

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'obtention du diplôme de :

Master en science de gestion

Spécialité : Finance et comptabilité

Option : Comptabilité et audit

Thème

**Tableau de bord : construction d'un indicateur de
la performance**

*Cas de l'entreprise la Sarl BDELLAH
IDAHMANENE*

Réalisé par :

Mr. CHERRARED Ferhat

Mr. CHIBANE Tahar

Encadré par :

Mr. BAAR Abdelhamid

Promotion 2020

Remerciements

Nous remercions le bon dieu pour le courage, la pertinence qui ont été utiles tout au long de notre parcours.

Nous tenons à remercier notre promoteur Monsieur BAAR Abdelhamid, qui est toujours à l'écoute et très disponible toute au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il nous a consacrés.

Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

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

A celui qui a toujours été la source de mon courage, de ma détermination de mon espoir dans la vie.

Merci père

A celle qui a inséré le gout de la vie en moi et le sens de la responsabilité, celle qui a sacrifié toute sa vie pour nous.

Merci mère

A mes très chers frères FAWZI, FARID, RAFIK et toute ma famille, qui ont été toujours une source d'aide.

A mon binôme et cher ami FERHAT avec lequel j'ai réalisé ce travail, ainsi que sa famille.

Enfin, à tous mes amis « es », sans les citer, ils se reconnaîtront, non pas par oubli, mais ils sont tellement nombreux qu'il faut plusieurs pages pour leurs témoigner de ma gratitude.

Tahar qui vous aime beaucoup

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents qui m'ont aidé et soutenu afin de me voir réussir,

A mes frères **RABEH** et **Bachir**,

A mon binôme **Tahar**,

A tous mes amis,

A ma vie que je veux redémarrer avec un mode sans échec.

Ferhat

Liste des tableaux, figures.

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Les caractéristiques du tableau de bord d'activité.....	09
Tableau N°02 : Tableau de bord de pilotage.....	10
Tableau N°03 : Tableau de bord de projet.....	11
Tableau N°04 : les étapes de la méthode GIMSI	16
Tableau N°05 : la méthode de 5 étapes et 14 outils.....	18
Tableau N°06 : Résultat résiduel et EVA	39
Tableau N°07 : Bilan de grandes masses de l'année 2016.....	53
Tableau N°08 : Bilan de grandes masses de l'année 2017.....	53
Tableau N°09 : le calcul du FRN.....	54
Tableau N°10 : le calcul de besoin en fond de roulement.....	55
Tableaux N°11: le calcul de la TR.....	55
Tableau N°12 : Le calcul des ratios de structure.....	56
Tableau N°13: le calcul des ratios de liquidité.....	58
Tableau N°14 : le calcul des ratios de rentabilité.....	60
Tableaux N°15: solde intermédiaire de gestion 2016 et 2017 EN DA.....	62
Tableau N°16: les ratios de gestion.....	66
Tableau N°17 : taux de VA de MB.....	67

Listes des figures :

Figure N° 01: les étapes de la méthode GMSI	15
Figure N°02: modèle de GILBERT sur la performance (1980).....	26
Figure N°03 : Organigramme de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE...	46
Figure N°04 : représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre Financière.....	56
Figure N°05 : représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité.....	59
Figure N°06 : représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité.....	61
Figure N°07 : représentation graphique de l'évolution des principaux SIG.....	65

Liste des abréviations

Liste des abréviations

TB : tableau de bord

CA : chiffre d'affaire

CAHT : chiffre d'affaire hors taxe

MC : marge commerciale

MB : marge brute

DLMT : dettes long moyen termes

DCT : dettes court termes

CP : capitaux propres

VD : valeur disponibles

VI : valeurs immobilisées

VR : valeurs réalisables

VE : valeurs d'exploitation

SIG : soldes intermédiaires de gestion

FRN : fond de roulement

BFR : besoin en fond de roulement

TR : trésorerie

PE : production de l'exercice

VA : valeur ajouté

EBE : l'excédent brut d'exploitation

RE : résultat d'exploitation

RCAI : résultat courant avant impôts

RHE : résultat hors exploitation

RN : résultat nette de l'exercice

RFT : ration de financement total

RFI : ration de financement des investissements

RAF : ration d'autonomie financière

RS : ration de solvabilité

RLG : ration de liquidité générale

RLR : ration de liquidité réduite

RLI : ration de liquidité immédiate

RRE : ration de rentabilité économique

RRC : ration de rentabilité commerciale

RRF : ration de rentabilité financière

ROE : taux de rentabilité financière

ROI : taux de rendement des capitaux investis

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : le tableau de bord.....3

Introduction.....3

Section 01 : généralité sur le tableau de bord de gestion.....3

Section 02 : typologie et caractéristique des tableaux de bord.....8

Section 03 : méthodes de conception d'un tableaux de bord.....12

Conclusion.....21

Chapitre 02 : la performance d'une entreprise.....23

Introduction.....23

Section 01 : généralités sur la performance.....23

Section 02 : les méthodes et les indicateurs de mesure de la performance.....29

Section 03 : les indicateurs de performance.....37

Conclusion.....42

*Chapitre 03 : construction d'un indicateur de performance au sein de l'entreprise la Sarl
ABDELLAH IDAHMANENE.....43*

Introduction.....43

Section 01 : description de l'organisme d'accueil.....43

Section02 : les méthodes et les indicateurs de la performance de l'entreprise.....52

Conclusion.....71

Conclusion générale..... 72

Bibliographie

Annexe

Table de matière

Introduction générale

Les entreprises vivent dans un environnement en changement perpétuel et le développement des différents marchés les a poussé à entrer dans une nouvelle ère de compétitivité caractérisée par des risques accrus c'est-à-dire elles sont confrontées à une concurrence accrue et une clientèle de plus en plus exigeante. Ainsi, la préoccupation constante des entreprises est de concilier compétitivité et rentabilité. Pour relever ce défi, les entreprises ont été contraintes d'élargir leurs notions traditionnelles de management. D'où, l'importance qu'elles accordent au contrôle de gestion.

Historiquement, le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises pour répondre à une double exigence, de s'assurer que les ressources obtenues sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'organisation, ainsi que garantir la cohérence et la coordination des structures devenues plus complexes.

Le contrôle de gestion est devenu un outil d'information à part, pas seulement un simple mode de gestion, un avantage concurrentiel et un levier pour maintenir et accroître la compétitivité. Il est considéré comme un élément important du contrôle de gestion, qui peut être défini comme un outil de gestion. Ce dernier, il répond aux besoins d'information, de contrôle et d'anticipation; Cet outil est désormais indispensable pour les entreprises pour s'évaluer et aussi comme un atout pour un développement et une amélioration continus.

Le tableau de bord occupe une place importante, permettant à chaque service de disposer des indicateurs clés, qui permettent une vision claire de la sécurité de chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les pannes (failles) et ainsi de les résoudre au plus vite.

Le but de notre étude est d'essayer d'apporter une réponse à la question principale suivante : comment construire un indicateur de performance via un tableau de bord ?

Pour répondre à cette question principale, nous avons jugé nécessaire d'approfondir notre question en posant les questions secondaires suivantes :

- **Q01** : en quoi consiste le tableau de bord et quels sont ses différents types ?
- **Q02** ; Quel est le statut des indicateurs financiers dans la performance?
- **Q03** : L'entreprise SARL ABDELAH IDAHMANENE est-elle performante ?

Pour définir notre sujet et répondre à cette problématique citée au départ, nous avons précédemment émis les hypothèses de recherche suivantes comme une réponse possible :

- **H01:** le tableau de bord est un outil de mesure de la performance de l'entreprise et d'aide à la décision.
- **H02 :** les indicateurs sont des outils de mesure et d'analyse de la performance.
- **H03 :** la SARL ABDELAH IDAHMANENE est une entreprise avec un service comptable moderne qui utilise les techniques récentes de gestion comme le tableau de bord.

Pour ce faire, nous avons opté pour un plan de travail qui se compose de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à l'étude du tableau de bord, comme outil de contrôle où nous avons donné un aperçu général sur le tableau de bord ainsi que les typologies du tableau de bord. Le deuxième chapitre aborde la performance de l'entreprise où nous avons donné un aperçu générale sur la performance, ainsi que ses indicateurs. Le troisième chapitre porte sur un cas pratique au sein de l'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE afin de nous permettre d'analyser la performance de cette l'entreprise.

Chapitre 01 : le tableau de bord

Introduction

Le tableau de bord de gestion (TBG) est un outil qui fournit, rapidement et fréquemment, des informations essentielles sur le fonctionnement des activités et la performance d'une entreprise. Dans ce chapitre, il s'agit de détailler cet outil de gestion à travers trois (3) sections :

- ✓ La première section traitera des généralités du TBG, ses définitions, son rôle, ses outils ainsi que ses fonctions et ses limites.
- ✓ La deuxième section sera consacrée à la typologie et aux caractéristiques du TB.
- ✓ La troisième et dernière section traitera les principes et les méthodes de conception d'un TB.

Section 1 : généralités sur le tableau de bord de gestion

1.1. Définition de tableau de bord

Un tableau de bord est un instrument de mesure de performance, il est destiné au responsable. Cet outil permet grâce aux indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son entreprise en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir. Donc, il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de décision. En revanche le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision.

Quelques définition du tableau de bord parmi plusieurs :

Selon Michel Leroy : le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹.

Selon Michel Gervais : le tableau de bord est « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et dans celle-ci l'exercice des responsabilités »².

Selon JEAN-YVES SAULOU : le tableau de bord est « 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 »³.

¹ Leroy. M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998, p 4.

² Gervais .m: « contrôle de gestion » 6^{eme} édition, Economica, paris, 1997, p 593.

Selon CLAUDE ALAZARD ET SABINE SEPARI : le tableau de bord est « un document rassemblant de manière claire et synthétique , un ensemble d'information organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »⁴.

1.2. Le rôle de tableau de bord

Un tableau de bord doit être lu, analysé et surtout entrainer une décision. Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses⁵ :

1.2.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues. Aussi, il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire pour permettre ainsi de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaitre toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

1.2.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de connaître les résultats de sa demande de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

1.2.3. Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des

³SAULOU jean Yves « le tableau de borde de décideur »édition, d'organisation, paris, 1982, p 40

⁴ALAZARD .C. SEPARI.S. « Contrôle de gestion, Manuel et application »Edition, DUNOD, paris, 1982, p 40.

⁵ ALAZARD, C, SEPARI, S op, cit, p 634.

points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ses phénomènes et par la mise en œuvre d'action correctives suivies et mènes à leur terme ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéal, un tableau de bord devrait aider à :

- Une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- Une prise de décision répartie ;
- Adapter l'information à chaque décideur ;
- Un pilotage d'objectif diversifié.

1.3. Les outils du tableau de bord

Plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios les graphiques ...etc., pour présenter le tableau de bord ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.⁶

1.3.1. Les écarts :

Ecart : « différence entre une donnée de référence et une donnée constatée .exemple : écarte entre cout prévu et cout réalisé, entre qualité allouée et qualité consommée... »⁷

1.3.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.
- La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation d'un ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

1.3.3. Les graphiques

⁶ LEROY.M.OP. CIT2. P 76.

⁷ DORIATH. B. « contrôle de gestion en 20 fiches » 5^{ème}édition, DUNOD, paris, 2008, p 72.

Le graphique est une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. On distingue : les courbes, les histogrammes, le camembert.

1.3.4. Les clignotants

Les clignotants sont les seuls limites destinées à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'il ne se déclenche pas, le fonctionnement est supposé correct.

1.4. Les fonctions du tableau de bord

A partir des caractéristiques qui viennent d'être définies par rapport aux autres systèmes d'information. Le tableau de bord doit être considéré comme un outil à dimensions multiple⁸.

1.4.1. Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs

Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues....) ou financiers (chiffre d'affaires, marge, résultat net...etc.) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence.

1.4.2. Outil de diagnostic

Il attire l'attention sur les phénomènes anormaux ainsi alertés, les responsables cherchent les causes des dérives et imaginent les actions correctives possibles en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est en général un excellent révélateur des points faibles dans l'organisation.

1.4.3. Outil de dialogue et de réactivité

Dès sa parution, le tableau de bord doit servir de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques au cours du comité de direction ou d'une réunion spécialisée, chaque gestionnaire commente, alors, ses résultats, explique les causes des écarts et les mesures qu'il a prises à son niveau. La direction générale doit veiller à la cohérence des actions correctives et

⁸ LEROY .M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998, p 42.

ne pas compromettre la recherche d'un optimum globale par des optimisations partielles. Dans certains cas, il peut devenir opportun de réviser les objectifs initiaux.

1.4.4. Outil d'information

Le tableau de bord peut être utilisé pour informer l'encadrement des performances obtenues par d'autre département ou par l'ensemble de l'entreprise. Mais il ne doit pas inciter les uns à « balayer devant la porte des autres » et conduire ainsi à une forme de zizanie dangereuse.

1.4.5. Outil de motivation des responsables

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des manages et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

1.4.6. Outil pédagogique de perfectionnement des cadres

La sensibilisation permanente aux points clefs de leur gestion, la mise en œuvre de l'imagination pour trouver de meilleurs solutions, la connaissance des problèmes des autres, enrichissent progressivement la formation économique des dirigeants, leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateur pour les motiver. Le tableau de bord contribue à faire progresser la culture de gestion d'une organisation.

1.5. Les limite du tableau de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans l'entreprise ne correspond pas, totalement aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- Il n'y pas de tableau de bord de gestion adapté à chaque service au niveau hiérarchique mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- Le tableau de bord de gestion est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.

- L'objectif de tableau de bord de gestion reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord de gestion est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains matières.
- La conception de tableau de bord de gestion est trop souvent à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action aux bons moments basés sur les systèmes comptable et financiers à 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.
- Les tableaux de bord de gestion sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentielles meilleures.
- Les tableaux de bord de gestion ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisent pas la gestion transversale.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Malgré les limites du tableau de bord, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

Section 2 : typologie et caractéristique des tableaux de bord

2.1. Typologie des tableaux de bord

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes. Selon SAULOU JEAN-YVES, il existe trois types de tableau de bord⁹ :

2.1.1. Le tableau de bord d'activité : il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie. Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour

⁹ SAULOU Jean-Yves « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOOR, la plaine saint Denis, 2006, p 31-36.

Atteindre un objectif.

Tableau N° 1 : Les caractéristiques du tableau de bord d'activité

	Composantes	Contenu ou nature
01	Indicateur	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement l'information figure plutôt sous forme de tableau.
02	Structure des indicateurs	En reflète la structure de système dont on veut suivre les activités : il représente généralement les fonctions de l'entreprise. Issus par exemple de l'organigramme et ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, datamart, balancedscorecards.
03	Destinataire Principale	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies.
04	Plan d'action	Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités. Les actions n'existent pas car il s'agit de suivre des activités. Si elles existent, elles constituent une check-list sans lien dépendant entre elles.
05	Pilotage objectifs	Il arrive que les objectifs soient suivis pas des indicateurs de performance, mais la représentation des objectifs par des indicateurs n'est pas suffisante pour atteindre ces objectifs tant qu'un plan d'action structuré et inter-relié n'est pas défini Ce n'est pas parce qu'on voit la cible ou l'action qu'on l'attend.

Source : SAULOU Jean-Yves « tableau de bord pour décideurs qualité » 2^{ème} édition, AFNOR, 2002, p32.

2.1.2. Le tableau de bord de pilotage : il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis.

Tableau N° 2 : Tableau de bord de pilotage

	Composantes	Contenu ou nature
01	Indicateurs	Toute statistique relative ou système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Afin de pouvoir mener les recherches éventuelles de similitudes de comportement, tous les indicateurs doivent être accessibles sur la même périodicité.
02	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure des plans d'action mis en place pour atteindre chaque objectif. Une typologie systémique des indicateurs par action peut être adoptée
03	Destinataire principal	Le pilote responsable de l'objectif, et accessoirement, les acteurs du plan d'action et le décideur de niveau n+1.
04	Plan d'action	Le plan d'action n'est pas une check-list d'action, mais un ensemble d'action structurées et interpellées. Deux techniques se présentent pour structurer le plan d'action : celle de la relation amont-aval et celle issue des approches par les processus.
05	Pilotage d'objectifs	Les objectifs à piloter sous forme de tableau de bord doivent comporter une part de risque, pour l'entreprise et ou pour le responsable de l'objectif.

Source : SAULOU Jean-Yves « tableau de bord pour décideurs qualité » 2^{ème} édition, AFNOR, 2002, p33.

2.1.3. Le tableau de bord de projet : le projet possède une date de début, une date de fin et, surtout, des jalons en fin de chaque étape. L'autre caractéristique majeure du projet porte sur la structure des actions qui constituent le projet. L'art consiste à obtenir la durée la plus courte de l'ensemble des actions nécessaires : c'est le chemin critique du projet. Les composantes de ce tableau de bord de projet sont les suivantes (tableau N° 3)

Tableau N ° 3 : Tableau de bord de projet

	Composantes	Contenu ou nature
01	Indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, du projet peut y figurer. Toute étape peut donner lieu à indicateur, que ce soit concernant les moyens, la production d'unités produites et les non-qualités éventuelles. La consommation entre le réalisé et le prévu y est particulièrement suivi, de même que le délai final de réalisation.
02	Structure des indicateurs	Elle reflète la structure de la base de travail et suit tout particulièrement la réalisation de jalons de fin d'étape. Au sein de chaque étape, si un chemin critique existe pour la réaliser, un suivi particulier du sous-projet peut également être mené.
03	Destinataire principal	Le pilote responsable du projet, accessoirement, les acteurs du plan de projet et éventuellement le maître d'ouvrage du projet intéressé à la disponibilité du produit à la date prévisionnelle.
04	Plan d'action	Sa structure est celle de la base de travail présentant l'enchaînement des étapes et matérialisation le chemin critique du projet.
05	Pilotage d'objectifs	La finalité du projet est de réaliser un objectif constitué de ses composantes de quantité, de qualité, de coûts et de date.

Source : SAULOU Jean-Yves « tableau de bord pour décideurs qualité » 2^{ème} édition, AFNOR, 2002, p35.

2.2. Les caractéristiques de tableaux de bord

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **Pertinent** : répondre aux besoins du responsable au quelle le tableau de bord s'adresse.
- **Claire** : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées.

- **Synoptique** : offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable par l'ensemble des indicateurs. Donner une vue d'ensemble.
- **Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus.
- **Etre tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
- **Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et ou incomplètes.
- **Présentation chronologiques** : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.
- **Comparaison avec les concurrents** : il est crucial de comparer les résultats de l'entreprise à ceux des concurrents sur la base des données accessibles à des externes. L'entreprise peut ainsi déterminer sa position et se faire une idée plus claire de ses résultats.
- **Comparaison avec une norme** : dans ce cas la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé à titre d'exemple la moyenne des trois exercices passés.
- **Comparaison avec le budget** : une budgétisation est également des chiffres (résultats) à comparer avec ceux du tableau de bord, de sorte à conclure par rapport aux objectifs poursuivis.

Section 3 : Méthodes de conception d'un tableau de bord

3.1. Les principes de conception

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la

stricte fonction de contrôle qu'il était censé¹⁰. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

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

3.1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Il est recommandé de partir du découpage hiérarchique en termes de responsabilité. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se claquer sur celle de la structure d'autorité. Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide ou chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

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

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

- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication ascendante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » à caractéristiques suivantes :

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

¹⁰ ALAZARD C ET S2PARI S. DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion, 2007, Dunod, paris, p 636.

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

3.1.2. Un continu synoptique et agrégé

Cela consiste à choisir parmi toutes les informations possibles celles qui sont importantes pour la gestion du responsable concerné en déterminant des indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation des destinataires du tableau de bord. Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'information cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

3.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :

La rapidité des informations l'emporte sur la précision. Il vaut mieux avoir des données réelles estimées que des données réelles précises mais tardives. Le nombre et la nature des informations varient selon les besoins des responsables. Mais, les règles d'or de l'ensemble sont : éclectisme, synthèse, facilité d'emploi.

3.2. Méthodes d'élaboration du tableau de bord

3.2.1. La méthode GIMSI

3.2.1.1. Définition de la démarche GIMSI : Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage. La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage et de mesure de la performance. La méthode GIMSI couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques de propres et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise.

3.2.1.2. Signification de l'acronyme GIMSI :

- **G** ; comme **généralisation** : La méthode GIMSI est utilisée dans différentes domaines : production, service, administration...etc.

- **I** ; comme **information** : L'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- **M** ; comme **méthode** et **mesure** : GIMSI est méthode, la mesure en est le principe.
- **S** ; comme **système** et **systémique** : La méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.
- **I** ; comme **individualité** et **initiative** : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

3.1.2.3. Les étapes de la démarche GIMSI : La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système¹¹.

Figure n° 1 : les étapes de la méthode GIMSI :

- 1- environnement de l'entreprise ;
- 2- identification de l'entreprise ;
- 3- définition des objectifs ;
- 4- construction du tableau de bord ;
- 5- choix des indicateurs ;
- 6- collecte d'information ;
- 7- système de tableau de bord ;
- 8- choix du progiciel ;
- 9- intégration et déploiement de la solution ;
- 10- audit du système.

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, 2007, p 125

Pour en faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.¹²

- **Phase 1 : identification** : les étapes 1 et 2 ;

¹¹ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, 2007, p 125.

¹² Idem.

- **Phase 2 : conception** : les étapes 3, 4, 5, 6,7 ;
- **Phase 3 : mise en œuvre** : les étapes 8,9 ;
- **Phase 4 : suivi permanent** : l'étape 10.

Tableau N° 4 : les étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectifs
identification	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	03	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction de tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
Mise en œuvre	06	Collecte des informations	Identification des informations, nécessaires à la construction des indicateurs.
	07	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
	08	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
	10	Audit	Suivi permanent du système.
Amélioration permanente			

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition, 2007, p 126.

3.2.2. La méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils

3.2.2.1. Définition : FERNANDEZ Alain propose dans son ouvrage la méthode de conception des tableaux de bord en 5 étapes et 14 outils, elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentielles comme une pme ou une entité responsable d'un groupe plus important. Cette méthode fondée GIMSI, elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit¹³.

3.2.2.2. Les étapes de la démarche 5 étapes et 14 outils : Cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace :¹⁴

- **Etape 1 ; sélectionner les axes de progrès :** Cette étape consiste à définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte de spécificités de l'entreprise, de son marché, ainsi que des moyens disponibles. Cette étape comprend 5 outils pour sélectionner les axes de progrès :
 - ❖ **outil n° 1 :** identifier les principales sources de revenus ;
 - ❖ **outil n° 2 :** situer l'entreprise sur son marché ;
 - ❖ **outil n° 3 :** évaluer les attentes des clients ;
 - ❖ **outil n° 4 :** repérer les principaux leviers ;
 - ❖ **outil n° 5 :** évaluer et choisir les axes de progrès.
- **Etape 2 ; déterminer les points d'intervention :** Cette étape consiste à identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés. Cette méthode comprend un outil pour déterminer les points d'intervention :
 - ❖ **Outil n° 6 :** identifier les processus et les activités critiques.
- **Etape 3 ; sélectionner des objectifs :** Cette étape consiste à sélectionner les meilleurs objectifs « tactique » pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès. Cette méthode comprend 3 outils pour sélectionner les objectifs :

¹³FERNANDEZ Alain « l'essentiel de tableau de bord », édition d'organisation, 2007, paris.

¹⁴FERNANDEZ Alain « l'essentiel de tableau de bord », édition d'organisation, 2007, paris, p3, 26, 39, 54,68.

- ❖ **Outil n° 7** : choisir les risques ;
 - ❖ **Outil n° 8** : mesurer les risques ;
 - ❖ **Outil n° 9** : élaborer les plans d'action.
- **Etape 4 ; sélectionner des indicateurs** : Cette étape consiste à sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes du travail de décideur, cette méthode comprend 2 outils pour sélectionner les indicateurs :
 - ❖ **Outil n°10** : choisir des indicateurs ;
 - ❖ **Outil n° 11** : présenter l'indicateur sur le poste de travail.
 - **Etape 5 ; structurer le tableau de bord** : Cette étape consiste à structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil », cette méthode comprend 3 outils pour structurer le tableau de bord :
 - ❖ Outil n° 12 : construire le tableau de bord (vue de la signalisation) ;
 - ❖ Outil n° 13 : organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection) ;
 - ❖ Outil n° 14 : maintenir le tableau de bord.

Tableau N° 5 : la méthode de 5 étapes et 14 outils.

Etape 1 Sélectionner les axes de progrès	Identifier les principales sources de revenus	Outil n° 01
	Situer l'entreprise sur son marché	Outil n° 02
	Evaluer les attentes des clients	Outil n° 03
	Repérer les principaux leviers	Outil n° 04
	Evaluer et choisir les axes de progrès	Outil n° 05
Etape 2 Déterminer les points	Identifier les processus et les activités critiques	Outil n° 06

d'intervention		
Etape 3	Choisir les objectifs	Outils n° 07
Sélectionner des objectifs	Mesurer les risques	Outil n° 08
	Elaborer les plans d'actions	Outil n° 09
Etape 4	Choisir les indicateurs	outil n° 10
sélectionner les indicateurs	Présenter l'indicateur sur le poste de travail	outil n° 11
Etape 5	Construire le tableau de bord (vue de signalisation)	Outil n° 12
Structurer le tableau de bord	Organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection)	Outil n° 13
	Maintenir le tableau de bord	Outil n° 14

Source : FERNANDEZ Alain « l'essentiel de tableau de bord », édition d'organisation, 2007, paris, p 2.

3.2.3. La méthode JANUS

3.2.3.1. Définition : La méthode JANUS est une méthode proposée par caroline SELMER dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle caractérise par la simplicité de sa démarche et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La méthode se décline en cinq étapes ; chacun se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte¹⁵.

3.2.3.2 : les étapes de la démarche de la méthode JANUS : La démarche de la méthode JANUS se décline comme suit :

- Jalonner toutes les étapes de mise en place du tableau de bord ;
- Justifier d'un cadre pour l'action opérationnelle ;
- Analyser les besoins des utilisateurs ;
- Architecturer les réseaux de tableaux de bord ;
- Normaliser les déférentes mesures de performance ;
- Nommer les liens entre performance et pilotage ;

¹⁵Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision »DUNOD, paris, 1998, p 23.

- Unifier les modes de représentation ;
- Utiliser ces modes ;
- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord ;
- Situer le tableau de bord au cœur du management.

3.2.4. La méthode OVAR

3.2.4.1. Définition : La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC (haïtes études commerciales) : D.MICHEL, M.FIOL et H.JORDAN. Elle est enseignée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettent d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins¹⁶ :

- **Piloter la performance**

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

- **Offrir une méthodologie**

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

- **S'appuyer sur une démarche formalisée**

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

¹⁶ M.FIOL, H.JORDAN et E.SULLA « renforcer la cohérence d'une équipe », dunod, paris 2004, p 450.

3.2.4.2. Les étapes de la méthode OVAR : La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes¹⁷ :

A. étape 01 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de SIMON « la phase d'intelligence et la phase de conception ».

B. étape 02 : Attribution des responsabilités « phase de conception et choix de solution » dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

C. étape 03 : Conception des grilles objectifs : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'actions de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (niveau N-1) et on détermine les variables d'action des gestionnaires (N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (niveau N-1).

Conclusion

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc au dirigeant de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision. A travers de ce premier chapitre, nous avons défini le tableau de bord et toutes les notions liées à cet instrument de contrôle, en citant la typologie, les caractéristiques de tableau de bord, les principes de conception et les méthodes de conception. Ces détails concernant les concepts théoriques relatifs au tableau de bord permettront une meilleure compréhension de la performance et de ses indicateurs, c'est l'objet du chapitre suivant.

¹⁷A. Bourguignon V. MALLERT, H. NORREKLIT, balanced scorecard versus French tableau de bord, beyond disputes a cultural and an ideological perspective, 2001.

Chapitre 02 : la performance d'une entreprise

Introduction

La performance a toujours été un sujet controversé, les chercheurs, dirigeants, clients...etc. l'abordent différemment. D'où, un nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreux sens élaborés autour de ce concept. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise dans une entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter dans la première section quelques généralités sur la performance et dans la deuxième section les méthodes d'évaluation de la performance, et enfin dans la troisième section les indicateurs de performance.

Section 1 : Généralités sur la performance

1.1. Définition de la performance

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble de définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique et ses caractéristiques.

Selon BOURGUIGNON Annick, la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelques que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) »¹⁸.

Selon L'ORINO Philippe, « la performance dans une entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût »¹⁹.

D'après KHEMAKHEM. A « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,.....) Désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »²⁰.

Autrement dit, la performance est la mesure de résultat obtenus, elle est la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés probablement en minimisant ou en rentabilisant le coût de ressources et des processus mise en

¹⁸BOURGUIGNON.A. « peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, p, 62.

¹⁹L'ORINI.P. « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998, p, 87.

²⁰KHEMAKHEM.A. « la dynamique de contrôle de gestion », 8^{ème} édition public union, paris, 1992, p, 311.

œuvre. Elle mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints.

1.2. Les critères de la performance

La performance consiste à vérifier simultanément trois critères qui sont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1.2.1. L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. Selon BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »²¹.

Pour VOYER, l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

Efficacité = les outputs réalisés (objectifs atteints)/ les outputs visés (objectifs établis)

«

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans mesure où les objectifs sont définis de manière volontariste »²².

1.2.2. L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Une action est, donc, considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

²¹ BOUQUIN.H. « économie d'entreprise », édition, Sirey, paris, 1990, p, 101.

²²VOYER.P. « la performance durable », édition, Dunod, paris, 2003, p, 89.

BOUQUIN Henri définit l'efficacité comme « le fait de maximiser la qualité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources »²³. D'après VOYER Philippe souligne que l'efficacité comme « une relation générique englobant le concept de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services et les facteurs de productions, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyennes mises en œuvre »²⁴.e pour l'efficacité VOYER propose le ratio suivant :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints (outputs produits)}/\text{ressources utilisées (effort fourni)}$$

Une action sera donc considérée comme efficace si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre cout. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre.

1.2.3. La pertinence

La pertinence va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque (objectifs, moyens, résultats). C'est-à-dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon JEAN LOUIS LE MOIGNE « il s'agit alors de vitrifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »²⁵.Pour cela, nous pouvons conclure que le concept de pertinence est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de résumer dans la formule suivant :

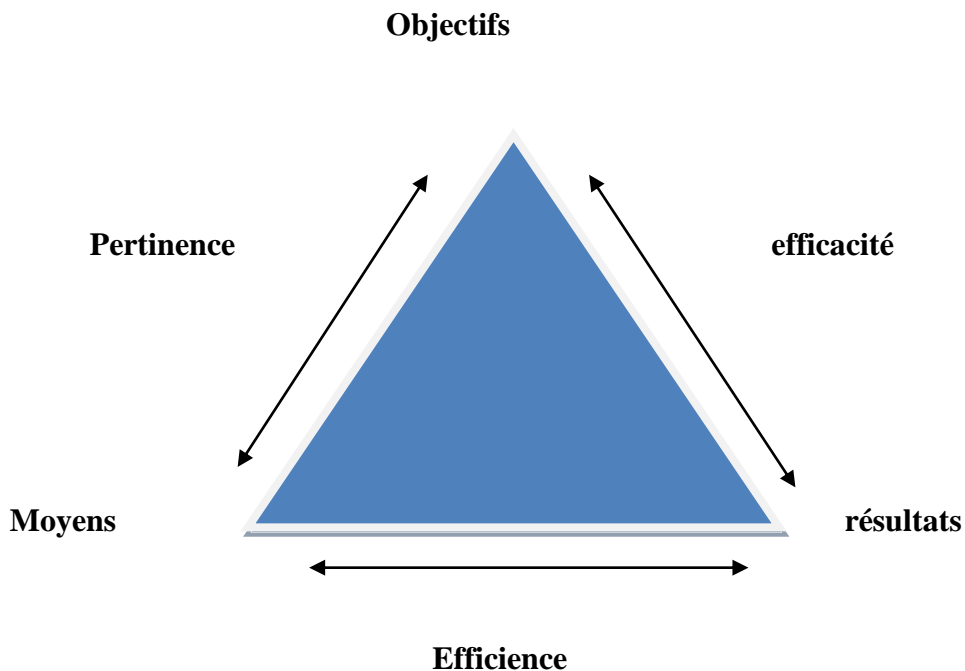
$$\text{Pertinence} = \text{Niveau de satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus}$$

Pour résumer ces critères, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.

²³BOUQUIN.H. « économie d'entreprise », édition, Sirey, paris, 1990, p, 101.

²⁴VOYER.P.op,cit, p, 90.

²⁵LE MOIGNE.J.L. « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de performance ». Harvard, Expansion, paris, 1999, p, 203.

Figure N° 2 : Modèle de GILBERT sur la performance (1980)

1.3. Les typologies de la performance

Pendant long temps, la performance était abordée dans un sens plus global que l'évaluation seule de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise tient aussi de son insertion dans un milieu exigeant la compréhension et la maîtrise des règles ou de jeu. On peut distinguer trois types de performance : à savoir ²⁶ :

1.3.1. La performance organisationnelle

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

²⁶LEDRUC.M. « capital-compétence dans l'entreprise », édition, paris, ESF, 2007.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social.

1.3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle

Toute stratégie n'est évaluable que par apport à l'objectif dont s'est assigné implicitement ou explicitement la direction ou le groupe des actionnaires. Ainsi, on ne pourra parler de performance stratégique que si au paravent des objectifs ont été clairement définis par apport aux concurrents répandre.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. Par conséquent, ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axé sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. La performance stratégique est alors celle de maintenir une « distance » avec les concurrents à travers la logique de développement à long terme. Ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché.

1.3.3. La performance humaine

La performance humaine est une préoccupation fondamentale, ces dernières années, pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants de l'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur essentiel qui contribue à la performance économique de l'entreprise. Auparavant, l'entreprise n'exigeait au salarié que sa force du travail mais aujourd'hui, elle lui exige une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail, ceci concerne essentiellement les notions de motivations, d'autonomie et de responsabilisation.

1.4. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractères, qui sont :

1.4.1. La performance est construite support à des jugements

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure « elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que

construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »²⁷. Ainsi, « La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »²⁸.

1.4.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se différencient. Ainsi des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financières, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donnée et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »²⁹.

1.4.3. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pilote. Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers ne suffisent plus managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers. Ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »³⁰. Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle s'agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en deca des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

1.4.4. La performance est riche de composantes antinomiques

La performance se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même

²⁷SAULQUIN.J.Y. « gestion des ressources humaines et performance des services » édition, revue de gestion des ressources humaines, paris, juin 2000, p, 20.

²⁸MORIN.E.GUINDON.A.BOULIANE.D. « mesure la performance de l'entreprise », édition, Dalloz, paris, 1996, p, 66.

²⁹Idem, p, 66.

³⁰SAULQUIN.J.Y. OP, cit, p, 20.

importance. Selon la nature des choses, tout élément de la performance doit être complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables. Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle ou telle dimension (ressources humains, satisfaction des groupes externe...etc.).

Section 2 : les méthodes et les indicateurs de mesure de la performance

Chaque entreprise utilise des outils de mesure pour vérifier les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs. Ainsi, permettre de prendre des décisions dans les meilleures conditions et de positionner ses projets sur le chemin du succès. La mesure de la performance d'une entreprise se détermine par deux points essentiels l'un est mesure et indicateur de performance par l'analyse horizontale et l'autre mesure de la performance par l'analyse verticale.

2.1. Mesure et indicateur de performance par l'analyse horizontale

La mesure de la performance se fait en examinant les changements dans les catégories individuelles d'année, ou base pluriannuelle. L'élément le plus important révélé par l'analyse comparative des états financiers est la tendance.

2.1.1. Les indicateurs du bilan

Les indicateurs du bilan permettent de faire une examinations, et une comparaison entre les éléments de l'actif aux éléments du passif ou l'inverse.

2.1.1.1. Le fond de roulement net

Le fond de roulement net³¹ se définit comme étant la différence entre les capitaux permanents diminués des actifs immobilisés. Le fond de roulement net peut être positif auquel cas il fait apparaitre que l'ensemble des immobilisations est financé par les capitaux permanents (fond propre plus les dettes à long et moyen terme).

L'excédent des capitaux permanents assimilable alors au fonds de roulement va permettre de financer les besoins en fond de roulement net. Lorsque le fond de roulement net

³¹<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/fonds-de-roulement-net> consulté le 09/09/2020

est négatif, cela implique qu'une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme. Cette situation entraîne régulièrement des problèmes de liquidité et de trésorerie, et aussi, la défiance des banques.

Le calcul du FRN

Le FRN se calcule par deux méthodes

Par le haut du bilan = les capitaux permanents – les actifs immobilisés

Par le bas du bilan = actif fixe – les dettes à court terme

2.1.1.2. Le besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement³² désigne le fond dont l'entreprise a besoin pour financer son exploitation. Le besoin en fond de roulement (ou BFR) correspond aux sommes nécessaires au financement de l'activité de production d'une entreprise, sur un cycle d'exploitation.

Le BFR se calcule à partir du bilan. Il existe deux formules de calcul :

BFR = stock + créance – dettes (sauf les dettes financières)

BFR = valeur d'exploitation + valeur réalisable – dettes (sauf les dettes

2.1.1.3. La trésorerie

La trésorerie d'une entreprise est définie³³ comme étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque. La trésorerie est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques. Elle sollicite, de la part de la trésorerie de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises.

Le calcul de la trésorerie

TR = FRN - BFR

Ou

TR = TR (active) – TR (passive)

³²<https://debitoor.fr/termes-comptables/besoin-en-fonds-de-roulement> consulter le 9/9/2020

³³<https://www.petite-entreprise.net/P-3138-88-G1-definition-qu-est-ce-que-la-trsorerie-d-une-entreprise.html> consulter le 9/9/2020

2.1.2. Les indicateurs du compte de résultat

L'analyse qualitative de la performance et de l'activité économique de l'entité. Elle comporte les principaux indicateurs qui permettent une meilleure compréhension du compte de résultat. Cette compréhension se base sur le calcul des soldes intermédiaires de gestion

2.1.2.1. La marge commerciale

La marge commerciale est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales : commerce en gros, de détails, grandes surfaces, magasins,... etc. Elle est considérée comme MC est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales ou de négoce, qui peuvent éventuellement réaliser d'autres activités de services ou industrielles.

La marge commerciale = ventes nettes des marchandises- le cout d'achat des marchandises vendus

2.1.2.2. La production de l'exercice (PE)

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

- La production vendue (PV) est évaluée au prix de vente ;
- La production stocké (PS) est évaluée au cout de production ;
- La production immobilisée (PI) est évaluée au cout de revient

$$PE = PV + PS + PI$$

2.1.2.3. La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée permet l'analyse de la richesse créée par l'entreprise au cours d'une période donné. La VA se calcule en retranchant les charges (les consommations) intermédiaires du chiffre d'affaire.

$$VA = MC + PE - \text{la consommation de l'exercice}$$

2.1.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE indique la capacité d'une entreprise à générer des ressources de trésorerie en se basant uniquement sur son exploitation. En effet, l'EBE ne tient pas compte des investissements, financements, amortissements, etc. Cela permet de confronter le chiffre d'affaires (CA) hors taxes (HT) et les charges directement liées à l'exploitation. et il se calcule comme suite :

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

2.1.2.5. Le résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise c'est-à-dire de son modèle économique. Il ne prend pas en compte les éléments financiers, les éléments exceptionnels et l'impôt sur les sociétés car ils n'ont pas de lien direct avec le cycle d'exploitation, sa formule de calcul est la suivante :

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

2.1.2.6. Le Résultat courant Avant impôt (RCAI)

Le RCAI est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Il se calcule comme suite :

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Q part du résultat opération faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{Charges financières}$$

2.1.2.7. Le résultat hors exploitation (RHE)

Le RHE est un indice de mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise. Il se calcule par :

$$\text{RHE} = \text{produits hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

2.1.2.8. Le résultat net de l'exercice (RN)

Le RN est un indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il se calcule comme suite :

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

2.2. Mesure de la performance par l'analyse verticale

L'analyse verticale nous aide à assimiler les relations existantes entre quelques postes des états financiers durant un même exercice. Pour réaliser cette analyse, on additionne les pourcentages aux montants dans les états financiers des trois derniers exercices. Les postes du bilan seront alors donnés sous forme de pourcentage de l'actif total, et les postes de l'état des résultats, sous forme de pourcentage des ventes totales.

Cette analyse conduit à l'installation de certains liens entre des postes clés des états financiers. En outre, les outils de mesure de performance contribuent dans des analyses plus profondes de ces liens.

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

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évaluation dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autres entreprises de même secteur d'activité et de même taille. On peut définir le ratio ainsi : « un ratio est un rapport entre deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise »³⁴

Un ratio lie deux entités chiffrées en indiquant des conclusions et des jugements sur la situation financière d'une entreprise, il est souvent donné sous forme d'un pourcentage ou de quotient.

2.2.1.1. Les ratios de structure financière

³⁴DORIATH.B. et LOZATO.M. « Comptabilité et gestion des organisations », 6^e édition DUNOD, Paris, 2008, P.136.

Le but de cette catégorie de ratios est de vérifier le taux de stabilité de la structure financière de l'entreprise grâce à l'étude des constituants de celle-ci (investissements, liquidité, solvabilité...etc.).

A. Ratio de financement total

L'intérêt de cet indicateur est d'évaluer et de comparer les ressources internes avec les capitaux étrangers, donc c'est possible d'avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

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

B. Ration de financement des investissements

Grâce à ce ratio, on peut juger la politique d'investissement adoptée par l'entreprise. Cependant la norme recommandée est de 50% pour les entreprises industrielles. Il faut savoir que plus ce ratio n'est élevé, plus l'actif ne perd des liquidités.

$$\text{RFI} = \text{valeurs immobilisées} / \text{total actif}$$

C. Ratio d'autonomie financière

Il permet de comparer entre les capitaux internes et externes, plus ce ratio dépasse l'unité (1), plus l'entreprise n'est dite autonome.

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

D. Ration de solvabilité

Il permet de mesurer principalement la sécurité des créances à court, moyen et long terme, constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise. En outre, si l'on prévoit une liquidation possible ou éventuelle, il donne un indice sur la solvabilité probable ; il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dettes à court, moyen et long terme).

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

2.2.1.2. Les ratios de liquidité

Ces ratios servent à estimer la possibilité de rembourser les dettes exigibles de l'entreprise.

A. Ratio de liquidité générale

Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes exigibles, à travers la totalité de ses actifs liquides. Plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est grand et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court terme.

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

B. Ratio de liquidité réduite

Ce ratio nous aide à vérifier si l'entreprise peut honorer ses engagements à court terme, ainsi que les composants de l'actif circulant les plus liquides à savoir les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. Plus ce ratio est important, plus l'entreprise a la capacité de rendre ses dettes à court terme en mobilisant ses valeurs probables et disponibles.

$$\text{RLR} = (\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}) / \text{dettes à court terme}$$

C. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, notamment les stocks.

$$\text{RLI} = \text{valeurs disponible} / \text{dettes à court terme}$$

2.2.1.3. Les ratios de rentabilité

Ces ratios permettent de mesurer la performance globale de l'entreprise et donc, les résultats des différentes décisions adoptées par les gestionnaires. Les ratios de rentabilité sont les suivants :

A. Ratio de rentabilité économique

Ce ratio permet de mesurer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise. Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à rémunérer ses actionnaires. Il représente le ratio entre le résultat obtenu et les capitaux propres de la société.

$$\text{PRE} = (\text{résultat net} + \text{IBS} + \text{impôt et taxes} + \text{charges financières}) / \text{capitaux permanents}$$

B. Ratio de rentabilité commerciale

Ce ratio indique la rentabilité de l'entreprise par rapport à son volume d'activité. Ce ratio augmente d'une année à une autre en raison d'une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes.

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

C. Ratio de rentabilité financière

Le but de l'entreprise est d'apporter une bonne rentabilité à ses actionnaires et on peut l'évaluer par rapport aux capitaux propres investis. Ce ratio mesure le taux de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, elle attire les actionnaires car c'est dépendamment de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas.

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

2.2.1.4. Les ratios du tableau des soldes intermédiaires de gestion

En s'appuyant sur les premiers indicateurs du tableau des soldes intermédiaires de gestion (TSIG), on peut déduire certains ratios pour estimer le développement de la performance économique de l'entreprise :

• **Taux de marge commerciale:** si ce taux est élevé, l'activité économique est estimée performante.

$$\text{Taux de MC} = (\text{MC} / \text{ventes de marchandises HT}) \times 100$$

• **Taux de croissance de la production :** l'augmentation de ce taux nous aide à évaluer la croissance de la production d'une année sur l'autre.

$$\text{Taux de croissance de la production} = [P(N) - P(N-1)] / P(N-1)$$

• **Taux de croissance de la valeur ajoutée :** ce taux nous laisse apprécier la création de richesse supplémentaire par l'entreprise entre deux périodes.

$$\text{Taux de croissance de la VA} = [VA(N) - VA(N-1)] / VA(N-1)$$

L'étude de ces trois ratios à l'échelle de l'entreprise est assez pertinente. Elle nous permet de voir si l'entreprise est bien gérée et s'il y a un bon engagement du capital apporté par les actionnaires ou emprunté auprès des établissements, par les dirigeants. Il existe d'autres indicateurs et ratios pour mesurer la performance économique de l'entreprise :

$$\text{Taux de VA} = \text{VA} / \text{CA (HT)}$$

$$\text{Taux de marge brut (MB)} = \text{EBE} / \text{CA}$$

Section 3 : les indicateurs de la performance

Pour savoir si une entreprise est performante, il faut construire et mettre en place des indicateurs de performance.

3.1. Définition de l'indicateur de la performance

Un indicateur de performance est un moyen d'analyse et de mesure de la performance au sien d'une entreprise. LEDAIN & NDAO 1997, ont défini l'indicateur de performance

comme suite : « un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficacité de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »³⁵.

Comme il l'avait aussi défini S. MASANOVIC, en 2010« les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficacité, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) »³⁶.

3.2. Typologie de l'indicateur de performance

Lorsqu'on parle de typologie de l'indicateur de la performance, on parle de l'indicateur clé de la performance (ICP), ou en anglais Key Performance Indicators (KPI), sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle. Il existe deux types de KPI :

3.2.1. Indicateurs de leviers d'action ou indicateurs déterminants le résultat

En anglais « **leading indicators** » ; ce sont des indicateurs qui mènent des actions concrètes pour atteindre le résultat attendu.

3.2.2. Indicateurs de résultat

En anglais « **lagging indicators** », ces indicateurs sont en général des indices de mesure financière des résultats.

Il existe cinq recommandations pour sélectionner un KPI proposé par A. FERNANDEZ, confirmant ce qui suit³⁷ :

- Un indicateur de performance clé est nécessairement associé à un objectif précis.
- Un indicateur entraîne toujours une décision.
- Un indicateur de performance clé n'est jamais muet.
- Un bon indicateur de performance clé est simple de nature !
- Un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise.

³⁵(LEDAIN& NDAO 1997). Cité par Sh. MIRDAMADI.« Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, 2014, French. P.8.

³⁶ S. MASANOVIC. « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, P.3

³⁷ A. FERNANDEZ. « Choisir un indicateur de performance clé KPI » Paru sur le Site www.organiser.org ; ©copyright 1998 -2016

3.3. Les indicateurs de la performance

L'entreprise pour assurer sa performance doit prendre en considération plusieurs indicateurs qu'elle va construire ; et parmi les indicateurs qui sont utilisés par l'entreprise on trouve :

3.3.1. Taux de rendement des capitaux investis (Return On Investment) (ROI)

C'est un ratio qui mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis. En effet, son utilisation permet d'obtenir directement un premier aperçu sur la rentabilité d'investissement. Ce ratio se calcule selon la formule suivante :

- Le taux de rendement des capitaux investis (ROI) = $\text{résultat} / \text{Capitaux investis}$

3.3.2. Taux de rentabilité financière (Return On Equity) (ROE)

C'est un ratio qui mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. En d'autres termes, il quantifie le montant du bénéfice réalisé pour chaque dinar investi du capital. Il se calcule comme suite :

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

3.3.3. La valeur ajoutée économique (Economic Value Added) (EVA)

C'est un indice qui permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis. Cet indicateur est utilisé dans plusieurs niveaux de l'entreprise afin de mesurer la performance de chaque département, sa formule de calcul est la suivante :

- $\text{EVA} = \text{Bénéfice opérationnel} - \text{Coût du capital (en \%)} \times \text{Actifs nets}$

L'EVA donne une définition plus précise des paramètres du résultat résiduel :

Tableau N° 6 : Résultat résiduel et EVA

Résultat résiduel	EVA
- Résultat	- Résultat d'exploitation après l'impôt

- Taux de rendement exigé des capitaux investis	- Coût moyen pondéré du capital
- Capitaux investis	- Actif total-dettes circulantes

Source : G .LANGLOIS : www.cloudfront.net

3.3.4. Résultat résiduel

Le résultat résiduel est le résultat diminué du rendement minimal exigé les capitaux.

Il se calcule comme suite :

$$\text{Résultat résiduel} = \text{Résultat} - (\text{Taux de rendement exigé} \times \text{Capitaux investis})$$

3.3.5. Le ratio Q

Le ratio Q, proposé par Tobin, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme des valeurs de marché des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis. La valeur des capitaux investis est mesurée par le coût de remplacement des actifs financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations³⁸.

$$Q \text{ de Tobin} = \frac{\text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)}}{\text{Coût de remplacement des actifs}}$$

3.3.6. Taux de marge bénéficiaire

Cet indicateur est très utilisé. Il constitue l'une des deux composantes du taux de rendement des capitaux investis, il se calcule comme suite :

$$\text{Taux de marge bénéficiaire} = \frac{\text{Résultat exercice}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

³⁸ G. Charreaux. « Le point sur la mesure de performance des entreprises », [Université of Burgundy](http://www.univ-bourgogne.fr), mai 1998, p, 2.

3.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Un bon indicateur se caractérise par ³⁹:

- **La pertinence** : Il doit être spécifique au contexte et donner un sens à l'utilisateur et à la chose, qui veut dire l'utilisation de l'indicateur à sa place .
- **La qualité et la précision se mesure** : L'indicateur doit être précis, clair et bien articulé. En outre, toute différence significative dans l'objet de la mesure doit apparaître dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : il faut disposer des informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à définir et à faible coût.
- **La convivialité** : La convivialité est l'utilisation correcte et confortable de l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair et bien illustré

3.5. Construction d'un indicateur de performance

La construction d'un indicateur de performance financière comprend généralement les étapes suivantes⁴⁰:

- Etape 1: **Choix des variables** qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale. Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaires, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division?
- Étape 2: **Définition des paramètres des variables** de l'étape 1. Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?
- Étape 3: **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables** de l'étape 1. Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur de marché actuelle ou à la valeur actualisée ?
- Étape 4 : **Définition d'un objectif de référence pour la performance**. Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs?

³⁹ SAOU O.ABBACHE K..« L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière : cas de EPB», Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en ligne.

⁴⁰www.cloudfront.net(consulté le 09/09/2020)

- Étape 5: **Choix de la périodicité des retours d'information.** Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacune d'entre elles avant d'arrêter la définition de l'indicateur.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter la performance, dans ses plus minces détails, au niveau d'une entreprise. En effet, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, la première section traite des généralités sur la performance, la deuxième consacre la mesure et l'évaluation de la performance et la troisième section détaille les différents indicateurs de la performance. Les indicateurs de performance permettent aux processus de décision d'être au service de la stratégie. Il permet à un manager de mettre en œuvre une stratégie et d'améliorer la gestion de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, réservé à un cas concret, nous allons voir de près comment peut-on construire un indicateur de performance dans l'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Chapitre 03 :
construction d'un
indicateur de la
performance au sein
de la Sarl

ABDELLAH
IDAHMANENE

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Introduction

Ce chapitre sera consacré à l'étude de l'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. Nous présenterons, dans la première section, la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE et sa mission y compris son organisation et ses objectifs stratégiques. Dans la deuxième section on présentera les méthodes et les indicateurs de la performance de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE et comment construire un indicateur de performance dans cette entreprise afin d'apporter des éléments de réponse notre problématique de départ.

Section 1 : Description de l'organisme d'accueil

1- Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE « Mont Djurdjura »

La Sarl ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura est une entreprise de production d'eau minérale et boisson non alcoolisée, elle a été créée en Quatre Vingt Dix-neuf par Mr IDAHMANENE ABDELAH sous le nom d'ETS IDAHMANENE Mont Djurdjura. Elle a commencé son activité en Soda mais avec le temps l'entreprise offre aux consommateurs une large gamme de produits (Soda différents goûts, jus d'orange, ainsi que son principal produit Eau de Source Mont Djurdjura).

Actuellement, la Source d'ARAFOU est une SARL familiale toujours du père Fondateur Mr ABDELAH, avec un effectif dépassant cinq cents vingt(520) salariés, gérée par une administration de jeune diplômé de différentes spécialités.

1.1. Nom de l'entreprise

C'est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) portant le nom SARLABDELLAH IDAHMANENE.

1.2. Domaine d'activité

Production des eaux minérales et boissons non alcoolisées.

1.3. Effectif

Cette entreprise est animée par 520 salariés.

1.4. Nom commercial

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Mont Djurdjura

1.5. Situation géographique

Le Siege social de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura est installé à ARAFOU Commune de CHORFA, Wilaya de BOUIRA à 120km de la capitale D'ALGER.

1.6. Joindre l'entreprise

Pour faciliter le contact avec le consommateur, la SARL a mis deux numéros au service du consommateur et un numéro de Fax.

1.7. Commercialisation du produit

Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente.

1.7.1. Le produit

La **SARL** commercialise actuellement :

L'eau de Source :

- bouteilles 1,5 litre
- bouteilles 0,5 litre
- Bidon 5 litre
- Bonbon 19 litre
- Goblet 0,25 litre.

1.7.2. La part du marché

Pour les eaux minérales en Algérie, on distingue une quarantaine de marques produites et commercialisées dans la même gamme (Bouteille 1,5L).Ce créneau a été déjà pris par de grand concurrent, ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché, un produit destiné pour la consommation familiale, ce produit est le Bidon 5L.

En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de Bidon (5L) et elle mise à rester le leader dans cette gamme. Ces produits sont disponibles dans plus de 30 Wilayas et des superviseurs son chargé de suivre le produit de l'usine au consommateur final. En outre, pour mieux satisfaire sa clientèle, la SARL ABDELLAH IDAHMANENE entamé une série d'investissements afin de mettre à disposition l'ensemble de la gamme et de donner au consommateur le choix voulu.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

1.8. La stratégie Marketing

L'entreprise a visé un nouveau consommateur (la famille algérienne) au lieu de suivre la concurrence elle a lancé un produit Bidon 5L Eau de source.

Ce type de produit est lancé en 2003, au début la société a consacré un budget énorme pour faire connaître le produit (non habitué pour les algériens) des superviseurs, des commerciaux assure le contact direct avec l'ensemble de nos distributeurs et clients.

1.9. Force de l'entreprise

1.9.1. A l'écoute du consommateur : L'entreprise est à l'écoute de ces clients, leurs suggestions, remarques via une cellule d'écoute afin de d'assurer la prise en considération.

1.9.2. Qualité du produit : Tous les produits de l'entreprise sont soumis à des vérifications, et des bulletins de conformité sont adressés avec tous ces livraisons.

1.9.3. Qualité de la Matière première :Le service approvisionnement sélectionne les meilleurs fournisseurs en termes de qualité de matière première ainsi que sa conformité.

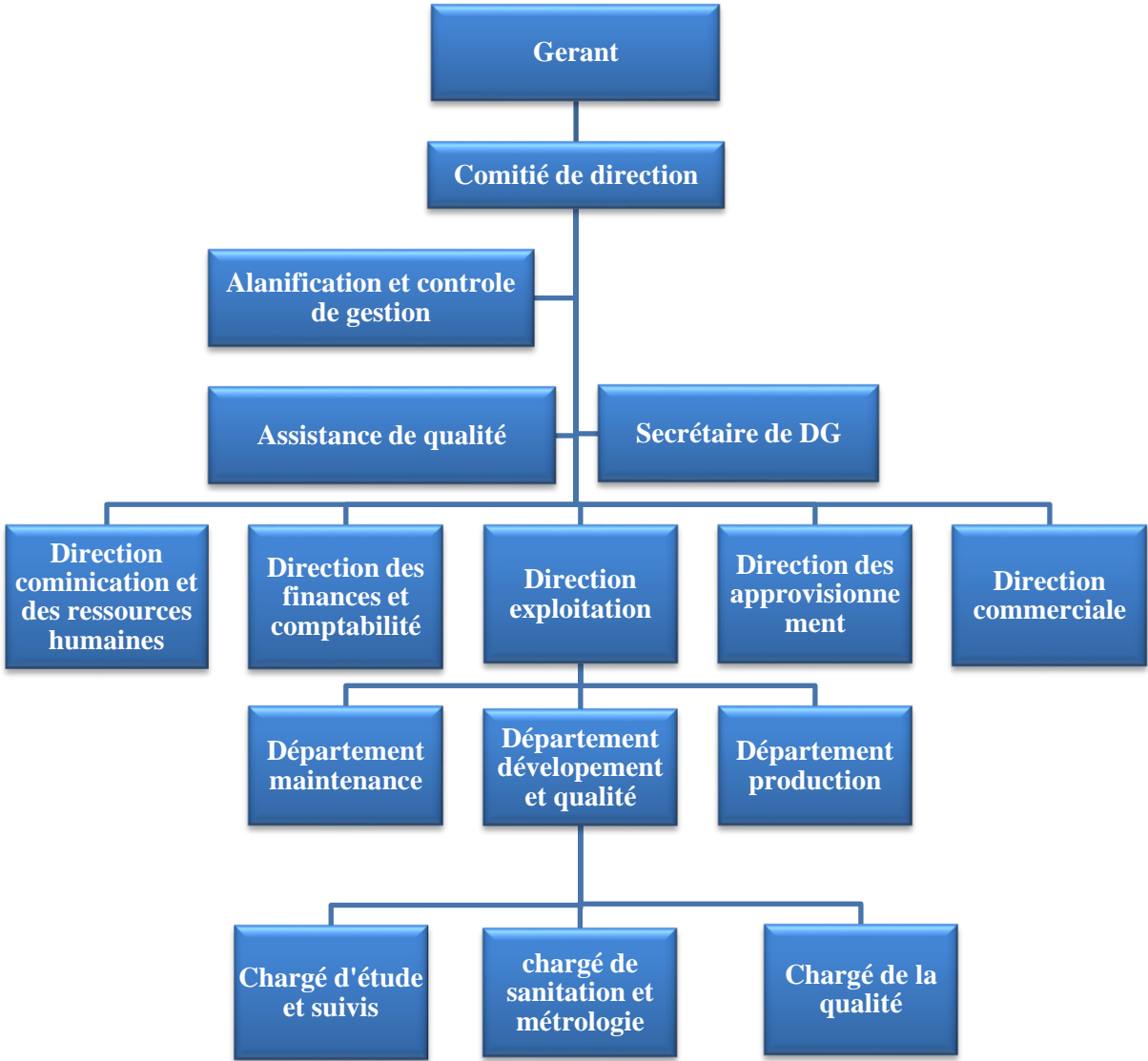
1.9.4. Disponibilité de produits : Mont Djurdjura assure la disponibilité des produits toute au long de l'année même les jours fériés.

1.9.5. Laboratoire d'analyses : L'entreprise Mont Djurdjura est dotée d'un laboratoire d'analyses et de contrôle de qualité encadré par un personnel qualifié et équipée par un matériel adéquat afin d'assurer des analyses périodiques bactériologiques et physico-chimiques sur tout le processus de production.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2- Organisation administrative de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Figure N° 3 : Organigramme de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE



2.1-Comité de direction

Ce comité, appelé aussi comité exécutif au sein de la SARLABDELLAH IDAHMANENE, est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.2. Gérance

Le dirigeant d'une entreprise à responsabilité limitée comme les SARL est un gérant. Le nombre de gérants est librement fixé par les statuts.

2.2.1. Administration général : Dans l'entreprise, l'information qui circule est saisie, stockée et traitée pour permettre une décision finale qui sera diffusée. Pour organiser cette circulation de l'information, l'activité administrative est primordiale. Administrer une entreprise c'est :

- Prévoir, et sur la base de ces prévisions, se fixer des objectifs.
- Organier, c'est-à-dire ordonner les tâches et déterminer les moyens nécessaires.
- Commander : donner des directives et des ordres.
- Coordonner : déterminer les activités de tous.
- Contrôler les résultats obtenus et leurs conformités aux objectifs fixés.

L'activité administrative est une activité de soutien. Elle n'est pas directement productive, néanmoins sans elle toutes les autres activités de l'entreprise seront impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion et même le fonctionnement entier de l'entreprise seront freinés. Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées. Elle est donc assurée par de nombreux services (services administratifs, services du personnel,...etc.).

2.2.2. Finance et comptabilité : La fonction Comptabilité et Finance a pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin de:

- donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs.
- Aidera la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires
- utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise.
- Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise.

L'importance de la fonction Comptabilité et Finance se comprend aisément :

- Sur le plan financier : une bonne gestion des flux financiers sera à l'origine de meilleurs résultats. Par ailleurs, un meilleur calcul des coûts permettra de prendre des décisions qui seront rentables économiquement.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.






- Sur le plan commercial : la comptabilité de gestion donnera toutes les informations sur la rentabilité des projets commerciaux.
- Sur le plan stratégique : une bonne politique financière permettra d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires à son développement stratégique.

2.2.3. Direction d'exploitation :

2.2.3.1. Département de production

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que :

➤ LA GAMME DE PRODUCTION

5 L	1,5 L	0,5 L	19 L	GOBLET
				

➤ Effectifs

L'effectif est d'un nombre de 340 entre les agents d'administration du département et les agents de production.

➤ Les équipes

Il y'a 22 équipes qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h.

La structure hiérarchique :

- Le responsable de production
- L'ordonnancement et lancement
- Le contre maitre
- Chefs des équipes
- Agents de production

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements ; il s'agit de celui de-**là qualité** et celui de-**là maintenance** afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

le processus de production : comme illustrer dans le schéma suivant, le processus de

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

production se débute par la matière première jusqu'au produit fini destiné à être vendus sur le marché.

2.2.3.2. Département de qualité :

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage. la qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher davantage une qualité optimum qu'une quantité maximum.

Le personnel de département de qualité se compose de (10) éléments spécialisés dans le domaine qualité.

2.2.3.3. Département de maintenance

la maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui restituer les caractéristiques de fonctionnement spécifique.

L'effectif personnel de département de la maintenance se compose de (27) vingt-sept personnes.

2.2.3.4. Direction commercial

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services :

- tâches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après-vente),
- fonctions logistiques telles que le transport, la livraison,
- entreposage des produits,
- fonctions de soutien,
- étude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits, ainsi que la prévision des ventes,
- formation des vendeurs et définition des méthodes de communication et de promotion des ventes.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.2.3.5. Direction Approvisionnement et achat : La fonction Achats et Approvisionnement est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001 :2008 respectant les besoins de l'entreprise.

- **Définition d'ISO :** D'après l'ISO, International Organisation for Standardisation, la définition officielle de la norme est la suivante :

« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

La norme doit impérativement :

- Lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service,
- Être reconnue par les professionnels du milieu concerné.

Norme ISO 9001 VERSION 2008 :

Détails de la norme

Mettre en œuvre un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001-Version 2008 consiste à :

- Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (selon le principe PDCA ou roue de Deming).

Le texte de la norme ISO 9001 aborde les 4 aspects principaux :

- Responsabilité de la direction.
- Gestion des ressources.
- Réalisation du produit.
- Mesure, analyse et amélioration continue.

Elle est basée sur 8 principes de management:

- L'orientation client (interne et externe).

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

- Le leadership.
- L'implication du personnel.
- L'approche processus.
- Le management par approche système.
- L'amélioration continue.
- L'approche factuelle pour la prise de décision.
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

En effet, les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un système de management conforme à la norme ISO peuvent être détaillés :

Les organismes estiment que les avantages d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 sont largement supérieurs aux inconvénients, ce qui explique son énorme succès mondial.

Parmi ces avantages on peut citer l'amélioration des performances globales d'un organisme avec notamment le renforcement du positionnement d'un organisme, la réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international.

Outre les aspects évoqués ci-dessus, les organismes s'accordent pour dire que l'adoption d'une démarche qualité leur a apporté d'autres bénéfices que leurs objectifs initiaux. Cela leur a permis notamment de :

- Modifier leur façon de travailler de manière radicale tout en ayant une méthode pour le faire en douceur, d'harmoniser les méthodes de travail, de travailler mieux et plus vite.
- Faire un état des lieux de leurs erreurs, dysfonctionnements, redondances, aberrations...
- mettre en cause et d'y remédier.
- Améliorer leurs méthodes de travail.
- Établir clairement les rôles, les responsabilités, les délégations de chacun.
- Améliorer la qualité des produits et des services et de réduire les coûts de la non qualité (réclamations, remises, pénalités, retours garantie,...).
- Améliorer la satisfaction de ses clients, savoir les écouter, parler un langage commun avec eux.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

- Motiver le personnel, mettre en place une culture de l'amélioration.
- Réduire les risques, saisir les opportunités de croissance.

Enfin, la dernière version de la norme ISO 9001 fournit un cadre pour les systèmes de management de la qualité encore plus robuste pour la compétitivité des organismes. Le leadership est devenu un thème central pour la réussite d'un organisme. La direction par son leadership, crée à tous les niveaux les conditions à l'implication du personnel, à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et à une organisation orientés vers la finalité de l'organisme. Le SMQ porte ses valeurs et sa culture. Il prend en compte :

- Les exigences de ses clients.
- Le contexte économique, financier, juridique,... interne et externe.
- La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes (banque, fournisseurs...etc.).

Dans ces conditions le SMQ fournit un cadre pertinent pour établir, revoir et améliorer une stratégie et des objectifs de la qualité

Section 2 : Les méthodes et indicateurs de la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons essayer d'apprécier la performance au sein de l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. Pour ce faire, nous allons aborder les étapes et la manière dont cette entreprise construit les indicateurs, qui lui permettent de mesurer sa performance.

2.1. La performance financière

La mesure de performance financière de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE permet à ses actionnaires de s'informer sur sa situation. Cette variable est un outil indispensable à la bonne marche de l'entreprise, l'étude de cette performance puise ses éléments d'analyse à partir du bilan financier en analysant les indicateurs de l'équilibre financier et certains ratios financiers, à savoirs les ratios de structure financière, de liquidité et de rentabilité.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.1.1. Les bilans financiers en grandes masses (2016 et 2017)

❖ Bilan de grandes masses de l'année 2016 :

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

KDA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
VI	17 275 012	88,46	CP	13 434 497	68,80
VE	220 699	1,13	DLMT	4 634 200	23,73
VR	801 293	4,10	DCT	1 459 603	7,47
VD	1231 296	6,31			
TOTAL	19 528 300	100	TOTAL	19 528 300	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

❖ Bilan de grandes masses de l'année 2017 :

Tableau N°08 : Bilan de grandes masses de l'année 2017

KDA

Actif	Montant	%	passif	Montant	%
VI	18 626 413	89,64	CP	13 357 717	64,28
VE	231 325	1,11	DLMT	5 777 565	27,81
VR	1 232 279	5,93	DCT	1 644 050	
VD	689 315	3,32			
TOTAL	20 779 332	100	TOTAL	20 779 332	100

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

Pour l'actif : L'actif fixe a enregistré une augmentation entre 2016 et 2017, qui étaient due à une augmentation significative des immobilisations corporelles (bâtiment et autre immobilisation corporelles) et des immobilisations incorporelles et financières. L'actif circulant a connu une augmentation entre 2016 et 2017, suite à l'augmentation des valeurs réalisables (créances sur clients), et valeurs d'exploitation (stocks) malgré la diminution des valeurs disponibles.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Pour passif : Les capitaux propre ont connu une diminution entre 2016 et 2017, et pour ce qui de dettes à court terme on a enregistré une augmentation suite à une augmentation des dettes fournisseurs, et aussi on a enregistré une augmentation des dettes à long termes entre 2016 et 2017.

2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

Nous allons nous intéresser au calcul des indicateurs de l'équilibre financiers sur la base des données de l'entreprise, et qui sont, le fonds de roulement(FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie(TR).

❖ Le fonds de roulement FRN :

$FRN = \text{capitaux permanent} - \text{actifs immobilisés.}$

Tableau N°09 : le calcul du FRN

Désignation	2016	2017	évaluation	Variation %
Capitaux permanent(1)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
Actifs immobilisé(2)	17 275 012	18 626 413	1 351 401	7,82
FRN(1)-(2)	793 685	508 869	-284 816	-35,88

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

A partir du tableau n°09, nous remarquons que pour les deux exercices, l'entreprise MONT DJURDJURA dégage un fond de roulement positif : soit **793685 DA** pour **2016** et **508869 DA** pour **2017**;c'est un excédent dégagé suite au financement de la totalité de ses valeurs immobilisées et une partie de son actif circulant à partir ses capitaux permanents, lorsque le fonds de roulement est positif, ce qui est préférable, l'entreprise génère une ressource qui peut lui servir à financer son besoin en fonds de roulement.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

❖ Le besoin en fonds de roulement

BFR = (valeurs d'exploitation + valeurs réalisable) – (dettes a court terme – dettes financière).

Tableau N°10 : le calcul de besoin en fond de roulement

Désignation	2016	2017	évaluation	Variation %
VE(1)	220 699	231 325	10 626	4,81
VR(2)	801 293	1 232 279	430 986	53,79
DCT(3)	1 459 603	1 644 050	184 447	12,64
BFR (1+2)-(3)	-437 611	-180 446	257 165	-58,77

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

A partir du tableau n°10, nous remarquons que le BFR négatifs pour les deux années - **437 611 KDA** pour 2016 et **-180 446 KDA** pour 2017, ce qui signifie que l'entreprise MONT DJURDJURA est en bonne santé financière et dispose de suffisamment d'argent pour être capable d'honorer ses dettes de courte terme.

❖ Trésorerie nette

TR = FRN – BFR

Tableau N°11 : le calcul de la TR

Désignation	2016	2017	évaluation	Variation %
FRN	793 695	508 869	-284 816	-35,88
BFR	-437 611	-180 446	257 165	-58,77
TR	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

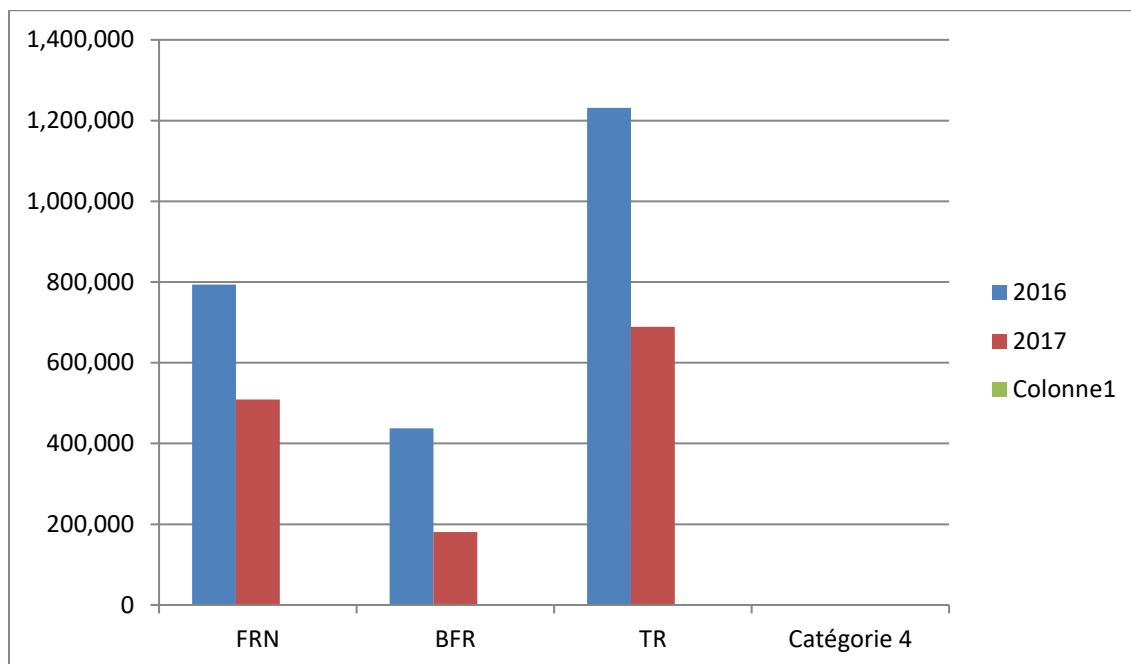
Interprétation

Durant les deux exercices l'entreprise MONT DJURDJURA a réalisé des trésoreries positives qui sont respectivement pour : **1 231 296 KDA**, **689 315 KDA** pour l'année 2016 et

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2017, suite au financement de ses besoins par ces fonds de roulement, cela a permis d'établir un équilibre entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement, donc la situation financière de l'entreprise était saine sur les deux années.

Figure N°04 : représentation graphique de l'évolution des ratios d'équilibre financière



Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

2.1.3. Les ratios de structure financière, liquidité et rentabilité

❖ Les ratios de la structure financière

Ce ratio est composé de deux types : ratio de financement permanent et celui de l'endettement global.

Tableau N°12: Le calcul des ratios de structure

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
Capitaux permanents (1)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
VI (2)	17 275 012	18 626 413	1 351 401	7,82

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

R. de couverture des emplois stables (1/2)	1,05	1,03	-0,02	-1,90
Dettes (3)	6 093 803	7 421 615	1 327 812	21,79
Fonds propres (4)	13 434 497	13 357 717	-76 780	-0,57
R. d'endettement global (3/4)	0,45	0,56	0,11	24,44

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

Ratio de couverture des emplois stables : Le ratio de financement permanent intervient pour appuyer nos résultats précédents concernant le FRN, en nous assurant de l'existence d'un fond de roulement positif signe d'une certaine sécurité en matière de financement. Pour le cas de notre entreprise, ce ratio est **supérieur à 1**. Durant les deux exercices : il est de **1,05** en **2016** et de **1,03** en **2017**, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables tout en dégagant une marge de sécurité.

Ratio d'endettement global : est probablement l'une des mesures à long terme les plus connues. Le but d'une telle mesure est de se faire une idée de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à long terme et de son levier, Le niveau d'endettement de l'entreprise pour les exercices **2016** et **2017** est de **45%** et **56%** respectivement, Il reste satisfaisant. On a donc enregistré une hausse de 24,44% par rapport à l'année 2016, due essentiellement à l'augmentation des dettes (nouveaux projets d'investissement).

❖ Les ratios de liquidité :

La liquidité mesure la capacité d'une entreprise à régler ses dettes à **court** terme arrivées à échéance. L'analyse de cette liquidité peut être effectuée à partir de trois ratios. On distingue : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité limitée et le ratio de liquidité immédiate.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Tableau N°13: le calcul des ratios de liquidité

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution %
AC (1)	2 253 288	2 152 919	-100 369	-4,45
VR (2)	801 293	1 232 279	430 986	53,79
VD (3)	1 231 296	689 315	-541 981	-44,02
DCT(4)	1459 603	1 644 050	184 447	12,64
R.de liquidité générale (1/4)	1,54	1,31	-0,23	-14,94
R. de liquidité limitée (2+3/4)	1,39	1,17	-0,22	-15,83
R. de liquidité immédiate (3/4)	0,84	0,42	-0,42	-50

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

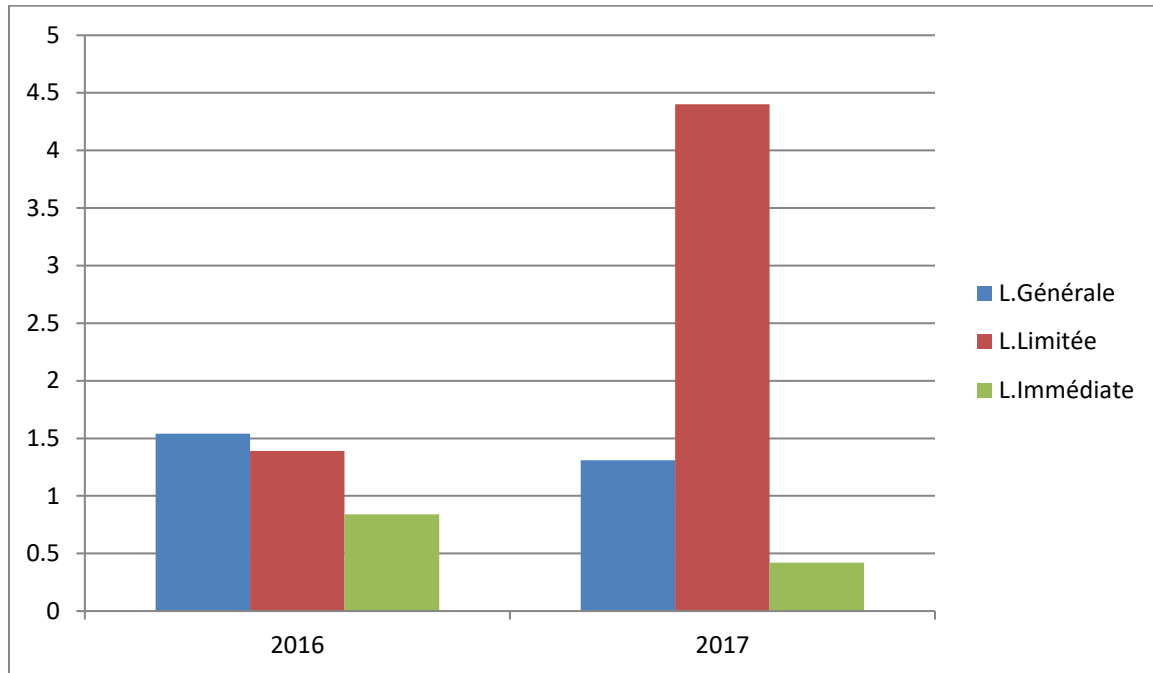
Le ratio de liquidité générale : ce ratio permet de savoir si une entreprise est capable d'assumer (ou pas) ses dettes à court terme en les mettant au regard de ses actifs à court terme. Pour les deux exercices, des ratios supérieurs à 1 : **1,54** pour **2016** (c.-à-d. que l'actif courant est **1,54 fois** les DCT) et **1,31** pour **2017**. On remarque, toutefois, une baisse de **14,94%** en raison d'une hausse des dettes à court terme de plus de **12%** par rapport à l'exercice précédent, ainsi qu'une légère baisse de l'actif circulant.

Le ratio de liquidité limitée : Ce ratio montre si les valeurs disponibles plus les valeurs réalisables sont suffisantes pour financer la totalité des dettes à court terme. Dans notre cas, pour les deux années, le ratio est positif : **1,39** pour **2016** avec une diminution de **-15,83%** en **2017**. Ce qui indique que l'entreprise est, en principe, capable de rembourser ses DCT aisément.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Le ratio de liquidité immédiate : Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement. L'entreprise enregistré un ratio inférieur à 1 pour les deux années soit **0,84** en **2016** et **0,42** en **2017**. Ses résultats restent satisfaisants car ils signifient que l'entreprise ne possède pas de surplus d'argent inutile.

Figure N°05 : représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

❖ Les indicateurs de rentabilité :

En principe, il existe deux types de rentabilité :

- La rentabilité financière : représentée par le ROE.
- La rentabilité économique : représentée par le ratio de rentabilité économique nette et le ROCE.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Tableau N°14 : le calcul des ratios de rentabilité

KDA

Type de ratio	2016	2017	Variation	Evolution%
Résultat net (1)	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53
Capitaux propres (2)	13 434 497	13 357 717	-76 780	-0,57
ROE (1/2)	0,12	0,14	0,02	16,67
CAHT (3)	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
Rentabilité économique nette (1/3)	0,28	0,36	0,08	28,57
EBE (4)	2 382 021	1 837 946	-544 075	-22,84
Capitaux investis (5)	18 068 697	19 135 282	1 066 585	5,90
ROCE (4/5)	0,13	0,10	-0,03	-23,08

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

Le ratio de rentabilité financière (ROE) : Ce ratio constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise vu qu'il mesure la capacité de cette dernière à générer des profits à partir uniquement de ses capitaux propres. Pour le cas de notre entreprise, le résultat généré pour chaque **100dinars** investis (des capitaux propres) est de **12da** en **2016** et de **14da** en **2017** y'a eu donc une amélioration de **2%** qui résulte d'une augmentation de **22,53%** du résultat net.

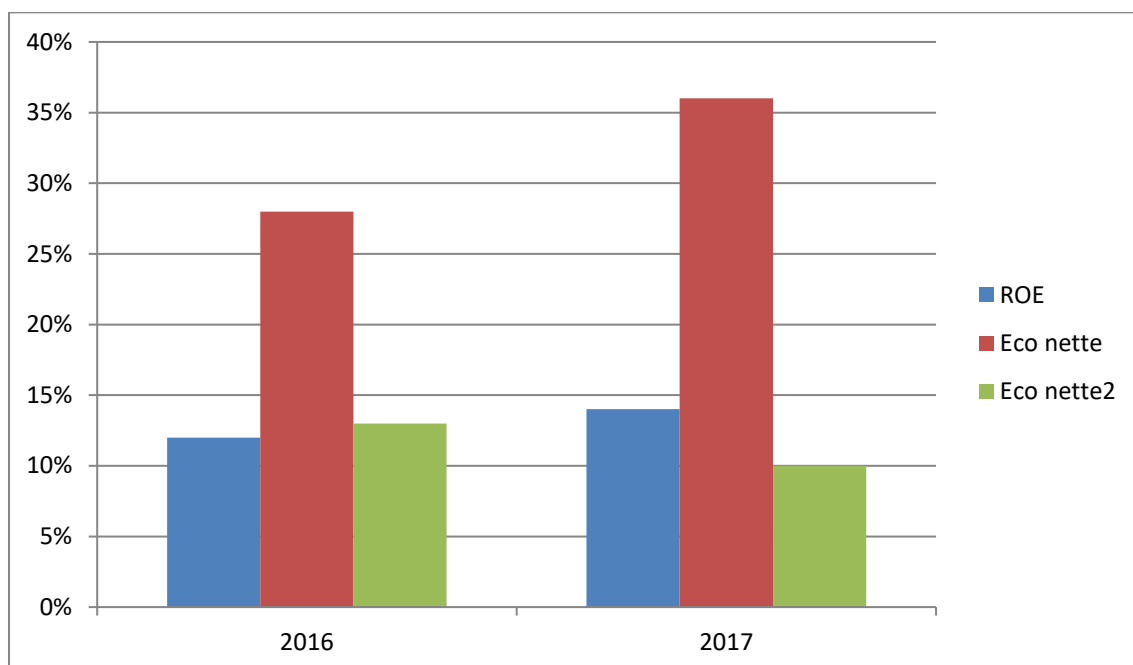
Le ratio de rentabilité économique brute (ROCE) : est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Dans notre cas, l'entreprise a enregistré un résultat de **13%** durant l'exercice **2016** et de **10%** en **2017**, cette baisse est due

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

principalement à la diminution de l'excédent brute d'exploitation de l'ordre de **544 075KDA** et à l'augmentation des capitaux investis de **1 066 585da**.

Le ratio de rentabilité économique nette : exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. C'est un indicateur de la profitabilité de l'entreprise. Il permet d'estimer le résultat futur de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires. L'entreprise a réalisé des ratios positifs durant les deux années : **28%** en **2016** et **36%** en **2017**. Ce taux d'évolution est de **28,57%** est une conséquence de l'augmentation du résultat net.

Figure N°06 : représentation graphique de l'évolution des ratios de rentabilité



Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

2.2. La performance économique

La performance économique se calcule en comparant le résultat et la valeur des moyennes mises en œuvre pour l'obtenir. Nous pouvons l'apprécier en analysant certains résultats figurant dans les comptes des résultats.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser le résultat en le décomposant en plusieurs indicateurs important, ces derniers sont calculés « en chaine » sur la base d'informations issues du compte de résultat.

Tableaux N° 15 : soldes intermédiaires de gestion 2016 et 2017 EN DA KDA

Opération	2016	2017	Evaluation	VAR %
-vente & produits annexes	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
-Variation stocks produit& encours	-	-	-	-
-production immobilisée	-	-	-	-
-subvention d'exploitation	-	-	-	-
Production de l'exercice	5 542 302	5 239 320	-302 982	-5,47
-Achats consommés	181 442	141 895	-39 547	-21,80
-Services extérieurs & autres consommation	335 836	731 174	395 338	117,72
Consommation de l'exercice	517 278	873 069	355 791	68,78
Valeur ajoutée d'exploitation	5 025 024	4 366 251	-658 773	-13,11
Subventions d'exploitation	400	-	-	-
Charges de personnel	2 523 576	2 404 020	-119 556	-4,74

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Impôt, taxes et versements assimilés	119 827	124 285	4 458	3,72
Excédent brut d'exploitation	2 382 021	1 837 946	1 837 946	-22,84
Autre produit opérationnels	245 360	90 066	-155 294	-63,29
Autre charge opérationnels	7 225	3 244	-3 981	-55,10
Dotât°, aux amonts, prov. & autre pertes de valeur	1 358 251	1 067 169	-291 082	-21,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions	3 345	12 618	9 273	277,22
Résultat opérationnelle	1 265 250	870 217	-395 033	-31,22
Produits financiers	774 811	1 302 423	527 612	68,10
Charges financiers	13 202	37 466	24 264	183,78
Résultats financier	761 609	1264957	503348	66,10
Résultat ordinaire avant impôts	2 026 859	2 135 174	108 315	5,34
Impôt exigibles sur le résultat ordinaire	403 731	98 613	-305 118	-75,57
Impôts différés (variation) sur le résultat ordinaire	77 791	143 119	65 328	83,98

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Totale des produits des activistes ordinaires	6 566 218	6 644 427	78209	01,19
Totale des charges des activités ordinaires	4 865 299	4 750 984	-114305	02,34
Résultats nette des activités ordinaires	1 700 919	1 893 443	192524	11,32
Éléments extraordinaires (produits)	-	-	-	-
Éléments extraordinaires (charges)	-	-	-	-
Résultat extraordinaire	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice	1 545 337	1 893 442	348 105	22,53

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

La valeur ajoutée : c'est la richesse créée par l'entreprise dans le cadre de son activité. Pour notre cas, la VA a connu une diminution de l'ordre de **13,11%** par rapport à 2016 en raison de l'une baisse du chiffre d'affaire, ainsi qu'une hausse importante des consommations.

L'excédent brut d'exploitation(EBE) : L'EBE est le premier indicateur pour mesurer rentabilité économique de l'entreprise. Durant la période 2016 et 2017, l'EBE a régressé de **1 837 946 KDA** soit de **22,84%**, cela est une conséquence de la diminution de la valeur ajoutée.

Le résultat d'exploitation(RE) : le résultat d'exploitation détaille les produits et les charges de l'entreprise. Après calcul, nous avons obtenu des résultats d'exploitation positifs pour les deux exercices : soit **1 265 250KDA** pour **2016** et **870 217KDA** pour **2017**. Cependant, nous remarquons que ces chiffres ont enregistré une baisse de **395 033 KDA** soit de **31,22%**, qui

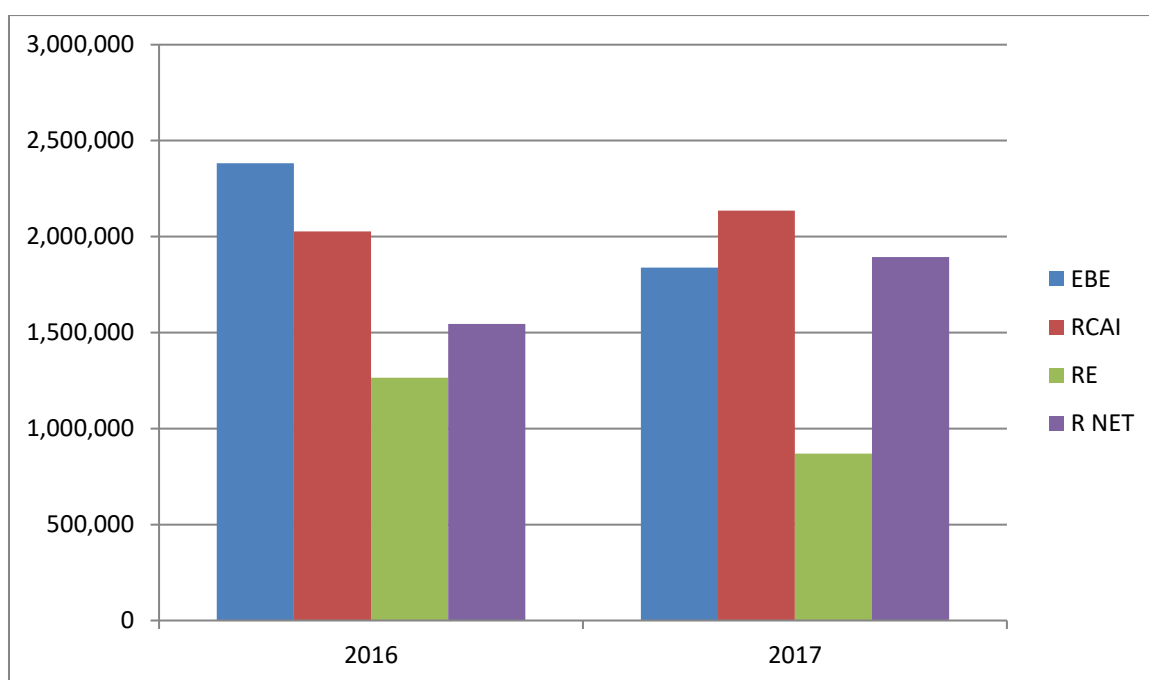
Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

est due essentiellement à une diminution importante de certains produits opérationnels ainsi que les reprises sur pertes de valeurs et provisions.

Le résultat courant avant impôt (RCAI) : est un indicateur de mesure de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas, il est évalué à **2 026 859 KDA** en 2016 et à **2 135 174 KDA** en 2017 ; il a donc connu une augmentation de **5,34%** en raison de l'évolution des produits financiers de **527 612 KDA** (les charges ont également augmenté mais d'une manière moins proportionnelle que les produits).

Le résultat net de l'exercice : il englobe le cumul des résultats précédents (d'exploitation, financière et exceptionnelle) après déductions des impôts. A partir de nos calculs, l'entreprise a réussi à dégager des résultats nets positifs pour les deux exercices **1 545 337 KDA** pour 2016 et **1 893 442 KDA** en 2017. Le résultat de cette période (2017) s'est donc amélioré de **22,53%** grâce à une baisse importante des impôts exigibles sur résultats ordinaires de **-305 118KDA**.

Figure N°07 : représentation graphique de l'évolution des principaux SIG



Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.2.2. Les ratios de gestion

Le tableau ci-dessous représente clairement l'influence des charge sur la VA et L'EBE, en analysant quelques ratios de gestion de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE pour la période de notre étude :

Tableau N°16: les ratios de gestion

Désignations	Ration de gestion	
	2016	2017
<u>Consommation totale</u> Production de l'exercice	0,09	0,17
<u>VA</u> production de l'exercice	0,91	0,83
<u>Frais de personnel</u> VA	0,50	0,56
<u>EBE</u> VA	0,47	0,42

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

Le premier ratio représente la part de la consommation totale par apport à la production de l'exercice. Ainsi, la part de la consommation totale a augmenté en 2017 à 0,17 %. Cela signifie que la plus part de la production de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE est destinée à couvrir la consommation totale de l'exercice. Dans le deuxième ratio, et en comparant les deux exercices 2016 et 2017, nous pouvons constater clairement la baisse du taux de la valeur ajoutée en 2017 par rapport à 2016. Cette situation résulte de l'augmentation de la consommation totale. Le troisième ratio représente la part des frais de personnel par apport à la VA ; ce ration a connu une forte augmentation qui passe de 0,55 en 2016 à 0,66 en 2017. L'évolution positive de ce ratio représente une situation défavorable pour la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Le quatrième ratio représente la part de l'EBE par apport à VA. Ce ratio a connu une baisse, il est passé de 0.47 en 2016 à 0,42 en 2017. Donc, la part de l'EBE est faible. Il y a d'autres ratios de gestion qui mesurent la performance économique, dans notre cas le tableau suivant les résume:

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Tableau N°17 : taux de VA de MB

Désignation	Formule	Années	
		2016	2017
Taux de VA	VA/CA	0,91	0,83
Taux de MB	EBE/CA	0,43	0,35

Source : réalisé par nos soins à partir des données de MONT DJURDJURA.

Interprétation

Le taux de la valeur ajouté : d'après ce tableau on remarque que la valeur ajoutée représente 91% du chiffre d'affaire en 2016 alors qu'en 2017 ne représente que 83%. On remarque aussi que la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE a enregistré une forte diminution du taux de la VA en 2017 par rapport à 2016, cela est dû à l'augmentation de consommations de la Sarl pour cet exercice.

Le taux de la marge brute : ce ratio représente 43% du chiffre d'affaire en 2016 alors en 2017 ne représente que 35%. Il apparait dans le tableau que la part de l'EBE est faible pour les deux exercices et qu'une diminution a enregistré en 2017. Cette diminution est due essentiellement à l'importance des impôts et des charges personnels qui représente une part importante de la valeur ajoutée et de chiffre d'affaire.

2.3. Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA

Un indicateur de performance est un indicateur utilisé pour l'aide à la décision dans les organisations. En revanche, ce genre d'indicateurs provient de l'expression d'un besoin.

2.3.1. Construction d'un indicateur de la performance au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA :

Un indicateur est une information ou un groupe d'informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire c'est-à-dire un indicateur contribue à l'évaluation d'une situation. Il existe plusieurs fonctions d'indicateurs dans l'entreprise MONT DJURDJURA :

- Contrôle des activités et des processus.
- Diagnostiquer une condition ou un problème.
- Contrôle, changement et surveillance de l'environnement.

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

2.3.2. La construction des indicateurs de la performance financière au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA

La construction d'un indicateur de performance financière au sien de l'entreprise MONT DJURDJURA comprend les étapes suivantes:

- **Étape 1: Choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale :**
Le chiffre d'affaires, considéré comme la meilleure expression de la performance financière dans l'entreprise MONT DJURDJURA. Son chiffre d'affaires est construit à base de quantité vendue en bouteille.
- **Étape 2: Définition des paramètres des variables de:**
Les actifs de l'entreprise MONT DJURDJURA sont représentés par l'actif total.
- **Étape 3: Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables :**
Les actifs sont évalués à la valeur de marché actuelle chez l'entreprise MONT DJURDJURA
- **Étape 4 : Définition d'un objectif de référence pour la performance :**
Tous les départements de l'entreprise MONT DJURDJURA doivent avoir en standard le même taux de rendement attendu des actifs.
- **Étape 5: Choix de la périodicité des retours d'information.** Les comptes rendus de la performance des unités de production de l'entreprise MONT DJURDJURA doivent être transmis à la direction générale, chaque semaine.

2.3.3. La mesure des indicateurs de la performance sien de l'entreprise MONT DJURDJURA

La mesure des indicateurs de la performance est l'analyse des indicateurs de performance des départements de l'organisation. Ces indicateurs prennent en compte les capitaux investis : le taux de rendement des capitaux (ROI), la valeur résiduelle, le taux de marge bénéficiaire, et la valeur ajoutée économique (EVA).

- **Taux de rendement des capitaux investis :**

ROI= Résultat / Capitaux investis

$$\text{ROI 2016} = 1\ 545\ 337 / 18\ 068\ 697 = 0.08$$

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

ROI 2017=1 893 442 / 19 135 282 =0.10

Ce taux de rendement est la méthode de consolidation la plus utilisée pour incorporer les capitaux investis dans l'indicateur de la performance. Ce ratio exprime la part de chaque dinar investi dans le résultat de l'entreprise MONT DJURDJURA. En 2016, elle a réalisé une marge bénéficiaire de(0,08) pour chaque dinar engagé. Cette marge passe à (0.10) en 2017, c'est une augmentation par rapport à 2016.

- **Taux de marge bénéficiaire :**

Taux de marge bénéficiaire = Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaire

Taux de marge bénéficiaire 2016=1 545 337/5 542 302 =0.28

Taux de marge bénéficiaire 2017=1 893 442/5 239 320 =0.36

Le ratio de marge bénéficiaire exprime le rapport entre le bénéfice de l'année et le chiffre d'affaire. Ce dernier est un paramètre auquel les entreprises accordent beaucoup d'importance car il représente le volume des ventes. Ce ratio mesure la part de chaque dinar des ventes (CA) dans le résultat de l'entreprise. En 2016, l'entreprise MONT DJURDJURA sont résultat de ce ratio est de 0,28. Il est passé en 2017 à (0.36). En conséquence, on remarque une légère augmentation en 2017 par rapport à 2016

- **Taux de rentabilité financière :**

ROE= Résultat d'exercice/ Capitaux propres

ROE2016=1 545 337 /13 434 497 =0.12

ROE2017=1 893 442/13 357 717 =0.14

Ce taux mesure la part des capitaux propres dans le résultat de l'année, il marque une stabilisation entre l'exercice 2016 et l'exercice 2017 proportionnellement de 0.12 et 0.14.

- **Model d'Altman**

La fonction du modèle d'Altman est suivante :

Z= 1,2X₁+1,4X₂+3,3X₃+0,6X₄+X₅

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

Pour 2016 :

$X_1 = \text{fond de roulement/actif total}$

$$X_1 = 793685/19528300 = 0,04$$

$X_2 = \text{réserves/actif total}$

$$X_2 = 8233578/19528300 = 0,42$$

$X_3 = \text{EBE/ Actif total}$

$$X_3 = 23434497/19528300 = 0,12$$

$X_4 = \text{capitaux propres/dettes totale}$

$$X_4 = 13434497/6093803 = 2,2$$

$X_5 = \text{CA/ actif total}$

$$X_5 = 5542302/19528300 = 0,28$$

$$Z = 1,2(0,04) + 1,4(0,42) + 3,3(0,12) + 0,6(2,2) + 0,28$$

$$\mathbf{Z = 2,64}$$

Pour 2017 :

$X_1 = \text{fond de roulement/actif total}$

$$X_1 = 508869/20779332 = 0,02$$

$X_2 = \text{réserves/actif total}$

$$X_2 = 7269497/20779332 = 0,34$$

$X_3 = \text{EBE/ Actif total}$

$$X_3 = 1837946/20779332 = 0,09$$

$X_4 = \text{capitaux propres/dettes totale}$

$$X_4 = 13357717/7421615 = 1,8$$

$X_5 = \text{CA/ actif total}$

$$X_5 = 5239320/20779332 = 0,25$$

$$Z = 1,2(0,02) + 1,4(0,34) + 3,3(0,09) + 0,6(1,8) + 0,25$$

$$\mathbf{Z = 2,13}$$

Ce modèle d'Altman exprime la prévision de la défaillance d'une entreprise à partir d'un certain nombre de ratios. L'utilisation de cet indicateur permet d'améliorer la performance. On remarque que pour 2016, le $Z=2,64$ est inférieure 2,675. Cela signifie que l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE est considérée comme en état de défaillance. Ainsi, on remarque que pour 2017, le $Z=2,13$ est inférieure aussi à 2,675. Cela exprime que l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE est considérée comme en état

Chapitre 3 : construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.

de défaillance. En conséquence, on remarque que la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE était confrontée à une situation de faillite en 2017 et en 2016.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons essayé de chercher à montrer, en pratique, comment s'effectue la construction d'un indicateur de performance au sein de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. Ainsi, dans ce chapitre, nous avons divisé notre travail en deux sections ; la première section présente l'entreprise d'accueil et la deuxième expose les méthodes et les indicateurs de performance de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. En effet, l'étude des ratios et des soldes intermédiaires de gestion conclut à une stabilisation. En d'autres termes, il y a une légère amélioration de la performance en 2017 par rapport à 2016 mais la performance de cette entreprise reste faible.

Conclusion générale

Dans notre travail, nous avons fixé comme objectif de faire le point le tableau de bord : construction d'un indicateur de performance. Nous pouvons avancer que, pour mesurer et piloter la performance dans une entreprise les dirigeants doivent se doter d'instruments efficaces qui s'appuient nécessairement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique qui est le tableau de bord. Ce dernier est un outil de gestion qui utilise des indicateurs très important pour l'évaluation de la performance.

Tout au long ce travail nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui sont issues essentiellement de notre thème visant, ainsi, à apporter une réponse à la problématique suivante : comment construire un indicateur de performance via un tableau de bord ?

Pour cela, nous avons abordé dans le premier chapitre le tableau de bord et nous avons présenté sa définition, son rôle, ces outils, ses fonctions, sa typologie et ses caractéristiques, ainsi les méthodes de son élaboration. Dans le second chapitre, nous avons présenté la performance d'une entreprise et ses indicateurs et ainsi comment mesurer et évaluer la performance dans une entreprise. Le troisième chapitre comporte une étude de cas sur la construction d'un indicateur de performance, nous avons pris des documents de synthèse d'un ancien mémoire (bilan, TR...etc.) pour faire l'étude d'un cas pratique. Nous avons, donc, procédé à la transformation des bilans comptable en bilan financier en calculant les différents indicateurs d'équilibre, les ratios et les soldes intermédiaires de gestion afin de construire les indicateurs de tableau de bord et mesurer la performance. En conclusion, le tableau de bord est un moyen de mesure et d'analyse à partir duquel est dégagé un indicateur pour évaluer la performance de la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. Les résultats concluent que la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE est une entreprise performante mais confrontée à des difficultés réelles.

Un tableau de bord avant tout est un outil d'aide à la décision, il mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour accéder aux objectifs de performance. Les indicateurs de performance d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la discision. Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Conclusion générale

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans ce domaine.

Enfin, nous ne prétendons pas avoir exposé dans ce mémoire tous les aspects qui caractérisent le tableau de bord et la construction d'un indicateur de performance de l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, mais nous espérons que d'autres étudiants apporteront également leurs contributions dans ce domaine pour enrichir ce modeste travail et lui donner une continuité.

Références

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- ALAZARD C ET S2PARI S. DCG 11 contrôle de gestion : manuel de gestion, 2007, Dunod, paris.
- ALAZARD .C. SEPARI.S. « Contrôle de gestion, Manuel et application »Edition, DUNOD, paris, 1982.
- A. Bourguignon V. MALLERT, H. NORREKLIT, balanced scorecard versus French tableau de bord, beyond disputes a cultural and an ideological perspective, 2001.
- A. FERNANDEZ. « Choisir un indicateur de performance clé KP I » Paru sur le Site www.organiser.org ; ©copyright 1998 -2016
- BOURGUIGNON.A. « peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995.
- BOUQUIN.H. « économie d'entreprise », édition, Sirey, paris, 1990.
- Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision »DUNOD, paris, 1998.
- DORIATH. B. « contrôle de gestion en 20 fiches » 5^{eme}édition, DUNOD, paris, 2008. DORIATH.B.
- LOZATO.M. « Comptabilité et gestion des organisations », 6^e édition DUNOD, Paris, 2008.
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{eme}édition, 2007.
- FERNANDEZ Alain « l'essentiel de tableau de bord », édition d'organisation, 2007, paris.
- G. Chareaux. « Le point sur la mesure de performance des entreprises», Université of Burgundy, mai 1998.
- Gervais .m: « contrôle de gestion »6^{eme}édition, Economica, paris, 1997.
- KHEMAKHEM.A. « la dynamique de contrôle de gestion », 8^{eme} édition public union, paris, 1992.
- LEROY .M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 1998.
- L'ORINI.P. « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998.

- LE MOIGNE.J.L. « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de performance ». Harvard, Expansion, paris, 1999.
- LEDRUC.M. « capital-compétence dans l'entreprise », édition, paris, ESF, 2007.
- (LEDAIN & NDAO 1997). Cite par Sh. MIRDAMADI. « Système d'aide `a la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, 2014, French.
- M.FIOL, H.JORDAN et E.SULLA « renforcer la cohérence d'une équipe », Dunod, paris 2004.
- MORIN.E.GUINDON.A.BOULIANE.D. « mesure la performance de l'entreprise », édition, Dalloz, paris, 1996.
- SAULOU jean Yves « le tableau de borde de décideur »édition, d'organisation, paris, 1982.
- SAULOU Jean-Yves « tableau de bord pour décideurs qualité », AFNOOR, la plaine saint Denis, 2006.
- SAULQUIN.J.Y. « gestion des ressources humaines et performance des services »édition, revus de gestion des ressources humaines, paris, juin 2000.
- S. MASANOVIC. « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010.
- SAOU O.ABBACHE K. « L'appréciation de la performance de l'entreprise à traves l'analyse financière : cas de EPB», Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion, 2017, mémoire en linge.
- VOYER.P. « la performance durable », édition, Dunod, paris, 2003.

Sites web :

- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/fonds-de-roulement-net>
- <https://debitoor.fr/termes-comptables/besoin-en-fonds-de-roulement>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-3138-88-G1-definition-qu-est-ce-que-la-tresorerie-d-une-entreprise.html>
- www.cloudfront.net

Annexe

COMPTES DE RESULTAT
(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 239 320 114,04	5 542 302 311,60
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			400 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 239 320 114,04	5 542 702 311,60
Achats consommés	-	141 895 123,85	181 441 655,11
Services extérieurs et autres consommations	-	731 173 886,32	335 835 693,71
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	873 069 010,17	517 277 348,82
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 366 251 103,87	5 025 424 962,78
Charges de personnel	-	2 404 020 264,78	2 523 575 737,86
Impôts, taxes et versements assimilés	-	124 284 881,62	119 827 354,40
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 837 945 957,47	2 382 021 870,52
Autres produits opérationnels		90 066 339,25	245 360 133,51
Autres charges opérationnelles	-	3 244 018,75	7 225 084,33
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 067 169 040,59	1 358 251 554,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 617 825,26	3 344 660,71
V. RESULTAT OPERATIONNEL		870 217 062,64	1 265 250 025,88
Produits financiers		1 302 422 838,75	774 811 060,15
Charges financières	-	37 465 504,15	13 202 314,69
VI. RESULTAT FINANCIER		1 264 957 334,60	761 608 745,46
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 135 174 397,24	2 026 858 771,34
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	98 613 021,28	403 730 639,47
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	143 118 635,80	77 790 850,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 644 427 117,30	6 566 218 165,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	4 750 984 377,14	4 865 299 183,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode direct)

Arrêté au : 31/12/2017

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :			
Encaissements reçus des clients.		5 960 301 094,01	6 115 914 956,29
Autres encaissements.		393 069 276,83	410 920 817,17
Accréditifs, provisions		-39 243 958,14	-502 476 926,08
Accréditifs, restitution des provisions		279 076 998,16	295 327 949,67
Sommes versées aux fournisseurs.		-699 524 403,91	-584 541 729,55
Sommes versées aux personnels.		-1 519 020 925,23	-1 724 917 876,95
Sommes versées pour frais de missions		-5 791 055,95	-4 964 682,15
Sommes versées aux œuvres sociales		-185 234 542,41	-174 575 650,77
sommes versées aux organismes sociaux		-712 421 905,58	-697 808 071,59
Intérêts et autres frais financiers payés.		-41 092 573,22	-17 711 573,03
Impôts sur résultats payés.		-340 757 891,00	-568 882 085,00
Autres impôts et taxes.		-537 890 756,61	-664 066 603,45
Sommes versées aux filiales		-968 984,06	-235 268 964,70
Autres dépenses		-46 869 223,79	-41 991 386,14
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 503 631 149,10	1 604 958 173,72
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)		2 503 631 149,10	1 604 958 173,72
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-4 381 138 400,22	-3 101 796 488,92
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		2 313 665,00	14 545 832,75
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		-1 010 000 000,00	-980 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		510 000 000,00	180 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		213 535 416,67	129 420 277,77
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		1 094 980 000,00	609 659 440,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)		-3 570 309 318,55	-3 148 170 938,40
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :			
Encaissement suite à l'émission d'actions.			
Dividendes et autres distributions effectués.		-600 000 000,00	-500 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		1 638 586 307,67	915 524 635,37
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.		-219 335 042,35	-150 780 056,60
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)		819 251 265,32	264 744 578,77
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		207 994,46	-13 752,64
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-247 218 909,67	-1 278 481 938,55
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		607 983 195,55	1 886 465 134,10
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		360 764 285,88	607 983 195,55

BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		44 640 878,00	12 585 076,58	32 055 801,42	7 387 112,78
Immobilisations corporelles		12 438 879 774,46	6 176 777 544,59	6 262 102 229,87	6 627 725 791,71
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		835 985 495,32	533 589 632,60	302 395 862,72	288 902 143,61
Autres immobilisations corporelles		11 394 249 479,14	5 618 935 095,09	5 775 314 384,05	6 150 213 783,80
Immobilisations en concession		139 204 000,00	24 252 816,90	114 951 183,10	119 169 064,30
Immobilisations en cours		6 760 170 375,46		6 760 170 375,46	3 999 091 318,48
Immobilisations financières		5 437 412 603,83	130 095 809,96	5 307 316 793,87	6 232 922 175,63
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	1 418 135 222,43
Autres titres immobilisés		5 300 000 000,00		5 300 000 000,00	4 800 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		786 953,20		786 953,20	14 786 953,20
Impôts différés actif		264 767 421,09		264 767 421,09	407 886 056,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 945 871 052,84	6 319 458 431,13	18 626 412 621,71	17 275 012 455,49
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		232 690 916,88	1 365 937,56	231 324 979,32	220 698 977,19
Créances et emplois assimilés		1 314 197 438,36	81 918 475,19	1 232 278 963,17	801 292 878,82
Clients		623 078 176,50	81 918 475,19	541 159 701,31	613 806 560,98
Autres débiteurs		96 752 302,73		96 752 302,73	70 784 192,77
Impôts et assimilés		594 366 959,13		594 366 959,13	116 702 125,07
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		689 314 713,87	-	689 314 713,87	1 231 295 632,37
Placements et autres actifs financiers courants		8 405 760,00		8 405 760,00	7 641 600,00
Trésorerie		680 908 953,87		680 908 953,87	1 223 654 032,37
Total actif courant		2 236 203 069,11	83 284 412,75	2 152 918 656,36	2 253 287 488,38
TOTAL GENERAL ACTIF		27 182 074 121,95	6 402 742 843,88	20 779 331 278,07	19 528 299 943,87

BILAN PASSIF

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		7 269 497 291,95	8 233 578 309,84
Ecart de reevaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 893 442 740,16	1 700 918 982,11
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		694 776 171,61	
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 357 716 203,72	13 434 497 291,95
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 910 610 724,31	3 271 725 640,04
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		866 954 261,10	1 362 474 752,32
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		5 777 564 985,41	4 634 200 392,36
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		669 501 291,81	650 069 731,66
Impôts		96 347 204,82	81 252 046,47
Autres dettes courantes		878 201 592,31	728 280 481,43
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 644 050 088,94	1 459 602 259,56
TOTAL GENERAL PASSIF		20 779 331 278,07	19 528 299 943,87
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Etat de variation des capitaux propres
Arrêté au : 31/12/2017

note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<u>Solde au 31 décembre 2015</u>	3 500 000 000,00				9 016 653 309,84
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations					
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés					- 500 000 000,00
Autres distributions					- 283 075 000,00
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					1 700 918 982,11
<u>Solde au 31 décembre 2016</u>	3 500 000 000,00		-	-	9 934 497 291,95
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					694 776 171,61
Réévaluation des immobilisations					
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés					- 1 000 000 000,00
Autres distributions					- 327 000 000,00
Réserves Distribuées					- 1 338 000 000,00
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					1 893 442 740,16
<u>Solde au 31 décembre 2017</u>	3 500 000 000,00		-	-	9 857 716 203,72

Table de matières

Table de matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

<i>Introduction générale</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 01 : le tableau de bord</i>	<i>3</i>
Introduction.....	3
Section 01 : généralité sur le tableau de bord de gestion.....	3
1.1. Définition de tableau de bord.....	3
1.2. Le rôle de tableau de bord.....	4
1.2.1. Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de la comparaison.....	4
1.2.2. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication.....	4
1.2.3. Le tableau de bord aide à la décision.....	4
1.3. Les outils du tableau de bord.....	5
1.3.1. Les écarts.....	5
1.3.2. Les rations.....	5
1.3.3. Les graphes.....	5
1.3.4. Les clignotant.....	6
1.4. Les fonctions du tableau de bord.....	6
1.4.1. Outil de mesure des performances par rapport aux objectifs.....	6
1.4.2. Outil de diagnostic.....	6
1.4.3. Outil de dialogue et de réactivité.....	6
1.4.4. Outil d'information.....	7
1.4.5. Outil de motivation.....	7
1.4.6. Outil pédagogique de perfectionnement des cadres.....	7

1.5. Les limite du tableau de bord.....	7
Section 02 : typologie et caractéristique des tableaux de bord.....	8
2.1. Typologie des tableaux de bord.....	8
2.1.1. Le tableau de bord d'activité.....	8
2.1.2. Le tableau de bord de pilotage.....	10
2.1.3. Le tableau de bord projet.....	10
2.2. Les caractéristiques de tableau de bord.....	11
Section 03 : méthodes de conception d'un tableaux de bord.....	12
3.1. Les principes conception.....	12
3.1.1. Une cohérence avec l'organigramme.....	13
3.1.2. Un continu synoptique et agrégé.....	14
3.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission.....	14
3.2. Méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	14
3.2.1. La méthode GMSI.....	14
3.2.2. La méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 14 outils.....	17
3.2.3. La méthode JANUS.....	19
3.2.4. La méthode OVAR.....	20
Conclusion.....	21
Chapitre 02 : la performance d'une entreprise.....	23
Introduction.....	23
Section 01 : généralités sur la performance.....	23
1.1. Définition de la performance.....	23
1.2. Les critères de la performance.....	24
1.2.1. L'efficacité.....	24
1.2.2. L'efficience.....	24
1.2.3. La pertinence.....	25
1.3. Les typologies de la performance.....	26

1.3.1. La performance organisationnelle.....	26
1.3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	27
1.3.3. La performance humaine.....	27
1.4. Les caractéristiques de la performance.....	27
1.4.1. La performance est un construit support à des jugements.....	27
1.4.2. Les composants de la performance évoluent dans le temps.....	28
1.4.3. La performance comme indicateurs de pilotage.....	28
1.4.4. La performance est riche de composantes de la performance.....	28
Section 02 : les méthodes et les indicateurs de mesure de la performance.....	29
2.1. Mesure et indicateur de la performance par l'analyse horizontale.....	29
2.1.1. Les indicateurs de bilan.....	29
2.1.2. Les indicateurs de compte de résultat.....	31
2.2. Mesure de la performance par l'analyse verticale.....	33
2.2.1. Mesure de la performance à l'aide des ratios.....	33
Section 03 : les indicateurs de performance.....	37
3.1. Définition de l'indicateur de performance.....	37
3.2. typologie de l'indicateurs de performance.....	38
3.2.1. Indicateur de leviers d'action ou l'indicateur déterminants le résultat.....	38
3.2.2. Indicateur de résultat.....	38
3.3. Les indicateurs de la performance.....	39
3.3.1. Taux de rendement des capitaux investis (ROI).....	39
3.3.2. Taux de rentabilité financière (ROE).....	39
3.3.3. La valeur ajoutée économique (EVA).....	39
3.3.4. Résultat résiduel.....	40
3.3.5. Le ration Q.....	40
3.3.6. Taux de marge bénéficière.....	40
3.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	41

3.5. Construction d'un indicateur de performance.....	41
Conclusion.....	42
Chapitre 03 : construction d'un indicateur de performance au sein de l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.....	43
Introduction.....	43
Section 01 : description de l'organisme d'accueil.....	43
1. présentation de l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE « Mont Djurdjura »....	43
1.1. Nom de l'entreprise.....	43
1.2. Domaine d'activité.....	43
1.3. Effectif.....	43
1.4 .Nom commercial.....	43
1.5. Situation géographique.....	44
1.6. Joindre l'entreprise.....	44
1.7. Commercialisation du produite.....	44
1.7.1. Le produit.....	44
1.7.2. La part de marché.....	44
1.8. La stratégie Marketing.....	45
1.9. Force de l'entreprise.....	45
1.9.1. A l'écoute du consommateur.....	45
1.9.2. Qualité de produits.....	45
1.9.3. Qualité de la matière première.....	45
1.9.4. Disponibilité de produits.....	45
1.9.5. Laboratoire d'analyse.....	45
2. organisation administrative de l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.....	46
2.1. Comité de direction.....	46
2.2. Gérance.....	47
2.2.1. Administration générale.....	47
2.2.2. Finance et comptabilité.....	47
2.2.3. Direction d'exploitation.....	48

Section02 : les méthodes et les indicateurs de la performance de l'entreprise.....	52
2.1. La performance financière.....	52
2.1.1. Les bilans financiers en grande masse (2016/2017).....	53
2.1.2. Les indicateurs de l'équilibre financière.....	54
2.1.3. Les ratios de structures financières, liquidité et rentabilité.....	56
2.2. La performance économique.....	61
2.2.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	62
2.2.2. Les ratios de gestion.....	66
2.3. Les indicateurs de performance au sein de l'entreprise MONT DDURDJURA.....	67
2.3.1. Construction d'un indicateur de la performance au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA.....	67
2.3.2. La construction d'un indicateur de la performance au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA.....	68
2.3.3. La mesure des indicateurs de la performance au sein de l'entreprise MONT DJURDJURA.....	68
Conclusion.....	71
<i>Conclusion générale</i>	72
<i>Références Bibliographie</i>	
<i>Annexe</i>	
<i>Table de matière</i>	

Résumé :

CHIBANE TAHAR, CHERRED FERHAT, le tableau de bord : construction d'un indicateur de la performance, cas la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, mémoire de master en sciences de gestion, spécialité finance et comptabilité, option comptabilité et audit, université de A.MIRA BEJAIA, septembre 2020.

Ce travail s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : « comment construire un indicateur de performance via un tableau de bord ? ». Après avoir présenté le volet théorique sur le tableau de bord et la performance d'une entreprise, les chercheurs ont mis en application les résultats de leurs recherches bibliographie sur l'entreprise la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. Les conclusions de leurs recherches ont confirmé la construction d'un indicateur de la performance via un tableau de bord d'une entreprise.

Mots clés : tableau de bord, performance, indicateurs, la Sarl ABDELLAH IDAHMANENE,

Abstract : CHIBANE TAHAR, CHERRED FERHAT, the dashboard: construction of a performance indicator, case of Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, master's thesis in management sciences, finance and accounting specialty, accounting and audit option, University of A.MIRA BEJAIA , September 2020.

This work is part of the fulfillment of the conditions for obtaining a master's degree in management science, comes to answer the following research problem: "how to build a performance indicator via a dashboard? ". After presenting the theoretical component on the dashboard and the performance of a company, the researchers applied the results of their bibliography research on the company Sarl ABDELLAH IDAHMANENE. The findings of their research confirmed the construction of a performance indicator via a company dashboard.

Keywords: Dashboard, performance, indicators, Sarl ABDELLAH IDAHMANENE,

