapport à 2017 en raison de l'évolution des charges financières.
- **Résultat net (RN)** : Le résultat net de l'exercice est considéré comme un bon indicateur de la rentabilité générale de l'entreprise ; pour l'entreprise 'GE' elle dégage un bénéfice pour les trois années (2016, 2017, 2018) toute fois on remarque une croissance 244 716 KDA en 2017 par rapport à 2016 et 107 526 KDA en 2018 par rapport à 2017. cela est dû à la hausse de CA et VA et autres produits. donc l'entreprise 'Général Emballage' est performante.



- Pour mieux comprendre l'évolution des soldes d'intermédiaires de gestion nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

**Fig.11:** Représentation graphique de l'évolution des principaux SIG



Source : établi par nos soins à partir des données de GE

### 2.2.2. Indicateurs de croissance

#### - Indicateur de croissance de chiffre d'affaire

En matière de chiffre d'affaires, la mesure de progression la plus courante, pour les unités en phase de croissance ou de récolte, est le taux d'augmentation du chiffre d'affaires. Ceci est manifesté par la variation entre le chiffre d'affaires de la période achevée et celui de la période précédente. Cette analyse permettra de détecter les produits ainsi que les points de vente en difficulté.

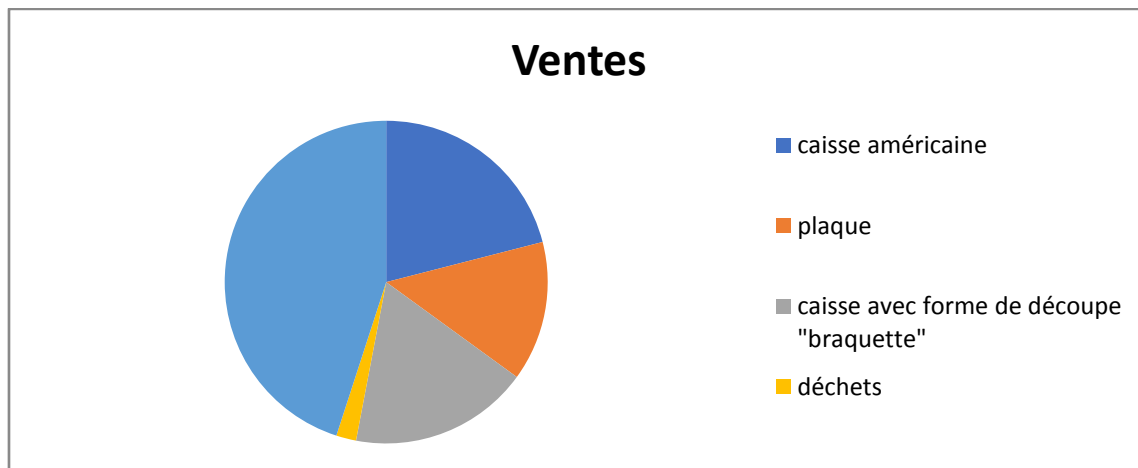
**Tableau N°17:** Chiffre d'affaire réalisé en 2018

Désignation	Chiffre d'affaire KDA	%
Caisse américaine	2 382 325	21%
Plaque	1 698 805	14%
Caisse avec forme de découpe "Barquette"	1 970 136	18%
Déchets	118 465	2%
Autres prestations de services	5 183 662	45%
<b>Total</b>	<b>11 353 303</b>	<b>100%</b>

Source : document interne de l'entreprise GE.

Pour mieux comprendre les parts relatifs du chiffre d'affaire nous nous sommes appuyés sur la représentation graphique ci-dessous :

**Fig.12** : Représentation de la répartition du chiffre d'affaire de l'exercice 2018



Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

**Tableau N°18**: Evolution du chiffre d'affaire pour les années 2016, 2017,2018

Désignations	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart18V S17
<b>Chiffre d'affaire HT</b>	7 426 956	9 220 021	1 793 065	11 353 303	2 133282

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation :**

On constate que le CA de l'entreprise 'GE' a augmenté de 1 793 065 KDA en 2017 par rapport à 2016 puis une hausse de 2 133282 KDA en 2018 par rapport à 2017, Cette croissance peut s'expliquer par une amélioration de ses ventes de produits (Cartons ondulés).

- **Indicateur d'évolution des charges d'exploitation**

Cet indicateur permet de mesurer la variation des charges d'exploitation.

**Charges d'exploitation**= Achats consommés + Services extérieurs et autres consommations + Charges de personnel + Impôts, taxes et versements assimilés + Autres charges opérationnelles + Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs+ Charges financières

- **Taux de variation des charges d'exploitation (2017)**= $8\,207\,484 - 6\,086\,229 / 6\,086\,229 = 2\,121\,255 = 35\%$
- **Taux de variation des charges d'exploitation (2018)** =  $(10\,506\,650 - 8\,207\,484) / 8\,207\,484 = 28\%$

On remarque que les charges d'exploitation de General Emballage ont enregistré une augmentation de 35% en 2017 puis une diminution 28% en 2018

- **Taux de marge bénéficiaire** : Ce ratio mesure la part du résultat en chiffre d'affaire, il traduit la contribution de chaque vente au chiffre d'affaire. **Il se calcul comme suit :**

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{CA} * 100$$

- Taux de marge bénéficiaire(2016)=  $742\,903 / 7\,426\,956 * 100 = 10\%$
- Taux de marge bénéficiaire (2017)=  $987\,619 / 9\,220\,021 * 100 = 11\%$
- Taux de marge bénéficiaire (2018)=  $1\,095\,145 / 11\,353\,303 * 100 = 10\%$

Ce taux de marge bénéficiaire exprime la rentabilité, dans le cadre de notre étude ; on remarque que l'entreprise 'GE' est commercialement rentable (pour 100 DA de CA réalise un bénéfice de 10DA en 2016 et 11 DA en 2017 et 10 DA en 2018).

- **Ratio de productivité :**

Le rapprochement de ratio CA et ratio VA permet de s'assurer que la richesse créée suit une évolution comparable à celle du CA. Le ratio de productivité globale se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de productivité globale} = \text{VA} / \text{CA}.$$

- Ratio de productivité globale(2016)= $2\,231\,956 / 7\,426\,956 = 30\%$
- Ratio de productivité globale(2017)= $2\,754\,361 / 9\,220\,021 = 29.87\%$
- Ratio de productivité globale(2018)= $2\,786\,725 / 11\,353\,303 = 24.54\%$

On remarque General emballage est en baisse de richesse passant de 1.3% en 2017 par rapport à 2016 puis .5.93 % en 2018 par rapport 2017

### 2.2.3. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permet d'assurer son financement. Dans le tableau ci-dessous, nous allons calculer la CAF par la méthode additive.

**Tableau N°19** : Calcul de la CAF pour les années 2016, 2017,2018

Désignation	2016	2017	Ecart 17VS16	2018	Ecart 18 VS 17
-Résultat net (+)	742 903	987 619	244 716	1 095 145	107 526
-dotations aux amortissements(+)	530 384	590 043	59 659	565 265	-24 778
-Reprise sur amortissements (-)	949 884 00	3 101 00	(-946 783) 00	1 594 00	-1507 00
-Valeur nette comptables des éléments d'actif cédés(+)	00	00	00	00	00
-produits de cession d'élément d'actif (-)					
<b>CAF</b>	<b>323 403</b>	<b>1 547 561</b>	<b>1 224 158</b>	<b>1 658 816</b>	<b>84 255</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

#### ➤ **Interprétation**

On constate que l'entreprise 'Général Emballage 'a réalisé une CAF nettement positive pour les trois exercices, toute fois elle à augmenté 1 224 158 KDA 2017 par rapport a 2016 et de 84 255 KDA en 2018 par rapport a 2017 cette amélioration est due essentiellement a l'évolution du résultat net, cela signifie que 'GE' est en sécurité financière totale et elle est capable de s'autofinancer.

#### **2.2.4. Ratios de rentabilités**

L'analyse de la rentabilité est essentielle dans la mesure où elle est la résultante de la politique générale de l'entreprise ; Elle exprime le rapport entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu. Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser le ratio de rentabilité économique et de rentabilité financière.

**Tableau N° 20:** Calcul des ratios de rentabilités pour les trois années 2016, 2017,2018

KDA					
Désignations	2016	2017	Ecart 17 VS 16	2018	Ecart 18VS 17
RN (1)	742 903	987 619	244716	1 095 145	107 526
CP (2)	3 172 998	3 680 617	537 619	4 712 414	1 031 797
<b>ROE= (1)/(2)</b>	<b>0.24</b>	<b>0.26</b>	<b>0.02</b>	<b>0.23</b>	<b>-0.03</b>
Actif net (3)	6 693 590	7 419 902	726 312	8 304 188	884 286
<b>ROA = (1)/(3)</b>	<b>0.11</b>	<b>0.13</b>	<b>0.02</b>	<b>0.14</b>	<b>0.01</b>
<b>L'effet de levier= ROE/ROA</b>	<b>2.2</b>	<b>2</b>	<b>-0.2</b>	<b>1.6</b>	<b>-0.4</b>

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

➤ **Interprétation :**

- **Rentabilité financière (ROE) :** Mesure les capacités de l'entreprise à rémunérer ces capitaux propres et de création de valeur pour l'actionnaire.  
 D'après le tableau ci dessus on constate que la ROE est positive durant les trois années ce que signifie que l'entreprise 'GE' permet de rentabiliser ses fonds propres apporté par les associés. Malgré ce ratio a connu une hausse de 2% en 2017 par rapport a 2016 puis une baisse de 3% en 2018 par rapport a 2017 mais reste toujours satisfaisant.
- **Rentabilité économique (ROA) :** La rentabilité économique permet d'apprécier la performance et ainsi de mesurer la capacité de l'entreprise à offrir un rendement à l'ensemble de ses sources de financement, on constate que l'entreprise 'GE' en moyenne a une rentabilité économique positive durant les trois exercices, une évolution de 2% en 2017 et 1% en 2018 cela qui signifie que 'GE' est capable de rentabiliser ses actifs économiques pour conduire son activité ;donc elle est rentable.
- **L'effet de levier :** à partir du tableau N°, l'effet de levier financier présent une valeur positive sur les trois années (2016, 2017,2018) soit 2.2, 2 et 1.6 respectivement, cela veut dire que la rentabilité économique réalisé est suffisante pour couvrir les frais financiers, donc favorable.

- **Economic Value Added (EVA)** : C'est un indicateur de création de valeur pour l'investisseur, elle mesure la performance interne de l'entreprise et la rentabilité financière. L'EVA de 'General Emballage ' est calculé comme suit :

$$EVA = RE * (1 - TIS) - K * CE.$$

• Ou :

RE = résultat d'exploitation.

TIS = taux d'imposition des bénéfices.

K = coût de capital (taux d'intérêt \* (1 - TIS)).

CE = capitaux engagés

Comme on a pas taux d'intérêt on suppose qu'il est égale=5.4%

- EVA (2016) = 1 004 410\*(1-0.19) - 4 815 625\*0.054= 553 528KDA

- EVA (2017) = 1 358 734\*(1-0.19) - 4 838 827\*0.054=839 277 KDA

- EVA (2018) = 1 437 437\*(1-0.19)- 5 424 259\*0.054 =871 415 KDA













On constate que la valeur économique ajoutée de General Emballage est positive durant les trois exercices soit 553 528KDA en 2016 et 839 277 KDA en 2017 et 871 415 KDA en 2018 ; ce qui signifie qu'elle a crée de la valeur, donc il ya un enrichissement des actionnaires.











### 3. Les tableaux de bord financiers de l'entreprise General Emballage

Ces deux tableaux de bord affichent les KPI financiers choisis par General Emballage (unité Akbou) pour les années 2017 et 2018 :

Tableau N°21 : Le tableau de bord financier 2017 de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE

Rubriques	Indicateurs /Ratios	Unités	Année 2017				
			Réalisati ons 2017	Réalisati ons 2016	Ecart	%17V S16	Pictogram mes
Indicateurs de croissances et de marges	Chiffre d'affaire (HT)	KDA	9 220 021	7 426 956	1793 065	24.14 %	☺
	Taux de marge bénéficiaire	%	11	10	1	10%	☺
Charges d'exploitations	Charges d'exploitations	KDA	8 207 484	6 086 229	2 121 255	34.85	☹

<b>Principaux soldes d'intermédiaires de gestion</b>	Valeur ajouté	KDA	2 754 361	2 231 956	522 404	23.40 %	
	Excédent brut d'exploitation	KDA	1 951 542	1 530 841	420 701	27.48 %	
	Résultat d'exploitation	KDA	1 358 734	1 004 410	354 324	35.27 %	
	Résultat financier	KDA	-147 011	-92 112	54 899	-59.60 %	
	Résultat courant avant impôt	KDA	1 211 723	912 297	299 426	32.82 %	
	Résultat net	KDA	987 619	742 903	244 719	32.94 %	
<b>structure financière</b>	FRN	KDA	1 435 335	1 126 556	308 779	27.40 %	
	BFR	KDA	2 930 691	2 278 606	652 085	28.61 %	
	Solvabilité générale	%	1.98	2.11	-0.13	-6.16%	
	Autonomie financière	%	1.03	0.9	0.13	14.44 %	
	Endettement global	%	0.96	1.1	-0.14	-12.72 %	
<b>Trésorerie</b>	Délai de paiement clients	Jours	77	65	12	18.46 %	













	Délai de paiement fournisseurs	Jours	8	7	1	14.28 %	
	RLG	%	1.5	1.6	-0.1	-6.25%	
	RLR	%	1.16	1.08	0.08	7.41%	
	RLI	%	0.18	0.15	0.03	2%	
	Trésorerie nette	KDA	-1495 356	-1595 099	99 734	-6.26%	
<b>Rentabilités</b>	ROA	%	0.13	0.11	0.02	18.18 %	
	ROE	%	0.26	0.24	0.02	8.33%	
	EVA	KDA	839 277	553 528	285 749	51.62 %	
<b>Capacité d'autofinancement</b>	CAF	KDA	1 547 561	323 403	1 224 158	378.5 %	
<b>Productivité</b>	Productivité Globale	KDA	0.2987	0.3	-0.0013	0.43%	


Source : établi par nos soins à partir des données de GE.



Tableau N°22 : Le tableau de bord financier 2018 de l'entreprise GENERALEMBALLAGE

Rubriques	Indicateurs / Ratios	Unités	Année 2018				
			Réalisations 2018	Réalisations 2017	Ecart	%18VS 17	Pictogrammes
Indicateurs de croissance et marge	Chiffre d'affaire (HT)	KDA	11 535 303	9 220 021	2 133 282	23.13%	😊
	Taux de marge	%	10	11	1	9.09%	😊
Charges d'exploitation	Charges d'exploitation	KDA	10 506 650	8 207 484	2 299 166	28.01%	😞
Principaux soldes d'intermédiaires de gestion	Valeur ajoutée	KDA	2 754 361	2 786 725	32 364	1.18%	😊
	Excédent brut d'exploitation	KDA	1 951 542	1 916 009	-35 533	1.82%	😞
	Résultat d'exploitation	KDA	1 358 734	1 437 437	78 703	5.79%	😊
	Résultat financier	KDA	-176 889	-147 011	-29 888	20.33%	😞
	Résultat courant avant impôt	KDA	1 211 723	1 260 548	48 825	4.02%	😊
	Résultat net	KDA	987 619	1 095 145	107 526	10.88%	😊
Structure financière	FRN	KDA	2 206 690	1 435 335	771 335	53.74%	😊
	BFR	KDA	4 001 600	2 930 691	1 070 909	36.54%	😞

	Solvabilité générale	%	2.35	1.98	0.37	18.68%	
	Autonomie financière	%	1.35	1.03	0.32	31.06%	
	Endettement global	%	0.74	0.96	-0.21	21.87%	
<b>Trésorerie</b>	Délai de paiement clients	Jours	69	77	-8	10.38%	
	Délai de paiement fournisseurs	Jours	6	8	-2	25%	
	RLG	%	1.7	1.5	0.2	13.33%	
	RLI	%	0.22	0.18	0.04	22.22%	
	RLR	%	1.22	1.16	0.1	8.62%	
	TR nette	KDA	-1 794 911	-1 495 356	-299 555	20.04%	
	<b>Rentabilité</b>	ROE	%	0.23	0.26	-0.03	11.53%
ROA		%	0.14	0.13	0.01	7.69%	
EVA		KDA	871 415	839 277	32 138	3.82%	
<b>Capacité d'auto-financement</b>	CAF	KDA	1 658 816	1 547 561	84 255	5.44%	

<b>Productivité</b>	Productivité globale	%	0.2454	0.2987	-0.0533	17.84%	
---------------------	----------------------	---	--------	--------	---------	--------	---

Source : établi par nos soins à partir des données de GE.

### Observations

Les 02 tableaux de bord financiers de la SPA General Emballage nous permettent de constater que les indicateurs financiers qui les composent enregistrent des écarts généralement favorables comparants aux réalisations de l'année 2017 et 2018 par exemple :

- l'évolution du chiffre d'affaire ce que signifie que cette entreprise satisfait sa clientèle par la qualité des produits qu'elle leurs offrent ;
- Le résultat net et la CAF ont connu une augmentation importante, cette situation servira à financer des investissements futurs et de rembourser ses emprunts ;
- Les rentabilités économique et financière sont assez satisfaisante ;
- Et en ce qui concerne la structure financière, l'autonomie financière et la solvabilité générale il est clair que l'entreprise dispose d'une situation confortable ;
- Les ratios de liquidités générales et relatives sont supérieur a 1 ce que signifie qu'elle est solvable.

Enfin, d'après les résultats obtenus des deux tableaux de bord financiers on peut dire que l'entreprise General Emballage est plus financièrement performante en 2018.

### Conclusion

Au terme de ce chapitre dans lequel nous avons procédé a l'élaboration des tableaux de bord financiers pour la SPA GENERAL EMBALLAGE, nous soulignons que les indicateurs financiers utilisés sous forme de pictogrammes nous ont permis de suivre l'activité de cette entreprise de la période allant de (2016,2018).

A travers cette approche nous avons constaté que GENERAL EMBALLAGE est plus performante financièrement en 2018qu'en 2017. Cela est clairement exprimé par plusieurs écarts positifs en rapport de réalisations, par des ratios aboutissants à des rapports relatifs satisfaisant. Par ailleurs, l'exploitation des différentes données en termes de mouvement des résultats à moyen terme nous apprend qu'elle essaie d'améliorer de plus en plus son niveau de performance.

## *Conclusion Générale*

Aujourd'hui, le pilotage des performances fait partie des priorités des entreprises qui réussissent, cela impose la présence d'un système de mesure efficace qui leur permettent une saine gestion notamment le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil de pilotage l'activité de l'entité et d'anticipation des difficultés. Il permet aux dirigeants non seulement de mesurer le niveau de la performance, mais surtout de mieux prendre les décisions. Il présente les éléments d'appréciation de façon dynamique et progressive pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de la performance.

General Emballage est une entreprise industrielle qui maîtrise bien ses activités en raison de son expérience en la matière. La présence des nombreux concurrents incite les dirigeants de cette société à vouloir maîtriser autant que possible la gestion de sa performance.

Notre travail au niveau du service contrôle de gestion de General Emballage s'est porté sur l'évaluation et le pilotage de la performance financière de cette entreprise à travers la conception des tableaux de bord financiers. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers de la période allant de (2016,2018) pour la détermination des indicateurs pertinents, car elle constitue l'étape primordiale de toute la mise en place de ces outils du fait qu'elle nous permet de comprendre la formation des résultats présentés dans les tableaux de bord.

Au terme de notre travail, nous avons conclu que General Emballage est performante financièrement à l'année 2018 qu'en 2017. Cela est clairement exprimé par plusieurs écarts favorables à savoir :

- La croissance du chiffre d'affaire et le résultat net.
- Les rentabilités économiques et financières qui s'avèrent assez satisfaisantes.
- Les ratios de liquidités et de solvabilités qui s'avèrent également supérieurs aux normes.

Pour revenir à notre problématique et nos hypothèses de départ, nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

- La performance financière de l'entreprise dépend essentiellement de la gestion des ressources financières mis à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse.
- L'utilisation des indicateurs financiers pertinents permettent de mesurer d'une façon efficace la performance financière de GENERAL EMBALLAGE, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.
- Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui permet aux responsables de GENERAL EMBALLAGE d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir un environnement clair et ludique pour interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier, ce qui confirme notre troisième et dernière hypothèse.

Malgré tous les atouts que GENERAL EMBALLAGE a acquis grâce à l'utilisation du tableau de bord financier, nous avons constaté que ce dernier comporte encore quelques points faibles :

- Au niveau opérationnel et dans le partage des informations, il ne permet pas aux autres services de voir le niveau de réalisation de leurs activités au cours de l'année.
- Concernant les ratios utilisés, ils ne prennent sens que s'ils sont comparés aux normes sectorielles et aux ratios des entreprises du même secteur d'activité.
- C'est un outil conçu en interne, alors que dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts vers l'extérieur (concurrence, politique...).

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE. Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures relatives à la thématique de pilotage par les tableaux de bord.

## *Liste Bibliographique*

**Les ouvrages**

- ✚ ALAZARD. C, SEPARI S, « **contrôle de gestion : manuel et applications** », édition DUNOD, Paris, 2007.
- ✚ ALAIN. Marion, « **Analyse financière : concepts et méthodes** », 3ème édition, éditions Dunod, Paris, 2004.
- ✚ AIM.R. R, «**Indicateurs et tableaux de bord, 100 question pour comprendre et agir** », éd Afnor, France, 2010.
- ✚ BERNARD. MARTORY, « **contrôle de gestion social** », librairie Vuibert, Paris, 1999.
- ✚ BESCOSP.L & DOBLER.P, « **Contrôle de gestion et management** », Montchrestien, 3ème édition, Paris, 1995.
- ✚ BOUQUIN .H, « **Le contrôle de gestion** », 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006.
- ✚ BOURGUIGNON.A, «**Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economic, 2000.
- ✚ BOIX. D, « **le tableau de bord: un dispositif de management** », Ed. D'organisation, Paris, 2005.
- ✚ BURLAUD A. &Autres, « **Management et contrôle de gestion,** » édition Foucher, 3ème édition, Paris, 2009.
- ✚ BOISSELIER. Patrick, « **Contrôle de Gestion, cours et applications** », Edition Vuibert, Paris, 1999.
- ✚ DORIATH.B & GOUJET .C,«**gestion prévisionnelle et mesure de la performance** », 5ème édition, Dunod, 2011.
- ✚ DENIS J.P. &autres, « **Lexique de gestion et de management,** » édition Dunod, 9ème édition, Paris, 2016.
- ✚ DENGLOS .Grégory, « **La création de la valeur: modèle, mesure, diagnostic.** » Paris. Dunod. 2003.
- ✚ ELISABETH.G, « **Initiation à l'analyse financière en entreprise : principe et application** », éditions Publibook, Paris, 2011.
- ✚ FERNANDEZ.A, «**Les nouveaux tableaux de bord des managers**», Edition d'organisation. Le tout en poche, CampusPress., 2007.
- ✚ FERNANDEZ.A,« **L'essentiel du tableau de bord,**» Paris, Éd. d'organisations, 2005.
- ✚ FERNANDEZ.A, « **les nouveaux tableaux de bord des managers** » Edition d'organisation, groupe EYROLLES 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2008.
- ✚ FRANCOIS Angel, FREDERIC Kletz « **Cours de comptabilité générale** ». Edition : Mines paris, paristech.
- ✚ GRANDGUILLOT.F, « **Analyse financière** » ; 4e édition ; Gualino éditeur ; Paris ; 2006.
- ✚ KABY. Jérôme & Gérard : « **La création de valeur de l'entreprise** » 2ème Edition, economica, 2001.
- ✚ KALIKA.M, « **Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance**», Ed. ECONOMICA, paris, 1995.



- ✚ LEROY.M, « **le tableau de bord au service de l'entreprise** », Edition d'organisations, paris, 1998.
- ✚ LORINO.P, « **Méthodes et pratiques de la performance**», Editions d'organisation.2003.
- ✚ MARACAS, J-M, « **Decision support systems** », Prentice Hall.1999.
- ✚ MENDOZA C, & al, « **tableau de bord et balancedscorecard** », Guide de gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire, 2002.
- ✚ MELYON.G, « **Gestion financière** », 4ème édition, Bréal ED France, 2007.
- ✚ MEIER .O, « **Dico du manager** », édition Dunod, Paris, 2009.
- ✚ NORBERT.GUEDJ & COLLABORATEURS, «**lecontrôle de gestion pour améliorer la performance**»2EM ED 1991.
- ✚ PIERRE .Voyer, « **Tableau de bord de gestion et indicateur de performance**» 2èmeEdition, presse de l'université du Québec., 1999.
- ✚ PIERRE .Voyer, «**Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance** », 2eédition, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2002.
- ✚ PIERRE. Conso &HEMICI .Farouk, « **Gestion financière de l'entreprise** », 11e édition Dunod, Paris, 2005.
- ✚ ROGER &LAMONTAGNE.A, « **La planification financière personnelle** », 2ème édition, 3ème trimestre, presse de l'université Québec, 2001.
- ✚ SAUVAIN. Thierry, « **La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée** ». Edition : Ellipses, Paris .2005.
- ✚ SAULOU& Jean-Yves, « **Le tableau de bord du décideur** », Ed. D'ORGANISATION, Paris, 1982.
- ✚ WILFRIED. N &ANNE .Chanteaux, « **les tableaux de bord et bisness plan** », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005.

### **Les articles :**

- ✚ BOUQUIN. H, « **Le contrôle de gestion: contrôle de gestion, contrôle d'entreprise** », Presses Universitaires de France - PUF, 1986.
- ✚ BOURGUIGNON .A, « **peut-on définir la performance ?**», Revue française de comptabilité, n° 269, juillet -août 1995.
- ✚ Document de consultation 2 – Cadre conceptuel, « **La mesure de la performance financière dans les états financiers du secteur public** », octobre2012
- ✚ HOARAU. C, « **Maitriser le diagnostic financier** », 3eme édition. Revue fiduciaire, 2008.
- ✚ JACQUES. B & JOCELYN.B, « **gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations** », revue international de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- ✚ LEBAS. M, « **Définir la performance** ». Revue française de comptabilité, 1995.
- ✚ ISSOR .Z, « **La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions** ». N°17. Edition : Boeck supérieur2008à2017.

- ✚ SOGOBOSSI.B, « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** ». La revue des sciences de gestion : Edition : direction et gestion.
- ✚ SANLI.Y, « **La problématique de la performance organisationnelle, ses et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle** ». Edition : Faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003.
- ✚ PEGUIRON. F & THIERY.O,« **Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire** ».Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005 .

### **Encyclopédie :**

- ✚ Dictionnaire le petit Robert.
- ✚ FROMAN. B & GOURDON. C, « Dictionnaire de la qualité », Ed AFNOR, 1993.

### **Mémoires et thèses :**

- ✚ GUEOUN.M, « **Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation de gestion dans deux organisations internationales** », thèse de doctorat en science de gestion, l'université Paul Cézanne, France, 2009.
- ✚ BOURAIB.R,« **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise** » thèse de doctorat en sciences économique ; université UMMTO, 2015.
- ✚ Ghozlene.O, « **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie** ». thèse en Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2016.
- ✚ YATOUI .N, «**Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision** », mémoire de fin d'étude, master II management, 2017.

### **Sites web :**

- ✚ Définition de l'autofinancement. <https://www.petite-entreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>.
- ✚ Experts OOREKA. Rentabilité économique, organiser sa rentabilité : <https://comptabilite.ooreka.fr>.
- ✚ Indicateurs de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise. <http://www.talentia-software.com>.
- ✚ Glossaire : création de valeur. <https://www.mataf.net/fr>.
- ✚ Effet de levier. Les Echos.fr, Lexique financier. Les Echos.fr, Lexique financier avec levernimmen.net. Effet de levier. <https://www.lesechos.fr>.

# Table des matières

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Introduction générale</b> .....	I
<b>Chapitre I: Analyse de la performance financière d'une entreprise</b>	
Introduction.....	01
<b>Section 01 : La performance de l'entreprise</b> .....	02
1.la notion de la performance.....	02
1.1.Définitions de la performance.....	02
1.1.1.Origine et évolution de la performance.....	02
1.1.2.Définitions fondamentales.....	03
2.Les principaux critères de la performance.....	05
2.1.L'efficacité.....	05
2.2.L'efficience.....	05
2.3.L'économie.....	06
2.4.La pertinence.....	06
3. Les niveaux de la performance.....	06
3.1. Les sources de la performance.....	06
3.2.Les différents types de la performance.....	07
3.2.1.La performance organisationnelle.....	07
3.2.2.La performance stratégique.....	08
3.2.3. La performance commerciale.....	08
3.2.4.La performance économique.....	08
3.2.5.La performance financière.....	08
3.2.6.La performance sociale.....	08
4.La performance et le contrôle de gestion.....	09
4.1.La mise en place du système de pilotage.....	09
4.2.Le rôle de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance.....	09
4.2.1.Le pilotage de la performance.....	09
4.2.2.L'amélioration permanente de l'organisation.....	10
4.2.3.La prise en compte des risques.....	10
<b>Section02 : La performance financière de l'entreprise</b> .....	11
1.La notion de la performance financière.....	11
1.1.Définition.....	11
1.1.1.Les déterminants de la performance financière.....	11
a.La politique financière.....	11

b.La compétitivité.....	12
c.Création de valeur.....	12
2.Les indicateurs de la performance financière.....	12
2.1.Définitions d'un indicateur.....	12
2.2.catégories d'indicateurs de performance.....	15
a.Les indicateurs de moyens.....	15
b.Les indicateurs de résultats.....	15
c.Les indicateurs du contexte.....	15
2.3.Types d'indicateurs clés de performance (KPI).....	15
2.3.1.La rentabilité.....	16
a.La rentabilité économique (ROA).....	16
b.La rentabilité financière(ROE).....	16
2.3.2. La profitabilité.....	17
2.3.3. L'autofinancement.....	17
<b>Section 03 : Instruments de mesure de la performance financière.....</b>	<b>18</b>
1.La mesure la performance financière.....	18
1.1.Les états financiers.....	19
1.1.1. Mesure la performance par le résultat.....	19
A. Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	19
1) La marge commerciale.....	19
2) La production de l'exercice.....	20
3) La valeur ajoutée (VA).....	20
4) Excédent brut d'exploitation(EBE) .....	20
5) Le résultat brut d'exploitation (RBE).....	20
6) Le résultat courant avant impôts (RCAI).....	20
7) Le résultat exceptionnel .....	21
8) Le résultat net (RN).....	21
B. La capacité d'autofinancement (CAF).....	21
1.1.2.Mesure de performance par les indicateurs d'équilibre financier.....	22
A. Fond de roulement (FR).....	22
B.Le besoin en fond de roulement(BFR).....	23
C.La trésorerie nette (TN).....	23
2. Les ratios de mesure de la performance financière.....	24
2.1. Ratios de la structure financière.....	24
a.Ratio d'autonomie financière .....	25
b.Ratio de capacité de remboursement.....	25
c.Ratio de solvabilité générale.....	25
d.Ratio d'endettement.....	25
2.2.Ratios de liquidités.....	25
a.Ratio de liquidité générale(RLG).....	26
b.Ratio de liquidité relative (RLR).....	26
c.Ratio de liquidité immédiate (RLI).....	26

3.L'E.V.A comme mesure récente de la performance financière.....	26
Conclusion.....	27
<b>Chapitre II : Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de pilotage de la performance financière de l'entreprise</b>	
Introduction.....	29
<b>Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....</b>	<b>30</b>
1.Définitions et caractéristiques du tableau de bord.....	30
1.1. Définition fondamentales.....	30
1.2.Les caractéristiques du tableau de bord.....	32
2.Les types et fonctions du tableau de bord.....	33
2.1.Les différents types du tableau de bord.....	33
2.1.1Tableau de bord de gestion.....	33
2.1.2.Tableau de bord stratégique.....	33
2.1.3.Tableau de bord opérationnel.....	33
2.1.3.4.Tableau de bord de gestion et tableau de reporting.....	33
2.2. Les fonctions du tableau de bord.....	35
2.2.1.Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances...35	
2.2.2.Le tableau de bord est un instrument de contrôle.....	35
2.2.3.Le tableau de bord est outil de communication et de motivation ...35	
2.2.4.Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management.....	35
2.2.5.Le tableau de bord est un moyen délégué du pouvoir.....	36
2.2.6.Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic.....	36
3.Les conditions de réussite d'un tableau de bord.....	36
3.1.Les conditions spécifiques .....	36
3.2.Les conditions générales.....	36
4.Les limites de tableau de bord.....	37
<b>Section 02 : La démarche de la conception d'un Tableau de bord financier.....</b>	<b>38</b>
1.La composition du système de tableaux de bord.....	38
1.1.Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage la performance.....	38
1.2.Le tableau de bord et le processus de pilotage.....	39
1.3.Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord.....	40
2. Les préalables de construction d'un Tableau de bord financier.....	40
2.1.Les étapes de conception du tableau de bord.....	40
2.1.1.L'organisation du projet.....	41
2.1.2. La détermination des objectifs.....	41
2.1.3.La recherche et le choix des indicateurs pertinents.....	41
2.1.4.La collecte des informations.....	42
2.1.5.La mise en forme d'un tableau de bord financier.....	42
2.2.Les instruments du tableau de bord financier.....	42
A.Les valeurs brutes et les écarts.....	42
B.Les ratios .....	42
C.Les clignotants.....	43
D.Les graphiques.....	44

### **Section03: Principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord financier...45**

1. Les principes de conception d'un tableau de bord financier.....	45
1.1. La cohérence avec l'organigramme.....	45
1.2. Une présentation synoptique et agrégé.....	45
1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission.....	46
1.4. Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.....	46
2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord.....	46
2.1. La méthode OVAR.....	46
2.1.1. Les étapes d'élaboration la méthode OVAR.....	47
2.2. La méthode OFAI.....	47
2.3. La méthode GIMSI.....	47
2.3.1. Les étapes d'élaboration la méthode GIMSI.....	48
Conclusion.....	49

### **Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise**

#### **GENERAL EMBALLAGE**

Introduction.....	51
-------------------	----

#### **Section01 : présentation de l'organisme d'accueil.....52**

1. Présentation générale de l'entreprise.....	52
2. Historique de l'entreprise General Emballage.....	52
3. La situation géographique.....	54
4. Activité de l'entreprise.....	56
5. Les Valeurs de General Emballage.....	56
6. Le contrôle de gestion au sein de Général Emballage.....	59
6.1. Les missions de contrôleurs de gestion.....	59
6.2. La relation de contrôle de gestion avec les autres services de l'entreprise.....	60
6.3. Les outils de contrôle de gestion.....	61
6.3.1. La comptabilité analytique.....	61
6.3.2. Le tableau de bord.....	62

#### **Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise**

#### **GENERAL EMBALLAGE**

1. La démarche de conception.....	63
1.1. Le contexte du tableau de bord financier.....	63
1.2. Le concepteur et le destinataire.....	63
1.3. La détermination des objectifs.....	63
1.4. La périodicité.....	63
1.5. Les indicateurs clés du tableau de bord financier.....	64
2. Conception des tableaux de bord financiers de l'entreprise General Emballage.....	64
2.1. Analyse du bilan.....	64
2.1.1. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	67
2.1.2. Les ratios de structure.....	69

2.1.3. Les indicateurs liés à la trésorerie.....	71
2.2. Analyse du tableau de compte de résultat.....	74
2.2.1. Les soldes d'intermédiaires de gestion.....	75
2.2.2. Indicateurs de croissance et de marges.....	78
2.2.3. La capacité d'autofinancement .....	80
2.2.4. Ratios de rentabilités.....	81
3. Les tableaux de bord financiers de l'entreprise General Emballage.....	83
Conclusion.....	89
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>90</b>

# ***ANNEXES***



➤ **TCR**

Désignation	2016	2017	2018
Ventes et produits annexes	7 426 956 292	9 220 021 105	11 353 302 859
Variations stocks produits finis et en cours	-6 520 421	-6 259 505	47 045 539
Production immobilisée	20 310 826	160 496 460	240 713 571
Subventions d'exploitation	0	261 375	1 167 975
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>7 440 746 697</b>	<b>9 374 519 435</b>	<b>11 642 229 943</b>
Achats consommés	4 749 731 495	6 043 788 733	8 218 957 869
Services extérieurs et autres consommations	459 058 455	576 110 171	635 378 155
<b>II-CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>5 208 789 951</b>	<b>6 619 898 904</b>	<b>8 854 336 024</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>2 231 956 747</b>	<b>2 754 620 531</b>	<b>2 787 893 919</b>
Charges de personnel	625 437 348	707 049 526	783 510 914
Impôts, taxes et versements assimilés	75 677 949	96 031 916	88 373 931
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 530 841 449</b>	<b>1 951 539 089</b>	<b>1 916 009 075</b>
Autres produits opérationnels	23 104 032	8 817 265	95 527 902
Autres charges opérationnelles	20 101 072	14 682 949	10 428 157
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs	530 384 151	590 043 138	565 265 603
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	949 884	3 101 250	1 594 500
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 004 410 143</b>	<b>1 358 731 517</b>	<b>1 437 437 717</b>
Produits financiers	64 113 169	32 770 111	27 758 279
Charges financières	156 225 365	179 781 942	204 647 556
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-92 112 196</b>	<b>-147 011 832</b>	<b>-176 889 278</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>912 297 947</b>	<b>1 211 719 685</b>	<b>1 260 548 439</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	155 584 500	230 882 786	148 534 677
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	13 809 765	-6 782 228	16 868 339
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>7 528 913 783</b>	<b>9 419 208 061</b>	<b>11 767 110 624</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>6 786 010 100</b>	<b>8 431 588 934</b>	<b>10 671 965 201</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>742 903 683</b>	<b>987 619 127</b>	<b>1 095 145 423</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>742 903 683</b>	<b>987 619 127</b>	<b>1 095 145 423</b>

## ➤ ACTIF

ACTIF	2016	2017	2018			
	Net	Net	Montant	Brute	Amort-prov	Net
<b>ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANTS)</b>						
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>						
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>26 083 936</b>	<b>21 574 749</b>	<b>62 567 628</b>	<b>49 260 223</b>	<b>13 307 405</b>	
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3 577 156 496</b>	<b>3 317 608 363</b>	<b>6 056 121 801</b>	<b>2 947 559 487</b>	<b>3 108 562 314</b>	
Terrains	238 367 726	238 367 726	238 367 726	0	238 367 726	
Bâtiments	1 102 230 403	1 059 699 709	1 433 758 129	416 788 411	1 016 969 717	
Autres immobilisations corporelles	2 236 001 202	2 018 983 763	4 383 438 782	2 530 771 076	1 852 667 705	
Immobilisations en concession	557 165	557 165	557 165	0	557 165	
<b>Immobilisations encours</b>	<b>63 527 879</b>	<b>33 805 377</b>	<b>61 479 555</b>	<b>0</b>	<b>61 479 555</b>	
<b>Immobilisations financières</b>	<b>22 301 451</b>	<b>30 503 439</b>	<b>40 220 016</b>	<b>6 000 000</b>	<b>34 220 016</b>	
Titres mis en équivalence	0	0	0	0	0	
Autres participations et créances rattachées	0	0	6 000 000	6 000 000	0	
Autres titres immobilisés	0	0	0	0	0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 517 450	1 437 050	1 819 326	0	1 819 326	
Impôts différés actifs	20 784 001	29 066 389	32 400 690	0	32 400 690	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 689 069 762</b>	<b>3 403 491 927</b>	<b>6 220 389 000</b>	<b>3 002 819 711</b>	<b>3 217 569 289</b>	
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Stocks et encours</b>	<b>967 877 512</b>	<b>1 015 289 788</b>	<b>1 567 470 644</b>	<b>0</b>	<b>1 567 470 644</b>	
<b>créance et emplois assimilés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Clients	1 595 914 719	2 365 794 153	2 638 253 350	26 170 118	2 612 083 232	
Autres débiteurs	145 369 487	149 886 268	170 529 347	0	170 529 347	
Impôts et assimilés	12 492 993	3 877 400	88 425 907	0	88 425 907	
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0	0	
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

placement et autres actifs financiers courants	0	0	0	0	0
Trésorerie	183 233 667	321 315 061	508 285 205	0	508 285 205
Chèques à l'encaissement	99 632 422	160 247 973	139 824 424	0	139 824 424
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 004 520 802</b>	<b>4 016 410 644</b>	<b>5 112 788 877</b>	<b>26 170 118</b>	<b>5 086 618 759</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>6 693 590 564</b>	<b>7 419 902 571</b>	<b>11 333 177 877</b>	<b>3 028 989 829</b>	<b>8 304 188 048</b>

➤ **PASSIF**

<b>PASSIF</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	1 200 000 000	1 200 000 000	1 200 000 000
Capital non appelé	0	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées	399 539 410	436 684 594	2 126 713 874
Ecart de réévaluation	0	0	0
Ecart d'équivalence	0	0	0
Résultat net-résultat net part du groupe	742 903 683	987 619 127	1 095 145 423
Autres capitaux propres -Repport à nouveau	830 554 919	1 056 313 418	350 554 919
<b>Part de la société consolidante</b>	0	0	0
<b>part des minoritaires</b>	0	0	0
<b>TOTAL I</b>	<b>3 172 998 012</b>	<b>3 680 617 139</b>	<b>4 772 414 216</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>	0	0	0
Emprunts et dettes financières	1 629 041 581,24	1 143 124 478,95	616 556 468
Impôts(différés et provisionnés)	13 586 014,46	15 086 174,51	35 288 815
Autres dettes non courantes	0,00	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	0	0	0
<b>TOTAL II</b>	<b>1 642 627 596</b>	<b>1 158 210 653</b>	<b>651 845 283</b>
<b>PASSIF COURANTS</b>	0	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	190 364 501	244 222 702	179 672 004
Impôts	75 212 200	144 068 042	12 752 527
Autres dettes	177 470 209	215 865 061	244 483 914
Trésorerie passif	1 434 918 047	1 976 918 973	2 443 020 104
<b>TOTAL III</b>	<b>1 877 964 956</b>	<b>2 581 074 779</b>	<b>2 879 928 549</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF(I+II+III)</b>	<b>6 693 590 564</b>	<b>7 419 902 571</b>	<b>8 304 188 048</b>

## Résumé

**SADAoui Siham, Evaluation et pilotage de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord : cas de GENERAL EMBALLAGE mémoire de master, spécialité sciences de gestion, option Comptabilité Contrôle et Audit, Faculté SECG, université de Bejaia, octobre 2020.**

L'objectif de notre travail est de savoir comment l'entreprise GENERAL EMBALLAGE mettre en place un tableau bord pour évaluer et piloter sa performance financière. Pour répondre à notre question de recherche nous avons supposé que le tableau de bord financier est instrument de pilotage qui permet aux dirigeants de cette entreprise d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir un environnement clair et ludique pour interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier.

Au terme de notre travail et grâce à plusieurs indicateurs tels que les rentabilités économique et financière, la profitabilité, et l'autofinancement nous avons conclu que GENERAL EMBALLAGE est plus performante financièrement à l'année 2018 qu'en 2017. L'utilisation du tableau de bord comme outil d'évaluation et pilotage de la performance financière donc, été très utile et avantageux pour cette entreprise.

**Mots clés :** Tableau de bord financier, Pilotage de la performance, Indicateurs, Rentabilités, GENERAL EMBALLAGE.

## Abstract

**SADAoui Siham, Assessment and management of the financial performance of a company through the dashboard: case of GENERAL EMBALLAGE master's thesis, specialty in management sciences, option Accounting Control and Audit, Faculty SECG, University of Bejaia, October 2020**

The objective of our work is to know how the GENERAL EMBALLAGE Company set up the dashboard to assess and manage its financial performance. To answer our research question, we assumed that the financial dashboard is steering instrument that allows the managers of this company to obtain a global and dynamic view of the main financial ratios and to offer a clear and fun environment for interpret and easily master the financial balance.

At the end of our work and thanks to several indicators such as economic and financial profitability, profitibility, and self financing we concluded that GENERAL EMBALLAGE is more successful financially in 2018 than in 2017. The use of the table of board as a tool for evaluating and steering financial performance, therefore, was very useful and advantageous for this company.

**Keywords:** Financial dashboard, Performance management, Indicators, Profitability, GENERAL EMBALLAGE.