

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



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

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en

Sciences financières et comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

**Analyse de la performance financière d'une
entreprise à travers un tableau de bord :
Cas de la SPA DANONE.**

Réalisée par :

M^{lle} Lynda FERHAT

Encadrée par :

M^r M.OUYAHIA

Promotion: 2021/2022

Remerciements

Je remercie dieu tout puissant d'avoir guidé mes pas vers les portes du savoir tout en illuminant mon chemin et de m'avoir donné suffisamment de courage, de force et de persévérance pour mener mon travail à terme.

Je tenais à remercier Monsieur M.OUYAHIA, qui m'a permis de bénéficier de son encadrement, s'est toujours montrée à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'inspiration, la patience, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer durant l'accomplissement de ce mémoire.

Je remercie également M^r OUACHOUR Idir mon maître de stage, pour sa confiance et les connaissances qu'il a su partager avec moi. Je le remercie aussi pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement en entreprise. Ainsi qu'à tous le personnel du service contrôle de gestion au sein de l'entreprise DANONE, pour leurs accueils.

Mes remerciements s'adressent de même, à tous mes enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion, qui ont contribué à ma formation durant ses cinq années.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

*A celle qui m'a donné la vie et m'a si bien élevé, celle qui est toujours présente à mes côtés durant mes succès et mes échecs, celle qui m'a donné un magnifique modèle de persévérance et de volonté, celle qui m'encourage à toujours viser plus loin, plus haut et à donner le meilleur de moi-même, celle qui s'est dévouée et a tous sacrifié pour m'élever et m'éduquer dans les meilleures conditions, mon modèle, ma source d'inspiration, ma super-héroïne, « **Ma très chère Maman** ». J'espère qu'elle trouvera dans ce travail, toute ma reconnaissance et ma gratitude.*

A la mémoire de mon très cher père, qui j'espère avoir rendu extrêmement fière de là où il m'observe.

A ma grande sœur Dîhya, pour ses encouragements, son soutien sans faille dans des moments de doute. Pour toute l'aide qu'elle a pu m'apporter durant la réalisation de ce mémoire et au-delà et pour tous les précieux conseils qu'elle m'a promulgué. Celle que je prends comme exemple de détermination et de ténacité. Un très grand merci.

A l'ensemble de ma famille, notamment mes tantes, oncles, cousins, cousines, mon frère Idîr et mon beau-frère Khaled je les remercie pour tous leurs soutiens et leurs encouragements. Sans oublier mon merveilleux petit neveu Oussama, mon rayon de soleil.

*A ma meilleure amie qui désormais je considère comme une sœur,
Mima. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir toujours
encouragé et soutenue dans les moments difficiles que j'ai pu
rencontrer. Ces cinq années passées ensemble ont été chargées de fortes
émotions et de merveilleux souvenirs qui resteront à tous jamais
graver dans ma mémoire.*

Enfin, à tous ceux et celles dont l'oubli du nom n'est pas celui du cœur.

Lynda FERHAT.

Liste des abréviations

- ABC:** Activity Based Costing
- AC:** Actif Circulant
- AF :** Actif Fixe
- ANC :** Actif Non Circulant
- BFR :** Besoin en Fonds de Roulement
- CA :** Chiffre d’Affaire
- CAF :** Capacité d’Autofinancement
- CP :** Capitaux Propres
- DCT :** Dettes à Court Terme
- DDA :** Danone Djurdjura Algérie
- DLMT :** Dettes à Long et Moyen Terme
- DZD :** Dinar Algérien
- EBE :** Excédent Brut d’Exploitation
- EXO :** Exercice
- FRN :** Fonds de Roulement Net
- IBS :** Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
- IMMOB :** Immobilisations
- KP :** Capitaux Permanents
- MC :** Marge Commerciale
- PC :** Passif Courant ou Circulant
- RAF :** Ratio d’Autonomie financière
- RCAI :** Résultat Courant Avant Impôt
- RCR :** Ratio de Capacité de Remboursement
- RF Per :** Ratio de Financement Permanent
- RF Pro:** Ratio de Financement Propres
- RFI:** Ratio de Financement des Investissements
- RFT:** Ratio de Financement Total

Liste des abréviations

- RLG** : Ratio de Liquidité Générale
- RLI** : Ratio de liquidité Immédiate
- RLR** : Ratio de Liquidité Réduite
- RRC** : Ratios de Rentabilité Commerciale
- RRE** : Ratio de Rentabilité Economique
- RRF** : Ratio de Rentabilité Financière
- RSG** : Ratio de Solvabilité Générale
- Rt E** : Résultat d'Exploitation
- Rt Net** : Résultat net de l'exercice
- Rt** : Résultat
- SI** : Système d'Information
- SIG** : Soldes Intermédiaires de gestion
- SPA** : Société Par Action
- TA** : Total Actif
- TDB** : Tableau De Bord
- TP** : Total Passif
- TR** : Trésorerie net
- VA** : Valeur Ajoutée
- VD** : Valeurs Disponibles
- VE** : Valeurs d'Exploitations
- VR** : Valeurs Réalisables
- X°** : Production

Liste des figures

Figure N°	Titre de la figure	Page
Figure N°01	Position fonctionnelle du contrôle de gestion	13
Figure N°02	Position de staff du contrôle de gestion	14
Figure N°03	Processus du contrôle de gestion	17
Figure N°04	Présentation de quelques graphiques	27
Figure N°05	Représentation de la méthode JANUS	33
Figure N°06	Les cinq étapes de la méthode	36
Figure N°07	Composants de la performance	45
Figure N°08	Les composantes de la performance globale	47
Figure N°09	Les sources de performance	50
Figure N°10	Représentation simplifiée du fonds de roulement net	60
Figure N°11	Organigramme de l'entreprise DANONE	78
Figure N°12	Représentation graphique de la comparaison des masses du bilan	84
Figure N°13	Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier	86
Figure N°14	Représentation graphique des ratios de structure	88
Figure N°15	Représentation graphique des ratios de liquidité	89
Figure N°16	Représentation graphique des ratios de rentabilité	91
Figure N°17	Représentation graphique des ratios de solvabilité	92
Figure N°18	Représentation graphique de l'évolution des SIG	95
Figure N°19	Représentation graphique en secteur de la CAF	97

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre du tableau	Page
Tableau N°01	Exemples de pictogrammes	27
Tableau N°02	Les étapes de la méthode GIMSI	31
Tableau N°03	Ratios de structures	63
Tableau N°04	Ratios de liquidités	64
Tableau N°05	Ratios de rentabilité	65
Tableau N°06	Ratios de solvabilité	65
Tableau N°07	Tableau récapitulatif des soldes intermédiaires de gestion	66
Tableau N°08	Calcul de la CAF avec la méthode additive	68
Tableau N°09	Calcul de la CAF avec la méthode soustractive	69
Tableau N°10	La capacité de production de l'entreprise DANONE	74
Tableau N°11	Représentation du bilan de grandes masses « Actif »	82
Tableau N°12	Représentation du bilan de grandes masses « Passif »	82
Tableau N°13	Indicateurs de l'équilibre financier	85
Tableau N°14	Ratios de structure financière	86
Tableau N°15	Ratios de liquidité	88
Tableau N°16	Ratios de rentabilité	90
Tableau N°17	Ratios de solvabilité	91
Tableau N°18	Les soles intermédiaires de gestion	93
Tableau N°19	Calcul de la CAF par la méthode additive	96
Tableau N°20	Calcul de la CAF par la méthode soustractive	97
Tableau N°21	Le tableau de bord financier de l'entreprise DANONE	99

Sommaire

Introduction générale	06
Chapitre I : Approche théorique sur le tableau de bord	10
<i>Section 01</i> : Concepts généraux sur le contrôle de gestion	11
<i>Section 02</i> : Cadre conceptuel sur le tableau de bord	21
<i>Section 03</i> : Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	30
Chapitre II : Notions de base sur la performance dans l'entreprise	41
<i>Section 01</i> : Concept de performance au sein de l'entreprise	42
<i>Section 02</i> : La performance financière de l'entreprise	52
<i>Section 03</i> : Les outils de mesure de la performance financière de l'entreprise	60
Chapitre III : Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA DANONE	70
<i>Section 01</i> : Présentation de l'organisme d'accueil	71
<i>Section 02</i> : Conception d'un tableau de bord financier pour la SPA DANONE	79
Conclusion générale	103

*Introduction
générale*

Introduction générale

Une entreprise est une entité économique, autonome du point de vue juridique et organisée dans le but de produire des biens et/ou des services qui sont destinés au marché. Les entreprises connaissent des croissances différentes, quelques-unes se développent plus rapidement que d'autres et certaines d'entre elles disparaissent brusquement. Pour assurer leurs continuités les entreprises doivent se munir de moyens et d'outils humains, matériels, financiers...etc. Les entreprises représentent des acteurs principaux dans la croissance économique d'un pays, car elles constituent la principale source de production de richesse et de création d'emplois. Les objectifs que poursuit une entreprise tournent autour de sa rentabilité, de sa performance, de la part du marché qu'elle détient, de sa productivité, de son innovation technologique...etc. la pérennité et la croissance restent bien évidemment des objectifs majeurs pour toutes les entreprises. De nos jours, se fixer des objectifs et déterminer une stratégie pour une entité, ne garantit pas que les résultats attendus par cette dernière, soient atteints, il est indispensable de joindre à cette stratégie un complément, tel que le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est réputé, depuis un moment, comme étant une valeur stratégique en raison de son importance qu'il joue au sein des entreprises, il est également considéré comme source de progrès et d'amélioration. Le contrôle de gestion est un processus par lequel le manager d'une entité, va s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées d'une manière efficace et efficiente pour accomplir les objectifs de l'organisation. Il a comme principale fonction, l'aide du manager à la définition de nouveaux instruments de pilotage de la performance ainsi qu'à sa mesure.

La performance reste au centre de toutes les décisions et des stratégies des entreprises. Elle est de ce fait une variable incontournable de l'équilibre économique, financier et social de toutes les organisations, elle est souvent considérée comme le degré d'accomplissement des objectifs recherchés par l'entreprise. Afin de faciliter l'accès et la compréhension de l'information par les managers, des indicateurs sont déterminés et ils permettent de faire un récapitulatif qui regroupe l'ensemble des préoccupations des managers. Parmi lesquels nous retrouvons la performance financière dont l'évaluation représente une grande importance dans les entreprises. Une bonne performance financière est évaluée par la réalisation d'une bonne rentabilité, une bonne croissance et la création de valeur au profit de l'entité et de ses parties prenantes, elle cherche à garantir une stabilité financière pour l'entreprise, en déterminant et en analysant différents indicateurs financiers qui sont liés à la structure financière de l'entité.

D'autre part, pour mesurer la performance et fournir des informations fiables et pertinentes pour les dirigeants, un système de tableau de bord devra être mis à sa disposition en temps voulu.

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui est destiné aux différents responsables à tous les niveaux et toutes les fonctions de l'organisation, pour leur permettre de suivre facilement et régulièrement l'état d'avancement des réalisations des objectifs fixés auparavant, en leur fournissant les informations indispensables et pertinentes. Alors, le tableau de bord est non seulement un outil de mesure de la performance, mais aussi un outil de management stratégique qui présente une vision qui englobe l'ensemble des activités de l'organisation et de l'environnement qui l'entoure. Par conséquent, le tableau de bord permet d'évaluer la performance en transformant l'information utile en indicateurs appropriés, il accompagne également les dirigeants dans leurs prises de décisions en mettant à leurs dispositions l'ensemble des éléments qui leur permettront de suivre leurs activités et en leur proposant des indices pour faciliter leurs analyses de la situation. La mise en place d'un réseau de tableau de bord est primordial, car il permet de suivre les réalisations des missions stratégiques et opérationnelles et permet de détecter et d'expliquer les écarts observés entre les objectifs et les réalisations. A cet égard des décisions et des actions correctives sont prises par les managers pour régulariser la situation et de rendre compte des résultats aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Enfin, nous constatons que le tableau de bord est devenu un instrument indispensable et incontournable pour les dirigeants, dans leurs prises de décision et au pilotage de la performance de l'entreprise.

Dans cette optique, nous allons orienter notre étude vers la conception d'un tableau de bord financier au sein de la société DANONE, qui sera considéré comme un outil d'évaluation de la performance financière. Le choix du thème et du lieu de stage ont été motivés, par notre désir de mettre en valeur l'influence que le tableau de bord a au sein de l'organisation, ainsi que le rôle qu'il joue dans la mesure de la performance.

La visée de notre travail de recherche repose sur la résolution de la problématique suivante : **« Est-il possible de mesurer et de suivre l'évolution de la performance financière de l'entreprise DANONE à l'aide des indicateurs qui figurent dans son tableau de bord financier ? ».**

D'autres interrogations secondaires peuvent faire l'objet de nos préoccupations dans le cadre de notre travail, telles que :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Quels indicateurs devrait-il contenir ?
- Qu'est-ce que la performance financière d'une entreprise ? Et comment peut-elle être évaluée ?
- Le tableau de bord donne-t-il une image fiable sur la performance financière d'une entreprise ?
- Pourquoi l'entreprise DANONE devra-t-elle mettre en place un tableau de bord financier pour mesurer sa performance financière, plutôt qu'un autre outil de mesure ?

Toutes ces interrogations soulevées nécessitent de poser les hypothèses suivantes qui seront vérifiées tout le long de notre travail :

- ✓ **H1** : Le tableau de bord est un instrument qui permet de mesurer la performance de l'entreprise, qui rassemble un ensemble d'indicateurs qui vont nous permettre de se faire une opinion sur la situation de l'entreprise.
- ✓ **H2** : La performance financière de l'entreprise est une variable mesurable et qui dépend de la gestion des ressources financières mises à la disposition de l'entité. L'utilisation des différents indicateurs financiers permettront d'évaluer de façon efficace et fiable la performance financière de l'entreprise.
- ✓ **H3** : Le tableau de bord financier est un outil efficace pour juger la fiabilité de la santé financière de l'entreprise et procéder à une appréciation de sa performance financière.
- ✓ **H4** : Le tableau de bord financier est un instrument qui permettra aux responsables de l'entreprise DANONE, d'avoir une compréhension globale et dynamique des principaux ratios financiers et avoir l'habileté de maîtriser son équilibre financier.

Afin de pouvoir vérifier nos hypothèses, nous adopterons une démarche méthodologique qui est basée sur une première approche théorique qui est axée sur les différentes notions théoriques à partir des ouvrages, mémoires, revues et sites internet. D'autre part, la seconde approche empirique qui est une étude pratique qui visera à répondre à la problématique de recherche qui a été soulevée précédemment, à l'aide d'un cas réel de l'entreprise DANONE à travers l'analyse de ses documents comptables et financiers.

Introduction générale

Afin de bien conduire notre travail de recherche, nous avons scindé notre travail en deux grandes parties : une première partie théorique et une deuxième partie pratique. Dans la première partie, nous allons découvrir deux chapitres théoriques. Le premier chapitre, s'intéressera au concept de tableau de bord, aux étapes de sa conception et aux différentes méthodes de mise en œuvre du tableau de bord. Le deuxième chapitre, traitera de la notion de performance de manière globale, ensuite il portera sur la performance financière de l'entreprise et enfin nous verrons les indicateurs qui permettent de mesurer cette performance financière. Dans la deuxième partie portera sur le cas pratique au sein de l'entreprise DANONE. Enfin, dans le troisième chapitre, nous mettrons en pratique tous les acquis théoriques en mettant en place un tableau de bord financier pour l'entreprise DANONE afin de tenter d'évaluer sa performance financière.

Chapitre I :

Approche théorique sur le tableau de bord

Introduction :

Selon BOISSELIER, « le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destinés à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action ». Le rôle que joue le tableau de bord dans le contrôle de gestion est qu'il permet de s'adapter à tous les problèmes de gestion, d'avoir une connaissance de toutes les informations pertinentes du pilotage, c'est également un outil indispensable à la bonne gestion, car il permet de donner une image synthétique de l'organisation qui donne aux responsables un suivi des réalisations des plans d'action et les alerter en cas d'anomalies afin d'engager des actions correctrices pour arriver aux objectifs fixés préalablement.

Nous verrons dans ce premier chapitre en premier quelques concepts généraux sur le contrôle de gestion, son historique, définition, ses différents outils...etc. En second, nous découvririons le tableau de bord d'une manière globale, nous essayerons de voir les différentes définitions données par les auteurs à ce concept de tableau de bord, ses caractéristiques et d'autres notions sur le tableau de bord. Enfin, nous allons voir les différentes méthodes de conception des tableaux de bord.

1 Concepts généraux sur le contrôle de gestion

La notion de contrôle de gestion sera exposée dans la présente section. Nous commencerons par l'évolution du contrôle de gestion au fil du temps, ses différentes définitions, ses missions, ses objectifs, ses outils...etc.

1.1 Présentation de la notion de contrôle de gestion :

Nous allons d'abord faire un bond dans le temps pour connaître l'origine et la provenance du contrôle de gestion. Ensuite, nous découvrirons les multiples définitions qui ont été attribuées au contrôle de gestion, ces objectifs. Enfin, la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

1.1.1 Historique du contrôle de gestion :

Pour mieux comprendre les fondements du contrôle de gestion, il est nécessaire de remonter le temps afin de prendre connaissance de ces origines et de son évolution à travers le temps. Les premiers principes et les premières méthodes du contrôle de gestion sont apparus entre 1850 et 1910 aux Etats-Unis, du fait du développement industriel, les pratiques se sont développées progressivement en fonction des besoins des entreprises. Apparus lors de l'évolution technique et économique grâce aux analyses de F.TAYLOR (1905) qui s'était préoccupé du contrôle de productivité, ensuite il a eu les travaux d'H-L.GANTT (1915) qui se sont portés sur les coûts fixes et alors des techniques de comptabilité industrielle commencent à voir le jour. Dans les années 20 la méthode des sections homogènes fait son apparition ce qui fait accroître le nombre d'outils à la disposition des entreprises. La fonction de contrôle de gestion est industrialisée, dans les années 30, avec la création du « Controller's Institute of America », puis les années 60 pour que réellement la notion de contrôle de gestion soit standardisée. Entre les années 1960 et 1970, d'autres outils et de techniques en contrôle de gestion sont apparus et sont de plus en plus utilisés dans les entreprises comme la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire...etc. Pendant les années 80, des outils de reporting tel que les tableaux de bord sont apparus, qui sont des outils d'aide aux responsables opérationnels pour le pilotage et la prise de décision. Enfin, dans les années 90, une méthode appelée ABC ou « Activity Based Costing », qui repose sur le découpage des activités et elle semble être une bonne alternative aux différentes méthodes traditionnelles de comptabilité analytique. Ce concept de contrôle de gestion a connu un essor progressif, ce qui fait qu'améliorer encore mieux les différents outils et méthodes utiliser dans cette fonction de contrôle de gestion.

1.1.2 Définitions du contrôle de gestion :

Nous allons commencer par définir les deux notions « contrôle » et « gestion » séparément, puis nous verrons les différentes définitions du contrôle de gestion en entier.

- **Contrôle :** C'est maîtriser une situation et parvenir à l'orienter vers la direction voulue.
- **Gestion :** C'est la bonne utilisation, c'est-à-dire de façon optimale, des moyens mis à la disposition d'un responsable dans le but est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

De nombreuses définitions ont été attribuées à cette notion de contrôle de gestion, nous en retiendrons quelques-unes :

« Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision »¹. Tel est la définition que B et F.GRANDGUILLOT ont donné au contrôle de gestion.

Pour M.GERVAIS, le contrôle de gestion est : « Le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficience et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »².

Enfin, selon M.LEROY : « Le contrôle de gestion est un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation »³.

Au terme de ces quelques définitions, nous constatons que cette fonction de contrôle de gestion est une fonction essentielle pour toutes les entreprises et qu'elle a pour objectif de s'assurer que les ressources de l'entité sont utilisées avec efficacité dans le but qu'elle atteigne ces objectifs.

1.1.3 Les objectifs du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion possède quatre objectifs principaux :

- ✓ Il sert de support au dialogue hiérarchique, c'est-à-dire, en élaborant des prévisions et en fixant des objectifs puis en effectuant des contrôles et des évaluations des performances ;

¹ Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9^{ème} édition GUALINO, Paris, 2015, page 13.

² Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 9^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2009, page 12.

³ Michel LEROY, « Le contrôle de gestion et ses évolutions », édition d'Organisation, Paris, 2012, page 30.

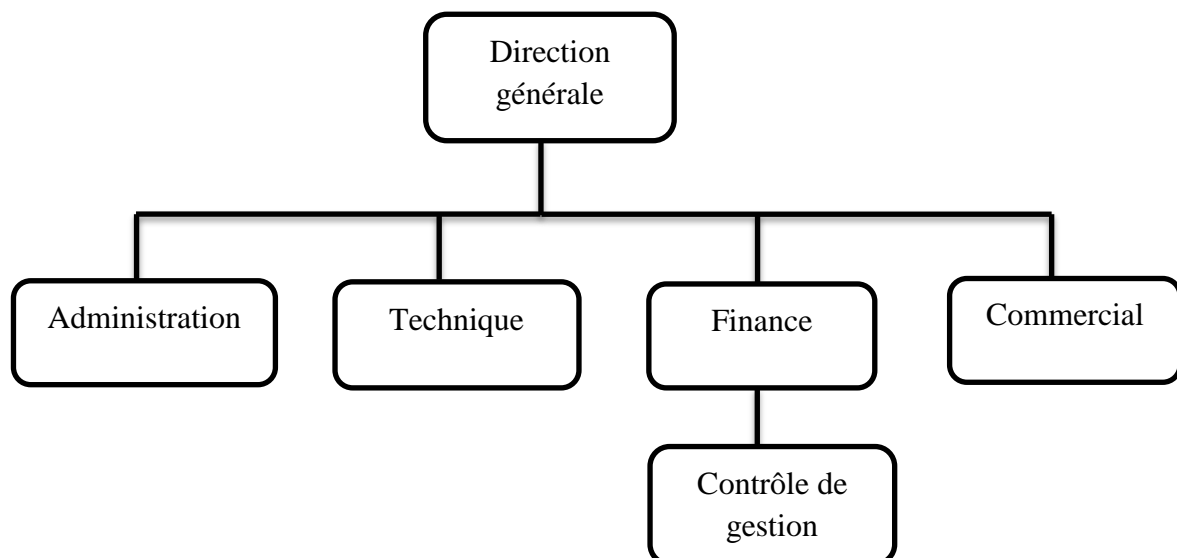
- ✓ Il contribue à la performance de l'organisation, car le contrôle de gestion permet de fournir aux gestionnaires les indicateurs de performance pour évaluer leur gestion ;
- ✓ Il permet une amélioration constante de l'entreprise, afin d'avoir une utilisation optimale des ressources et des compétences, l'entreprise doit piloter son organisation d'une manière stratégique. Le contrôle de gestion peut alors formaliser, améliorer et évaluer les processus opérationnels ;
- ✓ Il permet de prendre les risques en compte dans le pilotage de la performance. Il est primordial de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ces différentes parties prenantes en intégrant les risques qui sont liés.

1.1.4 La place du contrôle de gestion au sein des entreprises :

La position qu'occupe la fonction de contrôle de gestion au sein d'une entreprise peut être déterminée soit par la taille de l'entreprise, le mode de fonctionnement, les moyens disponibles ou par les objectifs poursuivis par l'entité. Nous dénombrons deux positions possibles pour le contrôle de gestion :

- **La position fonctionnelle :** Ici le contrôle de gestion est situé au sein de la direction financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée lorsque la fonction est assurée par le directeur financier. Le schéma ci-dessous nous explique parfaitement cette première position.

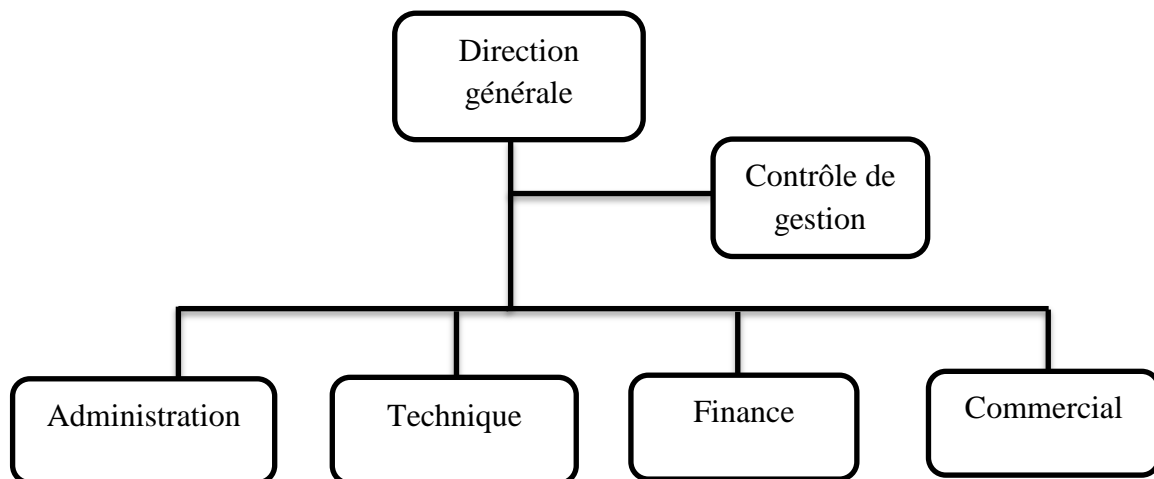
Figure N°01: Position fonctionnelle du contrôle de gestion.



Source : H.LONING, « Contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, page287.

- **La position de staff ou position d'état-major :** C'est la place qu'occupe le contrôle de gestion dans la plupart des entreprises actuellement. Cette position situe le contrôle de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au dirigeant (directeur général) de l'organisation en occupant cette seconde position. Cette dernière permet de favoriser l'indépendance du contrôleur, en lui octroyant des pouvoirs d'intervention plus importants du fait qu'il soit lié directement à la direction, le contrôleur est également perçu comme très influent dans l'entreprise du fait de son positionnement.

Figure N°02: Position de staff du contrôle de gestion.



Source : X.BOUIN & F-X.SIMON, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009, page50.

1.2 Les missions et rôles du contrôle de gestion :

1.2.1 Missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a pour mission principale, dans un premier temps, de définir les objectifs de l'entreprise à long terme, puis dans un second temps, il permet également de déterminer la stratégie à adopter afin d'orienter la gestion vers l'accomplissement des objectifs fixés préalablement, dans les meilleurs délais et à moindre coût.

- Le contrôle de gestion doit prévoir, planifier et élaborer les objectifs, définir les moyens mis en œuvre pour y parvenir et dispose de plans de secours en cas d'échec des plans initiaux ;
- Le contrôle de gestion conseil et fournis des informations aux différents responsables pour renforcer et améliorer la gestion ;
- Le contrôle de gestion doit désigner les responsabilités et garantir le suivi permanent des activités de l'entreprise ;
- Le contrôle de gestion doit élaborer des indicateurs et les ajuster afin que les comparaisons de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

1.2.2 Rôles du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est chargé de fournir à tous les responsables les moyens de piloter, de prendre les décisions et à assurer la pérennité de l'entité, tout en mettant à leurs dispositions en temps voulu les connaissances de la situation exacte de l'entreprise. Le rôle que joue le contrôle de gestion évolue en fonction de la gestion de l'organisation et de son environnement, il doit tout de même avoir :

- Maîtrise de la gestion : le contrôle de gestion a pour vocation d'aider la direction générale et les responsables à obtenir cette maîtrise en mettant en œuvre les outils nécessaires à la définition des objectifs, l'élaboration des plans d'actions et le suivi des réalisations ;
- Projection dans le futur : le contrôle de gestion élabore des normes et prévisions en fonction des objectifs fixés ;
- Le contrôle de gestion est une fonction d'aide à la prise de décision pour la direction générale ;
- Réponse aux objectifs économiques : c'est-à-dire le contrôle de gestion vise à atteindre les objectifs tels que la rentabilité, pérennité et la survie de l'entreprise.

1.2.3 Les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction indispensable pour la plupart des entreprises actuellement, mais le contrôle de gestion ne peut tout englober et ne peut pallier les insuffisances d'analyse et de réflexion⁴. Le contrôle de gestion présente toutefois un nombre non négligeables d'insuffisances, en voici trois⁵ :

- Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, mais il faut tout de même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est donc pas la solution ;
- Lorsqu'un indicateur est choisi il peut être capable de toutes les manipulations. Ce qui entrave la confiance portée au système de contrôle de gestion ;
- Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, ils devront également voir ce qui se passe sur place régulièrement dans les unités de l'entreprise et avec les clients, car les indicateurs ne détectent pas tout.

⁴ Claude ALAZARD, « Contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, page 76.

⁵ M.GAIES, « Le contrôle de gestion prévisionnel », édition ECONOMICA, Paris, 2003, page 22.

1.3 Les processus de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut être perçu comme un processus qui présume l'enrichissement et l'apprentissage progressif. Il s'agit d'un cycle constitué de quatre phases principales, selon, LANGLOIS⁶ :

1.3.1 Phase de révision :

Cette première phase est liée à la stratégie définie par l'entité. La direction doit prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans un délai à respecter. Les résultats qui sont attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.3.2 Phase d'exécution :

Cette seconde phase se déroule à l'échelon des entités de l'entreprise. Les responsables mettent en œuvre les moyens qui leur sont accordés. Ils utilisent un système d'information afin de mesurer le résultat de leurs actions. Ce système devra être admis et accepté par les responsables de l'entité.

1.3.3 Phase d'évaluation :

Cette troisième phase repose sur la confrontation entre les résultats obtenus par l'entreprise et les résultats souhaités par la direction pour évaluer leur performance. A ce stade il est important de mettre en évidence les écarts et déterminer les causes de ces écarts. Cette étape permet aux responsables de prendre des mesures correctives, lorsque cette étape de contrôle est réalisée plus fréquemment, le processus est plus réactif et enregistre des écarts moins importants.

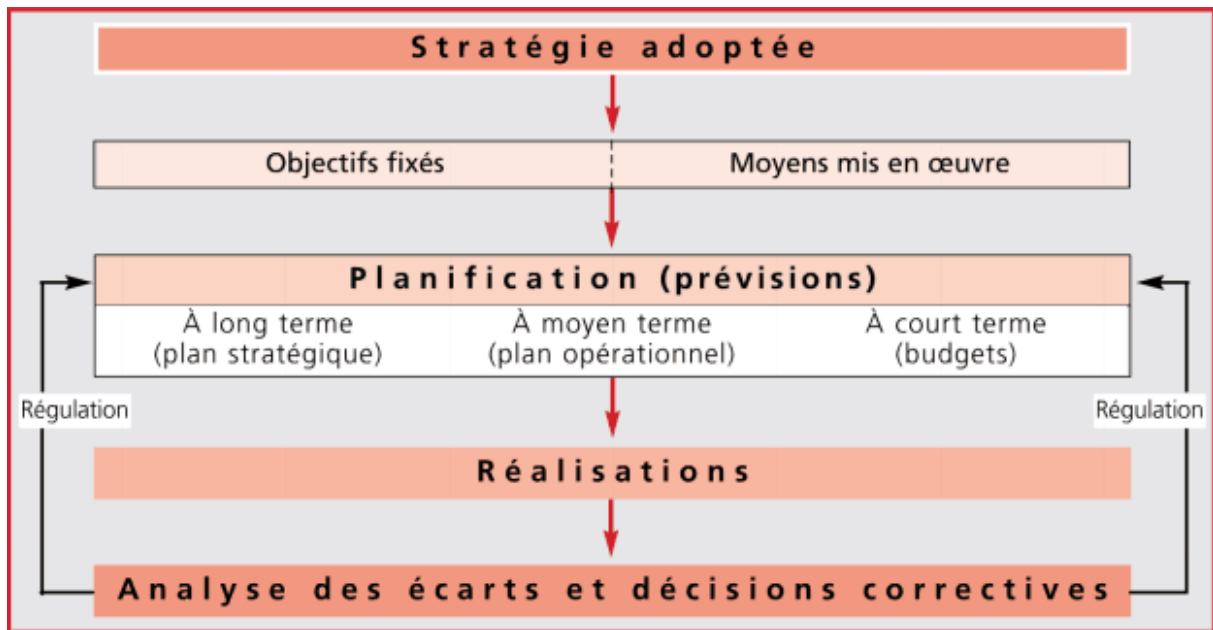
1.3.4 Phase d'apprentissage :

Cette quatrième et dernière phase permet à l'aide de l'analyse des écarts, de faire progresser la totalité du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité ou de faiblesses peuvent être découverts. Une base de données est créée pour l'utiliser dans des prévisions futures.

La figure qui est ci-dessous résume parfaitement, d'une manière claire et concise, le processus de contrôle de gestion :

⁶ G.LANGLOIS, C.BONNIER, M.BRINGER, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2004, page 19.

Figure N°03 : Processus du contrôle de gestion.



Source : <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/le-controle-de-gestion-de-lentreprise>

1.4 Les outils du contrôle de gestion :

Pour que les dirigeants de l'entreprise puissent bien piloter et aider l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité à court et à long terme, il faudra s'équiper d'outils puissants et fiables. Nous en retiendrons les plus utilisés :

1.4.1 La comptabilité analytique :

Elle est définie comme suit : « La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs. Contrairement à la comptabilité générale, la comptabilité analytique n'a pas pour vocation d'être un système formel et universel, car elle doit s'adapter à chaque situation »⁷. La comptabilité analytique est une comptabilité d'exploitation qui est interne à l'entreprise, qui n'est pas obligatoire, c'est une méthode de calcul des coûts des produits d'une entreprise à partir des documents de la comptabilité générale (bilan, comptes de résultats...etc.).

⁷ Louis DUBRULLE & Didier JOURDAIN, « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013, page 10.

La comptabilité analytique possède trois grandes fonctions :

- **Constitue un système de mesure** : L'objectif principal est de déterminer les coûts et les analyser, la comptabilité analytique a pour finalité d'améliorer la gestion ;
- **Aider à la prise de décision** : Les documents produits par la comptabilité analytique aident les dirigeants dans la prise de décision et est un outil de traitement d'information ;
- **Permettre le contrôle de gestion** : La comptabilité analytique est en mesure d'analyser les résultats et de faire apparaître les éléments qui les constituent, de faire une décomposition par produit, par branche ou par fonction.

La comptabilité analytique possède également un certain nombre d'objectifs :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et/ou services) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;
- Etablir des prévisions de charges et produits courants (coûts préétablis, budget d'exploitation...etc.) ;
- Elle permet de calculer les coûts intermédiaires et finaux ;
- Elle fournit tous les éléments de nature à éclaircir les prises de décisions.

1.4.2 La gestion budgétaire :

Elle consiste à établir des budgets et à faire des comparaisons périodiques des réalisations avec les prévisions pour mettre en place des actions d'ajustement si c'est nécessaire. B.DORIATH la définit comme suit : « La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »⁸.

Avant de passer aux autres caractéristiques de cet outil, nous verrons d'abord expliquer les deux notions de budget et de contrôle budgétaire :

⁸ Brigitte DORIATH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, page 03.

- **Le budget** : Il est défini comme étant : « L'expression comptable et financière des plans d'action retenues pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme une année en général »⁹. Un budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées toutes les recettes et toutes les dépenses de l'entreprise pour une période définie. Il consiste également à définir les objectifs détaillés dont il assure la coordination.
- **Le contrôle budgétaire** : « Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesurent de régulation pour les écarts remarquables (gestion par exception) »¹⁰. Le contrôle budgétaire est donc une procédure qui est mise en œuvre dans chaque niveau de responsabilité dans l'entreprise et elle fait la comparaison à posteriori des réalisations avec les prévisions du budget, cette procédure permet de dégager les écarts entre les montants réalisés et les montants prévus, elle examine tous les documents afin de trouver les causes de ces écarts afin de les corriger.

Les avantages de la démarche de la prévision budgétaire sont :

- ✓ Elle permet une meilleure connaissance des atouts et des faiblesses de l'entreprise et permet une anticipation sur les réalisations et d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- ✓ Elle permet de faire la traduction des objectifs stratégiques qui ont été fixées par la direction ;
- ✓ Elle permet de prévoir les moyens nécessaires à la mise en œuvre des objectifs ;
- ✓ Elle permet de responsabiliser et d'engager le personnel opérationnel nécessaire.

Malgré le fait qu'elle soit très avantageuse pour les organisations, la gestion budgétaire présente tout de même quelques inconvénients, en voici quelques un¹¹ :

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de préserver des postes budgétaires non efficaces ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation, de se transformer en un ensemble de règles rigide qui vont s'imposer aux responsables ;
- Les évolutions perpétuelles de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire dépassée. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

⁹ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », 6^{ème} édition ECONOMICA, 1997, page 265.

¹⁰ Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, page 01.

¹¹ Idem, page 03.

1.4.3 Le système d'information :

C'est un élément fondamental du système de contrôle de gestion qui offre des informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il permet d'effectuer les traitements qui lui sont demandés.

Il est défini comme étant un ensemble de ressources (matériels, logiciels, personnel...etc.) organisées en vue de collecter, mémoriser, traiter les données puis communiquer et diffuser les informations dans les organisations.

Il est également défini comme suit : « Le système d'information est défini comme l'ensemble des informations circulant dans une entreprise ainsi que l'ensemble des procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements pour fournir l'information nécessaire à la prise de décision ou au contrôle de l'organisation »¹².

Il existe différents types de systèmes d'informations qui peuvent intervenir à des niveaux différents de décision. Nous retrouvons trois différents systèmes à savoir : d'abord un système d'information du contrôle opérationnel, puis un système d'information du contrôle stratégique et enfin un système d'information sur l'environnement.

Le système d'information comprend trois finalités, qu'on peut citer ci-dessous :

- **Le contrôle :** Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation, en traitant les données passées et en constituant un historique qui lui servira de base de données pour les comparaisons pour que les anomalies existantes soient détectées, alors le système d'information devra être fiable.
- **La coordination :** Le système d'information grâce à son aspect dynamique traite également les informations relatives au présent en assurant la coordination entre les différents services de l'entité.
- **Les décisions :** Le système d'information traite aussi les informations qui concernent le futur, il permet donc de faire des prévisions et de choisir la solution la plus optimale qui veut donc dire prendre des décisions adaptées et adéquates pour l'entreprise.

Il existe encore d'autres outils du contrôle de gestion, dont le tableau de bord qui fera l'objet de notre étude dans la deuxième et la troisième section du présent chapitre.

¹² P.FABRE, S.SEPARI, G.SOLLE, H.CHARRIER, « Management et contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014, page 36.

2 Cadre conceptuel sur le tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument essentiel au contrôle de gestion, qui permet d'attirer l'attention du responsable sur les points importants de sa gestion afin de la perfectionner et de l'améliorer. Le tableau de bord est tout d'abord un « tableau » qui récapitule et présente un certain nombre d'indicateurs, qui donnent des informations pertinentes et utiles pour les responsables. C'est ensuite un tableau de « bord », puisqu'il s'agit d'être « à bord », il permet d'offrir les moyens de pilotage requis afin d'atteindre un objectif. Cette seconde section sera exclusivement consacrée à cette notion de tableau de bord, nous y retrouverons donc l'ensemble de ces caractéristiques.

2.1 *Généralités sur le tableau de bord :*

Nous allons d'abord commencer par définir cette notion de tableau de bord, puis par la suite nous passerons aux autres caractéristiques du tableau de bord.

2.1.1 Définitions du tableau de bord :

Nous distinguons plusieurs définitions de cette notion de tableau de bord, en voici certaines :

Pour P.BOISSELIER, le tableau de bord est défini comme un : « Document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs »¹³.

FERNANDEZ, définit quant à lui le tableau de bord comme : « Un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »¹⁴.

ALAZARD & SEPARI définissent le tableau de bord comme suit : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler le actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »¹⁵.

¹³ Patrick BOISSELIER, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999, page 70.

¹⁴ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 178.

¹⁵ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, page 591.

Enfin, pour C.SELMER, le tableau de bord est défini comme : « Un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie »¹⁶.

Le tableau de bord représente un outil d'aide au management pour le responsable, en trois différentes dimensions¹⁷ :

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

En définitive, nous pouvons définir le tableau de bord, après avoir vu toutes les définitions données par les auteurs, comme un outil qui permet de visualiser avec un simple coup d'œil, une série de données qui mesurent l'impact des actions de l'entreprise. Il permet également de fournir des informations importantes, significatives et à temps. Il répond aussi aux besoins de pilotage et est capable de faire le diagnostic des points faibles, de ressortir les anomalies et il a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

¹⁶ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011, page 03.

¹⁷ Daniel BOIX, « Le tableau de bord, un dispositif de management », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 05.

2.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord :

Afin d'avoir un tableau de bord qui puisse répondre aux besoins de ses utilisateurs et il doit être adapté au contexte du responsable. Un tableau de bord pertinent devra posséder un certain nombre de caractéristiques afin d'être au service du responsable :

- **Anticiper les évènements :** Le tableau de bord permet à son utilisateur de se projeter dans le futur et d'envisager les conséquences à venir et de prévoir par conséquent des actions correctives dans les différents cas de figure qui pourront se présenter à lui. Grâce à son contenu pertinent et utile pour les responsables, le tableau de bord, permet de repérer les défaillances et d'agir à temps avant d'obtenir le résultat, car ce dernier représente un état final sur lequel aucune modification ne peut être opérée.
- **Des indicateurs simples :** Le tableau de bord doit rassembler des indicateurs simples, car en voulant avoir des indicateurs trop compliqués, ils présenteront le risque d'être d'un coût d'obtention élevé et d'une interprétation délicate.
- **Une animation interne :** Le tableau de bord est constitué d'indicateurs, mais également de commentaires qui font l'interprétation des indicateurs et enrichissent le tableau de bord. Ces commentaires ne doivent pas provenir que d'un seul contrôleur de gestion. Si une seule personne s'occupe des commentaires, elle pourra en oublier certains ou n'arrivera tout simplement pas à déceler certaines zones d'ombre, alors les commentaires seront insuffisants et incomplets.
- **Une présentation convenable :** Pour qu'un tableau de bord soit efficace, les informations qu'il présente devront être lisibles et directement interprétables. Le mode de formalisation est fondamental, car la présentation de l'indicateur détermine la réceptivité de l'utilisateur.
- **La conformité à la règle des trois « U » :** Le tableau de bord doit en premier être « Utile » afin de permettre aux responsables de faire l'évaluation d'une situation, pour prendre des décisions et exécuter des actions. Ensuite, il devra être « Utilisable », c'est-à-dire, le responsable en extrait facilement les informations exploitables. Enfin, il doit être « Utilisé », le tableau de bord peut être un véritable allié au service du management d'une structure au travers la dimension d'animation.

2.1.3 Les rôles du tableau de bord :

Pour A.FERNANDEZ, le tableau de bord joue cinq rôles majeurs au sein de toute organisation¹⁸ :

- **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord permet d'avoir un meilleur angle de vision sur le pilotage. Il participe à diminuer l'incertitude que peut avoir les responsables dans toute leurs prises de décisions.
- **Stabiliser l'information** : Cela veut dire qu'il faut présenter que l'information essentielle des services indispensables pour la prise de décision.
- **Faciliter la communication** : Le tableau de bord permet de faciliter les échanges à l'intérieur d'un service, mais également avec le reste de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : Le tableau de bord ne se limite pas de gérer les alertes, il offre également des outils d'analyser, pour qu'ils étudient la situation suggérer des éléments de réflexion.
- **Maîtriser le risque** : Grâce à un tableau de bord bien conçu, lorsqu'un responsable se trouve face à une situation de prise de décision, il dispose d'une vision stable et structurée de son environnement. Le tableau de bord permet d'offrir une meilleure appréciation du risque lors de la décision.

2.2 Typologie des tableaux de bord :

Le tableau de bord est un outil très prisé des responsables, car il les accompagne dans leur prise de décision, mais aussi il sert à mesurer la performance de l'entreprise à tous ces niveaux. Alors, nous pouvons distinguer trois types de tableau de bord :

2.2.1 Tableau de bord de gestion :

Ce premier type de tableau de bord présente les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. Il est élaboré par le chef de l'entreprise, par le chef du projet ou par le directeur administratif et financier. Il est défini par des auteurs : « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme.

Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »¹⁹.

¹⁸ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2013, page 09.

2.2.2 Tableau de bord stratégique :

Ce deuxième type de tableau de bord est un outil de pilotage à long terme. Il met en avant des indicateurs de performance clés, son but étant d'avoir une vision globale sur les résultats qui permettent de prendre des décisions ou de se questionner sur la stratégie. Certains auteurs l'appellent également tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, nous allons alors voir la définition qui lui a été donnée par KAPLAN & NORTON : « Le tableau de bord prospectif traduit la mission de la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance, selon quatre axes : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel »²⁰.

2.2.3 Tableau de bord opérationnel :

Ce dernier type de tableau de bord est un outil de pilotage à court terme, il suit l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et de prendre les actions correctives essentielles. Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, ainsi il permet d'ajuster et de valider la stratégie. Dans ce genre de tableau de bord, l'indicateur décrit une situation qualitative afin de vérifier des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de références établies.

2.3 Les instruments du tableau de bord :

Il existe différents outils qui sont mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord, comme les ratios, les graphes, les écarts ...etc. Nous allons les découvrir dans les lignes qui suivent :

2.3.1 Les écarts :

Un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, comme l'écart entre les prévisions de coût et le coût réel ou encore l'écart entre les quantités octroyées et les quantités consommées réellement.

¹⁹ Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9^{ème} édition GUALINO, Paris, 2016, page 123.

²⁰ Robert S.KAPLAN, DAVIS P.NORTON, « Le tableau de bord prospectif », édition d'ORGANISATION, Paris, 2003, page 14.

2.3.2 Les ratios :

Un ratio est le rapport entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entité. Ces ratios sont déterminés de deux manières différentes, soit ils sont calculés à partir des données comptables exprimées en valeur, soit ils sont déterminés grâce aux informations extracomptables qui sont mesurées en unités physiques. Ces ratios sont importants pour la mesure, où ils font des comparaisons dans le temps et ils présentent la réalité en chiffres de façon simplifiée.

2.3.3 Les commentaires :

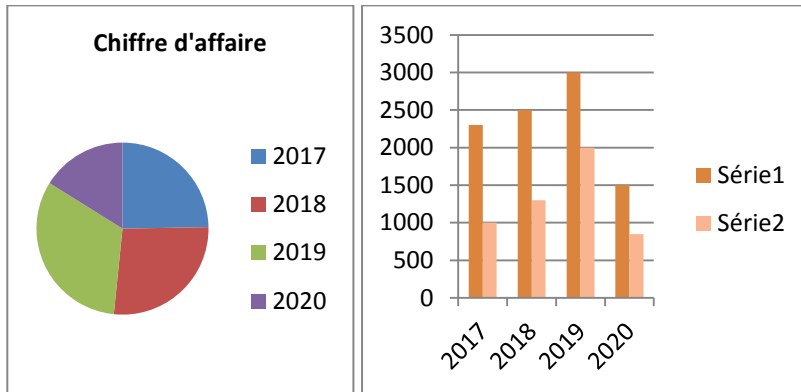
Ils apportent un plus, une valeur ajoutée, qui représente des explications par rapport aux chiffres et aux graphes qui figurent dans le tableau de bord. Ils sont utiles, car ils permettent d'apporter des explications sur les écarts constatés, ils aident les prises de décisions des responsables ...etc.

2.3.4 Les graphiques :

Ce sont des instruments très prisés des tableaux de bord, car ils permettent de présenter les données sous forme de graphiques, dans l'intérêt de visualiser rapidement et directement les évaluations et d'avoir une meilleure appréhension des changements de rythme ou des tendances. Les graphiques les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes, le camembert, les tableaux et les clignotants, que nous allons découvrir ci-dessous :

- **Les tableaux :** Un tableau est une représentation des données qui sont détaillées. Ils mettent en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations, ou alors les écarts entre l'exercice N et l'exercice N-1 ainsi que le cumul.
- **Les courbes :** Elles visualisent l'évolution de l'indicateur en question dans le temps et facilite alors l'étude de la progression et de l'analyse dans la tendance.
- **Les histogrammes :** Ils servent à faire la comparaison entre plusieurs séries de valeur, ils sont représentés par des segments ou des rectangles.
- **Le camembert :** C'est l'outil par excellence qui permet de faire la représentation de données relatives en pourcentages. Il visualise les évolutions et met en évidence les changements de rythme ou de tendance.

Figure N°04 : Présentation de quelques graphiques.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Les clignotants** : Ce sont des indicateurs énormément importants, car ils devront immédiatement attirer l'attention des responsables, en un simple coup d'œil, sur l'information essentielle. Ces clignotants indiquent les seuils minimum définis par l'entreprise et ils permettent d'attirer l'attention des utilisateurs lorsque des anomalies sont détectées afin de les corriger dans les plus brefs délais. Ces clignotants peuvent être représentés sous différents aspects : par une coloration de la valeur afin d'avertir d'un écart significatif, des pictogrammes, des autocollants...etc.

Tableau N°01 : Exemples de pictogrammes.

Pictogrammes	Significations
😊, 👍	Bonne tendance
😞, 👎	Mauvaise tendance
😐	Situation normale
💣	Situation a risque
🔔	Alerte
🕒	Délais, planning en cause

Source : P.BOISSELIER & AL, « Contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2013, page 628.

Le tableau représenté ci-dessus, résume quelques exemples de pictogrammes que nous pouvons retrouver dans un tableau de bord.

2.4 Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord :

2.4.1 Les conditions générales :

Nous pouvons les synthétiser comme suit²¹ :

- Des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable ;
- Un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableaux de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement ;
- Faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation ;
- Le tableau de bord ne compense pas l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit le sous-tendre ;
- S'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement ;
- Suivre une approche formative et participative pour garantir une utilisation adéquate des systèmes que les gestionnaires se sont donné en partage ;
- Le tableau de bord doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent, car c'est un outil en constante évolution qui doit s'améliorer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorité, à l'apparition de nouveaux acteurs, activités, ainsi qu'aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui font surgir, à leur tour, d'autres préoccupations ;
- Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.

²¹ Pierre VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Presses de l'Université du Québec, Québec, 1999, page 146.

2.4.2 Les conditions spécifiques :

Pour avoir un TDB correctement présenté, il faudra réunir ces conditions, afin de faciliter et de satisfaire les exigences suivantes²² :

- L'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés ;
- Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- Le projet du tableau de bord doit avoir une vision claire et partagée ;
- Les ressources nécessaires doivent être mises à la disposition des intéressés.

2.5 Les limites du tableau de bord :

Le TDB présente quelques insuffisances, malgré que son utilisation soit utile aux entités.

- Le TDB est souvent figé pendant des années sans que l'entreprise ne se soucie de son adaptation aux nouveaux besoins, aux nouveaux objectifs ou aux nouveaux moyens ;
- La périodicité du TDB est souvent la même dans tous les services, alors qu'elle peut s'avérer inadaptée pour certains métiers d'une même société ;
- La conception des TDB est souvent faite par son utilisateur, ce qui entrave son objectivité ainsi qu'une mauvaise analyse des problèmes essentiels ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et manque de recul sur le long terme ce qui conduit à une gestion routinière ;
- Les indicateurs choisis sont parfois déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et l'action ne prend pas d'orientation au moment opportun. Les indicateurs qui se basent sur les systèmes comptables et financiers se voient ralentir en raison de la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut être un sérieux frein pour l'entreprise, car les mesures correctives n'ont pas été prises en compte à temps.

²² Pierre VOYER, Op.cit. Page 160.

3 Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

Pour la réalisation d'un tableau de bord, il faut s'appuyer sur une méthode bien précise, structurée, encadrée et rigoureuse, qui permet de suivre régulièrement le processus d'élaboration du tableau de bord. La notion de tableau de bord a largement été discutée dans la section précédente, à travers cette troisième et dernière section nous essayerons de répertorier en détail les différentes méthodes de conception des tableaux de bord, à savoir la méthode GIMSI, la méthode JANUS et enfin la méthode des cinq étapes et 14 outils.

3.1 La méthode GIMSI :

Cette première méthode a été mise en place par Alain FERNANDEZ pour la conception des tableaux de bord de pilotage de la performance.

3.1.1 Significations de L'acronyme GIMSI :

GIMSI veut dire²³ :

- **G : Généralisation** ce qui veut dire qu'elle est utilisée dans des domaines différents comme la production, la vente, les services...etc. et dans différentes entreprises, qu'elles soient de petites, de moyennes ou de grandes tailles ;
- **I : Information** c'est-à-dire, l'accès à l'information pertinente est fondamentale dans l'aide à la prise de décision ;
- **M : Méthode** et **Mesure** est le principe de la méthode GIMSI ;
- **S : Système** et **Systémique** cette méthode permet de construire le système de pilotage et de l'intégrer au cœur du système d'information ;
- **I : Individualité** et **Initiative** cette méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturellement.

Ce qui donne : « Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise »²⁴.

²³ Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition ORGANISATION, Paris, 2007, page 126.

²⁴ Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 6^{ème} édition ORGANISATION, Paris, 2013, page 38.

3.1.2 Définition:

Cette méthode ne se limite pas à la présentation d'un guide de conception du tableau de bord et du choix des indicateurs de performance, elle permet également de couvrir tous les aspects décisionnels, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix de la mise en œuvre des progiciels. Elle s'occupe entre autre des aspects technologiques et des questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'organisation.

3.1.3 Les étapes de la méthode GIMSI :

Cette première approche de conception de tableau de bord est structurée en 10 étapes, chaque étape traite une préoccupation particulière et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Tableau N°02 : Les étapes de la méthode GIMSI.

phases	N°	Etaples	Objectifs
Identification	1	Environnement de l'entreprise.	Analyse de l'environnement économique et e la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de l'entreprise.	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs.	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord.	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs.	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations.	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Système de tableau de bord.	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Choix des progiciels.	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement de la solution.	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi permanent	10	Audit du système.	Suivi permanent du système.

Source : A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition d'ORGANISATION, Paris, 2011, page 121.

Nous pouvons récapituler les 10 étapes comme suit²⁵ :

- **Phase 01. Identification** : Au cours des deux premières étapes, nous devons étudier l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis par la suite faire l'étude des structures organisationnelles et personnelles de l'entité.
- **Phase 02. Conception** : Lors de cette étape, nous allons d'abord aborder, dans la 3^{ème} étape, une méthode pratique afin de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Ensuite, dans les étapes 4 et 5, nous allons étudier le tableau de bord et faire le choix des indicateurs adéquats. L'étape 6 sert à collecter les informations et enfin à l'étape 7 nous allons construire le système de tableau de bord.
- **Phase 03. Mise en œuvre** : A l'étape 8 nous allons définir une méthode rationnelle afin de choisir sans être influencé. Puis à l'étape 9, nous allons faire l'étude de l'intégration et du déploiement de la solution.
- **Phase 04. Suivi permanent** : Nous allons nous assurer de la conformité entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. L'étape 10 traitera de l'audit du système.

Enfin, nous avons constaté que l'objectif ultime de la méthode GIMSI est d'accompagner le responsable à concevoir un bon système de tableau de bord de son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre. L'ensemble des étapes successives devront être respectés pour obtenir un système cohérent avec la stratégie définie par l'organisation.

3.2 La méthode JANUS :

Cette deuxième méthode a été proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage « Concevoir le tableau de bord » et elle est définie comme suit :

3.2.1 Définition de la méthode JANUS :

La méthode JANUS est réputée pour sa simplicité et elle se distingue largement par rapport aux autres méthodes. Elle permet d'opérer entre les indicateurs de performance et de pilotage, elle est donc très bénéfique pour les responsables. C.SELMER, grâce à cette méthode, a démontré que l'entreprise pourra suivre l'état d'obtention de ses objectifs, selon SELMER : « La méthode JANUS est utile pour valider votre tableau de bord. En effet, il est important que vous puissiez vérifier qu'il couvre bien les champs de la performance et du pilotage de votre activité, vous

²⁵ A.FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition d'ORGANISATION, Paris, 2011, page 121, 122.

permettant constamment de savoir si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs et si vos plans d'action se déroulent comme prévu »²⁶.

3.2.2 La démarche de la méthode JANUS :

La démarche de cette méthode peut être synthétisée dans une figure présentée ci-dessous:

Figure N°05 : Représentation de la méthode JANUS.

Lancement du Projet	Organigramme de gestion	Information décisionnelle	Support de l'information	Pérennité du Système
Jalonner toutes les étapes du projet	Analyser les besoins des utilisateurs	Normaliser les différentes mesures de performance	Unifier les modes de représentation	Structurer la mise en œuvre du tableau de bord
Justifier d'un cadre pour l'action	Architecturer le réseau de tableau de bord	Normer les liaisons entre pilotage et performance	Utiliser un système informatique adapté	Situer le TDBG Au cœur du Management

Source : C.SELMER & G.BALANTZIAN, « Tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 23.

Nous allons à présent définir chaque étape de construction d'un tableau de bord avec la méthode JANUS :

- 1) Jalonner toutes les étapes du projet :** Cela veut dire définir les grandes orientations du projet de tableau de bord et installer une gestion de projet appropriée. Elaborer un tableau de bord est une démarche très importante qui requière la prise en considération de tous les éléments liés à l'organisation. La méthode JANUS permet de définir, d'une part, les grands axes du projet, elle permet également de mettre en place un système de gestion de projet d'autre part.
- 2) Justifier d'un cadre pour l'action :** En intégrant les spécificités de l'organisation dans un premier temps, afin de maximiser sa performance en améliorant les activités indépendantes grâce à une analyse et une gestion des processus. En second, en formalisant les missions des responsables ce qui va permettre de mesurer et de définir les attentes des dirigeants de l'entité. En dernier, en formalisant les enjeux des processus cela autorisera l'entreprise à choisir les processus clés sur lesquels agir pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

²⁶ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, page 45.

- 3) **Analyser les besoins des utilisateurs** : C'est-à-dire, faire le recensement de tous les besoins des utilisateurs et faire l'inventaire des informations existantes. Cette phase doit passer par trois étapes successives :
 - **La première étape** : Elle expose les principes de gestion et permet de décrire les enjeux attendus, aux futurs utilisateurs, pour définir les objectifs de l'organisation.
 - **La deuxième étape** : Elle permet aux responsables de réunir l'ensemble de leurs besoins.
 - **La troisième étape** : Cette dernière étape permet aux responsables de procéder à un inventaire des informations qui existent qui vont suivre par la suite une méthodologie qui va permettre de sélectionner les données qui vont mener au classement des indicateurs par niveau d'importance et d'impact.
- 4) **Architecturer le réseau du tableau de bord** : Afin d'avoir un réseau de tableau de bord réussit, il faut s'assurer de la cohérence des informations que le tableau de bord reflète, il faut également définir des délégations entre les différents niveaux hiérarchique de l'organisation.
- 5) **Normaliser les différentes mesures de performance** : Cette étape vise à choisir des indicateurs de performance appropriés et pertinents. Durant cette étape les responsables veulent clarifier les missions de chaque niveau de responsabilité, pour leur permettre de repérer les indicateurs opportuns.
- 6) **Normés les liens entre pilotage et performance** : A partir de l'identification des indicateurs pertinents, la performance de l'entreprise sera mesurée et les indicateurs de pilotage pertinent seront également déterminés.
- 7) **Unifier les modes de représentation** : C'est-à-dire, rendre le tableau de bord uniforme et le standardiser, afin qu'il puisse aider les responsables à une fine analyse des indicateurs qu'il contient, tout en se limitant aux chiffres, graphiques et commentaires.
- 8) **Utiliser un système d'information adapté** : L'établissement d'un réseau de tableau de bord exige la présence d'un outil indispensable qui est le système d'information, qui permet de faciliter l'extraction des données lorsqu'il s'avère être performant.
- 9) **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Cela veut dire qu'on trouvera des informations sur les indicateurs utilisés, sur les procédures d'analyse, sur les modalités de renseignement, sur les fréquences de sorties, sur le mode de production et d'emplois et sur l'évaluation des données.
- 10) **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord seront utilisés à leurs justes valeurs lorsque les nouvelles pratiques managériales vont être associées, avec l'aide du facteur humain qui contribuera à la mise en place d'outil performant.

Cette méthode permettra aux responsables de construire un réseau de tableau de bord à travers une simulation de son niveau de précision, des étapes détaillées et l'implication de l'ensemble des responsables et utilisateurs dans la mise en œuvre du tableau de bord.

3.3 La méthode des cinq étapes et quatorze outils :

Cette troisième et dernière méthode que nous présentons, a été présentée par Alain FERNANDEZ dans son ouvrage « L'essentiel du tableau de bord », il définit cette méthode comme suit :

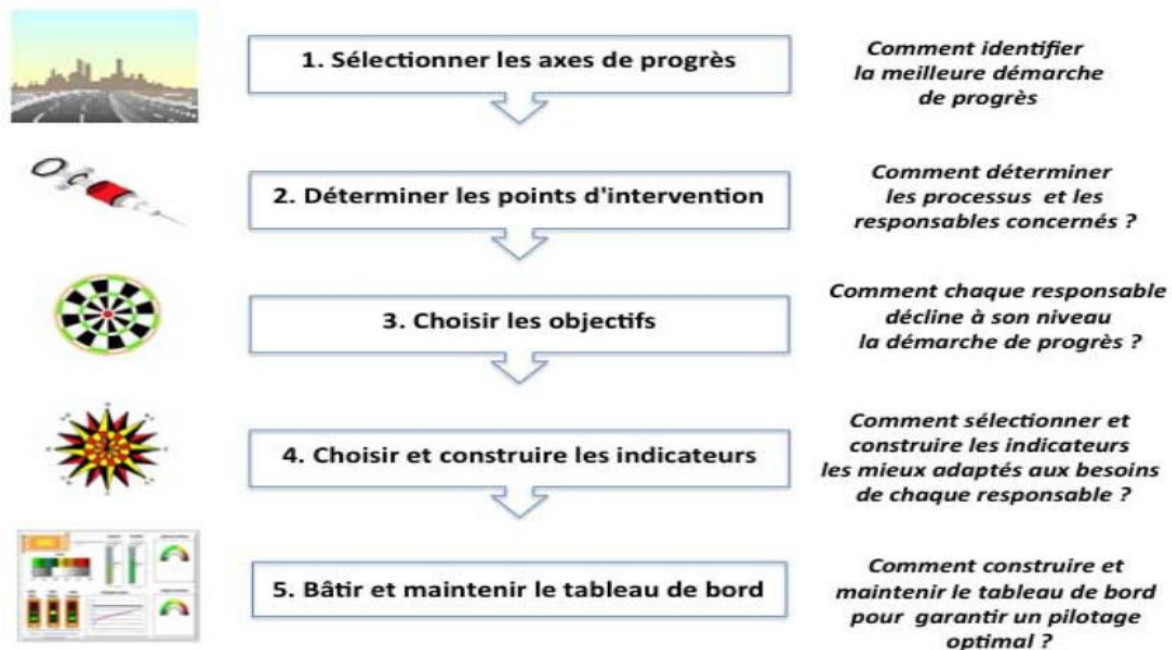
3.3.1 Définition de la méthode :

Cette méthode répond parfaitement aux exigences actuelles exprimées par les entreprises, elle favorise entre autre une réactivité rapide et flexible, une simplicité dans la présentation du tableau de bord et une réalisation à moindre coût. Elle répond également aux critères environnementaux modernes.

3.3.2 Les étapes de la méthode :

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni outils, cette méthode comporte cinq étapes et chaque étape comprend un ensemble d'outils qui sont au nombre de 14. La figure que nous allons voir retrace l'ensemble de ces étapes :

Figure N°06 : Les cinq étapes de la méthode.



Source : Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2007, page 17.

Nous allons à présent voir l'ensemble de ces étapes ainsi que les outils qu'elles utilisent plus en profondeur dans les lignes qui suivent :

1) Etape 01 : Sélectionner les axes de progrès

L'objectif de cette première étape est de définir les axes de progrès stratégiques les plus bénéfiques pour l'entreprise en tenant compte de ces spécificités, de son marché et des moyens dont elle dispose. Cette étape comporte cinq outils qui permettent de faire la sélection des axes de progrès :

➤ **Outil n°1 : Identifier les principales sources de revenus** : Il permet de procurer aux responsables une idée sur les clients potentiels à forte rentabilité et les produits phares. Cet outil tente de repérer les clients majoritaires qui contribuent aux bénéfices de l'entreprise. Les objectifs de ce premier outil sont²⁷ :

- Identifier les clients à forte rentabilité ;
- Identifier leurs produits favoris ;
- Identifier les produits les plus rentables ;
- Repérer les clients méritant une attention particulière.

²⁷ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2013, page 24.

➤ **Outil n°2 : Situer l'entreprise sur son marché :** Les objectifs majeurs de ce deuxième outil sont²⁸ :

- Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence ;
- Identification des perspectives de croissance ;
- Analyse des opportunités ;
- Analyse des menaces potentielles.

Cet outil permet aux dirigeants d'estimer leurs parts de marché, par rapport à la concurrence et du potentiel de croissance de l'entité. Il permet également de délimiter les opportunités tout en tenant compte des menaces qu'il a.

➤ **Outil n°3 : Evaluer les attentes des clients :** Cet outil permet de savoir ce que pensent les clients de l'entreprise, sur les produits proposés par cette dernière sur le marché. Ainsi les objectifs recherchés par cet outil sont²⁹

- Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits ;
- Identifier leurs attentes ;
- Décoder l'échelle de valeur client.

➤ **Outil n°4 : Repérer les principaux leviers :** Cette action est délicate à effectuer, elle sert à mettre en évidence un levier de succès et de déterminer les moyens à utiliser pour lutter contre les faiblesses qui seront détectées. Cette étude se base sur les résultats du 2^{ème} et 3^{ème} outil que nous avons vu précédemment.

Les objectifs de ce 4^{ème} outil sont au nombre de trois³⁰ :

- Identification des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- Mise en évidence des leviers de succès ;
- Mise en évidence des faiblesses à combattre.

➤ **Outil n°5 : Evaluer et choisir les axes de progrès :** L'objectif de ce cinquième et dernier outil de cette première étape, est de définir les axes de progrès les plus adéquats, cette opération devra être réalisé par les membres de la direction, après analyse des résultats obtenus précédemment.

Pour qualifier les axes de progrès, nous allons retenir cinq critères³¹ :

- L'impact supposé sur les clients actuels ou futurs ;
- L'impact sur la concurrence ;
- Le coût d'investissement ;
- Le coût de fonctionnement ;

²⁸ Alain FERNANDEZ, Op.cit. Page 29.

²⁹ Idem, page 33.

³⁰ Idem, page 39.

³¹ Idem, page 42, 43.

- La durée de la réalisation.

Pour la réussite d'une démarche comme celle-ci, la mise en œuvre des axes de développement doivent toujours prendre en considération la mesure de la performance.

2) Etape 02 : Déterminer les points d'intervention

Cette deuxième étape, permet d'identifier, d'une manière complète, les activités et les processus critiques, ce qui implique une création de valeur ajoutée, d'après les axes de progrès déjà sélectionnés dans l'étape précédente. Cette étape comprend un seul outil, qui est :

- **Outil n°6 : Identifier les activités et les processus critiques :** Cet outil permet à l'entreprise d'identifier le plus exhaustivement possible les activités et les processus impliqués dans la démarche de progrès, afin de permettre une meilleure visualisation des points à améliorer de la chaîne de valeur.

3) Etape 03 : Choisir les objectifs

Le but recherché par cette troisième étape, est de sélectionner les meilleurs objectifs tactiques à mettre en vigueur, pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès. Cette étape comporte trois outils et sont :

- **Outil n°7 : Choisir les objectifs :** Il permet de définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue. Dans la même optique, cette démarche est la plus complexe du processus d'élaboration d'un tableau de bord, car ces choix conditionnent la validité du projet.
- **Outil n°8 : Mesurer les risques :** Ce huitième outil a pour motif de définir les risques d'échecs prévisibles pour les objectifs critiques. Cette notion de risque est bien plus complexe qu'il n'y paraît. Il représente un danger pour l'entreprise, capable de pénaliser le projet et de compromettre l'atteinte des objectifs fixés, il est alors impératif de procéder à une étude détaillée du risque.
- **Outil n°9 : Elaborer les plans d'action :** L'objectif de cet outil est de lister et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif, cette identification est réalisée par les acteurs concernés. Alors, pour chaque objectif nous devons détailler l'ensemble des actions à mettre en œuvre et chaque action devra correspondre à une fiche descriptive qui comporte : le nom du ou des responsable(s), les listes des ressources nécessaires, la durée de l'action, la liste des dépenses et le niveau de priorité. Cette fiche permettra de formaliser efficacement les responsabilités de chacun.

4) Etape 04 : Sélectionner les indicateurs

Cette quatrième et avant-dernière étape a pour objectif de choisir les indicateurs qui semblent être les plus pertinents pour l'entreprise, en tenant compte des objectifs qu'elle poursuit, du contexte et des habitudes de travail du décideur. Cette étape a deux outils :

- **Outil n°10 : Choisir les indicateurs :** Cet instrument sert à désigner et sélectionner les indicateurs les plus adéquats et efficaces en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur. Un bon indicateur est celui qui mesure l'objectif à suivre, qui est fiable, qui est facile à construire, qui incite à décider, qui est toujours rafraîchi à temps et qui est réalisable à un coût acceptable.
- **Outil n°11 : Présenter l'indicateur sur le poste de travail :** L'objectif de cet onzième outil est de choisir la meilleure présentation de l'indicateur, en fonction du message porté, qui représente au mieux l'indicateur afin d'établir un bon tableau de bord. Une bonne présentation des indicateurs sur le tableau de bord permet de détecter facilement les zones à risque et permet alors de mesurer l'évolution d'un objectif par les responsables.

5) Etape 05 : Structurer le tableau de bord

Cette cinquième et dernière étape permet de structurer le tableau de bord, pour que l'information clé soit accessible rapidement, qu'il permet d'anticiper les attentes des décideurs et qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en appliquant le principe « d'un seul coup d'œil ».

- **Outil n°12 : Construire le tableau de bord :** A l'aide de cet instrument, les utilisateurs peuvent organiser et structurer les indicateurs pour construire la vue de signalisation, pour réussir à présenter la page principale du tableau de bord appelée vue signalisation. Afin de réussir à concevoir un tableau de bord qui soit organisé il faut respecter un certain nombre de principes et de règles, qui sont élémentaires pour la construction du tableau de bord.
- **Outil n°13 : Organiser le tableau de bord :** Cet outil parvient à créer les vues d'analyse et de prospection et de définir les enchaînements des indicateurs. Afin que le tableau de bord puisse remplir sa fonction d'aide à la décision, les pages de prospection seront opportunes pour qu'elles favorisent la réflexion du fond et qu'elles puissent explorer de nouvelles voies d'actions.
- **Outil n°14 : Maintenir le tableau de bord :** Ce dernier outil permet d'assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter. Un tableau de bord pertinent doit être soumis à une révision périodique. Si des anomalies sont détectées, il est impératif de procéder à des modifications.

Conclusion :

Tout au long de ce premier chapitre, nous avons pu découvrir en premier, la notion de contrôle de gestion, ces caractéristiques, son rôle au sein de l'entreprise...etc. Puis en second, la notion de tableau de bord qui est présentée comme un outil d'aide à la décision et de mesure de la performance. Nous avons essayé de montrer comment construire un tableau de bord, de façon théorique, ainsi que les différentes méthodes qui diffèrent d'un auteur à un autre.

Le tableau de bord s'avère être un outil indispensable pour les entreprises, il joue un rôle important dans leur gestion et il permet d'évaluer leur performance. Cette dernière est constituée de plusieurs indicateurs qui permettent de la mesurer. Alors, nous verrons dans le chapitre à venir cette notion de performance et les indicateurs qui la mesurent.

Chapitre II :

Notions de base sur la performance dans l'entreprise

Introduction

Toutes les entreprises, qu'elles soient de grande taille ou de petite taille, poursuivent un objectif essentiel, c'est d'être performante et améliorer cette dernière au mieux afin de préserver sa pérennité, se développer, accroître ses profits, s'agrandir et s'étendre à de nouveaux marchés, pour son propre intérêt ainsi qu'au profit de ses parties prenantes. Ce concept de performance a un rapport direct avec la réalisation des résultats attendus par l'organisation. Quelle que soit la taille de la structure, tout excellent manager doit se doter de moyens pertinents pour qu'à la fin, améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités, afin de maintenir le développement et la continuité de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections, qui vont traiter dans un premier temps, du cadre conceptuel de la performance dans l'entreprise. Ensuite, nous verrons dans un deuxième temps, qu'est-ce que la performance financière dans une entreprise ? Enfin, en dernier lieu, nous découvrirons les différents indicateurs de calcul de cette performance financière.

1 Concept de performance au sein de l'entreprise

La notion de performance se révèle être à la fois complexe et multiforme qui peut prendre plusieurs aspects. Il n'existe pas une définition standard ou universelle pour la notion de performance. Cette première section va englober ce concept de performance en commençant par les différentes définitions données par les auteurs, en passant par les différents types de performance qui existent et nous verrons enfin quelles sont les outils de la performance.

1.1 Présentation de quelques concepts essentiels :

Avant de passer aux définitions de la performance, nous allons remonter le temps, pour comprendre quand est-ce que cette notion de performance est apparue, mais aussi comment elle a évoluée dans le temps.

1.1.1 Etymologie :

Etymologiquement le mot « Performance » a plusieurs significations, en voici trois :

- **En latin : « performare »** qui signifie former entièrement³². La performance du personnel d'une organisation, consiste donc à donner forme au système des normes projetées et planifier par les dirigeants.
- **En français : « performance »** qui signifie accomplir, exécuter³³ un travail, d'une action ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme à des stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont proposés.
- **En anglais : « to perform »** qui signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer³⁴.

1.1.2 Origine et évolution de la performance :

Le terme performance tire son origine dans l'ancien français au 13^{ème} siècle, puis il est apparu en anglais au 15^{ème} siècle (leurs définitions sont dans la partie étymologie). Ensuite, au 19^{ème} siècle il désigne un succès réalisé par un cheval dans une course et la réalisation d'une prouesse sportive. Enfin, au 20^{ème} siècle, la performance indique les capacités d'une machine de manière chiffrée et indique par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de la gestion, la notion de performance était toujours considérée comme une notion énigmatique et confuse. Longtemps les

³² Dictionnaire de l'Académie française, 9^{ème} édition.

³³ Idem.

³⁴ ISSOR. Z, « La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », N°17. Edition : Boeck supérieur2008à2017, p93-103.

seuls critères utilisés pour la mesure de la performance d'une entreprise, étaient des critères économiques, commerciaux et financiers, tout était centré sur l'argent et la rentabilité.

De nos jours, de nouveaux critères sont apparus tel le critère social et le critère environnemental qui sont tous aussi important et doivent être pris en compte dans la mesure de la performance.

1.1.3 Définitions :

La notion de la performance fait l'objet de nombreuses et diverses définitions, nous verrons dans les lignes qui suivent certaines d'entre elles :

D'après C.SALMER, « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique, même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance, doivent être concrets et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité, on attend en effet du manager qu'il soit efficient »³⁵.

Selon Annick Bourguignon, dans sa définition la performance « C'est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit alors que dans la langue anglaise, le terme contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès. Cette définition s'articule autour de trois notions:

- **La performance est succès** : la performance est une notion relative. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie, selon les entreprises et les acteurs ;
- **La performance est résultat d'une action** : contrairement à la performance succès, elle ne contient pas de jugement de valeur;
- **La performance est action** : est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps, elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité »³⁶.

Il la définit également comme : « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)»³⁷.

³⁵ C.SALMER, « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011, page 41.

³⁶ A.BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, page 62.

³⁷ Idem, page 934.

Pour LORINO P : « La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables, mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément »³⁸.

Pour KHEMAKHEM A : « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptait »³⁹.

Au terme de ces quelques définitions du concept de performance, on notera que cette notion prend divers sens et cela en fonction du domaine où elle est employée. Mais elle concorde dans tous les cas de figure à la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour l'accomplissement de ces objectifs préalablement fixés.

1.1.4 Les critères de performance :

La performance est la concordance de plusieurs critères qui sont :

- **L'efficacité** : Selon BOISLANDELLE, sa vision de l'efficacité est : « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. Nous exprimerons donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁴⁰. En bref, l'efficacité désigne la capacité à réaliser l'action attendue et obtenir le résultat recherché. Une action efficace est une action qui atteint exactement ses objets.

La formule suivante résumera la notion d'efficacité :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience** : Elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées et les résultats obtenus. Pour GRANSTED.I, l'efficience est : « Le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part et l'utilité que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁴¹. Donc, l'efficience est la capacité à atteindre les objectifs tout en minimisant les ressources (les moyens).

³⁸ P. LORINO, « Méthode et pratique de la performance » Edition d'organisations, Paris, 2003, page 4.

³⁹ A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, page 311.

⁴⁰ H.M. BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaine de la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, page 139

⁴¹ I. GRANSTER, « L'impatte industrielle », Edition du seuil, 1980, page 33.

On résume alors la formule de l'efficience :

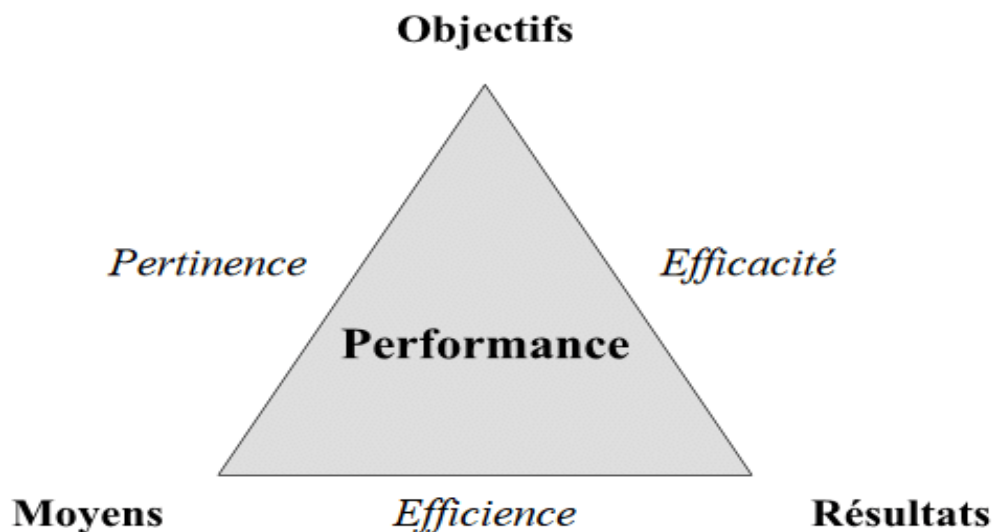
$$\text{Efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{Moyens mis en oeuvre}$$

- **L'économie** : D'après VOYER, L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre »⁴². Pour qu'une entreprise économise un maximum il faut qu'elle épargne les dépenses superflues. C'est-à-dire, elle utilise ses ressources de façon rationnelle, ce qui va faire accroître la performance de l'entreprise.
- **La pertinence** : « La mesure de la performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »⁴³. D'une manière assez banale, la pertinence c'est l'accord entre les moyens et les ressources mises en œuvre pour arriver à atteindre les objectifs fixés, d'une manière efficace et efficiente.

Enfin, nous pouvons alors donner la formule générale de la performance :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience} + \text{pertinence}$$

Figure N° 07 : Composants de la performance.



Source : LONING.H, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 06.

⁴² VOYER, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, 1999, page 110.

⁴³ F.GIRAUD, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Edition GUALINO, France, 2002, page 72.

➤ **Interprétation de la figure :**

- La relation qui existe entre les objectifs et les résultats, est l'efficacité qui correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- L'efficience met en relation quant à elle, les résultats et les moyens ou ressources, qui expriment le principe d'économie.
- La relation entre les moyens et les objectifs, fait ressortir la notion de pertinence, qui permet de savoir si l'entreprise a les moyens nécessaires pour pouvoir atteindre ses objectifs.

1.2 Typologie de la performance :

Nous verrons dans ce qui suit les différents types de performance de l'entreprise, en commençant par la performance globale qui est composée de la performance environnementale, économique et sociale. Ensuite, viendra la performance organisationnelle, commerciale et stratégique.

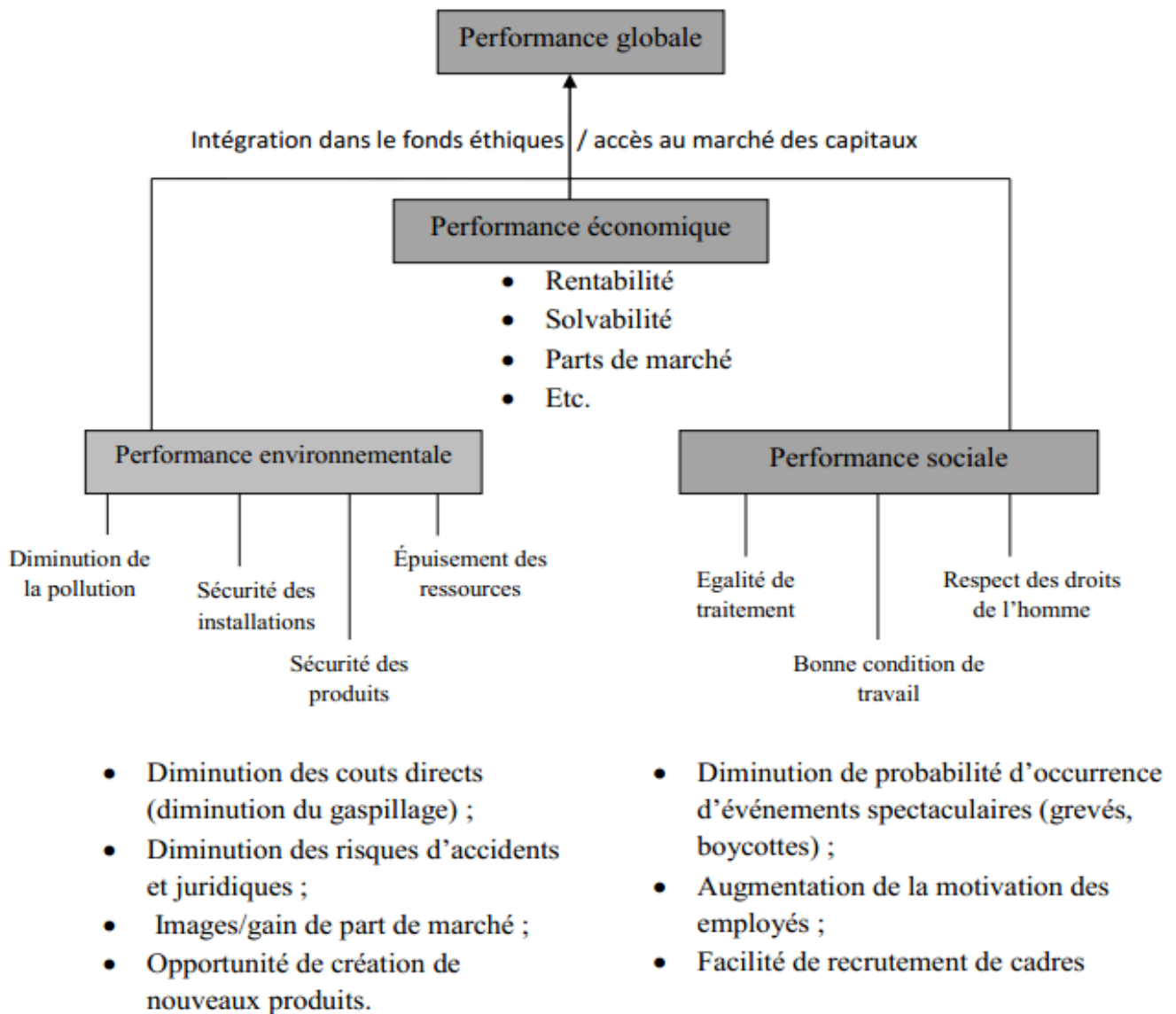
1.2.1 La performance globale :

Longtemps, les seuls critères pour mesurer la performance, étaient uniquement financiers. C'est à partir du 20^{ème} siècle que la notion de performance s'élargit à de nouveaux postulats, tel que le critère social et environnemental. Ce concept de performance globale a émergé en Europe avec l'arrivée du développement durable qui est défini comme : « L'idée que les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».

Selon BARET.P la performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »⁴⁴. Il présente également sa vision de la performance globale et de ces trois composantes : performance sociale, environnementale et économique dans le schéma ci-dessous :

⁴⁴ P. BARET, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche de CEROS. 2006, page 98.

Figure N°08 : Les composantes de la performance globale.



Source : Nicolas BERLAND et autre, « mesurer et piloter la performance », éditeur de la performance, mai 2004.

1.2.1.1 La performance économique :

La performance économique s'accorde avec les résultats exprimés par la comptabilité. Entre autres les soldes intermédiaires de gestion. Elle consiste à obtenir la rentabilité, le chiffre d'affaire et la part du marché, recherchés par les actionnaires, pour la pérennité de l'entreprise.

1.2.1.2 La performance sociale :

La performance sociale est défini par KHOUATRA⁴⁵ comme : « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».

Ce qui nous pousse à conclure, que pour le cas du personnel, qu'un salarié satisfait est un salarié plus productif et qui vaut à l'augmentation de la productivité et par conséquent une entreprise plus performante. Néanmoins, cette notion de performance sociale reste abstraite et difficilement mesurable quantitativement.

1.2.1.3 La performance environnementale :

La performance environnementale, selon ISO 14000 se définit comme « les résultats mesurables du système de management environnementale, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cible environnementaux ». Ainsi, l'entreprise devra limiter son impact sur l'environnement, par exemple, en augmentant le tri des déchets, en baissant sa consommation en énergie, mais aussi en baisser ses émissions de gaz à effet de serre.

1.2.2 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Michael KALILA comme : « la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induit par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique»⁴⁶. Dans cette définition, seul le concept organisationnel est à prendre en considération dans l'entreprise pour la mesure de la performance, les deux principes, économique et sociale, sont délaissés.

La performance organisationnelle est relative à la façon avec laquelle l'entreprise est organisée pour pouvoir atteindre ses objectifs et la manière avec laquelle elle y arrive.

1.2.3 La performance commerciale :

La performance commerciale est l'aptitude de l'entreprise à subvenir aux besoins de ses clients habituels et potentiels, en leurs offrant des produits et des services de qualité répondant à leurs attentes. L'objectif pour l'entreprise étant de prendre en compte les stratégies concurrentielles

⁴⁵ Mémoire de Ghazlene Oubya, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.

⁴⁶ M. KALIKA, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition ECONOMICA, paris, 1995, page 340.

et de s'assurer une meilleure part du marché. Pour pouvoir quantifier cette performance commerciale il est indispensable de connaître certains indicateurs comme :

- La part du marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par client, par produits ... etc.

1.2.4 La performance stratégique :

La performance stratégique est une ambition à atteindre pour l'entreprise. Pour y parvenir, l'entreprise trace des objectifs stratégiques, pour développer les avantages concurrentiels et être différenciable par rapport à ses concurrents. Nous citerons alors quelques objectifs stratégiques, tels que, l'amélioration de la qualité des produits vendus, la mise en place d'un marketing original ou encore la mise en place d'une technologie de fabrication innovante. Par conséquent, la performance stratégique concorde avec la convention des objectifs stratégiques de l'entreprise en performance à long terme.

1.3 Les sources de performance :

La performance est évaluée différemment, selon les acteurs, clients, actionnaires, employés, fournisseurs, car ils n'ont pas les mêmes objectifs et attentes. C'est pour cela que la performance est scindée en deux: la performance externe et la performance interne.

1.3.1 La performance interne :

La performance interne est destinée fondamentalement aux acteurs internes de l'entreprise. Elle représente l'ensemble des performances ci-dessous⁴⁷:

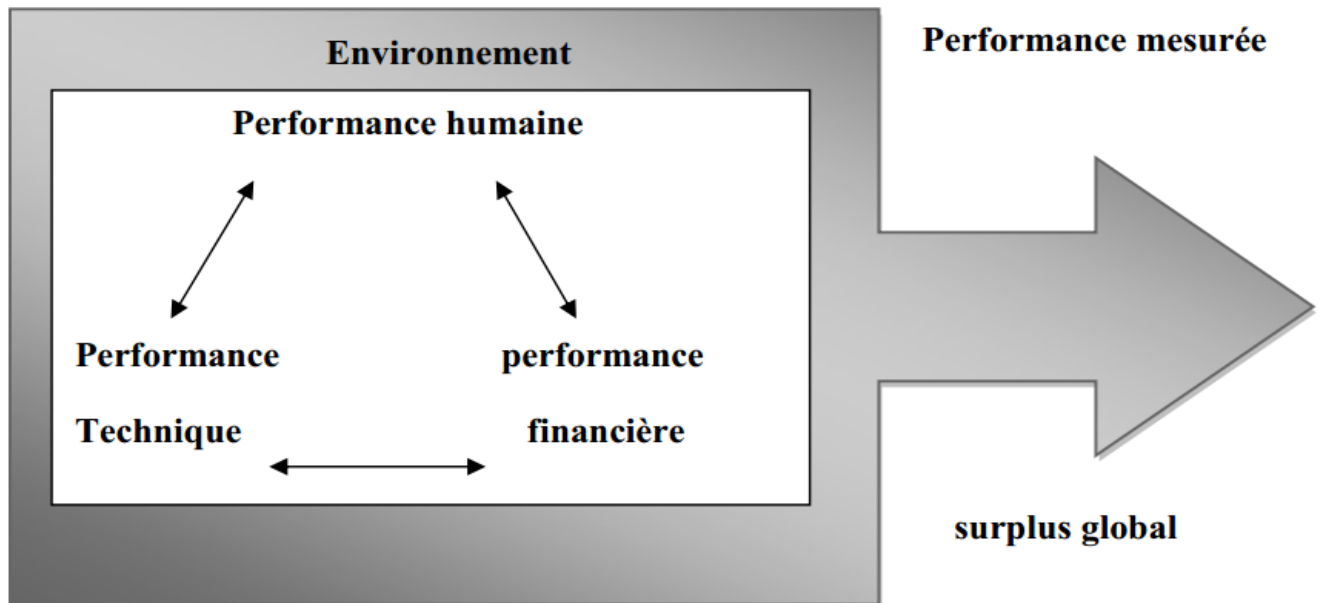
- La performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que la force humaine est le facteur principal dans la réalisation des objectifs ;
- La performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- La performance financière, décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

⁴⁷ Bernard MARTORY, « Contrôle de gestion social », Librairie Vuibert, Paris, 1999, page 236.

1.3.2 La performance externe :

La performance externe s'adresse quant à elle essentiellement aux acteurs externes de l'entreprise. Elle concerne les acteurs avec lesquelles l'organisation est en relation contractuelle, essentiellement les actionnaires et les organismes financiers et portent sur le résultat présent et à venir.

Figure N° 09 : Les sources de performance.



Source: B. MARTORY & D. CROZET, *Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances*, Edition, DUNOD 5^{ème} édition, 2002, Page 172.

1.4 Les outils de la performance :

Les indicateurs prennent tous leurs sens concernant les objectifs dont ils mesurent la réalisation. Le cadre de performance du programme est constitué de l'expression de la stratégie, de la présentation d'objectifs et des indicateurs qui lui sont rattachés.

1.4.1 La stratégie :

Une stratégie est représentée par toutes les observations faites avant de choisir les objectifs à présenter dans les projets annuels de performance. Elle relate la mise en œuvre des moyens nécessaires pour parvenir à atteindre les ambitions de l'entreprise.

Elle instaure son choix des priorités sur un diagnostic d'ensemble de la situation du programme, tout en tenant compte de ses finalités, de son environnement, particulièrement des autres programmes de l'organisme, des attentes exprimées et des moyens disponibles.

1.4.2 Les objectifs :

Un objectif est la cible spécifique d'une action, c'est l'expression de ce qu'on veut faire. A chaque programme plusieurs objectifs stratégiques sont tracés, en cohérence avec les orientations de l'organisation. On mesure l'atteinte d'un objectif à l'aide d'un ou plusieurs indicateurs.

Les principes guidant l'élaboration des objectifs peuvent être définis comme suit :

- Ils doivent être en nombre limité, compte tenu, des orientations stratégiques du manager ;
- Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme ;
- Ils doivent être énoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous ;
- Leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socio-économique ;
- Ils doivent être traduits par des leviers d'action (les moyens nécessaires à leurs réalisations doivent être imputables au ministère en question et non pas relevées de la compétence d'autres organismes) ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférés des valeurs cibles.

En définitif, les objectifs portent sur les effets escompter, la qualité requise des services et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les administrations. Nous remarquons alors que ces notions concordent aux concepts d'efficacité, d'efficience et d'économie.

1.4.3 Les indicateurs :

Un indicateur est une description chiffrée qui jauge l'accomplissement d'un objectif et qui permet également d'évaluer le degré d'atteinte d'une performance. Nous allons faire la différence entre les indicateurs en fonction du type de résultat qu'ils mesurent. Nous obtenons alors une « chaîne des indicateurs ». En effet, en sélectionnant plusieurs indicateurs (2 ou 3) permet de traduire le mieux possible la progression vers l'objectif poursuivi.

2 La performance financière de l'entreprise

Après avoir présenté la notion de performance au sein de l'entreprise de manière générale dans la première partie de ce chapitre, nous allons à présent voir la performance financière d'une entreprise.

2.1 Présentation de la performance financière :

Pour mieux cerner cette notion de performance financière, nous verrons d'abord quelques définitions qui lui ont été donné par les auteurs :

Selon Pierre PAUCHER, une firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réaliser en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, il ajoute le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne⁴⁸.

Quant à Claude BILLET, il définit la performance financière comme suit : « elle est centrée sur des résultats observables et mesurables. La performance met en évidence les éléments qui paraissent essentiels à l'activité à travers des indicateurs spécifiques. Ainsi, mesurer la performance à court terme revient à choisir et à sélectionner des indicateurs de rendement et de production. L'objectif étant de faire ressortir le lien entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre »⁴⁹.

En définitive, nous pouvons dire que la performance financière c'est la capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable, à créer de la valeur ajoutée et à atteindre ses objectifs fixés.

2.2 Les déterminants de la performance financière :

Nous avons recensés plusieurs déterminants de la performance financière, nous en citerons 3

2.2.1 La politique financière :

La politique financière est considérée comme l'un des plus importants déterminant de la performance financière. « La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncée. Cela suppose la définition et la mise

⁴⁸ Pierre PAUCHER, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des publicitaires universitaires, Algérie, 1993, page 20.

⁴⁹ Claude BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », Edition : DUNOD, Paris, 2005, page 43.

en place d'instruments de mesure et d'évaluation adapter. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires. Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations. »⁵⁰. Ainsi les composantes essentielles de la politique financière sont :

- Identification des besoins de financement et leur minimisation ;
- La recherche des ressources financières à moindre coût et risque supportable ;
- L'équilibrage des ressources entre elles et les emplois des fonds ;
- La décision d'investissement et la recherche de gain maximal ;
- La décision de distribuer des revenus aux associés ;
- La gestion des risques d'investissement et de financement.

Enfin, selon la définition et les composantes de la politique financière qui ont été citée ci-dessus, la politique financière est considérée comme un ensemble de pratiques mises en place par la direction de l'entreprise afin d'intercepter l'ensemble des flux financiers qui la traversent et qui ont un impact positif. La politique financière est une procédure orientée vers l'accomplissement d'un ou plusieurs buts, ou autrement dit, elle est dirigée vers la réalisation d'un certain nombre d'objectifs fixés.

2.2.2 La compétitivité :

Une entreprise compétitive est une entreprise qui obtient des résultats supérieurs à la moyenne. La compétitivité est mesurée par la performance à long terme d'une entreprise ainsi que sa croissance. Selon SAUVIN.T, « Etre compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »⁵¹. La notion de compétitivité contribue à la définition de la performance financière de l'entreprise, du fait qu'elle permet de générer des ressources financières. On verra ci-dessous deux types de compétitivités :

- **La compétitivité-prix** : elle désigne l'habileté pour une entreprise de proposer des prix plus bas que ceux de ses concurrents. C'est-à-dire vendre des produits moins chers que les concurrents. Cela est rendu possible soit en produisant et en vendant plus pour que les prix baissent (économie d'échelle), ou en réduisant le plus possible le coût du travail en payant des salaires très faibles, ou lorsque les taxes ne sont pas d'un montant important. L'ensemble de ces éléments permet d'avoir des prix les plus bas possible et donc d'avoir une compétitivité-prix.
- **La compétitivité-hors prix (compétitivité-structurelle)** : contrairement à la compétitivité-prix, cette forme de compétitivité prend en compte d'autre paramètre tel que la qualité, l'innovation, l'image de marque...etc.

⁵⁰ J. KABY, « La création de valeur de l'entreprise », 2^{ème} édition, Economica, 2001, page 197.

⁵¹ Thierry SAUVAIN, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition Ellipses, Paris, 2005, page 18.

2.2.3 La création de valeur :

« L'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée »⁵². La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au cout moyen pondéré du capital. Nous distinguons deux types de création de valeur à savoir : économique et sociale :

- **La création de valeur économique :** Elle indique comment l'organisation arrive à garantir sa pérennité en dotant des ressources financières nécessaires et suffisantes pour la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixée. La performance financière représente la pierre angulaire de la création de valeur.
- **La création de valeur sociale :** Elle correspond à l'apport de l'organisation à la société dans son ensemble, elle regroupe le bien-être de ces employés, la création de nouveaux emplois et la performance environnementale. Cette forme de création de valeur préoccupe de plus en plus des dirigeants, elle représente tous les éléments qui ne sont ni financiers ni économiques.

2.3 Les indicateurs de la performance :

Un indicateur est un instrument qui permet de mesurer le niveau de la performance qui est atteint, selon un certain nombre de critères d'appréciations bien définis.

Pour A.FERNANDEZ, il existe deux définitions pour cette notion d'indicateur une générale : « Définition générale : un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. » ensuite il lui donne une définition spécifique : « Définition spécifique : un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma, une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. »⁵³.

⁵² J. KABY, Op.cit., page 15.

⁵³ Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, page 259.

Pour P.VOYER, un indicateur de performance est : « Comme tout élément d'information significative, un indice ou une stratégie représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation »⁵⁴.

2.3.1 Caractéristiques d'un bon indicateur :

Pour VOYER, les propriétés d'un indicateur efficace sont les mêmes caractéristiques que les autres instruments de mesure, qui sont⁵⁵ :

- **La pertinence** : C'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;
- **La qualité et la précision de mesure** : L'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : Cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, il doit être facile à déterminer et à moindre coût ;
- **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, clair et bien illustré.

D'autres caractéristiques peuvent être données pour un bon indicateur tel que : la fiabilité, la précision, qu'il soit opportun, important et valide.

2.3.2 Critères de choix d'un indicateur :

Selon FERNANDEZ, il existe cinq critères essentiels pour choisir un indicateur⁵⁶:

- **L'indicateur doit être utilisable en temps réel** : Il faut disposer de l'information nécessaire en temps voulu ;
- **L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs** : Les indicateurs choisis devront mesurer la performance, selon les objectifs fixés ;
- **L'indicateur doit induire l'action** : Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard ;
- **L'indicateur doit être constructible** : L'indicateur choisi doit pouvoir être construit. On vérifiera l'accessibilité et la fiabilité des informations nécessaires ;

⁵⁴ Pierre VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Edition Presses de l'Université du Québec, 2002, page 61.

⁵⁵ Pierre VOYER, op.cit. Page 68.

⁵⁶ Alain FERNANDEZ, op.cit. Page 274-277.

- **L'inducteur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail :** La présentation de l'indicateur est un choix primordial. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation.

2.3.3 Les différentes catégories d'indicateur de performance :

MENDOZA & AL distingue trois catégories d'indicateur, qui sont exposés comme suit⁵⁷ :

- a) Les indicateurs de moyens :** Ils permettent de mesurer la disponibilité, l'affectation et le niveau de consommation des différents moyens matériels, humains et financiers. A l'aide de ces indicateurs de moyens, il est possible de comprendre et de suivre l'affectation des ressources de l'organisation pour parvenir aux objectifs qu'elle s'est fixée.
- b) Les indicateurs de résultats :** Ils expriment le niveau de la performance qui a pu être atteinte grâce aux moyens et aux ressources attribuées durant une certaine période déterminée. Ils servent également à s'assurer que l'activité a bel et bien atteint ses objectifs ou qu'elle est produite les résultats attendus.
- c) Les indicateurs du contexte :** Ce sont des indicateurs externes à l'entreprise, ils ont la faculté de déterminer les causes de hausse ou de baisse des deux indicateurs cités précédemment.

2.3.4 Les types d'indicateurs de performance :

Il existe de multiples indicateurs de performance, néanmoins nous avons fait le choix d'en présenter que les quatre qui nous semblent être les plus indispensables à l'entreprise.

- A. Les indicateurs de la performance organisationnelle :** Ils intéressent essentiellement les responsables des ressources humaines, car ils permettent de contrôler les coûts de la masse salariale et le degré de la productivité de chaque employé et de l'entreprise.
- B. Les indicateurs de la performance de production :** La performance de production est évaluée soit sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise, soit sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique qui permet de mesurer la performance de production industrielle ou de service.
- C. Les indicateurs de la performance commerciale (vente et marketing) :** Ils ont pour mission d'identifier et de suivre les activités commerciales de l'organisation. Ce type d'indicateur permet de réunir des données qui explorent plusieurs axes stratégiques et qui valident plusieurs hypothèses qui renvoient à la stratégie commerciale suivie par l'entreprise.

⁵⁷ C.MENDOZA, F.GIRAUD, M.DELMOND, H.LONING, A.DE FONT REAULX, « Tableaux de bord et balanced scorecards », Publier par : Groupe Revue fiduciaire, Paris, 2005, page 65-67.

D. Les indicateurs de la performance financière : Ils permettent de faire la comparaison entre les résultats réalisés par l'activité de l'entreprise et les moyens financiers qui ont été mis à sa disposition, afin d'assurer la longévité de l'entreprise. Ces indicateurs cherchent l'amélioration de l'organisation d'une manière globale et permettent une meilleure prise de décision par les gestionnaires en particulier. Ces indicateurs se présentent comme suit : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

1) La rentabilité : Pour HOARAU⁵⁸ : « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». Donc, la rentabilité est la capacité pour l'entreprise de générer des résultats à partir des capitaux qu'elle a investis. Nous verrons à présent deux types de rentabilité :

a) La rentabilité économique (Return On Assets ROA) : Elle mesure la rentabilité des capitaux engagés. Elle est calculée à partir du résultat d'exploitation, auquel on soustrait l'impôt sur les sociétés, rapporté aux capitaux engagés par l'entreprise. Cet indicateur est utile afin de savoir si l'entreprise est rentable, c'est-à-dire qu'elle arrive à dégager des revenus à partir des capitaux qu'elle a investis ou non.

Elle est calculée comme suit :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

b) La rentabilité financière (Return On Equity ROE) : C'est un indicateur qui donne une information sur la rentabilité de l'entreprise et sur la capacité de cette dernière à générer du bénéfice, en partant des investissements des actionnaires, c'est pour cela qu'elle est également appelé rentabilité des actionnaires ou rentabilité des capitaux propres. Elle exprime le pouvoir des capitaux propres investis par les actionnaires à dégager un niveau de profit.

L'équation qui la définit est la suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

⁵⁸ Christian HOARAU, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciaire, 2008, page 88.

- 2) **La profitabilité** : Il s'agit de l'un des critères les plus utilisés par les investisseurs, car elle exprime l'aptitude de l'entreprise de dégager des revenus à partir des ressources qu'elle emploie. La profitabilité est calculée sous forme d'un ratio.

Elle est exprimée comme suit :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}} \times 100$$

Ce taux permet de connaître la rentabilité d'une entreprise à partir de ses ventes. Lorsque les ventes diminuent, cela veut dire que la rentabilité nette de l'activité économique baisse ou devient négative.

- 3) **L'autofinancement** : Les dirigeants sont en attente d'autofinancement. En effet, il signifie pour l'entreprise sa capacité à financer elle-même ces activités, sans avoir recours à des financements externes. Selon DELAHAYE Jacqueline et Florence : « L'entreprise ne conserve pas pour elle la totalité des liquidités générées par son activité. Elle en réserve une partie à ses actionnaires sous formes de dividendes. La partie de la capacité d'autofinancement (CAF) non distribuée et restante à la disposition de l'entreprise est qualifiée d'autofinancement »⁵⁹.

A partir de cette définition nous déterminant la formule suivante :

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

L'autofinancement assure l'indépendance financière de l'entreprise, il accroît également les capitaux propres de l'entreprise. Il représente une ressource de financement stable (à long terme), gratuite (sans intérêt) et pas remboursable.

Pour s'assurer que les indicateurs de performance soient adéquats et conformes à la réalité de l'entreprise, il faut s'assurer qu'ils soient des indicateurs SMART :

S => Spécifique : l'indicateur doit identifier un objectif clair, précis et défini ;

M => Mesurable : les données utilisées doivent être quantifiables ;

A => Atteignable : les objectifs visés doivent être réalisables ;

R => Raisonné : l'indicateur doit respecter la stratégie que l'entreprise vise ;

T => Temporel : la durée de l'indicateur doit être définie.

⁵⁹ F.DELAHAYE- DUPRAT & J.DELAHAYE, « Fiance d'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009, page 320.

2.3.5 Le rôle des indicateurs de performance :

Les indicateurs de la performance permettent de fournir diverses informations sur la performance de l'entreprise, étant donné que le but principal de la mise en œuvre de ces indicateurs est l'augmentation de la performance de l'organisation à court, moyen et long terme. Afin de mesurer la performance, les indicateurs ont été classés en trois catégories en fonction du rôle qu'ils jouent pour le décideur :

- a) **Des indicateurs d'alerte :** Ils servent à informer sur les anomalies qui peuvent survenir à court terme, c'est au responsables d'engager les actions réparatrices adéquates.
- b) **Des indicateurs d'équilibre :** Ils permettent de suivre l'état d'avancement de l'organisation vers son objectif. Ils servent essentiellement à maintenir la direction prise par l'entreprise, ils peuvent être à l'origine d'actions correctrices s'ils signalent une déviation.
- c) **Des indicateurs d'anticipation :** Ils s'assurent une vision plus large qui permettra de conduire vers des changements de stratégies et d'objectifs.

3 Les outils de mesure de la performance financière de l'entreprise

Toutes les entreprises utilisent des outils afin de mesurer et vérifier leurs progrès fait dans la réalisation des objectifs qu'elle s'était fixée. Un système de mesure efficace est une condition primordiale à la bonne gestion de l'entreprise. Mesurer la performance est réalisée à l'aide de techniques, de contrôles qui sont destinés à garantir l'exécution des différents centres de responsabilités dans l'entreprise sont adéquates aux normes établies.

3.1 Mesurer la performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan :

La règle de l'équilibre financier est perçu suivant la règle de l'équilibre financier minimum c'est-à-dire les ressources durables doivent financer les emplois stables et les emplois circulants (d'exploitation) devront être financés par les ressources cycliques ce qui permettra d'éviter d'éventuels problèmes de trésorerie. Trois indicateurs permettent de juger du degré d'équilibre financier d'une entreprise se sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

3.1.1 Le fond de roulement net (FRN) :

Il est défini comme étant le surplus des ressources durables après financement des emplois stables, ce surplus permet de financer par la suite l'exploitation. Nous pouvons le schématiser comme suit :

Figure N°10 : Représentation simplifiée du fond de roulement net.

Actifs fixes	Capitaux permanents (Capitaux propres + DLMT)
Actifs circulants	FRN
	DCT

Afin de calculer le FRN, il est nécessaire d'organiser le bilan en grandes masses qui regroupe les éléments de l'actif et ceux du passif sur la base d'un critère de durée. Il peut s'obtenir suivant deux formules :

➤ A partir du haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes}$$

➤ A partir du bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulant} - \text{Dette à court terme}$$

L'interprétation du FRN :

- Lorsque $\text{FRN} > 0$ (positif) : cela veut dire dans un premier temps que les capitaux permanents (KP) sont supérieurs aux actifs fixes (AF), ce qui signifie que l'entreprise a entièrement financé ces immobilisations tout en dégagant un excédent de ressource qui représente une marge de sécurité pour l'entreprise à court terme.
- Lorsque $\text{FRN} < 0$ (négatif) : cela indique que les KP sont inférieurs aux AF, ce qui implique, les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les ressources stables, mais en partie par les DCT. Dans cette situation la marge de sécurité n'existe pas et l'entreprise se trouve vulnérable.
- Lorsque $\text{FRN} = 0$ (nul) : cela explique que les KP sont égales aux AF, ce qui veut dire que les ressources à long terme ont pu financer l'intégralité des emplois stables ou AF de justesse, c'est-à-dire sans dégager de marge de sécurité, de même pour les emplois cycliques (actifs circulants) qui ont été entièrement financés par les ressources cycliques (ou DCT).

3.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Il est défini comme suit : « Il arrive bien souvent qu'un écart apparaisse entre l'actif et le passif circulant. Cet écart est appelé besoin en fonds de roulement. Il correspond à l'argent (gelé) par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, sans prendre en considération la trésorerie »⁶⁰.

Le BFR peut être déterminé par deux formules :

➤ Première formule :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitations} + \text{Valeurs réalisables}) - \text{DCT}$$

➤ Deuxième formule :

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeurs disponibles}) - \text{DCT}$$

⁶⁰ F.NICOLAS, « Finance pour non-financiers », Edition DUNOD, Paris, 2012, page 87-88.

L'interprétation du BFR :

- Quand $BFR > 0$ (positif) : dans ce cas, nous allons dire que l'entreprise a un besoin en financement d'exploitation et donc les actifs circulants sont plus importants que les ressources cycliques.
- Quand $BFR < 0$ (négatif) : cela veut dire qu'il a un excédent des ressources d'exploitation, dans ce cas les DCT sont supérieurs aux emplois cycliques.
- Quand $BFR = 0$ (nul) : cela signifie que les DCT arrivent à couvrir de justesse les emplois cycliques sans dégager d'excédent.

3.1.3 La trésorerie nette (TR) :

La trésorerie est un indicateur synthétique qui permet de donner le niveau des liquidités à la disposition d'une entreprise.

Elle s'obtient également par deux méthodes différentes :

➤ La première méthode :

$$TR = FRN - BFR$$

➤ La deuxième méthode :

$$TR = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

L'interprétation de la trésorerie nette :

- Lorsque $TR > 0$ (positive) : cela veut nécessairement dire que le FRN est supérieur au BFR, ce qui signifie que l'entreprise a pu financer la totalité de son besoin en fonds de roulement et dégager un excédent qu'on retrouve dans ses disponibilités. Cette situation est la plus recherchée par les entreprises.
- Lorsque $TR < 0$ (négative) : cela veut logiquement dire que le FRN est inférieur au BFR, ce qui veut dire que le fonds de roulement n'a financé qu'une partie du besoin en fonds de roulement exprimé par l'entreprise. Donc, dans cette situation l'entreprise ne dispose pas d'une liquidité suffisante.
- Lorsque $TR = 0$ (nulle) : cela veut dire que le FRN et le BFR sont égaux, cette situation représente une harmonisation parfaite entre la structure des ressources et celle des emplois, de sorte que ces derniers ont été financés de justesse.

3.2 Mesurer la performance par les ratios :

De plus, nous pouvons également mesurer la performance de l'entreprise à l'aide de ratios. Ce dernier désigne le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan, qui sont exprimés par un pourcentage ou par un coefficient. Un ratio est défini comme étant un indicateur qui permet de porter un jugement objectif sur le fonctionnement d'une entreprise. Nous verrons dans ce qui suit quatre catégories de ratios :

3.2.1 Ratios de structure :

Ils sont également appelés ratios de structure financière, ils permettent d'exprimer un jugement sur la solidité de la structure financière de l'entreprise.

Tableau N°03 : Ratios de structures.

Ratios de structure	Interprétation
Ratio de financement permanent $= \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif fixe}} \geq 1$	Il permet de savoir si l'entreprise a pu financer la globalité de ces immobilisations grâce à ces ressources permanentes.
Ratio de financement propre $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actif fixe}} \geq 0.5$	L'intérêt de ce ratio est de connaître le degré de financement des immobilisations par les moyens propres de l'entreprise.
Ratio de financement des investissements $= \frac{\text{Valeurs immobilisées}}{\text{Total actif}} \geq 0.5$	L'objectif de calcul de ce ratio est de connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise
Ratio de financement total $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}} \geq 0.5$	Il permet d'estimer la part des ressources propres qui est représentée dans la structure globale de l'entreprise.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

3.2.2 Ratios de liquidité :

Ils permettront de nous informer sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme. Ils mesurent la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs courants en liquidité pour faire face à ces dettes à court terme.

Tableau N°04 : Ratios de liquidité.

Ratios de liquidité	Interprétation
<p align="center">Ratio de liquidité générale</p> $= \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}} \geq 1$	<p>Il estime le degré de liquidité de l'actif du bilan. Ainsi, plus sa valeur est élevée plus l'entreprise est liquide.</p>
<p align="center">Ratio de liquidité réduite</p> $= \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$ <p align="center">Inclue entre 0.3 et 0.5</p>	<p>C'est un indicateur par excellence pour estimer la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en faisant une comparaison entre les éléments les plus liquides de l'actif et des DCT.</p>
<p align="center">Ratio de liquidité immédiate</p> $= \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$ <p align="center">Inclue entre 0.2 et 0.3</p>	<p>Il mesure la capacité de remboursement instantanée. Son intérêt est d'évaluer la part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat.</p>

Source : Réalisé par nous-mêmes.

3.2.3 Ratios de rentabilité :

Ils expriment la capacité de l'entreprise à produire un profit. Ils sont obtenus en comparant le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Ces ratios représentent des indicateurs privilégiés pour l'évaluation de la performance des entreprises d'une part et pour les parties prenantes d'autre part.

Tableau N°05 : Ratios de rentabilité.

Ratios de rentabilité	Interprétation
<p align="center">Ratio de rentabilité économique</p> $= \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total actif}}$	Il permet de mesurer la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Cela en comparant le revenu aux moyens mis en œuvre pour générer des revenus.
<p align="center">Ratio de rentabilité financière</p> $= \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$	Il évalue la rentabilité des capitaux propres d'une entreprise. Ce ratio permet de savoir si l'entité a généré de la rentabilité à partir de ses fonds propres.
<p align="center">Ratio de rentabilité commerciale</p> $= \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$	Il exprime la rentabilité de l'entreprise par rapport à son volume d'activité. Il traduit l'efficacité commerciale

Source : Réalisé par nous-mêmes.

- Si la rentabilité financière ou économique est ≤ 0 , alors l'entreprise n'est pas rentable ;
- Si $0 \leq R \leq 5\%$, alors la rentabilité de l'entreprise est faible ;
- Si $5\% \leq R \leq 10\%$, alors la rentabilité de l'entreprise est moyenne ;
- Si la $R \geq 10\%$, alors la rentabilité est bonne.

3.2.4 Ratios de solvabilité :

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements de moyens et de long terme.

Tableau N°06 : Ratios de solvabilité.

Ratios de solvabilité	Interprétation
<p align="center">Ratio de solvabilité générale</p> $= \frac{\text{Total actif}}{\text{Total dettes}} \geq 1$	Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes.
<p align="center">Ratio d'autonomie financière</p> $= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}} \geq 1$	Ce ratio nous informe sur l'indépendance financière de l'entreprise.
<p align="center">Ratio de capacité de remboursement</p> $= \frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{CAF}} \leq 3 \text{ ou } 5$	Il indique le délai théorique minimum de remboursement des capitaux empruntés à long et moyen terme par l'intermédiaire de la CAF.

Source : Réalisé par nous-mêmes.

3.3 Mesurer la performance par les indicateurs du compte de résultat :

L'objectif principal de l'analyse de la performance de l'entreprise par le compte de résultat est d'évaluer le volume et la progression des charges, des produits et des résultats de l'entreprise. Pour ce faire et pour bien connaître l'activité de l'entreprise, il est impératif de calculer un certain nombre d'agrégats financiers appelés soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement.

3.3.1 Les soldes intermédiaires de gestion :

Ils sont définis par le plan comptable général et sont déterminés à partir du compte de résultat de l'entreprise. Le calcul de ces soldes permet de faire une synthèse sur l'activité de l'entreprise, ils expliquent la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur dans l'entreprise.

Tableau N°07 : Tableau récapitulatif des soldes intermédiaires de gestion.

SIG	Formules	Explications
Solde N°01 : La marge commerciale	= Ventes des marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues*	Son calcul concerne les entreprises commerciales ou mixtes. Il représente l'excédent des ventes sur le coût d'achat des marchandises vendues.
Solde N°02 : La production de l'exercice	= Production vendue + Production stockée ou déstockée + Production immobilisée.	Ce deuxième solde concerne les entreprises industrielles. Il permet de mesurer l'ensemble de l'activité de production au cours d'un exercice.
Solde N°03 : Valeur ajoutée	= (Production de l'exo + Marge commerciale) – Consommation de l'exo en prévenance de tiers.	La VA détermine le montant de la création de valeur apportée par l'entreprise à son exploitation. C'est un indicateur de l'efficacité des moyens de production mises en œuvre.
Solde N°04 : Excédent brut d'exploitation	= VA + Subvention d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.	Il exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires grâce à son exploitation, indépendamment de la politique d'amortissement et des charges financières.

Chapitre II : Notions de base sur la performance dans l'entreprise

<p>Solde N°05 : Résultat d'exploitation</p>	<p>= EBE + Reprise sur charges et transferts de charges + Autres produit – Dotation aux amortissements et provisions – Autres charges.</p>	<p>Il représente le profit ou la perte généré par l'activité de l'entreprise. Il mesure la performance économique sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale.</p> <p>Pour le calculer on prend en considération uniquement les éléments de l'exploitation.</p>
<p>Solde N°06 : Résultat courant avant impôts</p>	<p>= Rt d'exploitation ± Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun + Produits financiers – Charges financières.</p>	<p>Il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation afin d'analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.</p>
<p>Solde N°07 : Résultat exceptionnel</p>	<p>= Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles.</p>	<p>Il est calculé à partir des éléments exceptionnels du compte de résultat. Il correspond au solde d'opérations rarement réaliser dans une entreprise.</p>
<p>Solde N°08 : Résultat de l'exercice</p>	<p>1) = Total produits – Total charges. 2) = Rt courant avant impôt + Rt exceptionnel – Participation des salariés – Impôt sur les bénéfices.</p>	<p>Il représente le cumul des trois résultats d'exploitation, financier et exceptionnel</p> <p>Il correspond à l'excédent qui est à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'IBS.</p>
<p align="center">*Coût d'achat des marchandises vendues = Achats des marchandises ± Variation de stock de marchandises.</p>		

Source : Réalisé par nous-mêmes.

3.3.2 La capacité d'autofinancement :

Selon X.BOUIN & F.X.SIMON : « La capacité d'autofinancement représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice »⁶¹. La CAF évalue le surplus monétaire dégagé par l'entreprise en prenant en compte la totalité des produits encaissables et des charges décaissables.

Elle peut être calculée par deux méthodes :

a. Méthode additive : Nous démarrons le calcul à partir du résultat de l'exercice, cette méthode utilise uniquement les charges non décaissable et les produits non encaissables pour arriver au calcul de la CAF. Elle est calculée comme suit :

Tableau N°08 : Calcul de la CAF avec la méthode additive.

Résultat de l'exercice	
+	Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions
-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provision
+	Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits de cession d'immobilisations
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement

Source : I. CHAMBOST & T.CUYAUBERE, « gestion financière », DUNOD, Paris, 2002, p32.

b. Méthode soustractive : Nous entamons le calcul de la CAF avec cette deuxième méthode à partir de l'excédent brut d'exploitation, sa formule peut être simplifiée comme suit :

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

⁶¹ Xavier BOUIN & François-Xavier SIMON, « Tous gestionnaire : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », DUNOD, Paris, 2006, page 47.

Ou la calcule également :

Tableau N°09 : Calcul de la CAF avec la méthode soustractive.

	Excédent Brut d'Exploitation (ou insuffisance)
+	Transferts de charges d'exploitation
-	Autres charges d'exploitation
+	Autres produits d'exploitation
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers
-	Charges financières
+	Produits exceptionnels
-	Charges exceptionnels
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacité d'autofinancement

Source : I. CHAMBOST & T.CUYAUBERE, « gestion financière », DUNOD, Paris, 2002, p32.

L'analyse de ces soldes et de la capacité d'autofinancement viennent compléter la première analyse de l'équilibre financier qui a été faite, en analysant en détail les éléments qui ont contribué à la formation du résultat de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de cerner cette notion de performance de l'entreprise d'une manière globale, puis plus particulièrement la performance financière de l'entreprise. Cette dernière doit préserver le bon fonctionnement du cycle d'exploitation en faisant l'étude des différents indicateurs financiers cités précédemment. La performance financière est un objectif poursuivi par toutes les entreprises, car elle comprend la réalisation d'une bonne rentabilité, une croissance acceptable et la création de richesse.

Pour la mesure de la performance financière des indicateurs sont mises en place pour permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre objectifs, moyens et réalisations. Ces indicateurs sont des outils de mesure de la santé de l'entreprise et des outils d'aide à la décision. Ils permettent de délivrer une information quantifiée et pertinente afin d'évaluer et de mesurer les résultats d'une entreprise. Ces indicateurs sont utilisés dans un tableau de bord et c'est de cette façon que chaque entité arrive à maintenir sa rentabilité et à améliorer sa performance.

Chapitre III :

*Mise en place d'un
tableau de bord
financier au sein de la
SPA DANONE*

Introduction :

Afin de consolider la première partie théorique de notre étude, il est indispensable d'avoir une seconde partie purement pratique, pour qu'elles puissent être complémentaires entre elles et avoir une revue enrichie et complète.

Au cours des deux premiers chapitres, nous avons présenté d'abord le tableau de bord, le rôle qu'il joue au sein de l'entreprise ainsi que les méthodes d'élaboration, ensuite nous avons vu la notion de performance et plus précisément la performance financière de l'entreprise. Néanmoins, une telle présentation, aussi détaillée soit-elle, ne serait jamais complète si elle n'est pas jointe d'une étude de cas pratique aux différents concepts présentés théoriquement.

Pour notre recherche, nous avons ciblé l'entreprise SPA DANONE, alors nous commencerons par la présenter pour connaître son contexte, ses fonctions...etc. Ensuite, nous passerons à l'analyse des données collectées au sein de l'entreprise afin de construire un tableau de bord financier, choisir des indicateurs adéquats et donner des interprétations aux résultats obtenus.

1 Présentation de l'organisme d'accueil

Nous verrons dans cette première section, la présentation des informations générales relatives à notre organisme d'accueil à savoir la SPA DANONE.

1.1 *Historique :*

Nous allons voir dans un premier temps l'histoire du groupe DANONE, puis nous découvrirons également celle de la laiterie DJURDJURA et enfin celle de leur partenariat :

1.1.1 Groupe DANONE :

Les origines du groupe DANONE (ci-après également le groupe ou DANONE) remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasseries Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisèrent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes. En fusionnant, ils deviennent le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie. DANONE devient le premier producteur de Yoghourts aux États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales Biscuits de Nabisco Inc. au Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcés sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également « la société ».

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie, au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

1.1.2 Historique de la laiterie DJURDJURA :

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée debout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche. C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

En 1986, afin de parvenir à supplanter ces rivaux et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a fait l'acquisition d'une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert. Puis en 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure. Et en 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure. En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, l'entreprise a connu une grande extension avec la construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (Fromage fondu, en portions, fromage à pâte et camembert).

1.1.3 Partenariat entre le groupe DANONE et la laiterie DJURDJURA :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA » (DDA). Après l'année 2002 a été consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002. En 2006 exactement en mois de juillet, DANONE DJURDJURA est devenu SPA DANONE avec 95% et les 5% restantes pour la famille Batouche.

1.1.4 La situation géographique :

La SPA DANONE est implantée :

- Dans une zone industrielle « TAHARCHT » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agro-alimentaires et en cours d'expansion ;
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou) ;
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée ;
- A 60 Km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi) ;
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger ;
- Par ailleurs, on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

1.2 Les objectifs de l'entreprise :

En sa qualité de leader dans son domaine, l'entreprise SPA DANONE a comme ultime objectif de maintenir son statut de leadership, à cela s'ajoute d'autres objectifs complémentaires dont :

- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur ;
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser ;
- Lancer de nouveaux produits sur le marché ;
- Etablir d'autres contrats d'exclusivités avec de nouveaux clients ;
- Installation d'une nouvelle unité de production à Ighzer Amokrane.

1.3 Le marché de DANONE :

1.3.1 Les capacités de production de l'usine :

La productivité de l'entreprise DANONE est de 350 à 400 tonnes/jour et elle est récapitulée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°10 : La capacité de production de l'entreprise DANONE.

Ligne	Type de produits	Capacité (U/H)
Ligne 1	Yaourt étuvé	20160
Ligne 2	Yaourt étuvé	36000
Ligne 3	Yaourt étuvé	20160
Ligne 4	Yaourt étuvé	43000
Ligne 5	Yaourt étuvé	40320
Ligne 6	Crème dessert (Danette)	12000
Ligne 7	Danao GF	4500
Ligne 8	Danao PF	4500
Ligne 9	Yaourt à boire (Danino)	8500
Ligne 10	Yaourt à boire (activia sbah)	6500
Ligne 11	Yaourt brassé	38880
Ligne 12	Yaourt brassé	9000
Ligne 13	Danino (fromage frais)	20000
Ligne 14	Activia brassé aux fruits	28880

Source : Document interne de l'entreprise DANONE.

1.3.2 DANONE actuellement :

Danone comme toute grande entreprise travail avec un nombre important de clients, gère ses fournisseurs et fait face à de nombreux concurrents au niveau local ainsi que mondial afin de prouver sa place et d'assurer sa survie, pour cela nous tenons à citer certains de chacun de ses clients, fournisseurs et concurrents :

1) Les clients : L'entreprise DANONE classe ses clients, selon 3 grandes régions au niveau du territoire algérien: le grand-est, le centre et le grand ouest comme suit :

- **le grand-est :** SETIF, BEJAIA, AKBOU, JIJEL, MILA, BATNA, BBA, OUARGLA, CONSTANTINE, SKIKDA, ANNABA, TAREF, ANNABA, GUELMA, SOUK AHRASS, CONSTANTINE, TEBESSA, EL OUED.

- **le centre** : BOUIRA, TIZI OUZOU, BOUDOUAOU, GHARDAIA, LAGHOUAT, TIPAZA.
- **grand ouest** : MEDEA, MOSTAGANEM, AIN TEMOUCHENT, CHLEF, SIDI BEL ABBAS, RELZANE, BLIDA, BLIDA, ORAN, TIARET, TELMCEN.

2) **Les fournisseurs** : Les fournisseurs de DANONE, sont tellement nombreux, mais nous allons en citer certains : ZUEGG SPA, TMF LOGISTICS SPA, STIFEN FRUIT, ROTO ALGERIE SPA, PRO QUIMICOS IMPORT EXPORT, GENERAL EMBALLAGE SARL, DOEHLER GMBH, DANISCO FRANCE SAS, CONSTANTIA TEICH GMBH, CEVITAL SPA, COGITEL,...

3) **Les concurrents**:

- **Concurrent locaux** : SOUMMAM, RAMDY, HODNA, BETOUCHE, SUILAIT CONSTANTINE (PALMA NOVA).
- **Concurrent étrangers** : Unilever, Kraft Food, Nestlé, GROUPE LACTALIS.

1.4 Les missions de l'entreprise :

La mission principale de l'entreprise DANONE est de satisfaire les besoins du marché en matière des produits laitiers frais. Pour cela elle s'est positionnée sur l'aspect de qualité et sécurité alimentaire du produit. Les activités essentielles de l'entreprise sont principalement la transformation des matières premières en produit laitier finis, prêt à être utilisé par le consommateur final. Le système de management de sécurité alimentaire assure l'adéquation du produit avec les exigences réglementaires et les attentes du consommateur.

Nous allons voir quelques missions de direction de l'entreprise :

1.4.1 La direction générale :

Son siège se trouve à Alger, le directeur général veille à la gestion optimale de ses ressources et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. Pour assurer cette mission, la direction générale est subordonnée par quatre départements assistants :

- Assistante de direction ;
- Département travaux neufs ;
- Département projet ;
- Service juridique.

1.4.2 La direction des ressources humaines :

Elle s'occupe de :

- L'établissement de la paye ;
- Le suivi des indicateurs de performance du personnel (taux d'absentéisme, nombre d'accidents de travail, efficacité au travail, nombre d'heures de travailetc.) ;
- La gestion administrative du personnel ;
- Le recrutement de nouveaux salariés ;
- La formation et développement des compétences ;
- La rémunération des managers ;
- La communication interne (pointage, heures supplémentaires, absences....etc.) ;
- La responsabilité sociale et sociétale (aides, parrainages).

1.4.3 La direction industrielle :

Elle est chargée d'assurer le bon fonctionnement de la production, de la maintenance, de la performance et de la sécurité au travail.

1.4.4 La direction finance :

Elle est divisée en trois services : Service comptabilité, service contrôle de gestion et service audit interne.

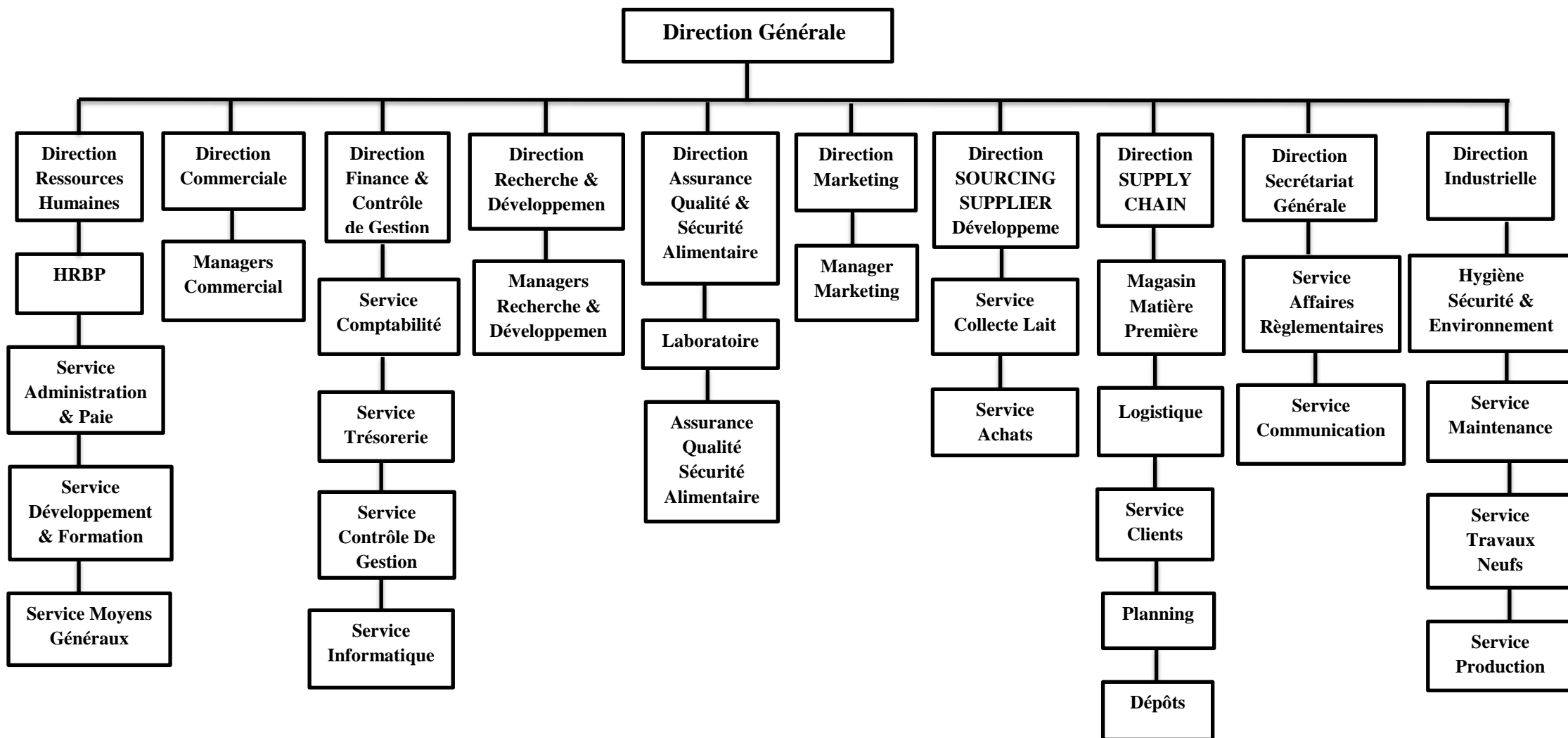
- **Service comptabilité** : Il s'occupe de la comptabilité générale et analytique de l'entreprise et surveille sa trésorerie ;
- **Service contrôle de gestion** : Il établit des prévisions de charges, de constater la réalisation de ces prévisions et d'expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et du budget) ;
- **Service audit interne** : Il donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle.

1.4.5 La direction recherche et développement :

La direction R&D travaille en étroite collaboration avec la direction marketing, en effet le premier doit satisfaire les exigences de la deuxième qui à son tour doit satisfaire les exigences et les attentes des consommateurs. Le rôle principal de la direction R&D est de maintenir l'innovation, tout en contribuant à l'augmentation de la productivité et la part de marché de l'entreprise.

Nous avons essayé de présenter quelques missions des directions au sein de l'entreprise, nous retrouverons néanmoins l'ensemble des directions et des services qui les composent dans l'organigramme de DANONE présenté ci-dessus :

Figure N°11 : Organigramme de l'entreprise DANONE.



Source : Document interne de l'entreprise DANONE.

2 Construction d'un tableau de bord financier pour la SPA DANONE :

Toutes les entreprises sont dans le besoin croissant de faire une analyse de leurs données, pour une étude des flux financiers, de la profitabilité, de la solvabilité, de la rentabilité et de la liquidité financière de son entreprise. Le tableau de bord financier, à travers les indicateurs qu'il présente, vise à évaluer la performance de l'entreprise.

Nous réaliserons dans cette dernière partie de notre recherche, un tableau de bord financier, pour la SPA DANONE, à partir des données et informations qui ont été mises à notre disposition.

2.1 Le contexte du tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier est un instrument de mesure de la performance financière d'une entreprise. Une analyse régulière de cette performance permet une amélioration sans cesse de la stratégie financière de l'entreprise. Alors, le tableau de bord permet de faire la traduction de la stratégie de l'entité sous forme d'indicateurs qui devront être quantifiables, mesurables et pertinents. Nous allons voir comment sont choisis ces indicateurs, pour quelle période et comment construire un tableau de bord financier.

2.1.1 Le choix des indicateurs :

Afin d'avoir un tableau de bord efficace, les indicateurs qu'il contient devront être sélectionnés avec soin. Il est recommandé, d'ailleurs, que ces indicateurs soient choisis directement par les acteurs de terrain par rapport à leurs besoins.

Il faut que les indicateurs financiers soient pertinents afin de permettre de mesurer l'évolution des objectifs fixés par l'entreprise. Ils doivent également être rattachés à des valeurs de référence, pour pouvoir faire une interprétation juste des données.

Les principaux indicateurs jugés pertinents pour mesurer la performance, que nous avons retenue dans notre étude, dans la construction du tableau de bord sont :

- Les indicateurs de l'équilibre financier ;
- Les ratios ;
- Les principaux soldes intermédiaires de gestion ;
- La capacité d'autofinancement.

2.1.2 Le choix de la période :

Il n'existe pas de règles précises pour choisir la période durant laquelle le tableau de bord est mise en place, la période peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle...etc. Le facteur principal qui permet de déterminer le choix de période est la perception des changements, c'est-à-dire, c'est insensé et inutile de suivre un indicateur mensuellement alors que sa mesure change annuellement.

2.1.3 La construction d'un tableau de bord financier :

Le tableau de bord financier doit être organisé afin de donner du sens aux informations qu'il veut faire passer.

Le tableau de bord doit également être attrayant et facile à comprendre, pour cela, il est important d'utiliser des présentations visuelles, des tableaux chiffrés et des représentations graphiques colorées.

Le tableau de bord financier d'une entreprise est unique, il devra être construit en fonction de l'activité et des besoins exprimés par l'entreprise. L'objectif de notre étude est de parvenir à mettre en place un tableau de bord financier pour l'entreprise SPA DANONE, en suivant les quatre étapes suivantes :

- Déterminer les objectifs et les variables d'actions ;
- Déterminer les responsabilités ;
- Choisir les indicateurs adéquat et repérer les sources d'information ;
- Mise en forme des maquettes du tableau de bord.

La présentation d'un tableau de bord financier ne dépend pas uniquement des besoins exprimés par les responsables, il doit être, également, adapter aux exigences et aux besoins de son utilisateur.

2.2 *Elaboration du tableau de bord financier :*

Pour mettre en place le tableau de bord financier, pour mesurer la performance financière de l'entreprise, nous aurons besoin de plusieurs indicateurs, pour permettre aux responsables d'évaluer et d'analyser leur santé financière et de prendre des décisions pertinentes.

Dans un premier temps, nous allons présenter les différents indicateurs qui seront présentés dans le tableau de bord financier, puis nous procéderons à son élaboration.

Les indicateurs sont partagés en deux grandes catégories. Nous avons d'un côté, les indicateurs du bilan, qui est composé à son tour de deux sous-catégories d'indicateurs à savoir les indicateurs de l'équilibre financier (BFR, FRN et TR) et les ratios, afin de parvenir à les calculer, nous devons d'abord faire la présentation du bilan de grandes masses de l'entreprise. De l'autre côté, nous retrouvons les indicateurs du compte de résultats, composés des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité d'autofinancement.

2.2.1 Les indicateurs du bilan :

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous allons découvrir deux types d'indicateurs, à savoir les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios. En premier, nous devons d'abord faire la construction du bilan de grandes masses pour deux années consécutives 2018 et 2019.

2.2.1.1 Présentation du bilan de grandes masses :

Cette présentation a pour objectif de faciliter l'analyse de l'équilibre de l'entreprise, car elle permet de découper le bilan en deux grandes masses et faire la distinction entre le cycle long (plus d'une année) et le cycle court (moins d'une année) d'exploitation. Nous allons commencer par la présentation de la première partie du bilan à savoir l'actif, ensuite, nous découvrirons la seconde partie du bilan qui est le passif. Après leurs représentations nous passerons à l'interprétation de l'ensemble des éléments que contient ce bilan.

Tableau N°11 : Représentation du bilan de grandes masses « Actif ».

		Structure de l'actif					
Libellé	Méthode de calcul	Année 2018	En %	Année 2019	En %	Variation en DZD	En %
Actifs fixes	∑ IMMOB	3 940 370 013	59,70%	4 229 262 427	49,41%	288 892 414	7,33%
Immobilier incorp		663 373 428	10,05%	659 830 600	7,71%	-3 542 828	-0,53%
Immobilier corp		2 322 858 481	35,19%	3 103 263 570	36,25%	780 405 089	33,60%
Immobilier fin		954 138 104	14,45%	466 168 257	5,45%	-487 969 847	-51,14%
Actifs circulants	VE+VR+VD	2 660 441 746	40,30%	4 331 043 895	50,59%	1 670 602 149	62,79%
VE		1 000 433 264	15,16%	2 328 163 890	27,20%	1 327 730 626	132,72%
VR		826 797 688	12,53%	790 629 013	9,24%	-36 168 675	-4,37%
VD		833 210 794	12,62%	1 212 250 992	14,16%	379 040 198	45,49%
Total actif	AF + AC	6 600 811 759	100,00%	8 560 306 322	100,00%	1 959 494 563	29,69%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Tableau N°12 : Représentation du bilan de grandes masses « Passif ».

		Structure du passif					
Libellé	Méthode de calcul	Année 2018	En %	Année 2019	En %	Variation en DZD	En %
Capitaux permanents	CP + DLMT	3 557 005 057	53,89%	4 223 452 914	49,34%	666 447 857	18,74%
Capitaux propres		3 491 100 837	52,89%	4 161 303 694	48,61%	670 202 857	19,20%
DLMT		65 904 220	1,00%	62 149 220	0,73%	-3 755 000	-5,70%
Passif courants	DCT	3 043 806 702	46,11%	4 336 853 408	50,66%	1 293 046 706	42,48%
DCT		3 043 806 702	46,11%	4 336 853 408	50,66%	1 293 046 706	42,48%
Total passif	KP+ PC	6 600 811 759	100,00%	8 560 306 322	100,00%	1 959 494 563	29,69%

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

1) Interprétation de la structure « Actif » du bilan de grandes masses :

- Le bilan de grandes masses permet d'indiquer l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de financement et de décisions quotidiennes.
- Les actifs fixes ou immobilisés de l'entreprise constituent plus de la moitié du total des actifs de l'entité, ils constituent 3 940 370 013 DZD pour l'année 2018 et est passé à 4 229 262 427 DZD pour l'année 2019. Cela est expliqué par le fait que l'entreprise DANONE soit une entreprise industrielle, elle détient ces actifs en vue de les conserver et les utiliser, non pour les revendre. Ils sont constitués d'immobilisations incorporelles qui ont baissé de 0,53% lors de l'année 2019 par rapport à l'année 2018, corporelles qui ont augmenté de 33,60% de l'année 2018 à 2019 et financières elles ont baissé de 51,14% de 2018 à 2019.
- L'actif circulant a connu une augmentation de 62,79% soit de 1 670 602 149 DZD, il est donc passé de 2 660 441 746 DZD en 2018 à 4 331 043 895 DZD en 2019. Il est réparti en trois sous-catégories à savoir VE, VR et VD :
 - La valeur d'exploitation ou le total des stocks s'élève à 1 000 433 264 DZD pour l'année 2018, il a subi une augmentation de 132,72% en 2019 et est passé à un montant de 2 328 163 890 DZD.
 - Les valeurs réalisables ont enregistré une diminution de 36 168 675 DZD. En effet, elles sont passées d'une valeur de 826 797 688 DZD pour l'année 2018 à 790 629 013 DZD pour l'année 2019, soit - 4,37% par rapport à 2018.
 - Pour les valeurs disponibles, l'entreprise a réalisé un montant de 1 212 250 992 DZD pour 2019, avec une hausse de 379 040 198 DZD, soit 45,49% par rapport à 2018 qui a réalisé un montant de 833 210 794 DZD. Cela est dû à l'augmentation de la trésorerie.
- Enfin, l'entreprise a connu une évolution de son total actif qui était de 6 600 811 759 DZD en 2018, qui a eu une augmentation de 1 959 494 563 DZD soit de 29,69% et est passé à 8 560 306 322 DZD en 2019.

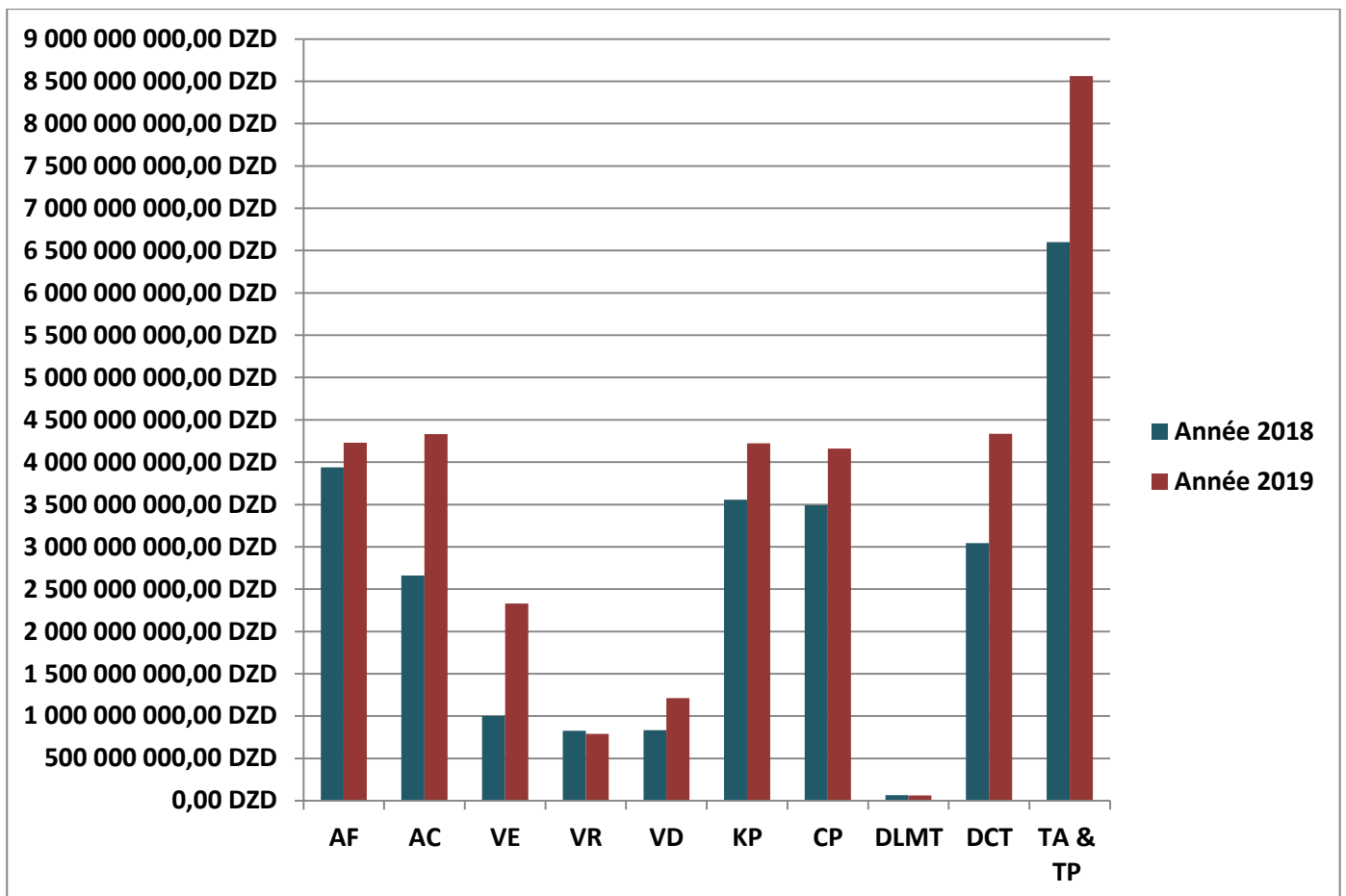
2) Interprétation de la structure « Passif » du bilan de grandes masses :

- Les capitaux permanents réalisés pour l'année 2018 est de 3 557 005 057 DZD ou 53,89% du total passif, ce montant a augmenté en 2019 de 666 447 857 DZD pour atteindre une somme de 4 223 452 914 DZD soit 49,34% par rapport aux total passif. Ces capitaux permanents sont composés de deux éléments, à savoir :

- Les capitaux propres, était de 3 491 100 837 DZD en 2018 et sont passés à 4 161 303 694 DZD en 2019, soit une augmentation de 670 202 857 DZD équivalente à 19,20%.
- Les dettes à long et moyen terme ou DLMT sont estimées à 65 904 220 DZD pour l'année 2018 et elles ont enregistré une baisse de 3 755 000 DZD pour l'année 2019 et sont donc d'un montant de 62 149 220 DZD.
- Le passif courant est composé d'un seul élément c'est les dettes à court terme ou DCT. Nous avons enregistré un montant de 3 043 806 702 DZD pour l'année 2018 soit 46,11% du total passif, ce montant a augmenté de 42,48% soit de 1 293 046 706 DZD, donc nous notons un montant de 4 336 853 408 DZD pour l'année 2019, soit 50,66% du total passif.

Grâce aux interprétations effectuées et aux calculs établies au-dessus, nous allons tracer la comparaison des différentes masses du bilan tout au long des deux années, à l'aide d'un graphe en bâtons.

Figure N°12 : Représentation graphique de la comparaison des masses du bilan.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2.1.2 Les indicateurs de l'équilibre financier :

Ils sont au nombre de trois indicateurs essentiels: le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, nous allons calculer ces trois indicateurs grâce aux données contenues dans le bilan de grandes masses :

Tableau N°13 : Indicateurs de l'équilibre financier.

Libellé	Méthodes de calcul	Année 2018	Année 2019
FRN	$KP - AF = AC - DCT$	- 383 364 956	-5 809 513
BFR	$(VE+VR) - DCT =$ $(AC - VD) - DCT$	-1 216 575 750	-1 218 060 505
TR	$FRN - BFR =$ $TR Active - TR Passive$	833 210 794	1 212 250 992

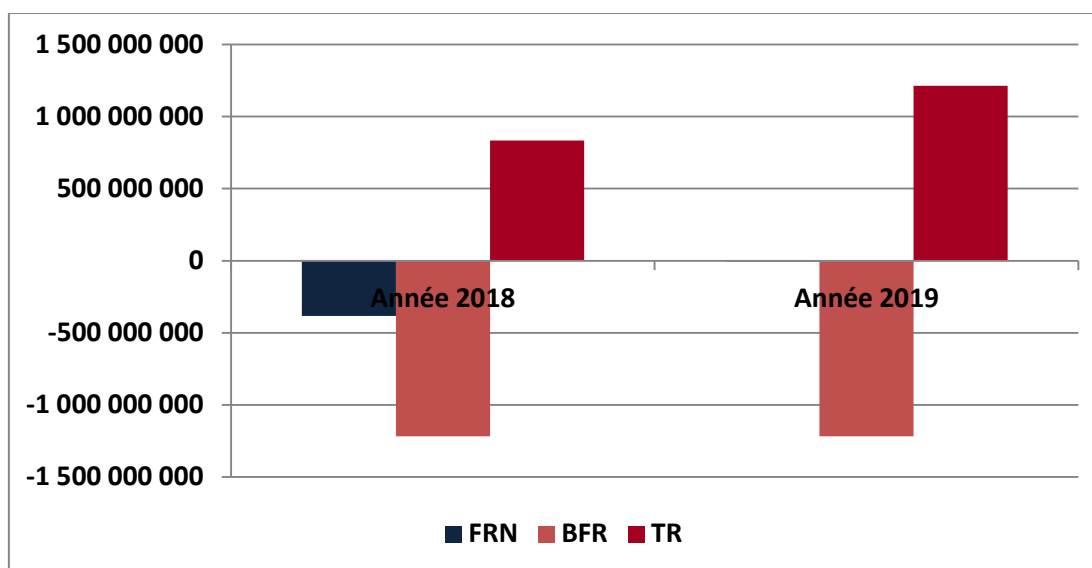
Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ Interprétations :

- **Pour 2018 :** A partir du tableau ci-dessus, nous nous apercevons que le FRN est d'une valeur négative, cela signifie que l'actif fixe de l'entreprise DANONE n'a pas été financé en intégralité par ces capitaux permanents, la partie manquante a été financier par le passif courant. L'entreprise a également enregistré un BFR négatif, ce qui explique les besoins d'exploitation sont moins importants que les ressources d'exploitation, c'est-à-dire les DCT arrivent à couvrir l'actif circulant et le surplus dégagé sert à alimenter la trésorerie nette. Enfin, nous constatons que la trésorerie dégagée par l'entreprise DANONE est satisfaisante et indique qu'elle dispose de suffisamment de ressources financières afin de subvenir à l'intégralité de ses besoins.
- **Pour 2019 :** Nous constatons une forte hausse de la valeur du FRN par rapport à 2018, néanmoins il reste toujours négatif du fait que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer en totalité l'actif immobilisé. Le BFR est négatif et n'enregistre pas une forte variation par rapport à l'année précédente. La TR est quant à elle positif comme dans la première année et elle a enregistré une forte hausse du fait de l'augmentation du FRN, alors l'entreprise dispose encore de suffisamment de ressources pour financer la totalité de ses besoins.

Le graphique présenté ci-dessous, relate l'ensemble des indicateurs de l'équilibre financier pour les deux années de notre étude 2018 et 2019 :

Figure N°13 : Représentation graphique des indicateurs de l'équilibre financier.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2.1.3 Les ratios :

Ils sont séparés en quatre catégories, à savoir :

- 1) **Ratios de structure** : Leur calcul va permettre d'émettre un jugement objectif sur la solidité de la structure financière de l'entreprise DANONE. Nous allons voir quatre ratios de structure financière dans le tableau synthétique suivant :

Tableau N°14 : Ratios de la structure financière.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2018	Années 2019
RF Permanent	KP / AF	3 557 005 057 / 3 940 370 013 = 0,90	4 223 452 914 / 4 229 262 427 = 1
RF Propre	CP / AF	3 491 100 837 / 3 940 370 013 = 0,89	4 161 303 694 / 4 229 262 427 = 0,99
RFI	AF / TA	3 940 370 013 / 6 600 811 759 = 0,60	4 229 262 427 / 8 560 306 322 = 0,50
RFT	CP / TP	3 491 100 837 / 6 600 811 759 = 0,53	4 161 03 694 / 8 560 306 322 = 0,49

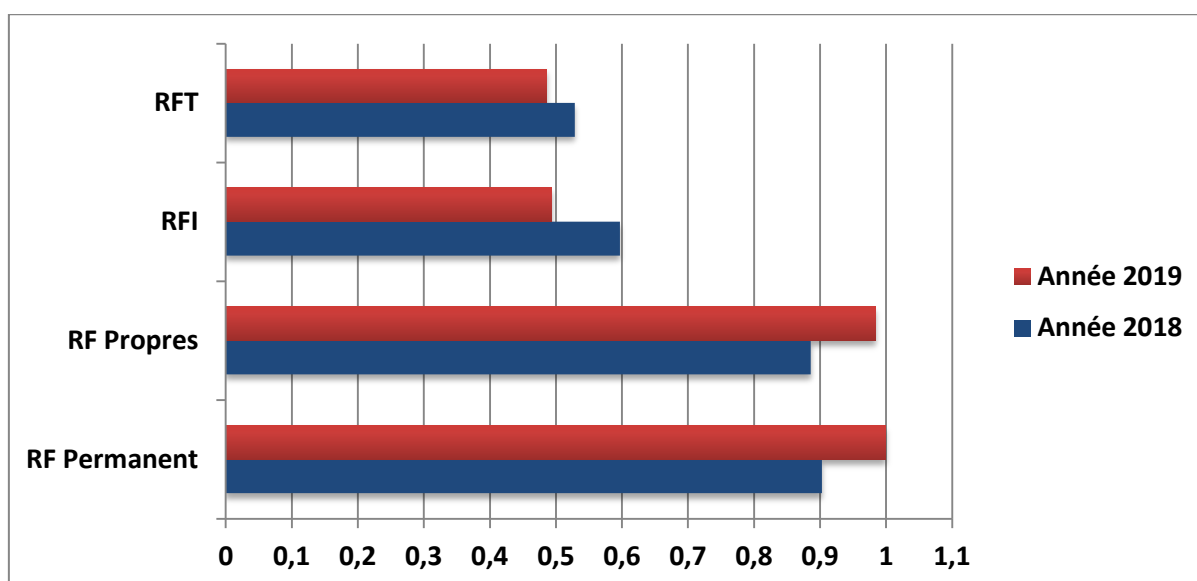
Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de financement permanent :** Il est recommandé que ce ratio soit supérieur ou égal à 1, nous constatons qu'il ne l'est pas durant la première année (il est égal à 0,90) mais durant la deuxième année il est de 1. Cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations à l'aide des ressources stables lors de l'année 2019, mais lors de l'année 2018 cette règle n'a pas été respectée. Ce ratio permet d'appuyer les résultats concernant le FRN.
- **Ratio de financement propre :** Ce second ratio permet de connaître le degré de financement des immobilisations par les moyens propres à l'entreprise. Il est préférable que ce ratio soit supérieur ou égal à 0,5 et nous constatons que c'est le cas durant les deux années 2018 et 2019.
- **Ratio de financement des investissements :** L'objectif du calcul de ce ratio est de pouvoir connaître l'importance de la politique d'investissement de l'entreprise et le poids des immobilisations. Sachant que l'entreprise DANONE est une entreprise industrielle, la valeur de ces immobilisations doit être supérieure ou égale à 0,5 et on notera que c'est le cas pour l'année 2018 et l'année 2019.
- **Ratio de financement total :** Ce dernier ratio de structure, permet de faire l'estimation de la part représentée par les ressources propres dans la structure globale de l'entreprise. Il est recommandé que sa valeur soit supérieure ou égale à 0,5, nous remarquons qu'il est supérieur durant l'année 2018, mais baisse durant l'année 2019 jusqu'à atteindre 0,49.

La figure ci-dessous, retrace graphiquement les variations des ratios de structure durant les deux années de l'étude.

Figure N°14 : Représentation graphique des ratios de structure.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2) **Ratios de liquidité** : Ils permettent d'indiquer à l'entreprise, si elle est capable de faire face à ses échéances à court terme et de pouvoir maintenir son exploitation. Les ratios de liquidité de l'entreprise DANONE sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°15 : Ratios de liquidité.

Libellé	Méthodes de calcul	Année 2018	Année 2019
RLG	AC / DCT	$2\,660\,441\,746 / 3\,043\,806\,702$ = 0,87	$4\,331\,043\,895 / 4\,336\,853\,408$ = 1
RLR	(VR + VD) / DCT	$(826\,797\,688 + 833\,210\,794) / 3\,043\,806\,702$ = 0,55	$(790\,629\,013 + 1\,212\,250\,992) / 4\,336\,853\,408$ = 0,46
RLI	VD / DCT	$833\,210\,794 / 3\,043\,806\,702$ = 0,27	$1\,212\,250\,992 / 4\,336\,853\,408$ = 0,28

Source : Réaliser par nous-même.

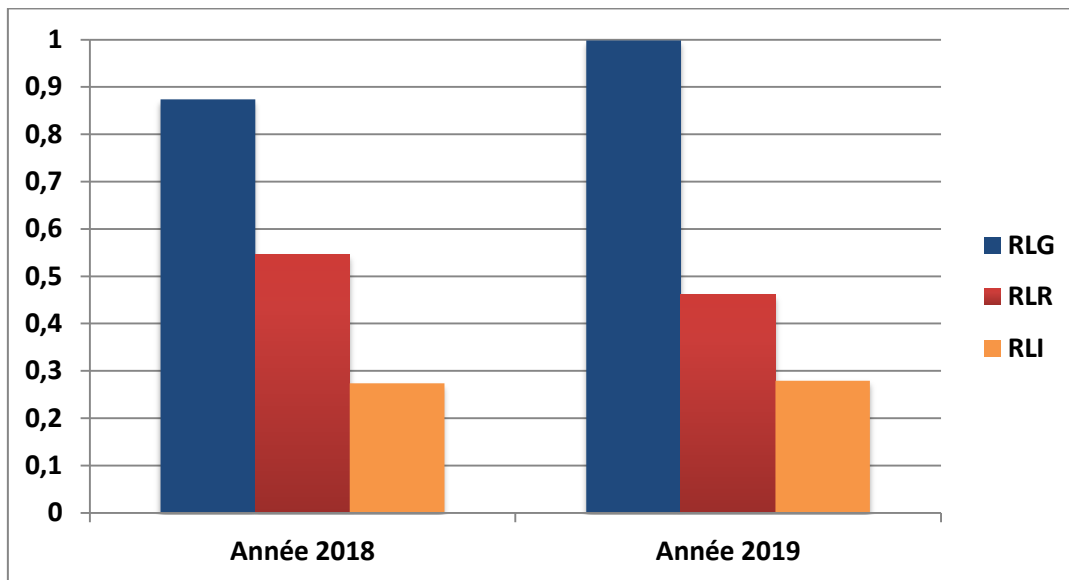
➤ **Interprétations :**

- **Ratio de liquidité générale** : Ce ratio permet d'estimer le degré de liquidité de l'actif du bilan de l'entreprise. Il permet donc de savoir si l'entreprise dispose d'un actif à court terme suffisant qui pourra couvrir le passif exigible. Il est recommandé que ce ratio soit supérieur ou égal à 1, dans notre cas la règle est respectée pour l'année 2019, mais ne l'est pas pour la première année 2018, donc durant cette année-là l'entreprise DANONE n'est pas capable d'assumer ces dettes à court terme.

- **Ratio de liquidité réduite :** Il est appelé ainsi, car il est réduit aux éléments les plus liquides de l'actif circulant, c'est-à-dire il prend en compte uniquement les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. Ce deuxième ratio permet d'exprimer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec les actifs les plus liquides que nous avons cités précédemment. L'intervalle recommandé pour ce ratio est compris entre 0,3 et 0,5 et nous constatons que cette règle est respectée pour les deux années 2018 et 2019, donc l'entreprise DANONE est dans la capacité de rembourser ses dettes à court terme.
- **Ratio de liquidité immédiate :** Il indique la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à très court terme. Il permet de connaître la part des dettes qui pourront être honorées immédiatement grâce à la trésorerie disponible. Il est conseillé que ce ratio soit compris dans un intervalle entre 0,2 et 0,3, on notera que cet intervalle a été parfaitement respecté pour les deux années 2018 et 2019. Alors, nous en concluons que la trésorerie de l'entreprise DANONE est capable d'honorer ses dettes à très court terme.

Le graphique présenté ci-dessous, va permettre de suivre graphiquement l'évolution des ratios de liquidité de l'entreprise DANONE lors des deux années 2018 et 2019 :

Figure N°15 : Représentation graphique des ratios de liquidité.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

3) **Ratios de rentabilité** : Ces ratios permettent de mesurer la capacité de l'organisation de réaliser des bénéfices par rapport à un investissement ou à ses propres moyens. Il existe trois ratios qui sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : Ratios de rentabilité.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2018	Année 2019
RRE	Rt d'exploitation / TA	790 032 244 / 6 600 811 759 = 0,12	1 245 733 429 / 8 560 306 322 = 0,15
RRF	Rt net / CP	569 133 985 / 3 491 100 837 = 0,16	939 459 185 / 4 161 303 694 = 0,23
RRC	Rt net / CA	569 133 985 / 12 233 564 560 = 0,0465	939 459 185 / 14 167 571 337 = 0,0663

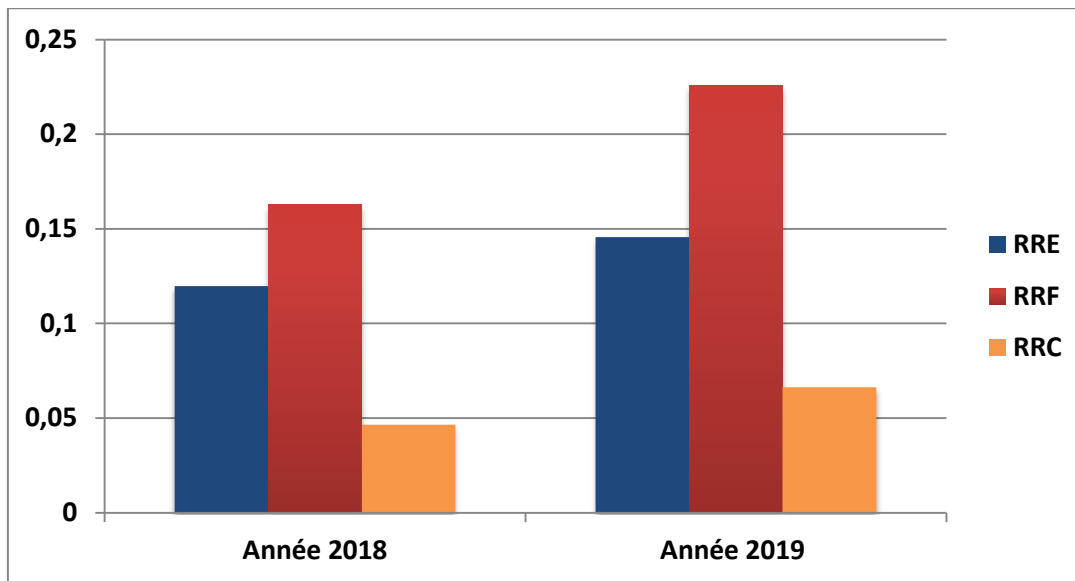
Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Interprétations :**

- **Ratio de rentabilité économique** : Ce ratio mesure la rentabilité des actifs de l'entreprise. Nous constatons qu'il a légèrement augmenté de 2018 à 2019, néanmoins il en ressort que l'entreprise DANONE est une bonne rentabilité économique durant les deux années.
- **Ratio de rentabilité financière** : Il permet de savoir combien rapporte à l'entreprise chaque unité monétaire investie. Nous avons enregistré pour l'année 2018 un taux de 12% qui a augmenté à 23% pour l'année 2019, ces deux taux sont bons, car ils sont supérieurs à 10%, alors nous pouvons dire que l'entreprise DANONE est une bonne rentabilité financière.
- **Ratio de rentabilité commerciale** : Nous constatons qu'elle est relativement faible pour la première année 2018, mais a augmenté durant la deuxième année 2019 et est supérieur à 5% donc nous pouvons dire que la rentabilité commerciale de l'entreprise DANONE est moyenne.

Nous allons voir dans la figure suivante, la représentation graphique de ces ratios de rentabilité durant les deux années 2018 et 2019 de notre étude :

Figure N°16 : Représentation graphique des ratios de rentabilité.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

4) **Ratios de solvabilité** : Ces ratios ont comme distinction de révéler la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme. Nous en retiendrons deux qui sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°17 : Ratios de solvabilité.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2018	Année 2019
RSG	TA / (DLMT + DCT)	$6\,600\,811\,759 / (65\,904\,220 + 3\,043\,806\,702) = \mathbf{2,12}$	$8\,560\,306\,322 / (62\,149\,220 + 4\,336\,853\,408) = \mathbf{1,95}$
RAF	CP / (DLMT + DCT)	$3\,491\,100\,837 / (65\,904\,220 + 3\,043\,806\,702) = \mathbf{1,12}$	$4\,161\,303\,694 / (62\,149\,220 + 4\,336\,853\,408) = \mathbf{0,95}$

Source : Réalisé par nous-mêmes.

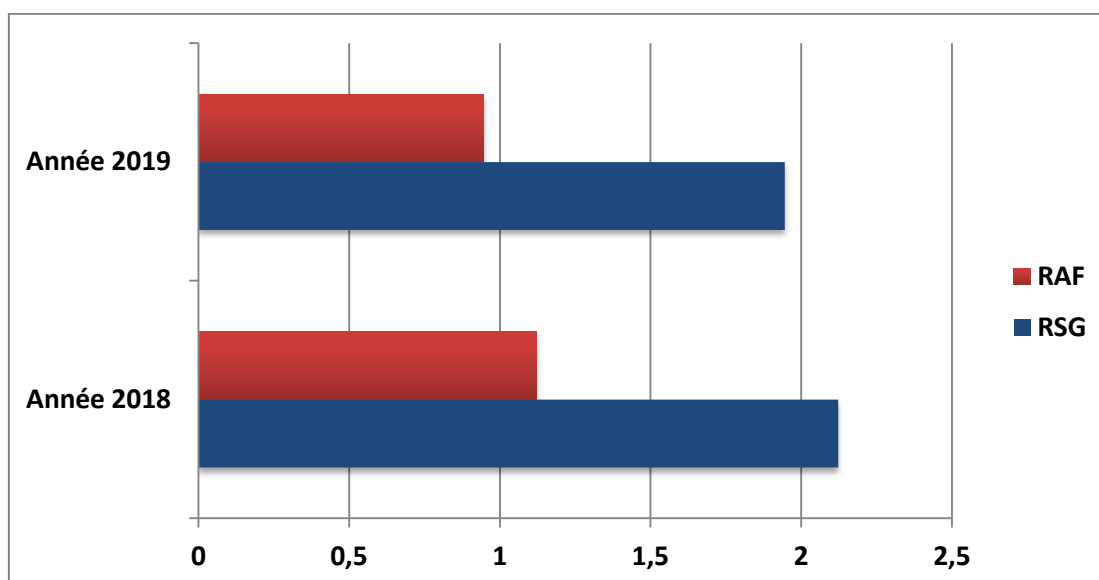
➤ **Interprétations :**

- **Ratio de solvabilité générale** : Il a pour objectif d'évaluer l'aptitude de l'entité à pouvoir rembourser l'intégralité de ses dettes dans les délais imparties. Dans notre cas, l'entreprise DANONE a réalisée des chiffres supérieurs à 1, pour les deux années, ce qui veut dire, que cette société est dans la capacité d'honorer ces dettes rapidement, si elle devait cesser subitement toutes ces activités. Malgré une baisse de 17% pour l'année 2019, l'entreprise reste tout de même solvable pour les deux exercices.

- **Ratio d'autonomie financière :** Ce dernier ratio est utile lorsque l'entreprise souhaite déterminer son niveau de dépendance vis-à-vis des tiers, tel que les banques et autres prêteurs de fonds. Pour l'entreprise DANONE, ses capitaux propres sont de l'ordre de 1,12 fois et 0,95 fois les dettes respectives de l'année 2018 et 2019. Cela signifie que les dettes sont moins importantes que les capitaux propres pour l'année 2018, mais pour l'année 2019 la tendance s'est inversée et les dettes sont devenues plus importantes que les capitaux propres. Par conséquent, nous constatons que l'entreprise DANONE est indépendante durant la première année mais ne l'est plus lors de la deuxième année de l'étude.

Nous allons à présent découvrir la représentation graphique de l'évolution de ces ratios de solvabilité pour les deux années 2018 et 2019 :

Figure N°17 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2.2 Les indicateurs du compte de résultat :

Ce second volet comprendra l'analyse des soldes intermédiaires de gestion ainsi que de la capacité d'autofinancement pour l'entreprise DANONE durant les deux périodes 2018 et 2019.

2.2.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion :

Ils permettent de faire une analyse du résultat qui est fractionné en plusieurs indicateurs clés, ces derniers sont calculés à partir de données issues du compte de résultat.

Tableau N°18 : Les soldes intermédiaires de gestion.

Soldes	Année 2018	Année 2019
+ Vente de M/SES	00	00
– Coût d'achat des M/SES vendues	00	00
Marge commerciale	00	00
+ Production vendue	12 072 893 164	13 996 057 089
± Production stockée ou déstockée	(11 376 390)	(2 289 481)
+ Production immobilisée	00	00
Production de l'exercice	12 061 516 774	13 993 767 608
+ Marge commerciale	00	00
+ production de l'exo	12 061 516 774	13 993 767 608
– Consommation de l'exo en provenant des tiers	(9 338 050 603)	(10 589 623 252)
Valeur ajoutée	2 723 466 171	3 404 144 356
+ VA	2 723 466 171	3 404 144 356
+ Subvention d'exploitation	172 047 786	173 803 730
– Impôts, taxes et versements assimilés	(304 164 220)	(257 308 745)
– Charges de personnel	(994 120 260)	(1 065 227 776)
Excédent brut d'exploitation	1 597 229 477	2 255 411 565
+EBE	1 597 229 477	2 255 411 565
+ Reprise sur pertes de valeur et provisions	142 599 680	31 842 209
+ Autres produits d'exploitations	122 236 009	126 204 454
– Dotations aux amortissements et provisions	(445 785 025)	(413 654 929)
– Autres charges d'exploitations	(530 876 993)	(741 897 443)
– Pertes de valeur	(95 370 904)	(12 172 428)
Résultat d'exploitation	790 032 244	1 245 733 429

+ Rt d'exploitation	790 032 244	1 245 733 429
± Quotes-parts de Rt	00	00
+ Produits financiers	111 119 018	124 949 871
– Charges financières	(162 456 805)	(170 353 886)
Résultat courant avant impôt	744 628 229	1 194 395 642
+ Produits exceptionnels	00	00
– Charges exceptionnelles	00	00
Résultat exceptionnel	00	00
+ Résultat courant avant impôt	744 628 229	1 194 395 642
+ Résultat exceptionnel	00	00
– Participation des salariés	00	00
– Impôt sur les bénéfices	(175 494 245)	(254 936 457)
Résultat de l'exercice	569 133 985	939 459 185

Source : Réalisé par nous-mêmes.

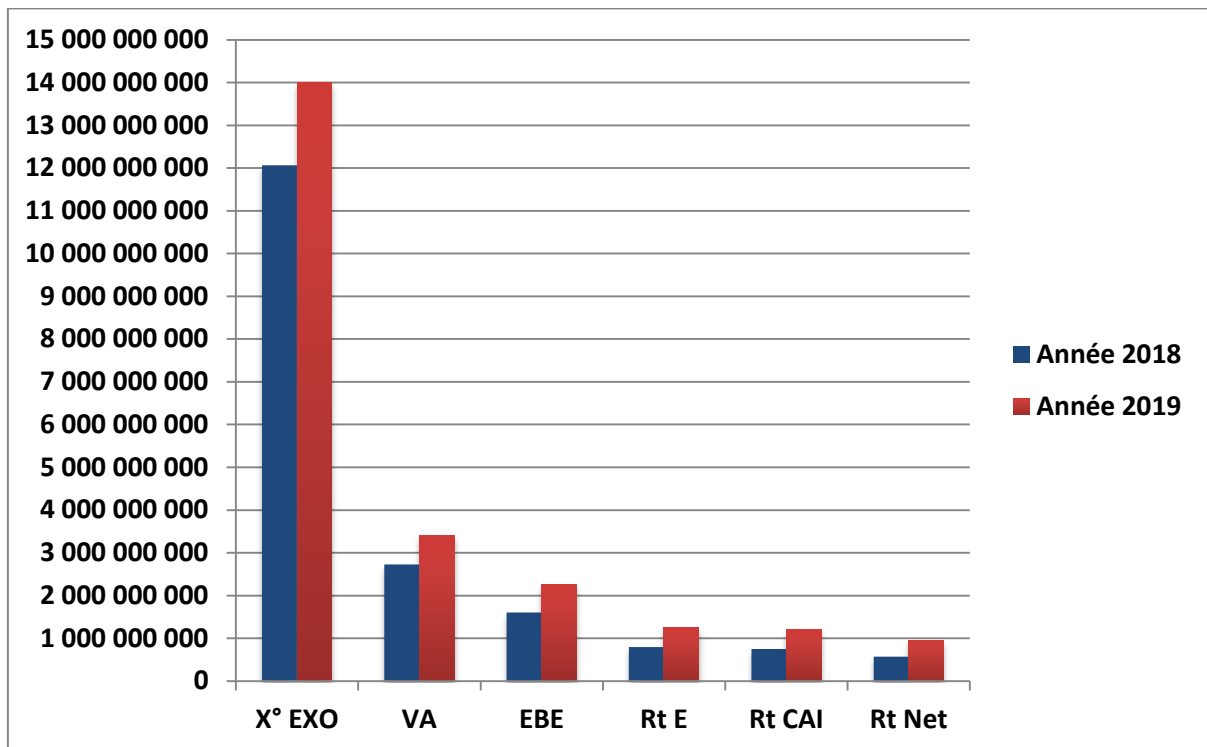
➤ **Interprétations :**

- **Marge commerciale :** Sachant que la MC est calculée pour les entreprises commerciales et que l'entreprise DANONE est une entreprise exclusivement industrielle, il est de ce fait normale qu'on est enregistré une marge nulle.
- **Production de l'exercice :** Ce deuxième solde intermédiaire représente, l'activité industrielle de l'entreprise de transformation. Nous constatons que pour l'entreprise DANONE, ce solde a enregistré une augmentation pour 2019 par rapport à 2018 de 1 932 250 834 DZD, en raison d'une augmentation de la production vendue.
- **Valeur ajoutée :** Elle représente un indicateur de mesure de richesse produite par une entreprise. Nous constatons dans le cas de l'entreprise DANONE qu'elle est de 2 723 466 171 DZD pour l'année 2018 et elle a augmenté à 3 404 144 356 DZD pour l'année 2019 grâce à la hausse de sa productivité.
- **Excédent brut d'exploitation :** Il représente un indicateur de rentabilité économique et montre la richesse que l'entreprise a dégagé à l'aide, uniquement, de son système de production. L'entreprise DANONE enregistre un EBE positif pour les deux années 2018 et 2019, ce qui signifie que l'entreprise est fiable financièrement et que son activité est rentable.

- **Résultat d'exploitation** : Il permet de mesurer la performance de l'activité d'exploitation de l'entreprise, son calcul comprend l'ensemble des produits et charges d'exploitation. Dans notre étude nous constatons que le résultat d'exploitation de l'année 2019 est nettement supérieur à celui de 2018, de 455 701 185 DZD, mais reste tout de même positif pour les deux années.
- **Résultat courant avant impôt** : Cet avant dernier solde de gestion, est un indicateur important dans l'analyse de la rentabilité d'une entreprise. Il est positif dans notre étude pour les deux années 2018 et 2019, cela s'explique par une évolution des charges financières.
- **Résultat net de l'exercice** : Il représente la somme d'argent que l'entreprise a gagné réellement. Il est composé des différents résultats d'exploitation, financier et exceptionnel desquels nous soustrayons les impôts. Dans notre cas l'entreprise DANONE a réalisé des résultats positifs pour les deux années 2018 et 2019 qui représentent respectivement : 569 133 985 DZD et 939 459 185 DZD. Alors, nous pouvons affirmer que l'entreprise DANONE est performance financièrement.

A l'aide des calculs effectués précédemment, nous avons tracé un graphe qui illustre l'évolution des soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise DANONE :

Figure N°18 : Représentation graphique de l'évolution des SIG.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2.2.2 La capacité d'autofinancement :

Elle représente l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise, durant un exercice, dans le cadre de son activité qui permettra d'assurer ses besoins en financement pour son développement et sa pérennité.

Nous verrons dans le tableau ci-dessous, la première méthode de calcul de la CAF :

Tableau N°19 : Calcul de la CAF par la méthode additive.

Libellé	Année 2018	Année 2019
+ Résultat net de l'exercice	569 133 985	939 459 185
+ Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	541 155 929	425 827 357
- Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions	(142 599 680)	(31 842 209)
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	00	00
- Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	00	00
- Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	00	00
= CAF	967 690 234	1 333 444 333

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ Interprétations :

Nous constatons que l'entreprise DANONE a réalisé des CAF positives pour les deux années 2018 et 2019, nous notons également une hausse de 365 754 100 DZD, qui est justifiée par une baisse, durant l'année 2018, de 110 757 471 DZD des reprise sur amortissements, dépréciations et provisions, mais aussi cette augmentation peut être justifiée par l'augmentation du résultat net de l'entreprise durant la seconde année 2019.

Une CAF qui est positive va permettre à l'entreprise de renouveler ses investissements, elle pourra également honorer ses engagements et enfin rémunérer les actionnaires.

Afin de s'assurer de la véracité de ce résultat, nous allons utiliser la seconde méthode pour le calcul de la CAF, pour confirmer le premier calcul qui a été fait :

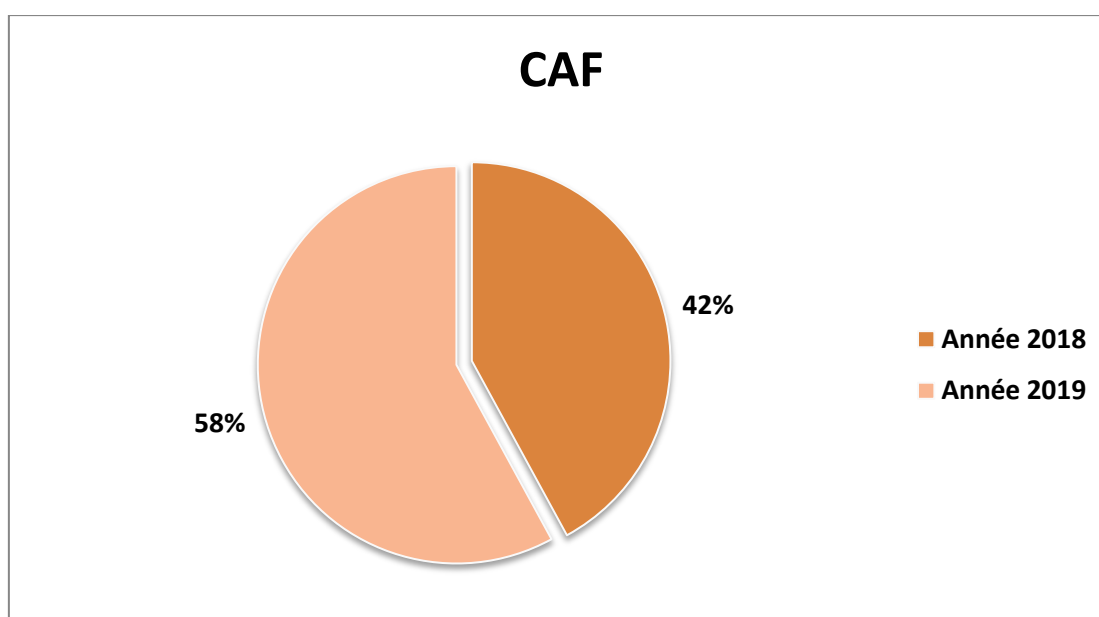
Tableau N°20 : Calcul de la CAF par la méthode soustractive.

Libellé	Année 2018	Année 2019
+ EBE	1 597 229 477	2 255 411 565
+ Transfert de charges d'exploitation	00	00
+ Autres produits d'exploitation	122 236 009	126 204 454
- Autres charges d'exploitation	(530 876 993)	(741 897 443)
± Quotes-parts de résultat sur opération faite en commun	00	00
+ Produits financiers	124 949 871	111 119 018
- Charges financières	(170 353 886)	(162 456 805)
+ Produits exceptionnels	00	00
- Charges exceptionnelles	00	00
- Participation des salariés aux résultats	00	00
- Impôt sur les bénéfices	(175 494 245)	(254 936 457)
= CAF	967 690 234	1 333 444 333

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Nous allons à présent découvrir la fragmentation de la CAF, dans la figure ci-dessous, pour les deux années 2018 et 2019 :

Figure N°19 : Représentation graphique en secteur de la CAF.



Source : Réalisé par nous-mêmes.

2.2.3 Mise en forme du tableau de bord financier :

Enfin, pour clore notre cas pratique, nous allons mettre en place le tableau de bord financier de l'entreprise DANONE, qui regroupera l'ensemble des indicateurs et des ratios qui ont fait l'objet de calculs et d'interprétation au préalable. Ce tableau de bord a pour finalités de reconnaître et valoriser la performance financière de l'entreprise DANONE.

Chapitre III : Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA DANONE

Tableau N°21 : Le tableau de bord financier de DANONE.

	Indicateurs	Unité	Année 2018	Année 2019	Ecart	Ecart en %	Pictogrammes
Bilan de grandes masses	ANC	DZD	3 940 370 013	4 229 262 427	288 892 414	7,33%	😊
	AC	DZD	2 660 441 746	4 331 043 895	1 670 602 149	62,79%	😊
	KP	DZD	3 557 005 057	4 223 452 914	666 447 857	18,74%	😊
	CP	DZD	3 491 100 837	4 161 303 694	670 202 857	19,20%	😊
	DLMT	DZD	65 904 220	62 149 220	-3 755 000	-5,70%	😊
	DCT	DZD	3 043 806 702	4 336 853 408	1 293 046 706	42,48%	😞
	Total	DZD	6 600 811 759	8 560 306 322	1 959 494 563	29,69%	😊
	Indicateurs de l'équilibre financier	FRNG	DZD	-383 364 956	-5 809 513	377 555 443	-98,48%
BFR		DZD	-1 216 575 750	-1 218 060 505	-1 484 755	0,12%	😞
TR		DZD	833 210 794	1 212 250 992	379 040 198	45,49%	😊

Chapitre III : Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA DANONE

Ratios de structure financière	RF Per	DZD	0,9	1	0,1	11,11%	😊
	RF Pro	DZD	0,89	0,99	0,1	11,24%	😊
	RFI	DZD	0,6	0,5	-0,1	-16,67%	😞
	RFT	DZD	0,53	0,49	-0,04	-7,55%	😞
Ratios de liquidité	RLG	DZD	0,87	1	0,13	14,94%	😊
	RLR	DZD	0,55	0,46	-0,09	-16,36%	😞
	RLI	DZD	0,27	0,28	0,01	3,70%	😊
Ratios de rentabilité	RRE	DZD	0,12	0,15	0,03	25,00%	😊
	RRF	DZD	0,16	0,23	0,07	43,75%	😊
	RRC	DZD	0,0465	0,0663	0,0198	42,58%	😊
Ratios de solvabilité	RSG	DZD	2,12	1,95	-0,17	-8,02%	😞
	RAF	DZD	1,12	0,95	-0,17	-15,18%	😞

Chapitre III : Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA DANONE

Indicateurs du compte de résultat	Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	12 233 564 560	14 167 571 337	1934006777	15,81%	😊
		X° EXO	DZD	12 061 516 774	13 993 767 608	1932250834	16,02%	😊
		VA	DZD	2 723 466 171	3 404 144 356	680678185	24,99%	😊
		EBE	DZD	1 597 229 477	2 255 411 565	658182088	41,21%	😊
		Rt E	DZD	790 032 244	1 245 733 429	455701185	57,68%	😊
		RCAI	DZD	744 628 229	1 194 395 642	449767413	60,40%	😊
		Rt Net	DZD	569 133 985	939 459 185	370325200	65,07%	😊
		CAF	DZD	967 690 234	1 333 444 333	365754099	37,80%	😊

Source : Réalisé par nous-mêmes.

➤ **Observations :**

Au terme de notre étude, après avoir effectué les différents calculs et construction des graphiques, pour aboutir aux multiples interprétations, sur la base des bilans, comptes de résultats, des analyses de l'équilibre financier, des analyses des ratios et des différents soldes de gestion pendant les deux années successives 2018 et 2019, nous aboutissons à la conclusion suivante : l'entreprise DANONE est perforante financièrement durant la période de l'étude.

L'analyse de la structure qui a été faite sur l'entreprise DANONE, nous mène à une conclusion : la structure financière de cette entreprise est efficace et lui permet de garder un excellent équilibre financier et de dégager une bonne rentabilité. Cependant, certaines déficiences devront faire l'objet de correction, pour avoir une meilleure image financière. L'entreprise devra garder un œil sur les indicateurs du tableau de bord financier, qui ont une évolution ou un écart négatif.

L'entreprise présente des bilans structurés à l'actif et au passif, des résultats qui sont satisfaisant pour les deux années de l'étude, une trésorerie positive également pour 2018 et 2019. Enfin, une capacité d'autofinancement qui lui permet de faire plus d'investissement et d'avoir une solvabilité élevée. En définitif, l'entreprise DANONE est une entreprise autonome financièrement et ne dépend pas de tiers.

Conclusion :

Ce troisième et dernier chapitre nous a permis d'avoir des connaissances sur l'entreprise DANONE et de voir son organisation. Ensuite, nous avons essayé de mettre en pratique nos connaissances théoriques concernant le tableau de bord. Nous avons eu comme objectif, tout au long de la réalisation de ce chapitre, de montrer étape par étape comment construire et mettre en place un tableau de bord financier pour une entreprise, dans notre cas pour l'entreprise DANONE.

Enfin, on constate que le tableau de bord est l'outil par excellence pour la prise de décision et dans les meilleurs des délais, on ajoute également, la possibilité d'avoir une vision sur l'ensemble des activités de l'entreprise et par conséquent permettre à l'entreprise en question d'être proactif.

*Conclusión
générale*

Conclusion générale

Du point de vue financier et économique chaque entreprise devra dresser un diagnostic financier qui évaluera ses forces et ses faiblesses, pour exprimer un jugement sur sa performance et sa situation financière, pour que l'entité en tire un profit maximal avec une utilisation optimale de ses moyens humains, matériels et techniques.

Le but du présent travail était de concevoir et de comprendre l'évolution des indicateurs qui résident dans le tableau de bord financier de l'entreprise DANONE afin de mesurer sa performance financière pour répondre à notre problématique de départ qui consiste à dire : « **Est-il possible de mesurer et de suivre l'évolution de la performance financière de l'entreprise DANONE à l'aide des indicateurs qui figurent dans son tableau de bord financier ?** » Alors, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier propose une revue de littérature sur les notions qui gravitent autour du concept de tableau de bord, le second est entièrement consacré à la notion de performance ainsi qu'à son évaluation en déterminant les différents indicateurs, enfin, le troisième et dernier chapitre nous avons tenté d'effectuer une analyse synthétique sous forme d'un cas pratique, qui représente un tableau de bord financier pour l'entreprise DANONE, établie à partir de la base de données de l'entreprise.

Nous avons constaté au fil de notre travail, que le tableau de bord n'est pas un simple instrument pour présenter les résultats de l'entreprise, mais un outil beaucoup plus complexe et utile pour les dirigeants. Il permet de piloter la performance de l'entité, contrôler les éléments qui révèlent des incidents et signaler tous les dysfonctionnements détecter qui seront à même de déranger l'organisation dans sa prise de décisions stratégiques.

Notre travail s'est porté sur la mesure de la performance financière de l'entreprise DANONE, grâce à la conception et la mise en place d'un tableau de bord financier, en faisant une analyse des différents bilans et comptes de résultats de deux années consécutives, afin de déterminer les indicateurs essentiels, ces derniers nous ont permis de fonder notre opinion sur la situation financière de l'entreprise DANONE. Alors, la conclusion que nous avons tirée au terme de notre travail, c'est que l'entreprise est performante financièrement pour les deux années de l'étude, néanmoins elle l'est encore plus durant la deuxième année, car nous avons constaté une augmentation dans la quasi majorité des indicateurs qui ont fait l'objet de l'étude.

Conclusion générale

Enfin, à travers notre travail nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à notre problématique et tenter de vérifier les hypothèses évoquées précédemment. Nous avons découvert que la performance financière peut être mesurée à l'aide des indicateurs qui figurent dans le tableau de bord financier de l'organisation, par conséquent pouvoir détecter l'ensemble d'anomalies qui peuvent y avoir et porter un jugement sur sa structure financière. Nous avons également pu tirer les conclusions suivantes :

- ✓ Le tableau de bord est un instrument émergent et indispensable dans une entreprise, c'est un outil qui permet de visualiser, suivre et exploiter facilement les données pertinentes sous différentes formes (chiffres, ratios, graphiques...etc.), avec l'aide des indicateurs qui permettent de mesurer la performance, ces indicateurs vont aider les responsables à avoir une vision synthétique de la situation de l'entreprise, ils leur permettront également de détecter les anomalies et par conséquent prendre les décisions jugées nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. A cet effet, nous avons affirmé notre première hypothèse qui dicte que le tableau de bord est instrument de mesure de la performance de l'entreprise, à l'aide d'indicateurs qui permettent de faire une opinion sur la situation de l'entreprise.
- ✓ La performance financière de l'entreprise dépend principalement de la bonne gestion des ressources financières mises à la disposition de l'entité, cette gestion détermine la rentabilité des fonds qui ont été investis. L'utilisation des indicateurs financiers pertinents permettent d'évaluer efficacement la performance financière de l'entreprise DANONE. Ce qui confirme notre seconde hypothèse.
- ✓ Etablir un tableau de bord financier pour l'entreprise DANONE, nous a permis de porter un jugement sur sa santé financière et ainsi mesurer sa performance financière et donc notre travail nous a permis de constater que le tableau de bord donne une image fiable sur la bonne ou mauvaise performance financière de l'entité. De ce fait, la troisième hypothèse est confirmée.
- ✓ Le tableau de bord financier est l'instrument par excellence, qui permet aux responsables de l'entreprise DANONE d'obtenir une vision globale sur les principaux ratios financiers, il permet également d'apporter un environnement clair afin d'interpréter et de maîtriser avec facilité l'équilibre financier, le tableau de bord n'est pas seulement un outil de mesure de la performance, il permet de résoudre les problèmes rencontrés par l'entité et il dresse un état des lieux pour faciliter la prise de décision, ce qui confirme notre quatrième et dernière hypothèse.

Conclusion générale

Ce travail effectué nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques que nous avons, par la suite, mises en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise DANONE. Toutefois, comme toute recherche, nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre projet de fin d'étude, notamment, la courte durée du stage pratique au sein de l'entreprise (30 jours uniquement), une restriction des données sous prétexte de confidentialité des informations principalement des états financiers et pour toutes ces raisons, nous n'avons pas pu faire une analyse approfondie liée à certains aspects de notre thématique de recherche. Cependant, toutes ces limites n'ont pas été un frein et ne nous ont pas empêché de mener notre recherche à terme et arrive à la conclusion suivante : l'intérêt de mettre en place un tableau de bord est de pouvoir mesurer et de suivre la performance de l'entreprise et être capable de maintenir la direction vers la réalisation des objectifs fixés précédemment. Enfin, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches accomplies lors de l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle soient complètes, mais nous espérons tous de même que cela inspirera d'autres recherches à l'avenir.

Bibliographie

• **Ouvrages généraux :**

- ✓ ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ ALAZARD Claude, « Contrôle de gestion manuel et application », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ BALANTZIAN.G & SELMER.C, « Tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ BERLAND Nicolas et autre, « Mesurer et piloter la performance », éditeur de la performance, Paris, mai 2004.
- ✓ BILLET Claude, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005.
- ✓ BOISLANDELLE.H.M, « Gestion des ressources humaine de la PME », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- ✓ BOISSELIER Patrick, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999.
- ✓ BOISSELIER.P & AL, « Contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2013.
- ✓ BOIX Daniel, « Le tableau de bord, un dispositif de management », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ BONNIER.C, BRINGER.M et LANGLOIS.G, « Contrôle de gestion », édition FOUCHER, Paris, 2004.
- ✓ CHAMBOST.I & CUYAUBERE.T, « gestion financière », édition DUNOD, Paris, 2002.
- ✓ CHARRIER.H, FABRE.P, SEPARIS et SOLLE.G, « Management et contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014.
- ✓ CROZET.D & MARTORY.B, « Gestion des ressources Humaines: Pilotage social et performances », 5^{ème} édition DUNOD, 2002.
- ✓ DELAHAYE.J & DELAHAYE-DUPRAT.F, « Fiance d'entreprise », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009.
- ✓ DORIATH Brigitte, « Gestion prévisionnelles et mesure de la performance », 5^{ème} édition DUNOD, Paris.
- ✓ DORIATH Brigitte, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ DUBRULLE Louis & JOURDAIN Didier, « Comptabilité analytique de gestion », 6^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2013.

Bibliographie

- ✓ FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2007.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^{ème} édition ORGANISATION, Paris, 2007.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 6^{ème} édition ORGANISATION, Paris, 2013.
- ✓ FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition d'ORGANISATION, Paris, 2011.
- ✓ GAIES.M, « Le contrôle de gestion prévisionnel », édition ECONOMICA, Paris, 2003.
- ✓ GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 6^{ème} édition ECONOMICA, Paris.
- ✓ GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », 9^{ème} édition ECONOMICA, Paris, 2009.
- ✓ GIRAUD.F, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », édition GUALINO, France, 2002.
- ✓ GRANDGUILLOT Béatrice & Francis, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9^{ème} édition GUALINO, Paris, 2016.
- ✓ GRANSTER.I, « L'impasse industrielle », édition du seuil, 1980.
- ✓ HOARAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Groupe Revue Fiduciaire, 2008.
- ✓ KABY.J, « La création de valeur de l'entreprise », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2001.
- ✓ KALIKA.M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », édition ECONOMICA, paris, 1995.
- ✓ KAPLAN.S Robert, NORTON.P Davis, « Le tableau de bord prospectif », édition d'ORGANISATION, Paris, 2003.
- ✓ KHEMAKHEM.A, « La dynamique de contrôle de gestion», édition DUNOD, Paris, 1992.
- ✓ LEROY Michel, « Le contrôle de gestion et ses évolutions », édition d'Organisation, Paris, 2012.
- ✓ LONING Hélène, « Contrôle de gestion : organisation, outils et pratique », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ LONING.H, « Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- ✓ LORINO.P, « Méthode et pratique de la performance » édition d'organisations, Paris, 2003.
- ✓ MARTORY Bernard, « Contrôle de gestion social », édition VUIBERT, Paris, 1999.
- ✓ NICOLAS.F, « Finance pour non-financiers », édition DUNOD, Paris, 2012.

- ✓ PAUCHER Pierre, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », Collection de la gestion en plus : Office des publicitaires universitaires, Algérie, 1993.
- ✓ SAUVAIN Thierry, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », édition Ellipses, Paris, 2005.
- ✓ SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011.
- ✓ SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998.
- ✓ SIMON.F-X & BOUIN.X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009.
- ✓ VOYER Pierre, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, presse de l'Université du Québec, Québec, 1999.
- ✓ VOYER Pierre, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} édition, Edition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2002.

- **Articles :**

- ✓ AMIFI Hamid & BENLAKOUIRI Abderrahim, « Tableau de bord et pilotage de la performance dans les organisations publiques », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, N°08, 2019.
- ✓ BARET Pierre, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2^{ème} journée de recherche de CEROS. 2006.
- ✓ BOURGUIGNON.A, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- ✓ HOARAU.C, « Maîtriser le diagnostic financier », 3^{ème} édition, Revue fiduciaire, 2008.
- ✓ ISSOR.Z., « La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », N°17 édition : Boeck supérieur2008à2017.
- ✓ MENDOZA.C, F.GIRAUD, M.DELMOND, H.LONING, A.DE FONT REAULX, « Tableaux de bord et balanced scorecards», Publier par : Groupe Revue fiduciaire, Paris, 2005.
- ✓ SAHUT Jean Michel, « La création de valeur et performance financière », La revue du financier, 2003.

• **Mémoires et thèses :**

- ✓ BOUJLIDA Abdallah, « La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure », Université du Québec à Trois-Rivières, 2002.
- ✓ BOURAIB Rafika, « Tableaux de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Cas pratique NAFTAL », thèse de doctorat de l'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2015.
- ✓ ISSAD.S, KACED.S, « Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise Electro-Industrie d'AZAZGA », Université UMMTO, 2018.
- ✓ OUBYA Ghazlene, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.
- ✓ YAYA.H.S, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : Une perspective holistique et multisectorielle », Université Laval Québec, CANADA, 2003.

• **Sites web :**

- ✓ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/le-controle-de-gestion-de-lentreprise>
- ✓ https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Kaleidscope_de_la_performance.pdf
- ✓ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Les-differents-types-d-indicateurs-d-efficacite--354257.htm>
- ✓ <https://www.doc-etudiant.fr/Methodologie/Memoire/>
- ✓ <https://www.memoireonline.com/>
- ✓ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>
- ✓ <https://www.petite-entreprise.net/P-3178-88-G1-definition-de-l-autofinancement.html>
- ✓ <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/le-controle-de-gestion-de-lentreprise/http://istaofppts.blogspot.com/2016/03/chapitre-introductif-le-controle-de.html>

Annexes

Bilan (Actif)

ACTIF	Année 2019	Année 2018
	Net	Net
ACTIF NON COURANTS		
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou négatif	657 539 871,00	657 539 871,00
Immobilisations incorporelles	2 290 728,45	5 833 557,00
Immobilisations corporelles	0,00	
Terrain	115 302 840,00	115 302 840,00
Bâtiments	352 159 986,11	294 887 741,00
Autres immobilisations corporelles	1 875 304 019,59	1 371 720 682,00
Immobilisation en concession	514 843 100,00	0,00
Immobilisations en cours	245 653 624,12	540 947 218,00
Immobilisations financières	0,00	
Titres mis en équivalence	0,00	
Autres participations et créances rattachées	0,00	26 743 902,00
Autres titres immobilisés	0,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants	141 311 825,17	120 158 818,00
Impôts différés actif	324 856 432,65	807 235 384,00
TOTAL ACTIF NON COURANTS	4 229 262 427,09	3 940 370 013,00
ACTIF COURANTS		
Stocks et encours	2 328 163 889,65	1 000 433 263,67
Créances et emplois assimilés	0,00	
Clients	109 889 088,86	205 335 354,00
Autres débiteurs	263 509 440,85	375 951 129,68

Annexes

Impôts et assimilés	417 230 482,54	245 511 204,00
Autres Créances et emplois assimilés		
Disponibilités et assimilés		
Placements et autres actifs financiers courants		
Trésorerie	1 212 250 992,61	833 210 794,00
TOTAL ACTIF COURANTS	4 331 043 894,51	2 660 441 745,35
TOTAL GENERAL ACTIF	8 560 306 321,60	6 600 811 758,35

Bilan (Passif)

PASSIF	Année 2019	Année 2018
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 700 000 000	2 700 000 000
Capital non appelé		
Immobilisations corporelles		
Primes et réserves - Réserves consolidées	141 423 549	112 966 850
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe	939 459 185	569 133 985
Autres capitaux propres - report à nouveau	380 420 959	109 000 002
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	4 161 303 694	3 491 100 837
<u>Passifs non courants:</u>		
Emprunts et dettes financières		
Impôt (différés et provisionnés)		

Annexes

Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	62 149 220	65 904 220
TOTAL II	62 149 220	65 904 220
<u>Passif courants :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 043 220 355	1 142 719 500
impôts	719 293 584	542 048 266
Autres dettes	1 574 339 468	1 359 038 936
Trésorerie passif	-	-
TOTAL III	4 336 853 408	3 043 806 702
TOTAL PASSIF (I+II+III)	8 560 306 322	6 600 811 759

Tableau de compte de résultat

Rubriques		Année 2019		Année 2018	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		14 280 403 700		12 382 306 953
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes			30 216 389		2 542 211
Rabais, remises, ristournes accordés		314 563 000		311 956 000	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			13 996 057 089		12 072 893 164
Production stockée ou déstockée		2 289 481		11 376 390	

Annexes

Production immobilisée				
Subventions d'exploitation			173 803 730	172 047 786
I-Production de l'exercice			14 167 571 337	12 233 564 560
Achats de marchandises vendues				
Matières premières		7 716 978 314		6 636 032 608
Autres approvisionnements		432 839 080		485 472 656
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations		95 049 603		93 474 447
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 429 500		
	Locations	435 242 825		382 256 982

Annexes

Entretien, réparations et maintenance	225 086 685		113 004 960	
Primes d'assurances	21 611 945		18 449 698	
Personnel extérieur à l'entreprise	21 967 851		33 545 826	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	640 235 247		648 913 879	
Publicité	329 842 313		231 125 367	
Déplacements, missions et réceptions	125 039 741		133 105 311	
Autres services	544 300 148		562 668 869	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	10 589 623 252	14 167 571 337	9 338 050 603	12 233 564 560
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		3 577 948 086		2 895 513 957
Charges de personnel	1 065 227 776		994 120 260	

Annexes

Impôts et taxes et versements assimilés	257 308 745		304 164 220	
IV-Excédent brut d'exploitation		2 255 411 565		1 597 229 477
Autres produits opérationnels		126 204 454		122 236 009
Autres charges opérationnelles	741 897 443		530 876 993	
Dotations aux amortissements	413 654 929		430 785 025	
Provision			15 000 000	
Pertes de valeur	12 172 428		95 370 904	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		31 842 209		142 599 680
V-Résultat opérationnel		1 245 733 429		790 032 244
Produits financiers		111 119 018		124 949 871
Charges financières	162 456 805		170 353 886	
VI-Résultat financier	51 337 787		45 404 015	

Annexes

VII-Résultat ordinaire (V+VI)		1 194 395 642		744 628 229
Eléments extraordinaires (produits) (*)		-		-
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	-		-	
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	287 400 606		191 421 460	
Impôts différés (variations) sur résultats		32 464 149		15 927 215
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		939 459 185		569 133 985

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	1
Liste des figures et tableaux	3
Sommaire	5
Introduction générale	6
Chapitre I : Approche théorique sur le tableau de bord	10
Introduction	10
1 Concepts généraux sur le contrôle de gestion	11
1.1 Présentation de la notion de contrôle de gestion	11
1.1.1 Historique du contrôle de gestion	11
1.1.2 Définitions du contrôle de gestion	12
1.1.3 Les objectifs du contrôle de gestion	12
1.1.4 La place du contrôle de gestion au sein des entreprises	13
1.2 Les missions et rôles du contrôle de gestion	14
1.2.1 Missions du contrôle de gestion	14
1.2.2 Rôles du contrôle de gestion	15
1.2.3 Les limites du contrôle de gestion	15
1.3 Les processus de contrôle de gestion	16
1.3.1 Phase de révision	16
1.3.2 Phase d'exécution	16
1.3.3 Phase d'évaluation	16
1.3.4 Phase d'apprentissage	16
1.4 Les outils du contrôle de gestion	17
1.4.1 La comptabilité analytique	17
1.4.2 La gestion budgétaire	18
1.4.3 Le système d'information	20
2 Cadre conceptuel sur le tableau de bord	21
2.1 Généralités sur le tableau de bord	21
2.1.1 Définitions du tableau de bord	21
2.1.2 Les caractéristiques du tableau de bord	23
2.1.3 Les rôles du tableau de bord	24

2.2	Typologie des tableaux de bord	24
2.2.1	Tableau de bord de gestion	24
2.2.2	Tableau de bord stratégique	25
2.2.3	Tableau de bord opérationnel	25
2.3	Les instruments du tableau de bord	25
2.3.1	Les écarts	25
2.3.2	Les ratios	26
2.3.3	Les commentaires	26
2.3.4	Les graphiques	26
2.4	Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord	28
2.4.1	Les conditions générales	28
2.4.2	Les conditions spécifiques	29
2.5	Les limites du tableau de bord	29
3	Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	30
3.1	La méthode GIMSI	30
3.1.1	Significations de L'acronyme GIMSI	30
3.1.2	Définition	31
3.1.3	Les étapes de la méthode GIMSI	31
3.2	La méthode JANUS	32
3.2.1	Définition de la méthode JANUS	32
3.2.2	La démarche de la méthode JANUS	33
3.3	La méthode des cinq étapes et quatorze outils	35
3.3.1	Définition de la méthode	35
3.3.2	Les étapes de la méthode	35
	Conclusion	40
	Chapitre II: Notions de base sur la performance dans l'entreprise	41
	Introduction	41
1	Concept de performance au sein de l'entreprise	42
1.1	Présentation de quelques concepts essentiels	42
1.1.1	Etymologie	42
1.1.2	Origine et évolution de la performance	42
1.1.3	Définitions	43
1.1.4	Les critères de la performance	44

1.2	Typologie de la performance	46
1.2.1	La performance globale	46
1.2.1.1	La performance économique	47
1.2.1.2	La performance sociale	48
1.2.1.3	La performance environnementale	48
1.2.2	La performance organisationnelle	48
1.2.3	La performance commerciale	48
1.2.4	La performance stratégique	49
1.3	Les sources de performance	49
1.3.1	La performance interne	49
1.3.2	La performance externe	50
1.4	Les outils de la performance	50
1.4.1	La stratégie	50
1.4.2	Les objectifs	51
1.4.3	Les indicateurs	51
2	La performance financière de l'entreprise.....	52
2.1	Présentation de la performance financière	52
2.2	Les déterminants de la performance financière	52
2.2.1	La politique financière	52
2.2.2	La compétitivité	53
2.2.3	La création de valeur	54
2.3	Les indicateurs de la performance	54
2.3.1	Caractéristiques d'un bon indicateur	55
2.3.2	Critères de choix d'un indicateur	55
2.3.3	Les différentes catégories d'indicateur de performance	56
2.3.4	Les types d'indicateurs de performance	56
2.3.5	Le rôle des indicateurs de performance	59
3	Les outils de mesure de la performance financière de l'entreprise.....	60
3.1	Mesurer la performance par les indicateurs d'équilibre financier du bilan	60
3.1.1	Le fond de roulement net (FRN)	60
3.1.2	Le besoin en fonds de roulement (BFR)	61
3.1.3	La trésorerie nette (TR)	62
3.2	Mesurer la performance par les ratios	63

3.2.1	Ratios de structure	63
3.2.2	Ratios de liquidité	64
3.2.3	Ratios de rentabilité	64
3.2.4	Ratios de solvabilité:	65
3.3	Mesurer la performance par les indicateurs du compte de résultat	66
3.3.1	Les soldes intermédiaires de gestion	66
3.3.2	La capacité d'autofinancement	68
Conclusion		69
Chapitre III: Mise en place d'un tableau de bord financier au sein de la SPA DANONE		70
Introduction		70
1	Présentation de l'organisme d'accueil	71
1.1	Historique	71
1.1.1	Groupe DANONE	71
1.1.2	Historique de la laiterie DJURDJURA	72
1.1.3	Partenariat entre le groupe DANONE et la laiterie DJURDJURA	73
1.1.4	La situation géographique	73
1.2	Les objectifs de l'entreprise	73
1.3	Le marché de DANONE	74
1.3.1	Les capacités de production de l'usine	74
1.3.2	DANONE actuellement	74
1.4	Les missions de l'entreprise	75
1.4.1	La direction générale	75
1.4.2	La direction des ressources humaines	76
1.4.3	La direction industrielle	76
1.4.4	La direction finance	76
1.4.5	La direction recherche et développement	77
2	Construction d'un tableau de bord financier pour la SPA DANONE	79
2.1	Le contexte du tableau de bord financier	79
2.1.1	Le choix des indicateurs	79
2.1.2	Le choix de la période	80
2.1.3	La construction d'un tableau de bord financier	80
2.2	Elaboration du tableau de bord financier	80
2.2.1	Les indicateurs du bilan	81

Table des matières

2.2.1.1	Présentation du bilan de grandes masses	81
2.2.1.2	Les indicateurs de l'équilibre financier	85
2.2.1.3	Les ratios	86
2.2.2	Les indicateurs du compte de résultat	93
2.2.2.1	Les soldes intermédiaires de gestion	93
2.2.2.2	La capacité d'autofinancement	96
2.2.3	Mise en forme du tableau de bord financier	98
	Conclusion	102
	Conclusion générale	103
	Bibliographie	106
	Annexes	110
	Table des matières	118
	Résumé	123

Résumé

Le but premier de notre recherche est de tenter de répondre à la problématique de recherche suivante : « Est-il possible de mesurer et de suivre l'évolution de la performance financière de l'entreprise DANONE à l'aide des indicateurs qui figurent dans son tableau de bord financier ? ». Nous présentons d'abord, la première partie théorique qui traite, d'une part, du tableau de bord de ses différents concepts ainsi que des différentes méthodes qui permettent de l'élaborer et d'autre part, de la notion de performance de l'entreprise que nous traitons de manière globale, puis nous sommes passés à la notion de performance financière plus particulièrement. Vient ensuite, la seconde partie pratique, qui est là pour enrichir et compléter les recherches théoriques faites précédemment, afin de démontrer l'importance de la mise en place d'un tableau de bord, en sa qualité d'outil de mesure et d'évaluation de la performance au sein de la SPA DANONE. Les conclusions faites durant cette étude, nous ont permis de confirmer le rôle majeur que joue le tableau de bord dans les entreprises. Enfin, à l'aide de l'étude menée et aux différents indicateurs financiers développés, nous arrivons à la déduction suivante : La SPA DANONE est performante et en bonne santé financière durant les deux exercices comptables de notre étude.

Mots clés : Tableau de bord financier, Performance financière, Indicateurs de performance, Rentabilité, Liquidité, Solvabilité, Profitabilité, SPA DANONE.

abstract

The primary goal of our research is to attempt to answer the following research problem: "Is it possible to measure and monitor the evolution of the financial performance of the DANONE Company using the indicators that appear in its financial dashboard?". We present the first theoretical part which deals, on the one hand, with the dashboard of its different concepts as well as the different methods used to develop it and on the other hand, with the notion of performance of the system company that we dealt with globally, then we move on to the notion of financial performance more specifically. Then comes the second practical part, which is there to enrich and complete the theoretical research done previously, in order to demonstrate the importance of setting up a dashboard, as a measurement tool and performance evaluation within SPA DANONE. The conclusions made during this study allowed us to confirm the major role that the dashboard plays in companies. Finally, using the study conducted and the various financial indicators developed, we arrive at the following deduction: SPA DANONE is efficient and in good financial health during the two accounting years of our study.

Keywords: Financial dashboard, Financial performance, Performance indicators, Profitability, Liquidity, Solvency, Profitability, SPA DANONE.

نبيذة مختصرة

الهدف الأساسي لبحثنا هو محاولة الإجابة على مشكلة البحث التالية: "هل من الممكن قياس ومراقبة تطور الأداء المالي لشركة دانون باستخدام المؤشرات التي تظهر في لوحة القيادة المالية الخاصة بها؟". نقدم أولاً الجزء النظري الأول الذي يتناول، من ناحية، لوحة المعلومات المالية لمفاهيمها المختلفة وكذلك الأساليب المختلفة المستخدمة لتطويرها، ومن ناحية أخرى، مع مفهوم أداء النظام الشركة التي تعاملنا مع الأمور على الصعيد العالمي، ثم انتقلنا إلى مفهوم الأداء المالي بشكل أكثر تحديداً ثم يأتي الجزء العملي الثاني، والموجود لإثراء وإتمام البحث النظري الذي تم إجراؤه سابقاً، من أجل توضيح أهمية إنشاء لوحة المعلومات المالية، كأداة قياس وتقييم الأداء داخل شركة دانون. سمحت لنا الاستنتاجات التي تم التوصل إليها خلال هذه الدراسة بتأكيد الدور الرئيسي الذي تلعبه لوحة المعلومات المالية في الشركات أخيراً باستخدام الدراسة التي تم إجراؤها والمؤشرات المالية المختلفة التي تم تطويرها، توصلنا إلى الاستنتاج التالي: شركة دانون تتسم بالكفاءة وتتمتع بصحة مالية جيدة خلال السنتين المحاسبتين من دراستنا.

الكلمات المفتاحية: لوحة المعلومات المالية ، الأداء المالي ، مؤشرات الأداء ، الربحية ، السيولة ، الملاءة المالية ، الربحية ، شركة دانون.