

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences financière et comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

Thème :

Evaluation et suivi de la performance financière de l'entreprise à travers un Tableau de Bord Financier : Cas de la SPA Danone Djurdjura

Organisme d'accueil : SPA Danone Djurdjura



Réalisé par :

 M^{elle} Bachouche Lina

 /M^{elle} Akloul Lisa

Encadré par :

Mr Maamri Moussa

Promotion : 2022-2023

Remerciements

Nous remercions dieu tout puissant d'avoir guidé nos pas vers les portes du savoir tout en illuminant nos chemins et de nous avoir donné suffisamment de courage, de force et de persévérance pour mener notre travail à terme.

Nous tenons à remercier Mr MAAMRI, qui nous 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 nous consacrer durant l'accomplissement de ce mémoire.

L'aboutissement de ce travail nous donne l'occasion d'exprimer nos sincère reconnaissance à Mr BELHABIB Hamza notre maître de stage, pour sa confiance et les connaissances qu'il a su partager avec nous. On le remercie aussi pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement en entreprise. Ainsi qu'à tout le personnel du service contrôle de gestion au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura, pour leurs accueils.

Nos remerciements s'adressent de même, à tous nos enseignants de la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, qui ont contribué à notre formation durant ses cinq années.

Enfin, on remercie toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à tous ce qui m'a soutenue tout au long de mon parcours d'études.

A mes grands-parents, ma chère grand-mère fatma, mon précieux grand père Hassan, à mon défunt grand père « Mahfoud » que le bon dieu le garde une place dans son vaste paradis.

A mes très chers parents mama et papa qui sont la source de ma réussite, je n'oublierai jamais aussi mes sœurs toi Céline et Anias que dieu vous gardes pour moi.

Sans oublier de faire un saut chez mes chères tantes maternelles, mon oncle Yacine et Mahmoud, mes chers cousins et cousines je vous souhaite la réussite.

A mes chers amis Katia, Boualem, Amazigh je vous souhaite tout le bonheur et la réussite.

Finalement je dédie ce mémoire à tous ce qui m'aiment du fond du cœur, surtout ce qui m'ont soutenue aux moments difficiles merci pour tous, et toutes personnes qui m'ont aidé même avec un beau mot ou beau geste.



- Lina -

Dédicace

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie tout d'abord à mes chers parents qui m'ont doté d'une éducation digne, leurs amours a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

Je dédie ce mémoire à ma très chère maman quoi que je fasse ou que je dise, je ne serais à te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents et les obstacles.

A mon cher papa, aucune dédicace ne serait exprimée mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis ma naissance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puise Dieu, le très Haut, vos accorder toi et ma mère santé, bonheur et longue vie.

C'est un moment de plaisir de dédie ce mémoire à mon cher grand frère Sofiane que j'aime tant, qui est un exemple, qui m'a guidé tout au long de mon parcours malgré la dimension géographique je lui souhaite tout le bonheur de monde et la joie de vie.

A mon petit frère Yacine qui est cher à mon cœur, je lui souhaite la réussite et tout le succès qui il mérite dans sa carrière et dans sa vie.

A ma chère grande sœur et meilleure copine Lynda que j'aime tant, qui m'a soutenu, cru en moi et qui m'encourage je lui souhaite la réussite au long de son parcours et une joyeuse nouvelle vie remplie de bonheur et de santé.

A ma chère petite sœur Kahina que j'aime tant qui est toujours à mes côtés, je lui souhaite la réussite dans son BAC, la joue de vie et tout le bonheur de monde.

A mes chers Baya, Karim et Ghania qui m'ont soutenu, cru en moi et encourager de près ou de loin, Je leur souhaite une vie remplie de joie, succès et réussite.

Enfin à mon binôme « Lina » qui m'a aidé et soutenu, Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur, réussite et l'obtention de son diplôme.

Enfin, à notre promoteur monsieur MAAMRI Moussa qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils. Sans oublier tous les enseignants qui nous ont guidés tout le long de notre parcours universitaire et toute la faculté des sciences financières et comptabilité.



- Lina -

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	1
Chapitre I	
Généralités sur le tableau de bord	
Introduction	6
Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord	7
Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord.....	21
Section 03 : La conception d'un tableau de bord financier	39
Conclusion.....	45
Chapitre II	
La mesure et le pilotage de la performance	
Introduction	47
Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise	48
Section 02 : La mesure de la performance d'une entreprise.....	57
Section 03 : tableau de bord outil de pilotage de la performance.....	75
Conclusion.....	79
Chapitre III	
Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura	
Introduction	81
Section 01 : Présentation générale de l'organisation.....	82
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier	90
Conclusion.....	111
Conclusion Générale	112
Liste bibliographie.....	115
Annexes.....	120
Tables des matières.....	125

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

AC: Actif Circulant

AF : Actif Fixe

ANC : Actif Non Circulant

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA : Chiffre d'affaires

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

FCG : Facteurs Clés de Gestion

FRN : Fonds de Roulement Net

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

IMMOB : Immobilisations

**JANUS : Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier
Structurer**

KP : Capitaux Permanents

MC : Marge Commerciale

OVAR : Objectifs, Variables D'action, Responsabilité

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

RLG : Ratio de Liquidité Générale

Liste d'abréviation

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
TBG : Tableau de Bord de Gestion
TBP : Tableau de Bord Prospectif
TP : Total Passif
TR : Trésorerie net
VA : Valeur Ajoutée
VD : Valeurs Disponibles
VE : Valeurs d'Exploitations
VR : Valeurs Réalisables
X° : Production

Liste des tableaux

Liste des tableaux

<i>Tableau 1: Exemples de pictogrammes</i>	19
<i>Tableau 2: Les critères d'un bon objectif.</i>	23
<i>Tableau 3: Les critères d'un bon indicateur</i>	27
<i>Tableau 4: Les dix étapes de GMSI</i>	30
<i>Tableau 5: Comparatif des performances interne et externe</i>	53
<i>Tableau 6: Ratio de la structure</i>	66
<i>Tableau 7: Ratio de liquidité</i>	67
<i>Tableau 8: Les ratios de rentabilité</i>	68
<i>Tableau 9: Les Ratios de solvabilités</i>	69
<i>Tableau 10: Présentation des soldes intermédiaires de gestion</i>	72
<i>Tableau 11: Calcul de la CAF avec la méthode additive</i>	74
<i>Tableau 12: Calcul de la CAF avec la méthode soustractive</i>	74
<i>Tableau 13: Les capacités de production de l'usine</i>	85
<i>Tableau 14: Représentation du bilan de grandes masses « Actif ».</i>	93
<i>Tableau 15: Représentation du bilan de grandes masses « Passif ».</i>	93
<i>Tableau 16: Les indicateurs d'équilibres financier</i>	96
<i>Tableau 17: Ratios de la structure financier.</i>	98
<i>Tableau 18: Les Ratios de liquidité</i>	99
<i>Tableau 19: Les Ratios de rentabilités</i>	101
<i>Tableau 20: Les ratios de solvabilités.</i>	102
<i>Tableau 21: Tableau des soldes intermédiaire de gestion</i>	103

Liste des tableaux

<i>Tableau 22: Calcul de CAF par la méthode additive</i>	106
<i>Tableau 23: Calcul de CAF par la méthode soustractive</i>	106
<i>Tableau 24: Le tableau de bord financier de la SPA DANONE Djurdjura.....</i>	108

Liste des figures

Liste des figures

<i>Figure 1 : Le rôle d'un tableau de bord prospectif</i>	12
<i>Figure 2 : Les six facettes d'un bon objectif</i>	24
<i>Figure 3 : Les six facettes d'un bon indicateur</i>	27
<i>Figure 4 : Représentation de la méthode Janus</i>	34
<i>Figure 5 : Représentation de la méthode OVAR</i>	36
<i>Figure 6 : Tableau de bord prospectif</i>	38
<i>Figure 7 : Exemple le tableau de bord financier</i>	40
<i>Figure 8 : Le triangle de la performance</i>	51
<i>Figure 9 : Les sources de performance</i>	Erreur ! Signet non défini.
<i>Figure 10 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier</i>	64
<i>Figure 11 : Les différents types de ratios</i>	65
<i>Figure 12 : Le processus du pilotage</i>	76
<i>Figure 13 : L'organigramme de la SPA DANONE Djurdjura</i>	89
<i>Figure 14 : Représentation graphique de la comparaison des différentes masses du bilan de l'entreprise DANONE Djurdjura.</i>	96
<i>Figure 15 : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier.</i>	97
<i>Figure 16 : Représentation graphique des ratios de structure financière</i>	99
<i>Figure 17 : Représentation graphique des ratios de liquidité financière</i>	100
<i>Figure 18 : Représentation graphique des ratios de rentabilité</i>	102
<i>Figure 19 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.</i>	103
<i>Figure 20 : Représentation graphique en secteur de la CAF</i>	107

Introducción General

Introduction Générale

Une entreprise est une entité économique créée dans le but de générer des revenus en fournissant des biens et services sur le marché. Elle peut prendre différentes formes juridiques, telles qu'une société, une entreprise individuelle ou une coopérative. Les entreprises ont généralement pour objectif de réaliser des bénéfices en offrant des biens et services. Pour ce faire, elles doivent identifier les besoins et développer les services qui y répondent de manière efficace et compétitive à la demande ressentie sur le marché. Cela justifie la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'entité en fournissant des informations stratégiques, en évaluant la performance, en prenant des décisions éclairées en assurant la réalisation des objectifs fixés. Le contrôle de gestion établit des systèmes de mesure et de suivi de la performance de l'organisation. Parmi lesquels nous retrouvons la performance financière dont l'évolution représente une très grande importance dans l'organisation, car elle cherche à garantir la stabilité financière en déterminant et analysant différents indicateurs financiers liés à la structure financière de l'entreprise.

Une entreprise qui aspire à être performante dans un environnement complexe et en plein évolution caractérisé par la concurrence accrue, doit être doté d'un pilotage efficace et dynamique lui conférant une certaine flexibilité et une capacité d'anticipation, permettant la maîtrise opérationnelle et stratégique de ses activités. Les managers ont donc besoin d'un outil efficace et fiable qui permet d'avoir une vision synthétique des indicateurs de l'entreprise et de son évolution ; le tableau de bord est donc l'outil qui répond à ce besoin, étant un outil du contrôle de gestion, il est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance.

Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet de visualiser les performances d'une entreprise, il s'agit d'une présentation visuelle des données et d'indicateurs clés qui permettent de suivre la progression d'une stratégie en temps réels. Le tableau de bord est généralement organisé autour de différents axes de la performance tels que la finance, les ventes, la production ou encore les ressources humaines. Pour chaque axe, des indicateurs pertinents sont sélectionnés par soin en fonction des objectifs et des données collectées. Les indicateurs sélectionnés sont présentés sous forme de graphiques, de tableau ou de diagrammes, afin de faciliter leurs compréhensions et leurs analyses. Le tableau de bord permet ainsi de suivre l'évolution des indicateurs clés au fil du temps, de détecter les écarts

Introduction Générale

par rapport aux objectifs fixés et de prendre les bonnes décisions par les dirigeants pour améliorer la performance.

L'implantation d'un tableau de bord dans l'entreprise algérienne, à laquelle on reproche le manque de recours aux outils de gestion efficaces, est certainement une initiative intéressante, voire une opportunité permettant l'acquisition des connaissances et de compétences stratégiques qui en résultent. La mise en place d'un outil de contrôle de gestion dans les entreprises algériennes et plus précisément le tableau de bord. Cela présente un intérêt certain dans la mesure où les managers et les dirigeants des entreprises pourront concentrer leurs efforts et cibler les actions incitatives, en fonction des aspects les plus déterminants. C'est, d'ailleurs dans cette même perspective que s'inscrit ce présent travail qui est orienté sur l'évaluation et la mesure de la performance financière dans le cas d'une entreprise algérienne étant l'entreprise DANONE Djurdjura. Nous s'intéressant de près à la conception d'un tableau de bord financier, ayant un rôle primordial de juger de la structure et la santé financière de l'entreprise, ainsi que de la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et de vérifier l'équilibre financier grâce aux ratios et aux indicateurs qui figure dans le tableau de bord financier.

Le choix de notre thème de recherche est motivé essentiellement, d'une part, de l'intérêt que recèle la pratique de l'analyse financière dans notre formation de master ; Il est impératif pour chaque diplômé en finance et comptabilité de maîtriser les notions voisines à la finance et la comptabilité. D'autre part, ce thème tire son importance de la place qu'occupe le tableau de bord dans le processus de la prise de décision dans n'importe quelle entreprise qui se voit performante ou qui cherche à piloter sa performance. Par ailleurs, le choix de l'entreprise DANONE Djurdjura n'est pas hasardeux sachant que cette dernière n'a guère cessé de développer de meilleures pratiques managériales lui permettant de réaliser des résultats satisfaisants méritant être étudiée de près pour en tirer des conclusions et des leçons.

Pour mieux cerner notre problématique nous avons tenté de trouver la réponse à la question principale suivante : **Le tableau de bord financier peut-il constituer un outil fiable dans la mesure et le pilotage de la performance financière d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise DANONE Djurdjura ?**

De cette problématique principale découlent d'autres questions secondaires qui sont :

- **Q01** : Comment peut-t-on définir le tableau de bord et quelles sont les étapes de la conception d'un tableau de bord financier ?
- **Q02** : Le tableau de bord constitue-t-il un outil de pilotage de la performance au sein d'une entreprise ?
- **Q03** : Le tableau de bord financier renseigne-t-il l'entreprise DANONE Djurdjura d'une façon fiable de sa santé financière ?

Toutes ces interrogations nous mènent à formuler des hypothèses qui seront vérifiées tout au long de notre recherche :

- **Hypothèse 01** : un tableau de bord est un outil du contrôle de gestion constitué d'un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue précise de la santé globale de l'entreprise. Sa conception dépend de la méthode et de l'approche utilisée par le contrôleur de gestion.
- **Hypothèse 02** : Le tableau de bord est un système d'information dont la finalité est le pilotage de l'organisation grâce à l'évaluation des indicateurs mesurant la performance de l'entreprise et communiquant les informations pertinentes aidant à la prise de décision.
- **Hypothèse 03** : Le tableau de bord financier est un outil efficace pour juger de la fiabilité de la santé financière de l'entreprise DANONE Djurdjura et procéder à une appréciation de sa performance financière.

Pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons suivi une approche hypothético-déductive qui nous a d'abord conduit à la réalisation de ce travail qui s'articule sur deux axes d'une part approche théorique fondée sur les ouvrages, mémoires, articles, revues et sites internet. D'autre part l'approche empirique qui se base sur l'étude pratique qui vise à répondre à la problématique de recherche qui a été citée précédemment, à l'aide d'un cas réel qui est l'entreprise DANONE Djurdjura à travers l'étude et l'analyse de ces documents comptables et financiers qui ont été mis à notre disposition.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre, s'intéressera au concept de tableau de bord, aux étapes de sa conception et aux différentes méthodes de sa mise en œuvre. Le deuxième chapitre, représente la notion de performance de manière globale, ensuite il portera sur la mesure de

Introduction Générale

la performance financière de l'entreprise et enfin nous verrons les indicateurs qui permettent de mesurer la performance financière. Le troisième et le dernier chapitre portera sur le cas pratique au sein de l'entreprise DANONE, nous mettrons en pratique tous les acquis théoriques en mettant en place un tableau de bord financier pour l'entreprise DANONE afin d'évaluer sa performance financière.

Chapitre I
Généralités sur le tableau
de bord

Introduction

Le contrôle de gestion est un processus de gestion visant à mesurer, analyser et piloter la performance d'une organisation dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques, les réalisateurs d'un tableau de bord dépendent du domaine d'application spécifique et de la nature des données. Le tableau de bord est réalisé par les contrôleurs de gestion et les analystes ayant des compétences nécessaires pour concevoir et mettre en place des tableaux de bord pertinents.

Dans cette perspective, nous allons en toute logique nous pencher sur le tableau de bord, le tableau de bord est un outil puissant qui permet de visualiser, d'analyser et de suivre les performances d'une entreprise ou d'une organisation. En rassemblant les informations et les données pertinentes, afin de présenter ces dernières d'une manière claire et concise nous offrons aux décideurs une vue d'ensemble de l'activité de l'organisation qui aide à la prise de décision et atteindre les objectifs tracés.

L'objectif de ce chapitre est de bien présenter et expliquer la notion de base de tableau de bord, ensuite nous mettons l'accent sur la démarche à suivre, et enfin nous aborderons la notion essentielle du tableau de bord financier.

Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil important de contrôle de gestion qui permet aux administrateurs de se concentrer sur les points de contrôle clés et de les améliorer.

I.1. Définition de contrôle de gestion

Le tableau de bord est avant tout un outil de contrôle de gestion. Avant de parler sur cet outil, on doit d'abord définir le contrôle de gestion.

Avant de le faire, il convient d'abord de définir ses composantes : **contrôle/gestion**¹

➤ **Contrôle**

« Le contrôle est une procédure mise en œuvre en vue de s'assurer de l'exactitude d'un enregistrement, du bon fonctionnement d'une structure, d'un service ou d'un système.

➤ **Gestion**

La gestion est en général la mise en œuvre de la stratégie au cours d'une période. Les dirigeants doivent avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mis en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès sur l'année et au contrôle de leur exécution. La gestion est donc l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle doit être pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise ».

Le contrôle de la gestion assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation. Le contrôle de gestion remplit de fait un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise ont été correctement déclinés au sein de la structure.²

Le contrôle de gestion est une forme de contrôle organisationnel. C'est la forme de contrôle privilégiée pour les structures d'une certaine taille qui veulent s'adapter à leur environnement. D'après Robert ANTHONY : « c'est un processus par lequel les dirigeants

¹ Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, DUNOD, Belgique, 2011, page 7

² Idem, page 10.

influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficiente et efficace »³. D'après l'auteur Robert ANTHONY, nous avons constatés que le contrôle de gestion est :

- ✓ Définit comme étant une fonction qui prend en charge l'exécution de la stratégie ;
- ✓ Apporte une vision managériale en mettant l'accent sur l'implication du management dans la gestion à travers la définition de modèle de performance ;
- ✓ Réaffirme l'importance de la gestion de l'optimisation des ressources par la formulation de concepts d'efficacité.

Selon **A. Khemakhem** (1984) « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »⁴.

Chaque entreprise a ses propres spécificités, c'est pourquoi A. Khemakhem insiste sur la nécessité d'un contrôle de gestion flexible. Il insiste également sur l'importance de mobiliser les ressources et les énergies pour atteindre les objectifs prédéterminés de l'entité

I.1.1. Objectifs de contrôle de gestion

Frédéric GAUTIER & Anne PEZET⁵ ont montré que les objectifs du contrôle de gestion, bien que dépendants aux types d'organisation, de culture, d'époque... que l'on considère, couvrent trois grands domaines :

- ✓ Accomplissement des choix stratégiques délibérés des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- ✓ Mise sous tension- sous une forme généralement financière, mais par exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- ✓ Le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagement ainsi que la connaissance des contrôles des activités et des résultats, donc mesurer la performance de l'entreprise ;

³ ANTHONY. R.N, Planning and control systems, A Framework for Analysis, 1965, p. 17

⁴ <https://www.droit-compta-gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/> consulter 05/04/2023 à 23H

⁵GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 27.

✓ Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats. Il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

I.2. Définition du tableau de bord

Avant de passer aux définitions du tableau de bord, nous allons remonter le temps, pour comprendre comment le tableau de bord a évolué dans le temps.

I.2.1. Origine de tableau de bord

Le tableau de bord prend ses origines au début des années 20, par l'apparition de l'ère des usines industrielles et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées de cette époque. Entre les années 20 et 40, ils ont assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bords. Et vers les années 40, aux Etats-Unis, la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre.

Au début des années 60, certaines grandes firmes, ont connu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondent réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

Jusqu'aux 80, le tableau de bord été présenté comme un outil de reporting, et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableau de bord ont évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.⁶

Pour comprendre la nécessité d'intégrer un tableaux de bord au sein de l'entreprise, il faut définir tout d'abord la notion du tableau de bord et nommer ses principaux objectifs.

I.2.2. Définitions du tableau de bord

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

⁶ VOLLE, M. « histoire d'un tableau de bord », Edition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page 13

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 »⁷

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

Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions :

- **Piloter** : Définir et donner les orientations d'actions compte tenu des évolutions internes et externes de l'unité de gestion.
- **Animer** : Faire partager et suivre les orientations définies par l'équipe dont il a la responsabilité.
- **Organiser** : Par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise ».⁸

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 »⁹

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 les actions d'un service.

⁷ Patrick BOISSELIER, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999, page 70

⁸ BOIX Daniel (2005), « Le tableau de bord, un dispositif de management », Edition d'Organisation, Paris, p04.

⁹ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, page 178.

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 ». ¹⁰

Donc, un tableau de bord est un outil d'aide à la décision. Grâce aux indicateurs, vous pouvez mesurer et piloter la performance d'une entreprise. Le tableau de bord est un outil de contrôle et de comparaison qui répond le mieux aux besoins et de gérer les variables (financières, quantitatives et qualitatives).

I.2.3. Typologie du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui sert à organiser et structurer une communication, afin d'assurer un langage commun en surveillant l'évolution des indicateurs clés. Donc on peut distinguer trois types de tableaux de bord :

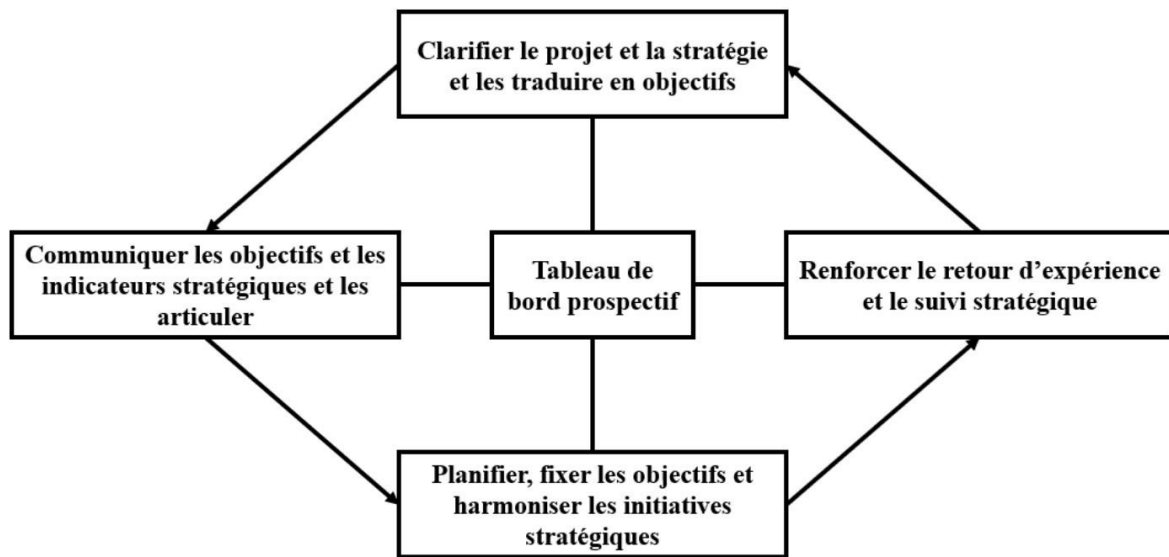
I.2.3.1. Tableau de bord stratégique¹¹ (Tableau de bord prospectif)

Il est également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ce type de tableau de bord permet de gérer la performance basée sur la stratégie de l'entreprise et les indicateurs clés de succès de l'activité. Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord visent à mesurer les activités de l'entreprise qui sont comme suit : clients, processus, apprentissage, finances qui sont liés à la politique et à l'image de marque de l'entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle indicateur de stratégie ou indicateur de résultat. On peut définir un indicateur de stratégie comme celui qui décrit des résultats, obtenus de point de vue qualitatif, par rapport aux objectifs fixés par la politique financière.

¹⁰ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010, page 591.

¹¹ NazihSelmoune, Zaia Alimazighi « conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectifs multidimensionnels », Edition Alger, 2004, P3.

Figure 1 : Le rôle d'un tableau de bord prospectif



Source : Planet D.P.Norton, Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique les 4 axes du succès, Edition d'Organisation2000.

I.2.3.2. Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est défini comme étant : « Un ensemble formaté d'informations et de données sélectionnées permettant au responsable d'avoir une vue générale de son activité, de déceler les éventuelles dérives et de prendre les décisions afin de converger vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les indicateurs utilisés sont généralement exprimés en termes de coût, délai et qualité (niveau de qualité, niveau de stocks, productivité, flexibilité des moyens, efficacité du personnel). Le tableau de bord opérationnel est donc bien un instrument au service de la décentralisation des responsabilités ».¹²

I.2.3.3. Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion (TBG) communique les données essentielles pour la gestion à court terme de la progression de l'entreprise. Ils sont créés très rapidement et fréquemment afin que les administrateurs puissent anticiper les événements.

¹² DJERBI. Z, DURAND. X, & KUSZLA. C, 2014, p. 271.

Il y' a un ou plusieurs TBG pour chaque centre de responsabilité. La pluralité des TBG au niveau d'un centre est liée à leur périodicité. On distingue :

- ✓ Tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine.
- ✓ Un tableau de bord mensuel est généré dans les 4 à 8 jours suivant la fin du mois.

Comme tout autre tableau de bord, le tableau de bord de gestion se composer de :

- **Outil d'anticipation** : il permet de prévenir les difficultés financières et d'anticiper au mieux les difficultés financières.
- **Outil d'aide au pilotage** : il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions établis.
- **Outil d'aide à la décision** : cela permet de prendre des décisions lorsque les résultats s'écartent dangereusement des prévisions, et des mesures correctives peuvent être prises sans attendre trop longtemps.

Un tableau de bord de gestion est donc un outil d'évaluation d'un système et se compose d'indicateurs de sa performance sur une période de temps déterminée.

I.2.3.3.1. Le tableau de bord et le reporting ¹³

On confond, souvent entre le tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas les mêmes champs d'application.

- **Définition de reporting**

Le reporting est un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, qu'un support de l'action, qui permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables et à synthétiser des informations destinées sont atteints aux supérieurs hiérarchiques.

¹³ (Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, DUNOD, Belgique, 2011, page 60

➤ Comparaison entre tableau de bord et le reporting

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

✓ Le reporting est principalement destiné à la hiérarchie, se limite à rendre compte de résultat passés, alors que le tableau de bord s'adressera également aux responsables opérationnels.

✓ Le reporting est essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés après l'action, alors que le tableau de bord est un outil codifiant et structurant la communication.

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

I.2.4. Objectifs du tableau de bord

Selon (R.N Anthony, 2010), l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateur pour ne pas passer à coter d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »¹⁴.

Plusieurs objectifs sont assignés au tableau de bord, notamment :

✓ Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et apprécier les résultats.

✓ Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion.

✓ Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts des dysfonctionnements.

✓ Mesurer les effets des actions correctives.

✓ Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

¹⁴ Anthony R.N [2010] ; « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24

I.3. Le rôle de tableau de bord

Pour A. FERNANDEZ, le tableau de bord joue cinq rôles majeurs au sein de toute organisation¹⁵ :

➤ **Réduire l'incertitude** : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décisions.

➤ **Stabiliser l'information** : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présente que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

➤ **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.

➤ **Maitriser les risques** : Toute décision est une prise de risque, avec un tableau de bord bien conçu chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

➤ **Le tableau de bord, outil d'aide à la décision**

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

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- ✓ Pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise.
- ✓ Pour une prise de décision répartie.
- ✓ Pour des informations adaptées à chaque décideur.

¹⁵ Alain FERNANDEZ, « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition EYROLLES, Paris, 2013, page 09.

- ✓ Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

I.4. Les caractéristiques du tableau de bord

Pour réaliser un tableau de bord qui répond aux besoins des utilisateurs, il doit être adapté au contexte de l'administration. Un certain nombre de traits sont nécessaires pour mettre à disposition des managers un tableau de bord pertinent :

- **Le tableau de bord doit être synthétique** : le tableau de bord doit contenir les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise.
- **Le tableau de bord doit être significatif** : il doit avoir un sens et une utilité dont la disponibilité d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement établis. En général, le tableau de bord doit répondre aux exigences de l'administrateur.
- **Le tableau de bord doit être facilement accessible** : pour que le tableau de bord soit facilement accessible il doit mettre en place des normes d'accessibilités pour permettre aux utilisateurs d'y accéder facilement aux informations pertinentes de manière pratique et efficace, favorisant ainsi une utilisation plus large et une meilleure exploitation des données
- **Le tableau de bord doit être facile à utiliser** : Le tableau de bord efficace doit être facile à utiliser pour permettre aux utilisateurs de comprendre rapidement les informations présentées et d'en tirer des conclusions pertinentes.
- **Le tableau de bord doit être adapté** : Pour que le tableau de bord soit adapté, il doit répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs et refléter les objectifs et les indicateurs de performance pertinents pour l'entreprise ou l'organisation.

I.5. La place du tableau de bord dans l'entreprise ¹⁶

Selon C. ALAZARD & SEPARI, le rôle principal du tableau de bord est d'alerter le responsable sur sa gestion, il doit mettre en œuvre des actions correctives, rapides et efficaces. Les anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « flash ». Ainsi il est un outil de mesure de la performance et de diagnostic.

¹⁶ Alazard & Separi. « Le contrôle de gestion », édition dunod. 2001.P594

Un tableau de bord est un outil précieux dans une organisation car il permet de visualiser et suivre les informations clés relatives à ses performances et ses objectifs. Il offre une vue synthétique et en temps réel des données pertinentes, ce qui facilite la prise de décision éclairée et la gestion efficace des opérations. Voici quelques utilisations et avantages d'un tableau de bord dans une organisation :

✓ Un tableau de bord permet de surveiller les indicateurs de performance clé de l'organisation, cela permet au gestionnaire de suivre les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

✓ Le tableau de bord offre une vue d'ensemble des données pertinentes à tous les niveaux de l'organisation, il renforce également la transparence en permettant à tous les acteurs d'avoir accès aux mêmes informations.

✓ Le tableau de bord regroupe les données clés en les présentant de manière claire et visuelle, qui aide les décideurs à comprendre rapidement la situation et prendre des décisions éclairées.

✓ Le tableau de bord permet de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés par l'organisation.

✓ Le tableau de bord aide à gérer la performance en fournissant des informations en temps réel sur les indicateurs clés.

✓ Le tableau de bord permet d'identifier les domaines d'amélioration, d'évaluer l'efficacité des initiatives et de mettre en place des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés.

Donc le tableau de bord favorise une approche basée sur les données et permet de maximiser l'efficacité et la productivité de l'organisation.

I.6. Les outils du tableau de bord

Il existe plusieurs outils et fonctionnalités qui peuvent être utilisés pour réaliser un tableau de bord efficace. Voici quelques outils couramment utilisés pour construire un tableau de bord :

➤ **Les écarts**

Un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, comme l'écart entre le cout prévisionnel et le coût réel ou la différence entre le montant attribué et le montant réellement.

➤ **Les ratios**

Un ratio est une mesure quantitative qui permet de comparer deux valeurs ou deux éléments financiers. Généralement exprimés sous forme de fraction ou de pourcentage.

➤ **Les commentaires**

Les commentaires, dans le contexte des ratios financiers, sont des observations et des analyses qualitatives qui accompagne les résultats obtenus à partir des calculs des ratios.

➤ **Les graphiques**

« Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance »¹⁷.

C'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour simplifier les fluctuations de certaines données dans le temps. Les graphiques les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes, le camembert, les tableaux et les clignotants, que nous allons découvrir ci-dessous :

➤ **Tableaux** : Un tableau de données permet de rassembler et d'organiser des données afin de faciliter la lecture et l'interprétation des informations.

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** : est un outil fréquemment utilisé pour résumer des données discrètes ou continues qui sont présentées par intervalles de valeurs. Il est souvent employé pour montrer les caractéristiques principales de la distribution des données de façon pratique.

¹⁷ALAZARD.C & SEPARI.S, Contrôle de gestion, 2010, p. 642

➤ **Les graphiques circulaires** : c'est un type de graphique utilise en statistiques. Les graphiques circulaires sont les meilleurs instruments pour présenter des données relatives (pourcentage).

➤ **Les clignotants** : correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite (ou norme de référence). Le fait qu'ils « s'allument » témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct et la performance bonne.

Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

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

Tableau 1: 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.

Ainsi, tous ces instruments ne s'avèrent efficaces que lorsqu'ils constituent des outils d'aide à la décision. Ces derniers sont par nature des concepts contingents, car ils dépendent de l'entreprise, du domaine d'activité, du niveau hiérarchique et de la délégation donnée.

Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord

A travers cette section nous allons voir dans le premier lieu, les principes de conception d'un tableau de bord, puis les étapes de construction de ce dernier, et enfin les différentes méthodes de conception d'un tableau de bord.

I.1. Les principes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. Les différentes définitions du tableau de bord imposent ces principes de conception¹⁸ :

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

I.1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Le découpage du tableau de bord doit respecter les découpages des responsabilités et lignes hiérarchiques. La cartographie des tableaux doit se calquer sur la structure d'autorité. Elle prend la forme pyramidale où chaque responsable fait partie des deux équipes. Il reçoit une délégation du niveau supérieur et il délègue au niveau inférieur. De ce fait, trois types de communication existent : une communication descendante, une communication ascendante et une communication transversale.

Le réseau des tableaux de bord devient ainsi une mécanique « gigogne » présentant plusieurs caractéristiques à savoir :

- ✓ Chaque responsable est muni d'un tableau de bord
- ✓ Chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieur.

¹⁸ LEROYM, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème Edition, d'ORGANISATION, P.38-41

✓ Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données.

✓ L'empilage des informations de tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

I.1.2. Un contenu synoptique et agrégé

Cela consiste à choisir parmi toutes les informations possibles celles qui sont importantes pour la gestion du responsable concerné en déterminant des indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation des destinataires du tableau de bord.

I.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

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

I.2. Les étapes de construction d'un tableau de bord

La conception d'un tableau de bord efficace implique trois étapes clés : la définition des objectifs, identification des facteurs clés, puis on choisit les indicateurs clés, enfin la mise en place d'un tableau de bord.

I.2.1. La définition des objectifs

Par définition, l'objectif définit concrètement le but à atteindre. Décider de faire mieux ne devient un objectif tout à fait acceptable qu'à partir du moment où l'on est capable de dire de combien, avec quoi et quand. Que l'on travaille seul ou avec un groupe, toutes les suggestions seront tamisées en tenant compte des caractéristiques essentielles d'un bon objectif.

➤ **Choisir les bons objectifs** : un bon objectif est¹⁹ :

✓ **Borné** : Un objectif est borné. Tout objectif doit impérativement être défini dans une dimension de temps. Pour chaque objectif, on établira une date ferme d'achèvement.

¹⁹ Fernandez. A, 2005, Op.cit., p.42-43

✓ **Mesurable** : Pour évaluer l'accomplissement d'un objectif, il faut le mesurer. Pour mesurer, il est nécessaire de disposer d'une unité de mesure. Tout objectif doit s'exprimer en fonction d'une unité (durée, quantité...etc.). Cette unité conditionne la nature de l'indicateur et précise le rôle de l'objectif.

✓ **Accessible** : La valeur d'un objectif est directement dépendante des moyens mis à la disposition des responsables en charge de l'action. Cette question de la disponibilité des moyens est le point central de la réflexion du choix des objectifs. De même, on n'omettra pas d'évaluer les contraintes susceptibles d'handicaper le bon déroulement.

✓ **Réaliste** : Quelle méthode adopter pour atteindre cet objectif ? Est-elle réaliste ? Peut-on en déduire distinctement des actions tout à fait à la portée des acteurs concernés ?

✓ **Fédérateur** : Dans le cas d'un groupe de travail, la grande majorité des membres, voire la totalité dans le cas le plus optimale, doit, pleinement et en toute connaissance de cause, adhérer autant à l'objectif qu'à la méthode choisie.

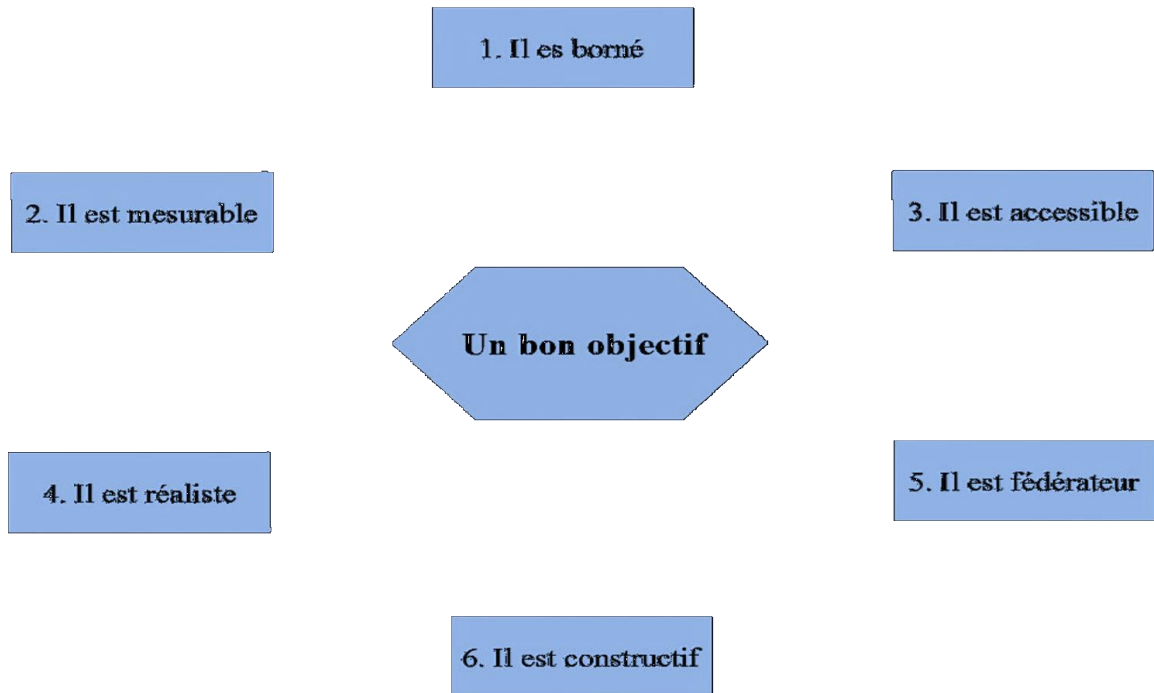
✓ **Constructif** : Bien entendu, l'objectif tactique choisi servira les intérêts. Les habitudes de travail incitent à ne sélectionner que des objectifs en conformité avec les pratiques traditionnelles. Il est difficile de se débarrasser des adages du type : « on a toujours fait ainsi et ça a toujours bien marché ».

Tableau 2: Les critères d'un bon objectif.

Un bon objectif est :	
Borne	La date d'échéance est connue
Mesurable	L'unité de mesure est connue
Accessible	Les moyens sont disponibles, les contraintes ne sont pas insurmontables
Réaliste	La méthode d'accès est tout à fait applicable
Fédérateur	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
Constructif	Il contribue à l'accession à la finalité globale

Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.53.

Figure 2 : Les six facettes d'un bon objectif



Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.42.

I.2.2. L'identification des facteurs clés de succès ²⁰

Cette deuxième étape de la conception d'un tableau de bord consiste à déterminer les Facteurs clés de succès nécessaires pour atteindre les objectifs. En d'autres termes, cette détermination consiste à sélectionner les sous-objectifs à suivre, pour atteindre les objectifs globaux. La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir à :

- ✓ Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
- ✓ Constitue des bases de référence pour la réflexion et la décision.
- ✓ Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

²⁰ IRIBARINE Patrick, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, (2009), p56

Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès (FCS) 20 sont les conditions de base suivante :

✓ Réalisations des objectifs.

✓ Résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs et prescripteurs, concurrence existante, menace d'entrée de nouveaux concurrents, fabricants d'autres biens ou services pouvant se substituer à l'usage de nos Produits, etc.)²¹. La détection des FCS d'un centre de responsabilité passe par deux étapes :

➤ **1ère étape** : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre.

➤ **2ème étape** : élimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants.

A l'issue de cette procédure, il ne doit rester que quelques FCS, éventuellement décomposables en sous-facteurs.

I.2.3. Choix des indicateurs pertinent

La sélection des indicateurs parfaits est presque impossible, mais cela n'empêche pas de trouver les plus pertinents et bien formulés, cela nécessite uniquement un travail de réflexion. « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ²²»

Plusieurs propositions et de nombreux critères ont été développés pour soutenir le développement d'indicateurs. Voici quelques suggestions pour les critères de l'indicateur **SMURF S**²³ :

²¹ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/53357ba787721%20.pdf> consulter le 25/04/2023 à 19h05

²² LANGLOIS. G, BRINGER. M, & BOUNNIER. C, 2010, p. 547

²³ <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs> consulter le 25/04/2023 à 19H19

S : Spécifique : qui est défini en termes clairs, décrivant de manière claire et univoque ce qui est mesuré.

M : Mesurable : inclut une méthode permettant d'évaluer le résultat en ce qui concerne la valeur (qualité, quantité, coût, temps, etc.).

U : Utile : permet la collecte des données qui éclaireront la prise de décision et qui facilite l'apprentissage.

R : Réaliste : cela est réalisable selon les moyens de collecte et les sources de données accessibles et disponibles.

F : Flexible : s'il ne permet pas de collecter les informations attendues il peut être ajusté ou modifier.

S : Simple : facile à mesurer et accessibles à toutes les parties pertinentes.

➤ **Choisir les indicateurs pertinents**²⁴

✓ **Mesure-t-il l'objectif à suivre ?** L'indicateur choisi doit mesurer la performance en fonction de l'objectif. Si l'objectif vise au raccourcissement des délais d'un processus donné, d'une manière ou d'une autre, l'indicateur choisi doit délivrer une information relative à la performance du processus en termes de délai.

✓ **Est-il fiable ?** Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne prendra jamais de décision après lecture d'une information dont il n'est pas sûr. Tant que la fiabilité de l'information n'est pas établie, il est inutile de l'utiliser pour construire un indicateur. **Illustration** : si un décideur met en doute les résultats fournis par filiale (suite à une acquisition, par exemple), il ne les utilisera pas dans son processus de décision.

✓ **Incite-t-il à décider ?** Un indicateur ne se contente pas de constater une situation. L'enseignement délivré par l'indicateur doit permettre de décider en temps et en heure.

Remarque : un indicateur n'est utile que dans la mesure où le décideur dispose des moyens d'action.

²⁴ Fernandez. A, 2005, Op.cit., p.58-59

✓ **Puis-je construire sans trop de difficultés ?** Autrement dit, est-ce que les informations à la construction de l'indicateur sont disponibles ? Il est inutile d'envisager de construire un indicateur tant que les informations clés restent inaccessibles. Ainsi, nous aimerons tous disposer d'un utilisateur mesurant les efforts de prospection de notre principal concurrent. Mais, comment obtenir cette information ? Il faut rester dans le domaine du possible et de l'accessible.

✓ **Sera-t-il toujours rafraîchi à temps ?** Décider en temps et en heure est primordial. Encore faut-il que l'indicateur délivre une information suffisamment fraîche pour laisser le temps à la décision. Chaque type d'information a son propre cycle. Le rafraîchissement doit être selon ce cycle.

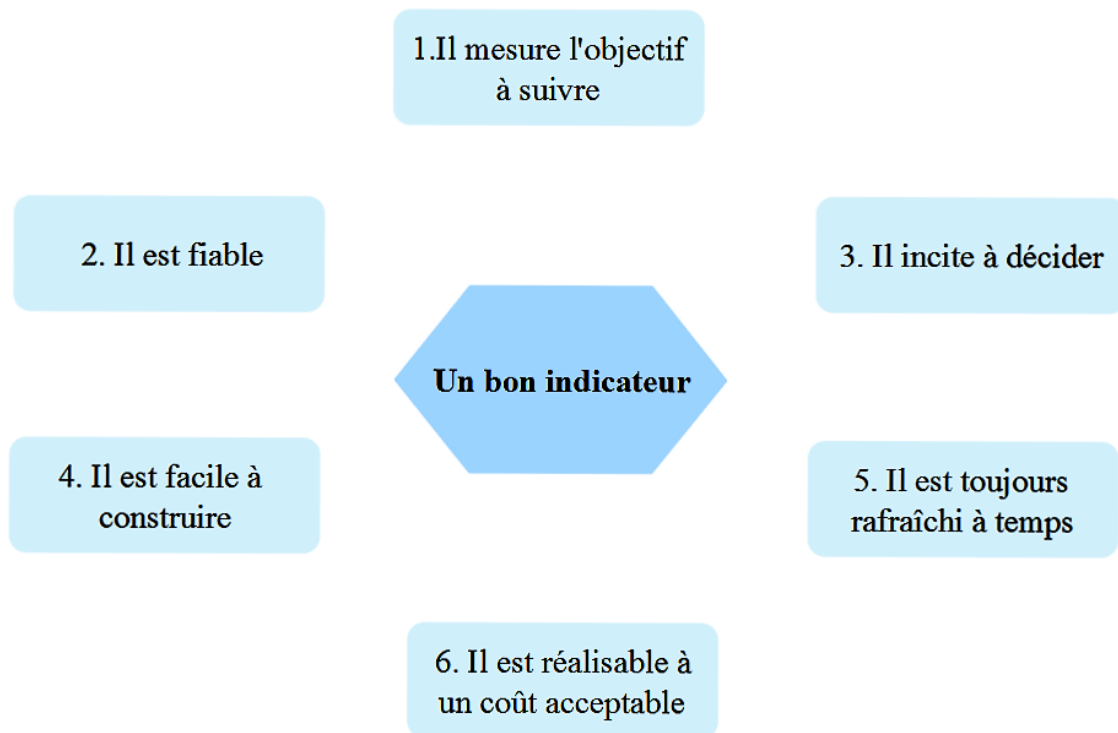
✓ **L'information est délivrée à coût acceptable :** La collecte d'informations est loin de représenter un coût négligeable. Pour récupérer des informations jugées comme essentielles, il faudra quelquefois déployer des efforts plus que conséquents (mise en place d'une infrastructure spécifique, abonnement auprès d'une banque de données, travaux de mise en forme des données...etc.). Il est important d'évaluer ce coût au préalable. Il est alors curieux de constater qu'après lecture du devis bon nombre d'informations semblent moins indispensable.

Tableau 3: Les critères d'un bon indicateur

Un bon indicateur est	
Il mesure l'objectif à suivre	Il mesure la performance selon l'objectif.
Il est fiable	Il n'utilise que des données dignes de confiance.
Il incite à décider	A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir.
Il est facile à construire	Aucune difficulté majeure ne handicape sa réalisation.
Il est rafraîchi à temps	L'information délivrée est toujours à jour pour permettre une réelle prise de décision.
Il est réalisable à un coût acceptable	Le coût de la réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porte par l'indicateur.

Source : Fernandez.A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.53.

Figure 3 : Les six facettes d'un bon indicateur



Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.57.

I.2.4. Mise en forme du tableau de bord

Un bon tableau de bord est un outil d'agrégation qui permet dès le premier regard d'avoir des informations précises sur la progression des objectifs fixés par l'entreprise. Il est important de ne pas surcharger avec des indicateurs qui ne fournissent pas d'informations utiles à l'utilisateur. C'est un outil qui aide à prendre des décisions.

Les informations qui le composent doivent être compréhensibles et facile à lire, pour cela l'utilisation des graphiques (histogrammes, courbes, nuages de points, etc.) est très utile.

La forme du tableau de bord doit être claire et accessible par les futurs utilisateurs. Sa structure et son contenu dépendent²⁵ :

²⁵ Doriath. B, 2005, Op.cit, p.140

De l'entreprise, son activité, sa taille.

- De l'environnement : marché, concurrence, conjoncture.
- Du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas être trop élevée, afin de mesurer les indicateurs²⁶.

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

La mise en place du système de tableau de bord est un choix stratégique, pour l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances, pour cela il existe plusieurs méthodes pour concevoir un tableau de bord. Mais nous allons nous focaliser sur quatre méthodes :

I.3.1. La méthode GIMSI

GIMSI est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation²⁷ »

Elle est aussi une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point centrale du business ou Corporatif Performance Management.

- **Signification de GIMSI**
 - ✓ **G** : Généralisation
 - ✓ **I** : Information
 - ✓ **M** : Méthode de mesure
 - ✓ **S** : Système et systémique
 - ✓ **I** : Individuel et initiative
- **Définition de la méthode GIMSI**

²⁶ Doriath. B, 2005, Op.cit, p.141

²⁷ FERNANDEZ. Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers ». Edition EYROLLES, Paris ,2013. P.118

Fernandez. A, a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

L'acronyme « **GIMSI** » signifie :

✓ **G : Généralisation** : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

✓ **I : Information** : L'accès à l'information pertinente est le fondement d'aide à la décision.

✓ **M : Méthode et Mesure** : GIMSI est une méthode dont la mesure est principale.

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

✓ **I : Individualité et Initiative** : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.

➤ **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 4: Les dix étapes de GMSI

N°	Etape	Objectifs
01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés.
03	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
04	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.

05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
07	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
08	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
09	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : Fernandez. A, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4ème édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.131.

Nous pouvons récapituler les 10 étapes comme suit ²⁸:

➤ **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 3ème 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.

²⁸ A. FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition d'ORGANISATION, Paris, 2011, page 121, 122.

« L'objectif de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage. Les indicateurs désignent essentiellement le triplet « objectif - valeur – action ». L'approche GIMSI est structurée en 4 phases et 10 étapes ; chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système ²⁹».

I.3.2. La méthode JANUS

I.3.2.1. Définition

La méthode JANUS est une méthode proposée par **Selmer. C** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord³⁰ ».

Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

I.3.2.2. Les étapes de la méthode JANUS

- ✓ **Jalonner** toutes les étapes de mise en place des tableaux de bord.
- ✓ **Justifier** d'un cadre pour l'action opérationnelle.
- ✓ **Analyser** les besoins des utilisateurs.
- ✓ **Architecturer** les réseaux de tableaux de bord.
- ✓ **Normaliser** la différente mesure de performance.
- ✓ **Nommer** les liens entre performance et pilotage.
- ✓ **Unifier** les modes de représentation.
- ✓ **Structurer** la mise en œuvre du tableau de bord.

I.3.2.2.1. Jalonner les étapes du projet

Déterminer les Orientations principales du projet, Concevoir des tableaux de bord et mise en place une gestion du projet

²⁹ <https://apprendreeconomie.com/le-tableau-de-bord-prospectif/>

³⁰ Selmer. C, ouvrage « concevoir le tableau de bord », Dunod, 4eme édition, 2014, P 57

I.3.2.2.2. Justifier d'un cadre pour l'action

Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les tâches des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

I.3.2.2.3. Analyser les besoins des utilisateurs

Identifier les besoins des utilisateurs et Cataloguer les informations existantes ;

I.3.2.2.4. Architecturer le réseau des tableaux de bord

Assurer la cohérence des informations et définir des règles semblables de remontée des informations ;

I.3.2.2.5. Normaliser les différentes mesures de performance

Sélectionner des indicateurs de Performance adéquates ;

I.3.2.2.6. Nommer les liens entre performance et pilotage

C'est identifier les déterminants de la performance et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents ;

I.3.2.2.7. Unifier les modes de représentation

Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

I.3.2.2.8. Utiliser un système informatique adapté

L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

I.3.2.2.9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord

Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et identifier les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

I.3.2.2.10. 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.

Figure 4 : 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 : Caroline. S, In BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » Edition Organisation, Paris, 2005, p23.

I.3.3. La méthode OVAR

La méthode OVAR (objectifs, variables d'action, responsables) est une méthode de construction de tableau de bord permettant de décliner les objectifs d'une entreprise le long de linge hiérarchique de manière participative afin d'assurer la cohérence de l'action collective.

Les étapes de la démarche sont les suivantes ³¹:

- ✓ Délimitation des objectifs et des variables d'action.
- ✓ Délimitation des responsabilités.
- ✓ Sélection des indicateurs.
- ✓ Mise en forme des tableaux de bord.

I.3.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- ✓ On détermine les objectifs de cette entité (O).

³¹ 2BOURGUIGNON Annick, MALLERET Veronique, NORREKLIT Hanne, « balanced scor card versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and an ideological perspective », Edition CCSD, Paris, 2001, p273.

- ✓ On identifie les variables d'action (VA).

Selon Guennou. P, « La variable d'action est le facteur ou l'ensemble de facteurs sur lequel agir afin de faire évoluer tout ou partie d'un processus³² ».

Une grille d'analyse est élaborée entre variables d'action et objectifs pour tester leurs cohérences.

I.3.3.2. Délimitation des responsabilités

Pour chaque niveau de responsabilités, il s'agit d'articuler les objectifs stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, de repérer la cohérence ou les conflits entre les différents objectifs et leurs variables d'action.

I.3.3.3. Sélection des indicateurs

- ✓ Choix des indicateurs pertinents, quantitatifs, et qualitatifs, de résultat et fraction.
- ✓ Confrontation aux données disponibles.

I.3.3.4. Mise en forme des tableaux de bord

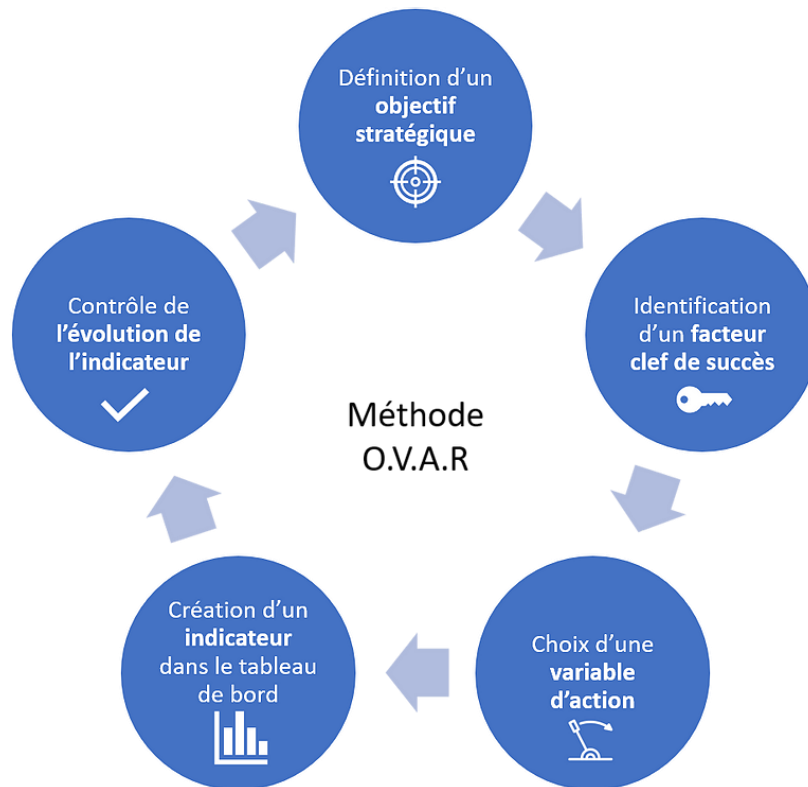
- ✓ Choix de la présentation.
- ✓ Réalisation de la maquette.
- ✓ Informatisation.

Et Selon Dorbes. H, les étapes de cette méthode sont comme suit :

- ✓ Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS) ;
- ✓ Définition des Mesures Clés de Succès (MCS) ;
- ✓ Trouver les bons indicateurs : Financiers, Clients, Processus, Apprentissage ;
- ✓ Etablir la carte stratégique.

³² Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, p152.

Figure 5 : Représentation de la méthode OVAR



Source:

<https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahu>
consulté le 05/05/2023

I.3.4. La méthode du tableau prospectif (Balanced Scorecard) (BCS)

Selon **Dorbes. H**, les étapes de cette méthode sont comme suit³³ :

- ✓ Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS).
- ✓ Définition des Mesures Clés de Succès (MCS).
- ✓ Trouver les bons indicateurs : Financiers, Clients, Processus, Apprentissage.
- ✓ Etablir la carte stratégique.

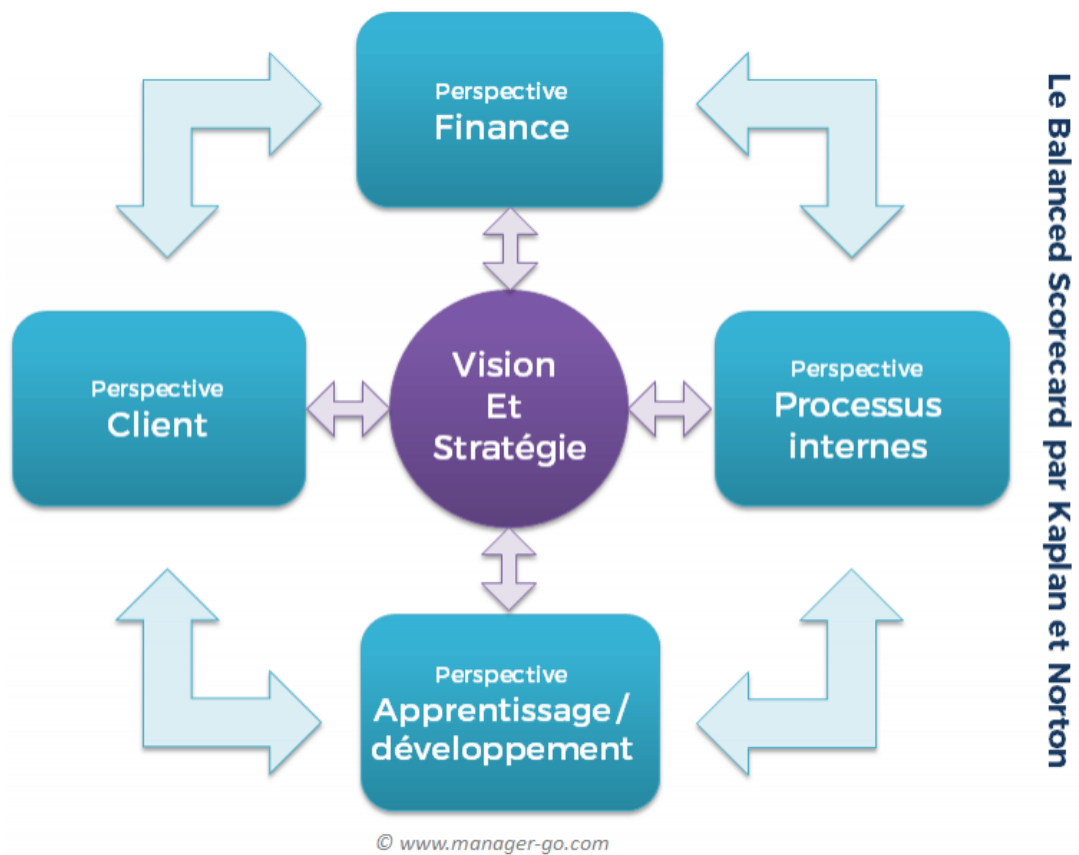
La démarche générale de conception d'un tableau de bord prospectif (TBP) se présente comme suit :

³³ Dorbes. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le « Balanced Score card », Edition, 2004, P4.

- ✓ Identification des utilisateurs.
- ✓ Identification des facteurs de performance.
- ✓ Définition d'un référentiel.
- ✓ Identification des sources d'information.
- ✓ Elaboration du tableau de bord.
- ✓ Mise à jour du tableau de bord.

Dans la conception du TBP, nous rencontrons des phases générales et spécifiques telles que l'établissement d'un cadre stratégique et la définition des indicateurs.

Figure 6 : Tableau de bord prospectif



Source : <https://www.google.fr/search?q=tableau+de+bord+prospectif> consulté le 26 /04/ 2023 à 19h23

Section 03 : La conception d'un tableau de bord financier

Un tableau de bord financier est un outil essentiel pour toute organisation, qu'elle soit petite, moyenne ou grande. La conception d'un tableau de bord financier efficace nécessite une planification minutieuse et une compréhension approfondie des besoins de l'entreprise, car il fournit une vue d'ensemble claire et concise des performances financières de l'entreprise, permettant ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées et d'atteindre les objectifs fixés.

A travers cette section, nous allons présenter la démarche de la conception d'un tableau de bord financier.

I.1. Définition tableau de bord financier

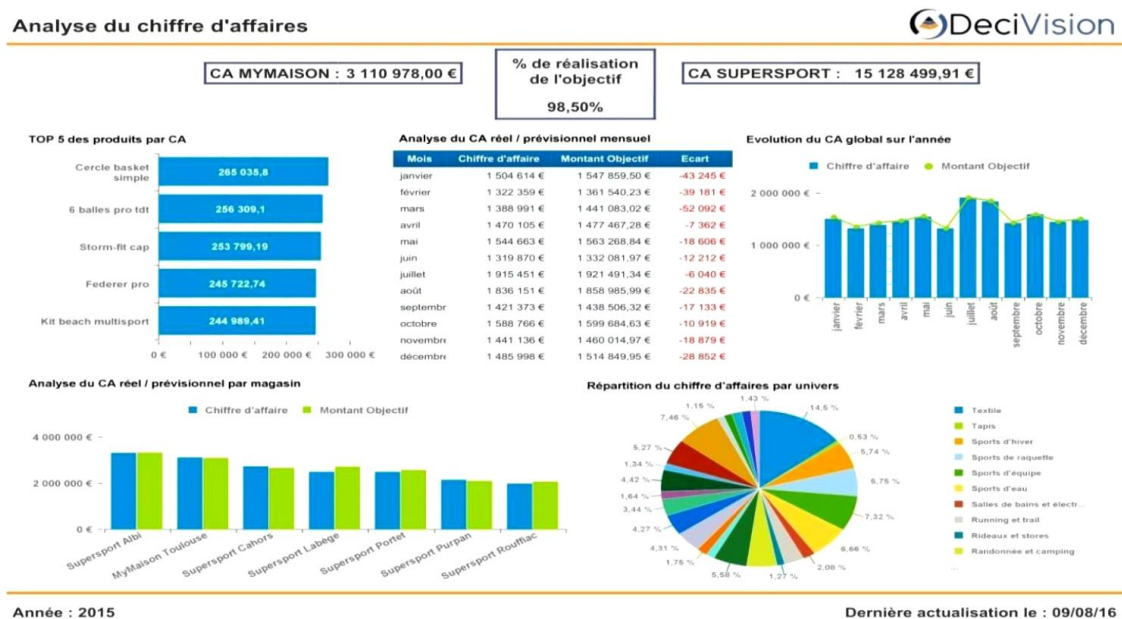
« Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée. L'étude et l'analyse régulières des performances permettent de déterminer et d'améliorer sans cesse la stratégie financière de l'entreprise ». ³⁴

Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui résume les activités et les résultats d'une entreprise. C'est une sorte de GPS de la santé financière d'une entreprise. Non seulement il nous permet de connaître l'emplacement en temps réel, mais il nous guide également vers les itinéraires le plus approprié pour atteindre une destination fixe. Il en va de même pour un tableau de bord financier bien construit. Les indicateurs qu'il comprend permettent de mesurer si les objectifs fixés ont été atteints permettant de prendre des décisions rapides et éclairées.

Un bon tableau de bord financier se construit en se rapprochant le plus possible de la réalité de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est différente et n'a pas les mêmes priorités : le tableau de bord doit parfaitement le refléter.

³⁴ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulte : 27/04/2023 à 23h03

Figure 7 : Exemple le tableau de bord financier



La source : <https://www.decivision.com/tableau-de-bord/reporting-financier>

I.1.1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier

La démarche de la conception d'un tableau de bord financier est une étape importante dans le pilotage de performance de la structure de l'entreprise, qui suit une méthodologie bien précise et rigoureuse.

I.1.1.1. La détermination des objectifs

Le tableau de bord financier s'appuie sur les grands objectifs fixés par l'entrepreneur. C'est pourquoi, avant de pouvoir le construire, il est nécessaire de dégager les objectifs financiers de l'entreprise.

Les objectifs correspondent aux axes de progrès sur lesquels l'entreprise souhaite influencer. Parmi les exemples d'objectifs fixés par le tableau de bord financier d'une entreprise, il est possible de citer : la réalisation d'économies, l'améliorer des marges, la diminution des frais, etc.

I.1.1.2. Les choix des bons indicateurs financiers

Pour construire un plan financier efficace, les indicateurs financiers du tableau de bord doivent être soigneusement sélectionnés. Il est d'ailleurs souvent recommandé que les indicateurs soient directement choisis par les acteurs de terrain en fonction de leurs besoins.

Les indicateurs financiers doivent être suffisamment pertinents pour permettre de mesurer l'évolution des objectifs fixés. D'autre part, afin de pouvoir interpréter les données, il est nécessaire de rattacher les indicateurs à des valeurs de référence.

I.1.1.3. La construction du tableau de bord financier

Le tableau de bord financier doit être organisé de manière à donner du sens aux informations. Pour cela, les indicateurs financiers doivent être interprétés les uns à la lumière des autres. Il est par ailleurs absolument nécessaire que les valeurs de référence soient mises en évidence pour permettre une comparaison rapide des données.

Pour rendre le tableau de bord financier attrayant et facilement compréhensible par tous, il est important d'utiliser des présentations visuelles. Pour cela, rien de tel que le recours à des tableaux chiffrés ou des représentations graphiques colorées, et didactiques.

Par ailleurs, il est important de rédiger régulièrement un compte rendu de l'évolution des données pour avoir un suivi quant à l'interprétation des informations³⁵.

I.2. Les indicateurs d'un tableau de bord financier

I.2.1. Définition d'un indicateur

L'indicateur est défini comme : « un outil de mesure, ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné. Il prend la forme d'une information quantitative ou qualitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion³⁶ »

I.2.2. Les indicateurs qui figurent dans un tableau de bord financier

De nombreux indicateurs peuvent être inclus dans un tableau de bord financier.

Le choix de ces indicateurs dépend de l'entreprise, de sa taille, de son secteur d'activité et des priorités de sa direction.

Les indicateurs les plus couramment utilisés sont :

³⁵ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté : 28/04/2023 à 16H30

³⁶ Henri MAHE DEBOIS LANDELLE, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire ; concepts et outils », Edition Economica, Paris 1998, P 215

I.2.2.1. Les indicateurs d'équilibres financiers

Les indicateurs financiers sont des outils de pilotage très importants pour le chef d'entreprise.

Voici les trois indicateurs les plus importants et utilisés dans le tableau de bord financier :

➤ **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** : c'est un indicateur financier clé qui caractérise les besoins de financement d'une entreprise au cours de son cycle d'exploitation.

➤ **Fonds de roulement net (FRN)** : est un indicateur qui sert à couvrir les dépenses courantes liées aux activités de l'entreprise.

➤ **Trésorerie nette (TR)** : c'est un indicateur représentatif de la situation financière d'une entreprise.

I.2.2.2. Le solde intermédiaire de gestion (SIG)

Il permet de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés tel que la marge, l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou encore le résultat d'exploitation, etc.

➤ **La capacité d'autofinancement (CAF)** : c'est un indicateur financier de la capacité d'une entreprise à s'autofinancer et à générer de la richesse conformément à son cycle d'exploitation.

I.2.2.3. Les différents types de ratios

Tel que ratios de solvabilité, de liquidité, rentabilité, d'efficience, de profitabilité et ratios de levier financier.

Ces indicateurs sont conçus pour évaluer la santé financière et la viabilité d'une entreprise et identifier les dysfonctionnements en temps opportun.

I.3. Les objectifs d'un tableau de bord financier

Les objectifs d'un tableau de bord financier peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de ses besoins spécifiques. Cependant, voici quelques objectifs généraux que l'on peut attribuer à un tableau de bord financier :

➤ **Suivi des performances financières** : L'objectif principal d'un tableau de bord financier est de permettre le suivi et la mesure des performances financières de l'entreprise. Cela implique de surveiller les principaux indicateurs de performance financière tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le rendement des investissements, le ratio de liquidité, etc. L'objectif est de fournir une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise et d'identifier les tendances, les écarts et les problèmes potentiels.

➤ **Prise de décision éclairée** : Un autre objectif clé d'un tableau de bord financier est de fournir aux décideurs des informations financières pertinentes et à jour pour les aider à prendre des décisions éclairées. En présentant les données financières de manière concise et compréhensible, le tableau de bord permet d'identifier les opportunités, d'évaluer les risques, de comparer les différentes options et de choisir la meilleure stratégie financière.

➤ **Planification et prévision** : Le tableau de bord financier vise à faciliter la planification financière à court et à long terme. Il permet de recueillir et d'analyser les données financières historiques, d'identifier les tendances et les modèles, et d'utiliser ces informations pour établir des prévisions financières réalistes. Cela aide les gestionnaires à définir des objectifs financiers, à élaborer des budgets et à allouer les ressources financières de manière appropriée.

➤ **Communication et transparence** : Le tableau de bord financier est un outil de communication essentiel pour partager les informations financières avec les parties prenantes internes et externes. L'objectif est de fournir des rapports financiers clairs, précis et compréhensibles qui permettent aux parties prenantes de comprendre la performance financière de l'entreprise, de poser des questions pertinentes et d'engager des discussions informées.

➤ **Contrôle et gestion des risques** : Le tableau de bord financier vise à aider à contrôler les performances financières de l'entreprise en identifiant les écarts par rapport aux objectifs et aux normes prédéfinis. Il permet de détecter les problèmes potentiels, de mesurer les risques financiers et d'initier des actions correctives appropriées. L'objectif est de minimiser les risques financiers, d'optimiser l'utilisation des ressources financières et de garantir la viabilité financière de l'entreprise à long terme.

En résumé, les objectifs d'un tableau de bord financier incluent le suivi des performances financières, la prise de décision éclairée, la planification financière, la

communication transparente et le contrôle des risques. Ces objectifs visent à améliorer la gestion financière de l'entreprise et à favoriser sa croissance et sa rentabilité.

I.4. Les avantages de tableau de bord financier

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. A ce titre, cet outil financier lui permet de³⁷ :

➤ **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des résultats de l'entreprise. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.

➤ **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la stratégie commerciale. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de l'évolution de son entreprise. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.

➤ **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.

➤ **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une stratégie financière efficace.

➤ **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

³⁷ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulter le 28/04/2023 à 11h27

Conclusion

D'après le développement que nous avons fait dans ce chapitre, nous avons constaté non seulement l'importance du tableau de bord, mais aussi celui-ci se définit comme un outil de mesure et de pilotage de la performance ainsi, c'est un moyen de communication au sien de l'entreprise.

De plus, il s'agit d'un outil précieux pour surveiller et gérer la performance d'une entreprise, il permet de visualiser les données clés afin d'identifier les écarts et les opportunités.

De ce fait, nous allons développer dans le chapitre suivant la notion de performance et de pilotage et le lien entre eux.

Chapitre II

La mesure et le pilotage de la performance

Introduction

Le pilotage d'entreprise est l'ensemble des processus et systèmes d'outils utilisés par une entreprise pour suivre et évaluer la performance de la structure par rapport aux objectifs fixés. Il s'appuie sur l'analyse et des données produites par les équipes aux niveaux opérationnel. Le pilotage de l'entreprise consiste donc à recueillir et traiter les informations essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise.

La performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, au niveau d'une entreprise. La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Piloter la performance de l'entreprise est la première préoccupation que doit avoir un bon dirigeant, par un suivi en permanence l'état de son entreprise et évaluer l'atteinte des objectifs afin d'atteindre son but et assurer un pilotage efficace.

Pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre au pilotage de la performance financière. Dans la première section, nous tentons de bien expliquer le concept de la performance, la deuxième section est consacrée à la présentation de la mesure de la performance financière d'une entreprise et enfin la troisième section aura pour objectif d'expliquer comment piloter la performance dans une entreprise à l'aide d'un tableau de bord.

Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise

Le concept de performance est omniprésent dans la littérature de gestion. Dans la présente étude, nous procédons à une analyse de différentes perceptions existant dans la littérature sur ce concept. Une analyse qui sera suivie d'un essai de définition de la notion de performance.

II.1. La définition de la performance

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas seulement sur la dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

KHEMAKHEN a expliqué la performance dans son ouvrage³⁸ « dynamique de contrôle de gestion » comme suit : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots en proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais.

II.1.1. Définition la performance selon plusieurs auteurs

La performance est un concept polysémique où multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon les différents auteurs :

D'après BOURGUIGNON, la performance se définit comme :³⁹ « 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) ».

³⁸ KHEMAKHEN.A, La dynamique du contrôle de gestion, 1976, p. 6

³⁹ BOURGUIGNON. A (2000), « Peut-on définir la performance ? », in Revue Française de comptabilité, juillet-aout, (1995), page 934.

Selon Annick Bourguignon, dans sa définition la performance :⁴⁰ « 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 »

II.1.2. Les Critères de la performance

Selon MALLOTJ. L et maitre JEAN.C la performance se définit comme étant « l'association de l'efficacité et de l'efficience où l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance financière, mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'économie des ressources, la qualité.

- **L'efficacité** : D'après le dictionnaire de gestion :⁴¹ « l'efficacité se définit comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs poursuivis, en effet tat que les résultats seront proches des cibles objectives, le système sera efficace on expirera donc le degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système ». D'une manière générale le concept de la performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est-à-dire, l'idée de s'engager dans une action et de la réaliser dans son intégralité, la performance consiste donc à atteindre un résultat particulier conformément à un objectif précis.

La formule suivante résumera la notion d'efficacité :

⁴⁰ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995, page 62.

⁴¹ Hm, Boislandelle, « dictionnaire de gestion, vocabulaire concept et outils », 2 ème Edition, presse de l'université de Québec, 2013.P113.

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

Nous concluons que l'efficacité est le niveau auquel les objectifs ont été atteints, considérer une activité comme efficace lorsque, les résultats obtenus sont identiques ou parallèles aux objectifs fixés précédemment.

➤ **L'efficience** : D'après GRANSTED.I, l'efficience est :⁴² « 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 » Le concept de la performance associer ensuite la notion d'efficience, c'est à dire les moyens utiliser pour mener à bien une action ont été utilisé de manière inquiètent économie.

La formule suivante résumera la notion d'efficacité :

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

➤ **L'économie** : D'après VOYER, L'économie est :⁴³ « 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 ». 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**⁴⁴ : « 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 ». D'une façon plus claire, la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé, aussi la pertinence permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs.

⁴² I. GRANSTER, « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, page 33.

⁴³ VOYER, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, presse de l'université du Québec, 1999, page 110.

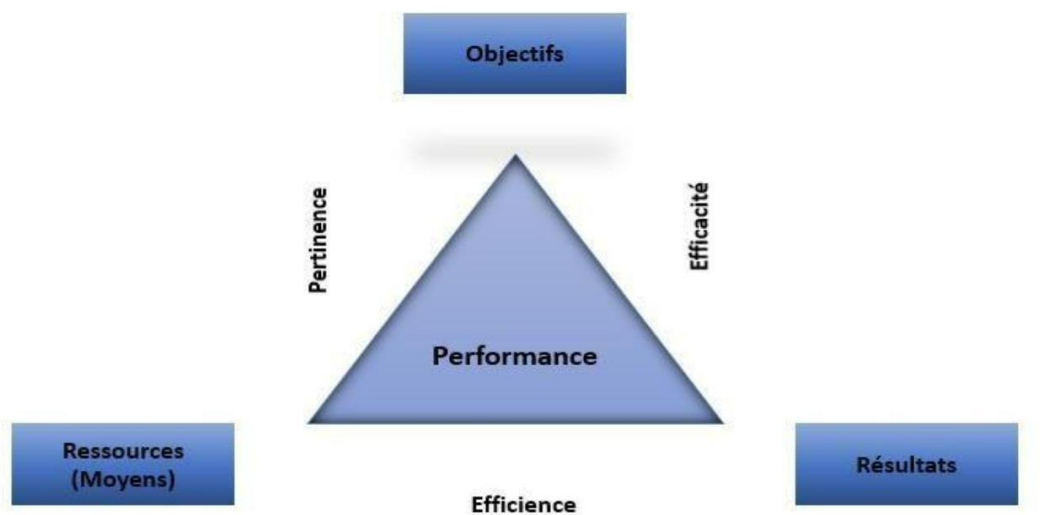
⁴⁴ F. GIRAUD, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Edition GUALINO, France, 2002, page 72.

La formule suivante résumera la notion de la performance :

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

La performance est schématisée par Patrick Gibert (1980) sous la forme d'une « triangle de la performance ». Être performants, c'est être efficace, efficient et pertinent, tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs.

Figure 8 : Le triangle de la performance



Source : LONING. H, « le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques », 3eme édition, Dunod, Paris, 2008, p 06

✓ Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

✓ Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

✓ Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

II.2. Les formes de la performance

La performance évaluée au sein de l'entreprise est la combinaison entre deux types de forme, le premier est interne et le deuxième est externe, c'est-à-dire, au regard de l'environnement de l'entreprise. En effet, la performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, fournisseurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fond, car ils ont des cibles et des à atteindre car ils n'ont pas les mêmes objectifs et attentes.

II.2.1. La performance interne

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

D'après **Bernard MARTORY** la performance interne ⁴⁵:

✓ 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 financier.

II.2.2. La performance externe

La performance externe ou héritée de l'environnement, qui tient à des évolutions externes. Cette forme de performance s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

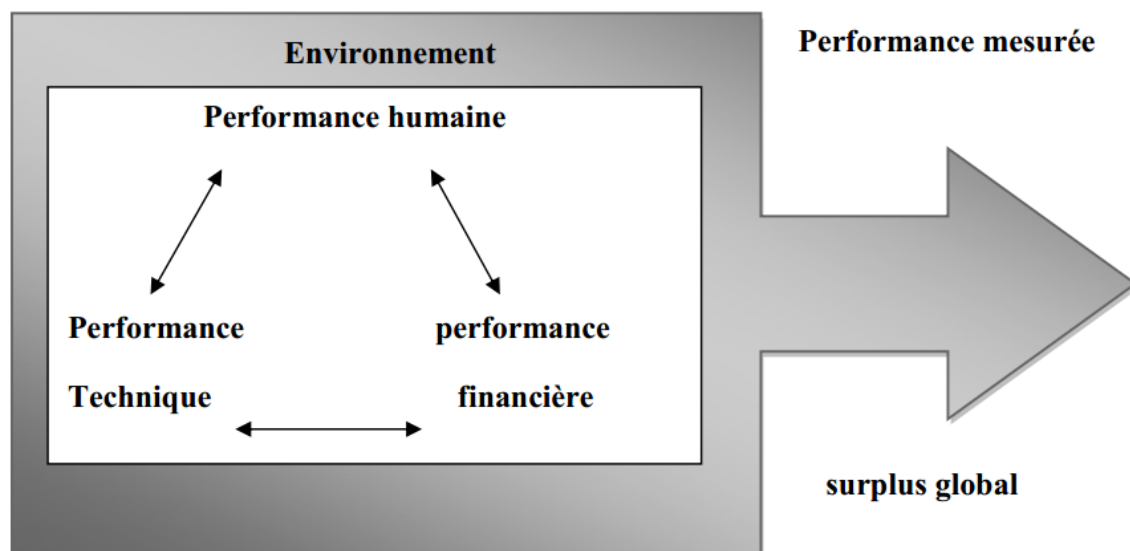
⁴⁵ Bernard MARTORY, « Contrôle de gestion social », Librairie Vuibert, Paris, 1999, page 236.

Tableau 5: Comparatif des performances interne et externe

La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat présent et future.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financiers	Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.
Aboutir à la définition des variables d'actions	Générer l'analyse financière des grands équilibres.
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but	Donne lieu à un débat entre les différentes parties Prenantes

Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la Performance », Edition DUNOD, Paris, (2007), p17.

Figure 9 : Tableau de bord prospectif



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

II.3. Typologie de la performance

Afin d'évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux de performance, car il existe plusieurs dimensions de la performance, parmi lesquelles, on retrouve :

II.3.1. La performance globale

Elle est définie comme⁴⁶ : « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens ».

II.3.2. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par Michael KALILA comme étant⁴⁷ : « 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 ».

II.3.3. La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra comme étant⁴⁸ : « 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 ». La performance sociale fait référence à l'évaluation de la contribution d'une entreprise ou d'une organisation à des aspects sociaux et sociétaux. Elle mesure l'impact de l'entreprise sur la société dans son ensemble, en tenant compte des relations qu'elle entretient avec ses employés, ses clients, ses fournisseurs, les communautés locales et l'environnement.

⁴⁶ BOURGUIGNON. « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, 2000. P 62.

⁴⁷ M. KALIKA, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », Edition ECONOMICA, paris, 1995, page 340.

⁴⁸ Ghazlene Oubya, op.cit., page 03

Cette performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères et suite un processus évolutif, il faut tout d'abord :

✓ Définissez les points auxquels on souhaite évaluer la performance sociale par Ex : donner priorité à la sécurité et à la santé de l'employeur, et porter une attention particulière au nombre d'accidents du travail.

✓ Identifier les personnes concernées par ce système

✓ Etablir les indicateurs d'évaluation des personnes concernées par ce système

✓ Précisez les conditions de cette évaluation (par Ex : au niveau de l'individu du groupe, l'institution de l'entreprise etc. A court terme, à moyen terme, ou à long terme.

II.3.4. La performance stratégique

Elle se réfère à l'évaluation et l'accomplissement des objectifs stratégiques d'une organisation. Elle mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources et compétences pour atteindre ses résultats souhaités à long terme. La performance stratégique implique l'alignement des activités de l'organisation avec sa stratégie globale, ainsi que la capacité de l'entreprise à anticiper et s'adapter aux changements dans son environnement concurrentiel. Elle englobe la prise de décision stratégique, maintenir sa compétitivité sur le long terme, la planification, l'exécution et la surveillance des activités stratégiques.

II.3.5. La performance commerciale ⁴⁹

La performance commerciale est définie comme suit : « Elle s'appelle performance marketing elle peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire les clients réguliers et potentiels en fournissant des produits et services de haut qualité qui répondent aux besoins des consommateurs ».

Les entreprises visant la performance doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leur concurrent afin de conserver, voir et développer leur part de marché cette performance est mesurée par :

⁴⁹ Bertrand Sogbossi Bocco, « PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE PAR LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE », « La Revue des Sciences de Gestion », (2010), P119.

- a) Des critères quantitatifs tel que :
- ✓ La part de marche
 - ✓ Le chiffre d'affaires
 - ✓ Le profit
- b) Des critères qualitatifs :
- ✓ La satisfaction des clients.
 - ✓ La fidélisation de la clientèle.
 - ✓ La rentabilité par segment, par client, par produit, par le marché.
 - ✓ L'attrait des nouveaux clients.

II.3.6. La performance financière

Pour Claude BILLET, il définit la performance financière comme suit⁵⁰ : « 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 ».

D'une manière générale la performance financière se réfère à l'évaluation de la santé financière et de la rentabilité d'une entreprise. Elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des revenus, à gérer efficacement ses coûts et ses dépenses. La performance financière peut être évaluée à l'aide des indicateurs et ratios financiers. Ces mesures fournissent des informations sur la capacité d'une entreprise à générer des revenus. Une performance financière solide est souvent associée à une rentabilité élevée, une croissance stable, une gestion efficace. Elle est également importante afin d'assurer la viabilité à long terme d'une entreprise, car elle influence sa capacité à investir dans des nouvelles opportunités, à rembourser ses dettes et à distribuer des dividendes aux actionnaires.

⁵⁰ Claude BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », Edition : DUNOD, Paris, 2005, page 43.

Section 02 : La mesure de la performance d'une entreprise

La mesure de la performance est un outil puissant pour stimuler l'amélioration continue et l'innovation, afin de mesurer la performance il est essentiel de sélectionner des indicateurs pertinents qui permettent de suivre et évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs. Dans cette section nous allons étudier la mesure de la performance et ses différents aspects.

II.1. La définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance peut être définie comme le processus d'évaluation systématique des résultats obtenus par rapport aux objectifs préalablement définis.

Selon KHEMAKHEM précise que⁵¹ : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise ».

II.2. Les indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion, largement utilisés par les contrôleurs de gestion, pour mesurer et évaluer les performances et leurs processus. Il faut les gérer de manière la plus efficace, et la plus efficiente possible en vue d'atteindre les buts préalablement définis par l'entreprise.

II.2.1. La définition d'un indicateur de la performance

D'après A. FERNANDEZ⁵² : « 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. »

⁵¹ KHEMAKHEM Abdellatif (2007), « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, p343.

⁵² Alain FERNANDEZ, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2010, page 259

Selon **VOYER.P** définit⁵³ : « Les indicateurs de performance est une mesure liée à la valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à la réalisation des objectifs, aux résultats d'impact ».

Au terme de ces quelques définitions, on notera qu'un indicateur de performance sert à piloter l'entreprise. Il permet de suivre et évaluer la capacité de développement de cette dernière, il permet d'avoir une vision claire et globale sur la santé financière de l'organisation. Les indicateurs financiers communiquent des données chiffrées fiable, pertinent, comparable et vérifiable sur la performance globale de l'entreprise, cela permet donc de mesurer sa capacité à atteindre les objectifs visés par l'entreprise. La démarche de sélection des indicateurs de performance fiable nous conduisons à la conception d'un tableau de bord efficace.

II.2.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance

Un bon indicateur de la performance possède certains caractéristiques clés pour être efficace et utile dans l'évaluation des performances d'une entreprise, voici quelques-unes de ses caractéristiques :

Pour **VOYER**, les propriétés d'un indicateur efficace sont les mêmes caractéristiques que les autres instruments de mesure⁵⁴ :

- **La pertinence** : c'est un indicateur qui doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisation.
- **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

⁵³ VOYER Pierre, « tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2ème Edition, presse de L'université du Québec, 2002, p114.

⁵⁴ 55 Pierre VOYER, op.cit. Page 68.

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

II.2.3. Critères de choix d'un indicateur

Le choix d'un indicateur de performance approprié nécessite une réflexion approfondie et la prise en compte de certains critères.

Selon FERNANDEZ, il existe cinq critères essentiels pour choisir un indicateur⁵⁵:

- **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 ;
- **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.

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

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

⁵⁵ Alain FERNANDEZ, op.cit. Page 274-277

II.2.4. Les types des indicateurs

Les indicateurs de la performance peuvent être classés en trois types :

II.2.4.1. Les indicateurs de moyen

Les indicateurs de moyen indiquent le niveau des ressources consommées qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces rations nous pourrions comprendre la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouées à la réussite de son objectif.

II.2.4.2. Les indicateurs de résultat

Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

II.2.4.3. Les indicateurs de contexte

Se définit comme une donnée qui fournit une base simple et fiable pour décrire une variable de contexte. Il informe sur la situation et son évolution dans le pays, dans la zone

II.3. La mesure de la performance par les indicateurs d'équilibre financier

Chaque entreprise a besoin de connaître sa situation financière actuelle et de la comparer à la précédente. Les indicateurs du bilan permettent de faire un examen, et une comparaison entre les éléments de l'actif aux éléments du passif ou l'inverse.

II.3.1. Le fonds de roulement net FRN

Le fonds de roulement net représente la différence entre les capitaux permanents et les actifs fixes ou encore entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Il peut se calculer par les deux formules qui suivent :

L'approche patrimoniale privilégie le calcul du fonds de roulement par le haut du bilan puisque l'équilibre financier dans cette conception s'obtient suite à l'ajustement des flux financiers longs. Cet excédent de ressources longues constitue un financement à court terme représentant une marge de sécurité pour l'entreprise et une garantie de solvabilité.

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

FR > 0

- Capitaux permanents > Actif immobilisé

Cette situation suggère que l'entreprise est dans un équilibre financier à long terme, puisqu'elle dégage un excédent de capital à long terme destiné à financer son actif circulant, de sorte que le fonds de roulement constitue une marge de sécurité considérable pour le maintien de la solvabilité.

FR < 0

- Capitaux permanents < Actif immobilisé

Dans ce cas, le capital permanent n'est pas suffisant pour Financer tous les actifs immobilisés, ce qui indique un déséquilibre structurel de Financement d'actifs de l'entreprise. Cela l'obligera à financer la partie Manque de ressources à court terme.

FR = 0

- Capitaux permanents = Actif immobilisé

Dans ce cas, l'entreprise atteint un équilibre financier minimum. L'actif circulant couvre les dettes à court terme, et les ressources stables couvrent les emplois durables sans qu'un excédent ne soit généré.

II.3.2. Le besoin de fonds de roulement BFR

Le besoin de fonds de roulement se définit comme suit⁵⁶ : « 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 ».

Le BFR peut se calculer par deux formules :

⁵⁶ F. NICOLAS, « Finance pour non-financiers », Edition DUNOD, Paris, 2012, page 87-88.

- La première formule:

$$\mathbf{BFR} = (\text{Valeurs réalisables}) - \text{DCT}$$

- La deuxième formule :

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

Interprétation

✓ $\text{BFR} > 0$: L'entreprise n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme avec la transformation de son actif cyclique en liquidité. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources (FR), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaire).

✓ $\text{BFR} < 0$: Le niveau de l'actif cyclique arrive à couvrir les exigibilités à court terme l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

✓ $\text{BFR} = 0$: les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant, mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

II.3.3. La trésorerie nette

La trésorerie se définit comme suit⁵⁷ : « La trésorerie est définie comme étant l'excédent TR positive, ou l'insuffisance TR négative des ressources longues disponibles après financements née de l'activité ».

Autrement dit la trésorerie d'une entreprise exprimée comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Sa détermination et son analyse permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires. Elle représente l'excédent ou le déficit de FRN après financement du BFR.

⁵⁷ HAMOUDI K, « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger, 2007, p87.

La trésorerie de calcule selon deux formules :

- La première formule :

$$\mathbf{TR = FRN - BFR}$$

- La deuxième formule :

$$\mathbf{TR = Trésorerie Active - Trésorerie Passive}$$

Interprétation des cas de figures possibles

- **Trésorerie Positive**

FR > BFR : C'est une situation recherchée, car l'entreprise dans ces conditions a pu financer intégralité de son besoin en fonds de roulement et dégager un excédent qu'on retrouve dans ses disponibilités.

- **Trésorerie négative**

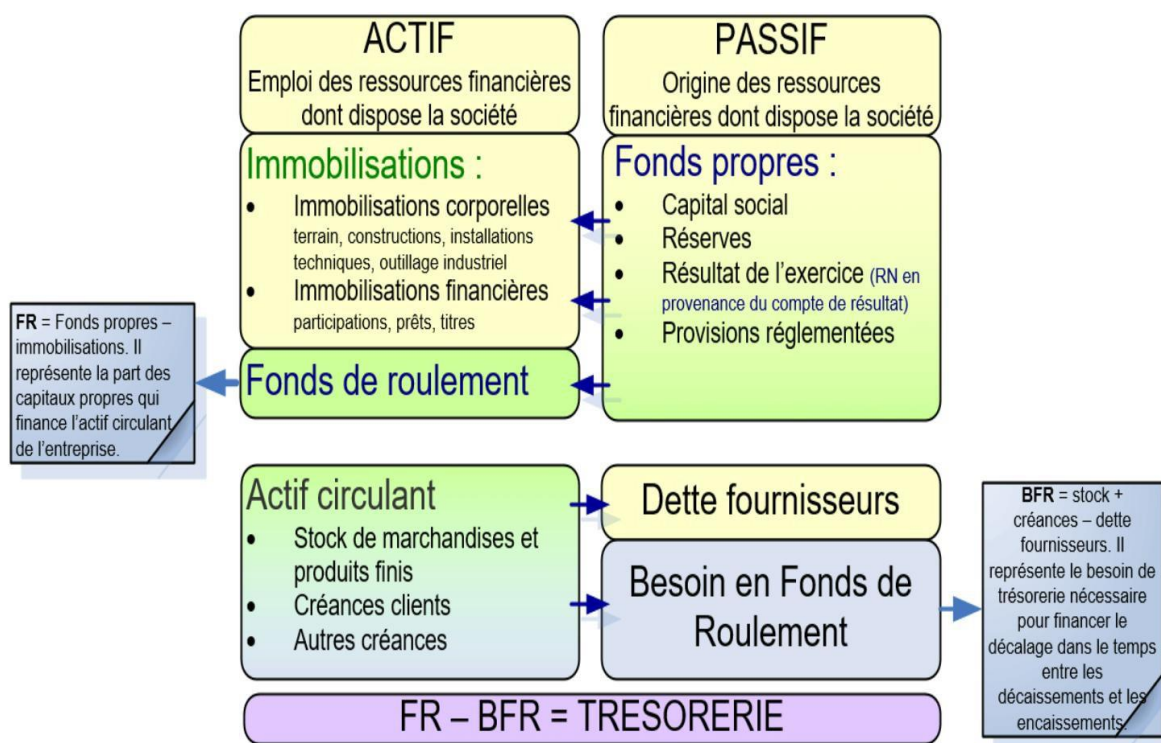
FR < BFR : Dans ce cas de figure, le FRN na finance qu'une partie du BFR exprimé. Le solde restant est financé par des concours bancaires (DCT).

- **Trésorerie nulle**

FR < BFR : 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. Et c'est justement ici que réside le risque car ce cas de figure stipule implicitement que l'entreprise a épuisé la totalité de son FRN. Elle court des lors le risque d'être déséquilibré à tout moment car comme nous le savons tous « tout déséquilibre est éphémère »

Les indicateurs d'équilibre financier permettant de suivre l'avancement de l'organisation vers l'objectif. Ces indicateurs, servant particulièrement à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une déviation. À titre d'exemple, ce type d'indicateur pourra mesurer la « fiabilité des délais » et comparer avec l'objectif fixé et les réalisations précédentes.

Figure 10 : La représentation des indicateurs d'équilibre financier



Source : A. KHEMAKHEM, « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, P143

II.4. La mesure de la performance par les ratios

Les ratios financiers permettent de procéder à l'analyse financière d'une entreprise mais ils ne doivent pas être les seuls indicateurs à prendre en compte. D'ailleurs, il convient de s'assurer qu'ils soient en adéquation parfaite avec le type d'activité exercée ou avec les particularités que peut présenter une entreprise. Enfin, les résultats donnés doivent être comparés dans le temps et dans l'espace.

II.4.1. La définition d'un ratio

Un ratio est un coefficient ou un pourcentage généralement calculé entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité et l'équilibre financier.

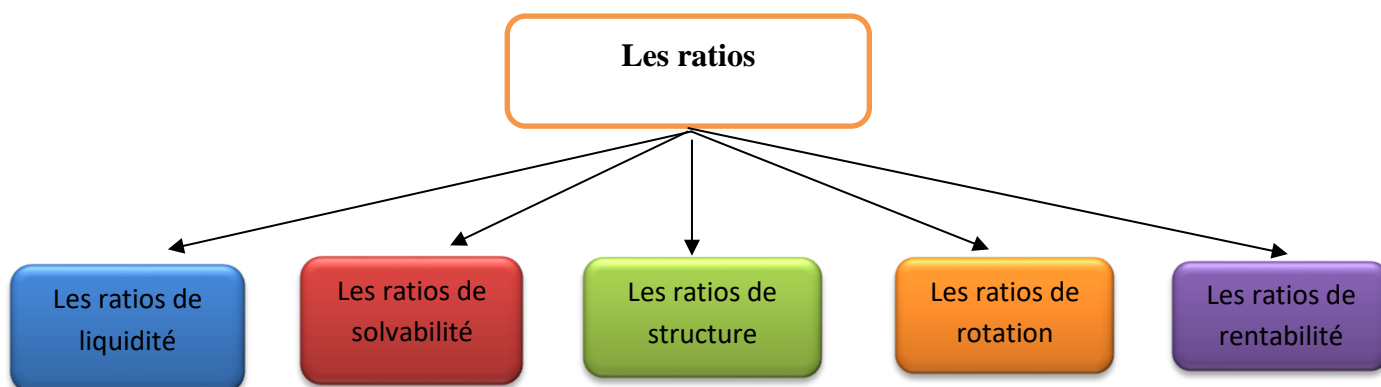
Il existe plusieurs ratios qui permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre.

D'une manière générale,⁵⁸ « un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité. Il ne faut pas confondre un écart qui est une différence en valeurs absolues et un ratio qui exprime une relativité exprimée en pourcentage ou en indice ».

II.4.2. Les types de ratios

Il existe de nombreux types de ratios financiers utilisés pour évaluer la performance et la santé financière d'une entreprise. Les ratios sont regroupés selon les catégories suivantes :

Figure 11 : Les différents types de ratios



Source : MELYON, Gérard, « Gestion financière », 4^{ème} édition : Bréal, 2007, P159.

II.4.2.1. Ratios de structure financière

Les ratios de structure financière sont ceux qui permettent de comparer les structures de l'actif et du passif et d'apprécier leur importance relative afin d'étudier la solidité de la structure financière de l'entreprise. Nous avons retenu essentiellement :

⁵⁸ LOCHARD Jean, « Les ratios qui compte », 2^{ème} édition d'Organisation, Eyrolles, paris, 2008, P31.

Tableau 6: Ratio de la structure

Les ratios de structure	Interprétation
Ratio de financement permanent =Capitaux permanant / Actif fixe Il doit être ≥ 1	Mesure le taux de couverture des immobilisations par des ressources que l'entreprise à sa disposition de manière durable, c'est-à-dire à long terme.
Ratio de financement propre = Capitaux propres / Actif fixe ≥ 0.5	L'intérêt de ce ratio est de connaitre le degré de financement des immobilisations par les moyens propres de l'entreprise.
Ratio de financement des investissements =Valeurs immobilisées / Total actifs ≥ 0.5	L'intérêt de calcule de ce ratio est de connaitre l'importance et l'efficacité de la politique d'investissement de l'entreprise.
Ratio de financement total Capitaux propres / Total passif ≥ 0.5	L'intérêt de ce ratio d'évaluer la part des ressources propre dans la structure globale de l'entreprise.

Source : Réalisé par nous-mêmes

II.4.2.2. Ratios de liquidité

Le ratio de liquidité est un ratio financier, il permet de quantifier les liquidités dont dispose l'entreprise lors d'un exercice comptable. Ce ratio est utilisé en premier lieu par l'entreprise pour effectuer des analyses, évaluer sa bonne santé financière et identifier sa capacité à maintenir son exploitation. Il permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle peut honorer rapidement ses dettes à court terme. Ainsi que le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs courants en liquidité pour faire face à ces dettes à court terme.

Tableau 7: Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité	Interprétation
Le ratio de liquidité général = Actif circulant / dette à court terme Il doit être ≥ 1	Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme.
Le ratio de liquidité réduite = Valeur réalisable + Valeurs disponible / dettes à court terme Inclue entre 0.3 et 0.5	Il est surnommé « ratio de liquidité réduite » car il est réduit aux éléments les plus liquides de l'actif circulant, en l'occurrence les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.
Le ratio d'immédiate Valeur disponible / Dettes à court terme Inclue entre 0.2 et 0.3	Ce ratio estime la couverture des dettes exigibles par des valeurs disponibles. Son intérêt est d'évaluer le part des dettes échues qui pourront être honorées dans l'immédiat moyennant la trésorerie active disponible.

Source : Réalisé par nous-mêmes

II.4.2.3. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont des mesures financières permettant d'évaluer la rentabilité et la performance financière d'une entreprise sous différents aspects, en mettant l'accent sur la rentabilité des opérations, l'utilisation des ressources financière et l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices.

Les ratios de rentabilité fournissent de l'information sur la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réaliser un résultat net positif, voire à la hauteur des objectifs de l'entreprise.

Tableau 8: Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité	Interprétation
Ratio de rentabilité économique = Valeur exploitation / Total actifs	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.
Ratio de rentabilité financière Résultat net / 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.
Ratio de rentabilité commerciale Résultat net / chiffre d'affaires	Elle traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services.

Pour ces deux ratios, on dira que l'entreprise est rentable ou non en références aux normes qui suivent :

✓ Si la rentabilité (économique ou financière) est inférieure ou égale à 0, on dira que l'entreprise n'est pas rentable.

✓ Si $0 \leq R \leq 5\%$: la rentabilité est faible.

✓ Si $5\% \leq R \leq 10\%$: la rentabilité est moyenne.

✓ Si $R \geq 10\%$: la rentabilité est bonne

II.4.2.4. Les ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme. Ces ratios sont suivis de près par les investisseurs pour apprécier la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements et l'aider à prendre des décisions dans sa stratégie d'investissement.

Tableau 9: Les Ratios de solvabilités

Les ratios de solvabilité	Interprétation
Ratio de solvabilité générale = Total actif / total des dettes ≥ 1	Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes.
Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / total des dettes ≥ 1	Ce ratio permet d'apprécier le degré d'indépendance d'une entreprise par rapport à ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop endettée. Il permet également d'évaluer la capacité d'endettement.
Ratio de capacité de remboursement = dette à long et moyens terme / CAF ≤ 0.3 ou 0.5	Ce permet de déterminer la capacité dans laquelle une entreprise est en mesure de rembourser ses dettes et donc s'endetter de manière supplémentaire.

Source : Réalisé par nous-mêmes

II.5. La Mesure de la performance par les indicateurs du compte de résultat ⁵⁹

L'analyse qualitative de la performance de l'activité économique de l'entité comporte les principaux indicateurs qui permettent la compréhension du compte de résultat. Elle est essentiellement basée sur les soldes intermédiaires de gestion (SIG). On trouve neuf soldes divisés entre les charges et produits. Les trois premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six suivants sont consacrés à l'analyse du résultat.

⁵⁹ <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaire-de-gestion-sig/>
 Consulte :09/05/2023

II.5.1. Les soldes intermédiaires de gestion SIG

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs comptables qui permettent d'identifier et d'analyser la totalité des points et données qui contribuent à la réalisation du résultat d'une entreprise. Ils permettent ainsi de différencier les éléments en lien avec la production, les éléments en lien avec l'investissement et le financement, ainsi que les éléments qui sont considérés comme exceptionnels.

« Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion établis à partir des données du compte de résultats. Il permet de comprendre la formation du résultat et d'apprécier la performance de l'activité de l'entreprise »

Le tableau de SIG comprend neuf (9) soldes successifs obtenus par différence entre certains produits et certaines charges, en site :

➤ **Marge commerciale**

C'est l'indicateur des entreprises commerciales ou de l'activité des entreprises ayant également une activité industrielle. Ce solde mesure la performance commerciale d'une entreprise « C'est la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat. Elle constitue par conséquent l'indicateur fondamental des entreprises commerciales car c'est évidemment la source essentielle de leur résultat. »⁶⁰

$$\text{MC} = \text{vente de marchandise} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

➤ **Production de l'exercice (PE)**⁶¹

Cet agrégat comptable est obtenu en faisant la somme de la production vendue (vente de produits finis, de travaux, d'étude, de prestation de service, etc.) corrigé des rabais, remise, ristournes accordées, de la production stockée et de la production immobilisée.

$$\text{PE} = \text{production vendue} + \text{production stockée ou déstockée} + \text{production immobilisée.}$$

⁶⁰ X. BOUIN, F.-X. SIMON, tous gestionnaires, DUNOD, Paris, 2003, p36.

⁶¹ Alain Marion, op cit, P48

➤ **La valeur ajoutée**

« La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise. La valeur ajoutée sert à rémunérer l'État, le personnel, les prêteurs et l'entreprise ». ⁶²

La valeur ajoutée = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations de l'exercice en provenance de tiers.

➤ **Excédent brut d'exploitation**

L'EBE est définie comme suit : « L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production » ⁶³

EBE constitue le surplus économique dégagé par les opérations d'exploitations. Il donne une mesure de l'autofinancement dégagé indépendamment des politiques d'amortissement et de financement adoptées par l'entreprise. C'est un indicateur qui a l'avantage de ne pas être pénalisé par la politique financière de l'entreprise, ni par ses options fiscales.

Excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée de l'entreprise + subventions d'exploitation – impôts, taxes et versements assimilés – charges de personnel.

➤ **Résultat d'exploitation (RE)**

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise, il représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'existence de

Le résultat d'exploitation = EBE + reprise sur charges d'exploitation + autre produit de gestion - dotation aux amortissements et provision d'exploitation - autre charge de gestion.

⁶² Béatrice, Francis Grand Guillot, « l'essentiel de l'analyse financière », 12^{ème} Edition Lextenso, Paris, 2011, p56

⁶³ Hubert de la Bruslerie. (2010). Analyse financière : information financière et diagnostic (éd. 4^{ème} édition, DUNOD). Paris.

l'entreprise. On ne prend en considération que les éléments d'exploitation indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale.

➤ **Le résultat courant avant impôts (RCAI)**

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

Le résultat courant avant impôts = Résultat d'exploitation + Résultat financier
(produits financiers – charges financières)

➤ **Le résultat net de l'exercice RT**

Le résultat net de l'exercice C'est l'indicateur qui reflète la rentabilité générale d'une entreprise. C'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux associés après la rémunération du personnel, l'État et les bailleurs du fonds.

Résultat net = Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés.

Tableau 10: Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Désignation	Charge	Produit
Vente de M/ses (+)		
Cout d'achat des M/ses vendues (-)		
Marge commerciale		
Production vendue (+)		
Production stockée ou déstockée (±)		
Production immobilisée (+)		
Production de l'exercice		
Marge commerciale (+)		
Production de l'exercice (+)		
Consommation de l'exercice en provenant des tiers (-)		
Valeur ajoutée		
Valeur ajoutée (+)		
Subvention d'exploitation (+)		
Impôts, taxes et versement assimilés (-)		
Charge personnel (-)		

Excédent brut d'exploitation		
EBE (+)		
Reprise sur perte de valeur et provision (+)		
Autres produits d'exploitation (+)		
Dotations aux amortissements et provisions (-)		
Autres charges d'exploitation (-)		
Pertes de valeurs (-)		
Résultat d'exploitation		
RT d'exploitation (+)		
Quotes-parts de RT (±)		
Produit financier (+)		
Charge financière (-)		
Résultat courant avant impôts		
Produit exceptionnels (+)		
Charge exceptionnelles (-)		
Résultat exceptionnel		
Résultat courant avant impôts (+)		
Résultat exceptionnel (+)		
Participation des salariés (-)		
Impôts sur les bénéfices (-)		
Résultat de l'exercice		

Source : Adapté selon le livre de Mario Alain, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007

II.5.2. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est un indicateur financier qui désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement. Dans le cadre de son activité, l'entreprise doit financer plusieurs éléments :

- ✓ Les investissements qui permettent d'assurer et de développer l'activité de l'entreprise ;
- ✓ Le remboursement de ses emprunts ;
- ✓ Le paiement des dettes fournisseurs, fiscales et sociales ;
- ✓ Le versement des dividendes aux associés.

Selon X. BOUIN & F.X. SIMON⁶⁴ : « 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 ».

La CAF évalue le surplus monétaire dégager par l'entreprise en prenant en compte la totalité des produits encaissables et des charges décaissables.

Le calcul de la capacité d'autofinancement permet donc de déterminer le montant de la trésorerie potentielle qui est généré par l'entreprise dans le cadre de son activité, deux méthodes de calcul peuvent être utilisées pour le calcul de la CAF sont les suivantes :

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

Tableau 11: Calcul de la CAF avec la méthode additive

Résultat net	
+	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 :

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

Tableau 12: Calcul de la CAF avec la méthode soustractive

⁶⁴ Xavier BOUIN & François-Xavier SIMON, « Tous gestionnaire : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », DUNOD, Paris, 2006, page 47.

Excédent Brut d'Exploitation EBE (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 exceptionnel
-	Charges exceptionnels
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacité d'autofinancement

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

Remarque : Pour parvenir au même résultat, deux calculs peuvent être effectués à partir du compte de résultat ou des soldes intermédiaires de gestion.

Section 03 : tableau de bord outil de pilotage de la performance

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale, visant à favoriser l'amélioration continue. D'un autre angle de vue, le pilotage de la performance permet de mesurer le degré de la réalisation des objectifs, de la mise en œuvre d'une stratégie, ou d'accomplissement d'une activité à court et à moyen terme.

II.1. Le système de pilotage d'une entreprise

II.1.1. La définition d'un système de pilotage

Un système de pilotage est un ensemble de dispositifs, de procédures et de mécanismes utilisés pour contrôler et gérer le fonctionnement d'un système ou d'un processus. Il est conçu pour assurer une performance optimale, une sécurité, une efficacité et une fiabilité dans l'accomplissement des objectifs du système.

II.1.2. Le pilotage de l'entreprise

Le pilotage d'entreprise est l'ensemble des processus et système d'outil utilisés par une entreprise pour suivre et évaluer la performance de la structure par rapport aux objectifs

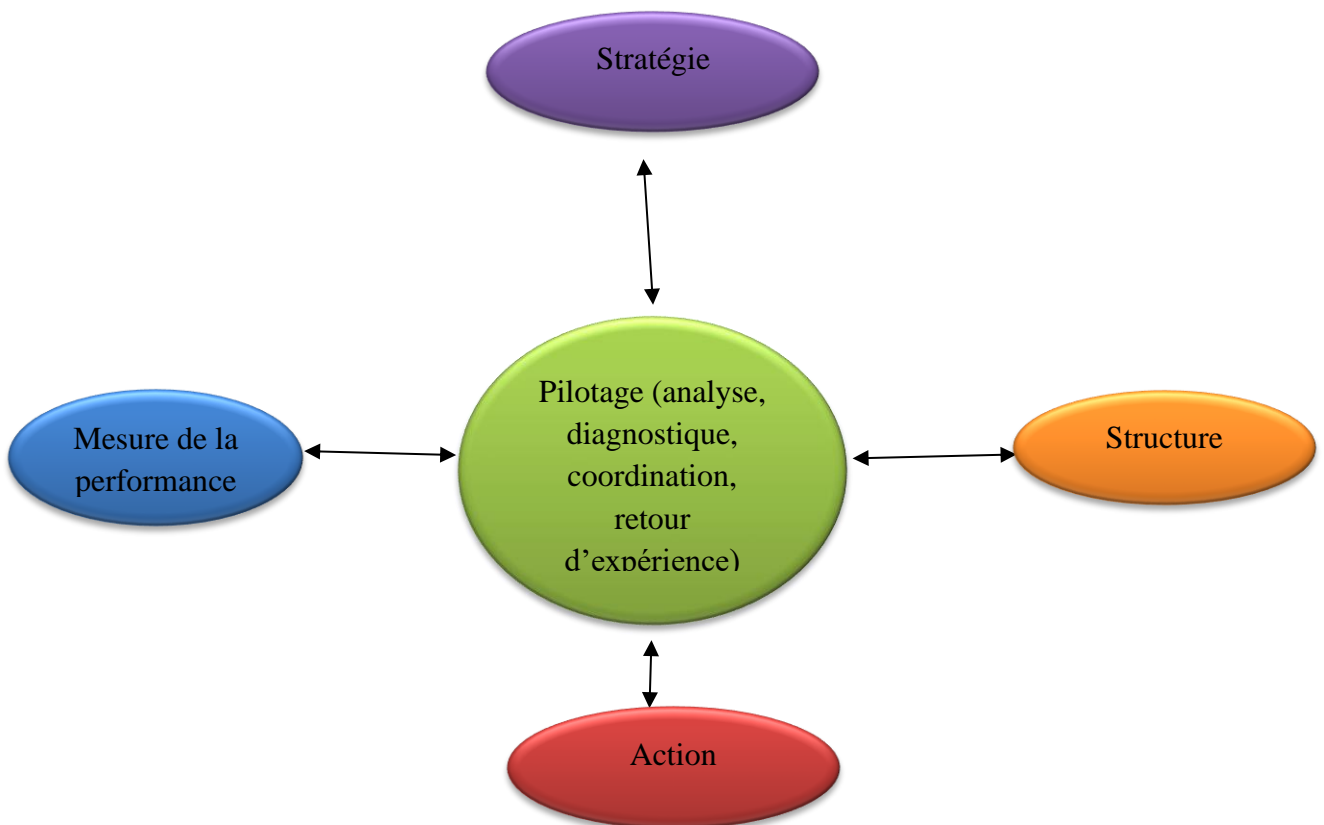
fixés. Il s'appuie sur des analyses et des données produites par les équipes au niveau opérationnel.

Le pilotage d'entreprise consiste donc à recueillir et traiter les informations essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise, conduit principalement par les managers des différents services, et avec la direction générale de l'entreprise, il se déploie en trois volets.

Le processus comprend essentiellement :

- ✓ La mise en place opérationnelle de la stratégie d'entreprise ;
- ✓ L'évaluation de la performance de la performance par rapport aux objectifs fixés ;
- ✓ L'optimisation des actions pour les atteindre.

Figure 12 : Le processus du pilotage



Source : HADDOUN FIAZA, MATIB MEHDI, Op. Cit, page 34

II.2. Le lien entre la performance et le pilotage

C'est de comprendre les déterminants de la performance et entreprendre une démarche d'identification des indicateurs de pilotage. Grâce à l'exploitation des données nécessaires à l'interprétation des indicateurs de performance, un dirigeant d'entreprise peut évaluer la productivité de son organisation et suivre le rythme des efforts attribués à cette dernière. Les indicateurs de performance permettent à l'organisation de cibler les pistes d'améliorations à apporter qui permettant d'atteindre ses objectifs de croissance.

II.3. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Il est un outil bien plus complexe et subtil. Cet outil réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

➤ Réduire incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

➤ Stabiliser information

L'entreprise est en constante évolution, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà une décision indispensable pour le décideur.

➤ Contribuer à une meilleure maîtrise du risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

➤ Faciliter la communication

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

➤ **Dynamiser la réflexion**

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des réflexions.

II.4. Le tableau de bord outil de pilotage de la performance

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le pilotage de la performance permet de centraliser, analyser et partager toutes les données de l'entreprise. Ainsi qu'elle offre la possibilité de concevoir des tableaux de bord afin de mettre en perspective vos indicateurs de pilotage. La mise en forme est très simple, vous choisissez les éléments graphiques les plus parlants pour illustrer les performances de l'entreprise.

Le tableau de bord est certainement l'outil le plus connu et le plus efficace pour piloter l'activité d'une entité.

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion exige tout d'abord de mesurer la performance financière, Malgré ces difficultés conceptuelles, les managers de l'entreprise doivent opérationnaliser la performance et en proposer des modalités de calcul, sous la forme d'indicateurs qui serviront à alimenter le tableau de bord. Il existe plusieurs indicateurs qui reflètent une meilleure image de la performance financière.

Enfin, la contribution des outils informatiques dans le système de mesure de la performance doit être comprise dans une perspective de complémentarité des différentes activités de la fonction de contrôle de gestion. D'une part, le contrôle de gestion participe à un contrôle programmé et les outils informatiques contribuent à l'efficacité d'un tel système de contrôle.

Permis de concevoir des TB dont la remontée d'information est rapide, fiable, et partagée. D'autre part, en libérant du temps consacré auparavant au traitement et à la consolidation des données, les outils informatiques rendent le contrôleur plus disponible pour des analyses et des interactions en dehors de la gestion du système d'information standard. L'influence des outils informatiques, comme supports d'une plus grande efficacité du contrôleur de gestion, correspond à l'idéal type présenté par les concepteurs.

Conclusion

Ce deuxième chapitre théorique a essayé de présenter deux principaux objectifs. D'abord, nous avons essayé de définir le concept de la performance, de présenter les formes et les types de performance, en particulier la mesure de la performance financière d'une entreprise et la relation qui existe entre le tableau de bord et la performance d'une entreprise.

Ensuite, nous avons énuméré certains indicateurs financiers donnant naissance à des nouveaux systèmes de mesure de la performance.

Enfin, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, et mettre en place des outils qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de l'entreprise. Toutes organisations doivent être performante pour progresser et acquérir de nouveaux marchés

Chapitre III

Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Introduction

Dans la suite logique dans notre étude, nous allons mettre en pratique les aspects théoriques développées dans les chapitres précédents pour qu'ils puissent être complémentaires entre eux et avoir une revue enrichie et complète.

Ce chapitre sera composé de deux sections, dans la première nous allons présenter l'entreprise d'accueil d'une manière générale. Ensuite, dans la seconde section nous passerons à l'analyse des données qui ont été mise à notre disposition afin d'élaborer un tableau de bord financier.

Section 01 : Présentation générale de l'organisation

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

III.1. 1.Présentation de l'organisme d'accueil

III.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 :

III.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'affaires 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'affaires, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers 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).

III.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).

III.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.

III.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.

III.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 ;

**Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise
DANONE Djurdjura**

- ✓ Etablir d'autres contrats d'exclusivités avec de nouveaux clients ;
- ✓ Installation d'une nouvelle unité de production à Ighzer Amokrane.

III.1.3. Le marché de DANONE

III.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 13: Les capacités de production de l'usine

Ligne	Type de produits	Capacité (U/H)
Ligne 01	Yaourt étuvé	20160
Ligne02	Yaourt étuvé	36000
Ligne03	Yaourt étuvé	20160
Ligne 04	Yaourt étuvé	43000
Ligne05	Yaourt étuvé	40320
Ligne 06	Crème dessert (Danette)	12000
Ligne 07	Danao GF	4500
Ligne 08	Danao PF	4500
Ligne 09	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.

III.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

✓ **Concurrents locaux** : SOUMMAM, RAMDY, HODNA, BETOUCHE, SUILAIT CONSTANTINE (PALMA NOVA).

✓ **Concurrents étrangers** : Unilever, Kraft Food, Nestlé, GROUPE LACTALIS.

III.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 :

III.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.

III.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 travail etc.) ;
- ✓ 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).

III.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.

III.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.

III.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 :

Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

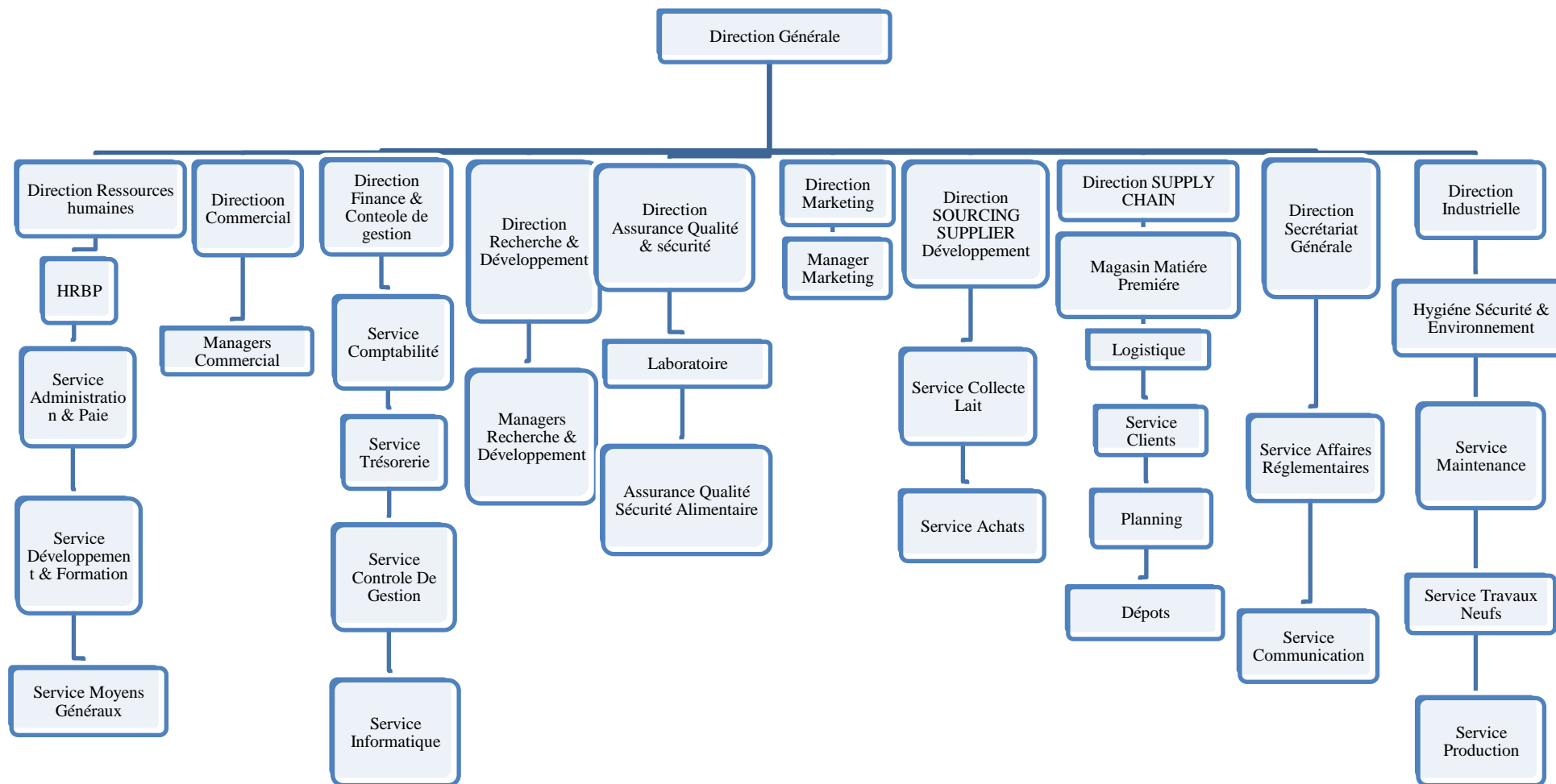


Figure 13 : L'organigramme de la SPA DANONE Djurdjura

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier

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

A partir des données et des informations qui ont été mise à notre disposition nous avons élaborer un tableau de bord financier pour la SPA DANONE Djurdjura.

III.1. Le contexte d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier offre une vision d'ensemble de la situation financière de l'entreprise. Il regroupe des données pertinentes. En visant ces informations de manière synthétique et facilement compréhensible, les dirigeants et les responsables financiers peuvent évaluer rapidement la santé financière de l'entreprise

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la performance d'une organisation. Il s'agit d'un outil de gestion qui permet de collecter, d'analyser et de présenter les information clés nécessaires à la prise de décision stratégique.

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 quantifiable, mesurables et pertinents.

III.1.1. Le choix des indicateurs

La démarche de la conception d'un tableau de bord financier est une étape très importante dans le pilotage de la performance de la structure de l'entreprise. Afin d'avoir un tableau de bord efficace, il est recommandé de sélectionner les indicateurs avec soin afin de mesurer l'évolution des objectifs fixés par l'entreprise.

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.

III.1.2. Le choix de la période

Il n'existe aucune règle stricte quant à la détermination et au choix de la périodicité d'un tableau de bord. La périodicité doit correspondre aux besoins du responsable de l'entreprise destinataire du tableau de bord. En effet, on peut avoir, au sein d'une même entreprise, plusieurs fréquences qui diffèrent d'un responsable à un autre et d'un niveau à un autre.

III.1.3. La construction d'un tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument d'évaluation de performance financière pour les entreprises, sur une période donnée ou pour un moment précis.

Le tableau de bord financier doit être bien organisé, simplifié et illustrer de graphiques colorés qui permettent à l'utilisateur de suivre l'évolution des indicateurs de performance financière afin de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise.

Le tableau de bord financier dans une entreprise permet d'aider les dirigeants à piloter l'organisation et à prévenir les difficultés et les obstacles qui peuvent être survenus à l'avenir. Le tableau de bord permet notamment d'alerter sur les actions correctrices qui doivent être mises en place au cours des exercices de l'entreprise, pour cela il devra être construit en fonction de l'activité et des besoins exprimés par l'entreprise.

L'objectif de notre étude est de mettre en place un tableau de bord financier efficace et pertinents pour l'entreprise SPA DANONE, en suivant les trois étapes suivantes :

- ✓ Déterminer les objectifs et les variables d'actions ;
- ✓ Choisir les indicateurs adéquats et repérer les sources d'informations pertinentes ;
- ✓ Mise en forme d'un tableau de bord financier efficace.

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

III.2. La conception d'un tableau de bord financier

Pour mettre en place le tableau de bord financier on doit tout d'abord mesurer la performance financière de l'entreprise par plusieurs indicateurs financier, afin d'avoir une vision claire et globale sur leurs santés financières.

Il existe de nombreux indicateurs financiers, mais nous allons voir ceux qui sont les plus indispensables et incontournables pour toutes les entreprises.

Les indicateurs sont répartis en deux grandes catégories. Nous avons 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 dresser un bilan de grandes masses de l'entreprise. Ensuite nous retrouvons les indicateurs du compte de résultats, composés des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité d'autofinancement.

III.2.1. Présentations du bilan de grandes masses

Les bilans de grandes masses sont établis à partir des bilans annexes des exercices de l'année 2019 et l'année 2020 :

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).

L'actif du bilan : valeurs immobilisées (VI) ou actif fixes (AF), valeurs d'exploitation (VE), valeurs réalisables (VR) et valeurs disponibles (VD).

Le passif du bilan : les capitaux propres (CP), les dettes à long et à moyen terme (DLMT) et les dettes à court terme (DCT).

Pour la période considérée dans notre étude de cas, le bilan des grandes masses se présentent comme suit :

Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Tableau 14: Représentation du bilan de grandes masses « Actif ».

		Structure de l'actif					
Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	En%	Année 2020	En %	Variation en DZD	En%
Actifs fixes		3 809 992 305	56,51%	3 820 370 013	58,95%	10 377 708	0,27%
Immob incorp		699 923 005	10,38%	663 373 428	10,24%	-36 549 577	-5,22%
Immob corp		2 160 916 685	32,05%	2 202 858 481	33,99%	41 941 796	1,94%
Immob fin		949 152 614	14,08%	954 138 104	14,72%	4 985 490	0,53%
Actifs circulants	VE+VR+VD	2 932 546 374	43,49%	2 660 441 745	41,05%	-272 104 628	-9,28%
VE		1 473 979 242	21,86%	1 000 433 264	15,44%	-473 545 979	-32,13%
VR		921 661 263	13,67%	826 797 688	12,76%	-94 863 575	-10,29%
VD		536 905 869	7,96%	833 210 794	12,86%	296 304 925	55,19%
Total actif	AF+AC	6 742 538 678	100%	6 480 811 758	100%	-261 726 921	-3,88%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Tableau 15: Représentation du bilan de grandes masses « Passif ».

		Structure de passif					
Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	En%	Année 2020	En%	Variation en DZD	En%
Capitaux permanents	CP+DLMT	3 320 283 602	49,24%	3 437 005 057	53,03%	116 721 455	3,52%
Capitaux propres		3 239 441 862	48,04%	3 371 100 837	52,02%	131 658 975	4,06%
DLMT		80 841 741	1,20%	65 904 220	0,00%	-14 937 521	-18,48%
Passif courants	DCT	3 422 255 076	50,76%	3 043 806 702	46,97%	-378 448 374	-11,06%
DCT		3 422 255 076	50,76%	3 043 806 702	46,97%	-378 448 374	-11,06%
Total passif	KP+PC	6 742 538 678	100%	6 480 811 758	100%	-261 726 921	-3,88%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Interprétation

Le bilan décrit l'image financière de l'entreprise à un moment donné, il permet de recenser ce que l'entreprise possède « Actif » et ce qu'elle doit « Passif ».

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

✓ Les actifs fixes (actifs immobilisés) : le montant des actifs fixes représente le montant le plus important du total de l'actif. Ils constituent 3 809 992 305 DZD pour l'année 2019 et augmente légèrement à 3 820 370 013 DZD pour l'année 2020, ce qui signifie que l'entreprise DANONE détient ces actifs en vue de les utiliser et conserver et non pas pour les revendre. Les actifs fixes se décomposent en trois catégories :

- Immobilisations incorporelles qui ont baissé de 5,22 % lors de l'année 2020 par rapport à l'année 2019, dû à l'obsolescence des immobilisations incorporelles à titre d'exemple expiration d'une licence d'un logiciel informatique.
- Immobilisations corporelles qui ont augmenté de 1,94% lors de l'année 2020 par rapport à l'année 2019, ce qui est dû au fait que l'entité a acquis de nouveaux équipements.
- Immobilisations financières qui ont augmenté de 0,53% lors de l'année 2020 par rapport à l'année 2019, ce qui veut dire que pendant ces deux années la SPA DANONE n'a pas fait de grandes souscriptions à de nouveaux emprunts.

✓ L'actif circulant a connu une variation négative de 9,28% d'un montant de 2 932 546 374 DZD pour l'année 2019 et de 2 660 441 745 DZD pour l'année 2020, il est réparti en trois sous-catégorie :

- La valeur d'exploitation (VE) le total des stocks a subi une diminution de 32,13% pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019, les valeurs d'exploitations ont baissé à cause de la pandémie Covid 2019.
- Les valeurs réalisables (VR) ont enregistré une diminution de 10,29% pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019.
- Les valeurs disponibles (VD), l'entreprise a réalisé un montant de 833 210 794 DZD pour l'année 2020, soit d'une variation de 55,19% par rapport à l'année 2019 qui a réalisé un montant de 536 905 869 DZD, cela est dû à la variation de la trésorerie de l'entreprise DANONE.

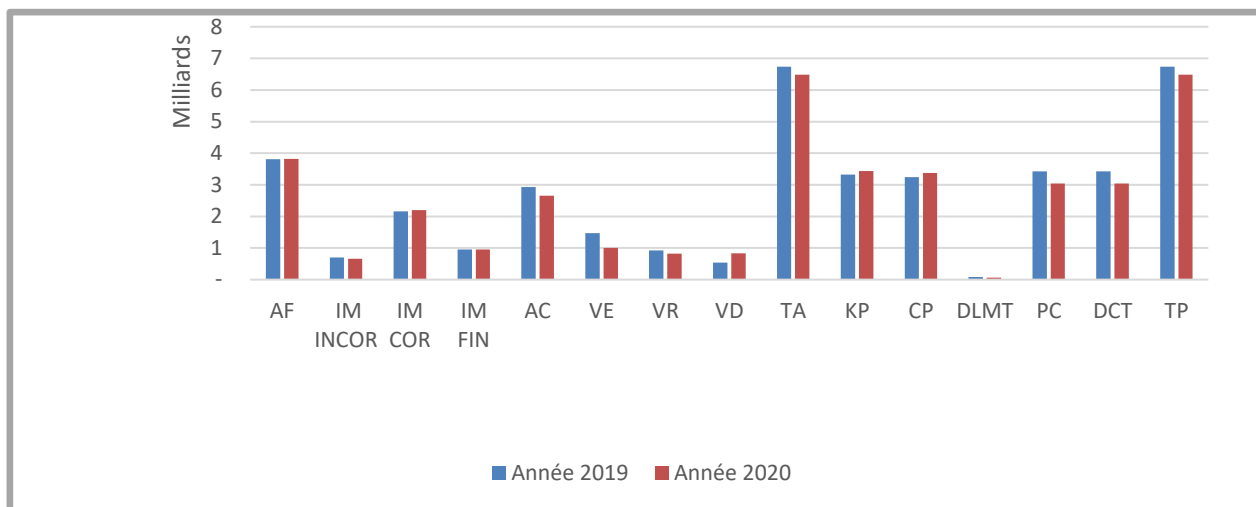
- Enfin, l'entreprise DANONE a enregistré une diminution de son total actif de 3,88% qui était de 6 742 538 678 DZD en 2019 et de à 6 480 811 758 DZD en 2020.

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

- Les capitaux permanents ont enregistré une augmentation de 3,52% d'un montant de 3 320 283 602 DZD pour l'année 2019 et d'un montant de 3 437 005 057 DZD pour l'année 2020. Les capitaux permanent réparti en deux éléments ;
- Les capitaux propres, étaient de 3 239 441 862 DZD en 2019 et son passé à 3 371 100 837 DZD en 2020, soit une augmentation de 4,06%
- Les dettes à long terme ou DLMT sont évaluées à 80 841 741 DZD pour l'année 2019, elles ont enregistré une baisse de 18,48% pour l'année 2020 d'un montant de 65 904 220 DZD, ce que signifie l'entreprise DANONE a remboursé ses dettes d'investissement.
- Le passif courant inclut les dettes que l'entreprise doit payer dans un cycle d'exploitation courant, habituellement moins de 12 mois c'est-à-dire les dettes à court terme DCT sont estimées à un montant de 3 422 076 DZD pour l'année 2019, qui a noté une baisse de 11,06% pour l'année 2020 d'un montant de 3 043 806 702 DZD.

Grace aux données et aux interprétations effectuées, nous allons tracer un graphe en bâtons, qui nous permet de comparer les différentes masses du bilan pour les deux années 2019 et 2020.

Figure 14 : Représentation graphique de la comparaison des différentes masses du bilan de l'entreprise DANONE Djurdjura.



Source : Réalisé par nous-mêmes

III.2.2. Les indicateurs d'équilibre financier

Les indicateurs d'équilibre financier sont des données financières servant au pilotage de l'entreprise, pour évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter le dysfonctionnement à temps. On cite trois indicateurs essentiels d'équilibre financier : le fonds de roulement net, besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

Pour analyser la santé financière de la SPA DANONE nous allons procéder au calcul de différents indicateurs de l'équilibre financier à l'aide d'un tableau structuré ci-dessous

Tableau 16: Les indicateurs d'équilibres financier

Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	Année 2020
FRN	$KP-AF=AC-DCT$	-489 708 703	-383 364 956
BFR	$(VE+VR) -DCT=(AC-VD) -DCT$	-1 026 614 571	-1 216 575 751
TR	$FRN-BFR=TR \text{ Active}-TR \text{ Passive}$	536 905 869	833 210 794

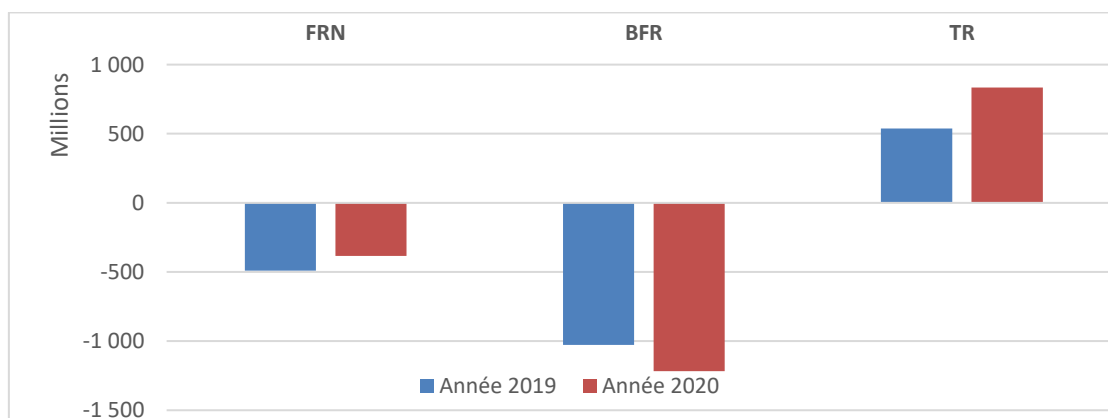
Source : Réalisé par nous-mêmes

Interprétation

➤ **Pour l'année 2019 :** D'après le calcul et l'analyse des résultats, nous aboutissons à un FRN d'une valeur négative, cela signifie que l'actif fixe de l'entreprise DANONE n'a pas été financé par les capitaux permanents ou bien les ressources stables sont inférieures aux emplois stables. Nous nous apercevons que le BFR est d'une valeur négative, ce qui signifie que les dettes à court (DCT) terme arrivent à couvrir l'actif circulant et le surplus dégagé sert directement à améliorer la trésorerie nette de l'entreprise. Finalement, nous constatons que l'entreprise DANONE a dégagé une trésorerie positive ce qui signifie qu'elle dispose suffisamment de ressources financières afin de couvrir l'intégralité de ses besoins.

➤ **Pour l'année 2020 :** Nous constatons une baisse de la valeur FRN par rapport à l'année 2019, la valeur du FRN est toujours négative du fait que les capitaux permanents ne peuvent pas financer l'intégralité de l'actif fixe. Le BFR est également négatif. L'entreprise DANONE a enregistré une TR positive dont elle a connu une augmentation de la TR par rapport à l'année 2019, donc l'entreprise dispose suffisamment de ressources pour couvrir la totalité de ses besoins c'est-à-dire le bilan de l'entreprise DANONE est équilibrée financièrement.

Figure 15 : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier.



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

III.2.3. Les ratios

Les ratios financiers sont des indicateurs utilisés pour conduire les analyses financières de l'entreprise, dans le but d'évaluer sa santé financière. Il se présentent sous la

Chapitre III *Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura*

forme d'un coefficient ou de pourcentage, calculés calculé à base des données et des informations de l'entreprise. Les ratios financiers se décomposent en quatre catégories, à savoir :

III.2.3.1. Les ratios de la structure financière

Ils sont des indicateurs utilisés pour conduire des analyses financières de l'entreprise, ces derniers permettant d'analyser la solidité de la structure financière de l'entreprise DANONE. Nous allons analyser et traiter quatre ratios de structure financière dans le tableau suivant :

Tableau 17: Ratios de la structure financier.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	Année 2020
RF Permanent	KP/AF	0,87	0,90
RF Propre	CP/AF	0,85	0,88
RFI	AF/TA	0,57	0,59
RFT	CP/TP	0,48	0,52

Source : Réalisé par nous-mêmes

Interprétation

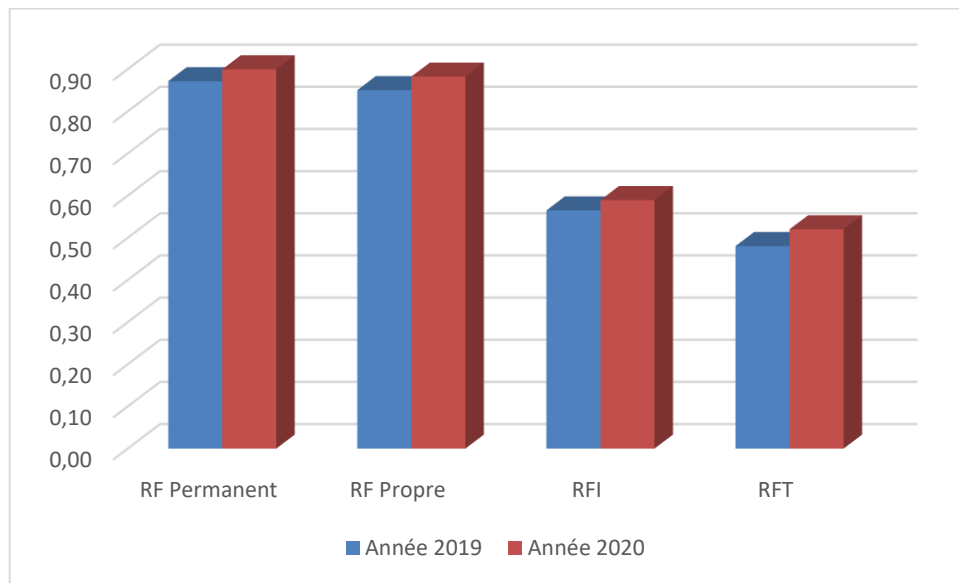
✓ **Ratio de financement permanent** : il permet de vérifier si l'actif fixe est financé par les capitaux permanents, le ratio doit être supérieur ou égale à 1, nous nous apercevons que le ratio calculé est égal à 0.87 concernant l'année 2019, qu'il augmentera légèrement a 0.90 mais qu'il ne va pas atteindre le seuil en 2020, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à financer l'intégralité de ses immobilisations à l'aide de ses ressources stable.

✓ **Ratio de financement propre** : Il est recommandé que ce ratio soit supérieur ou égale à 0,5, nous constatons que c'est le cas durant les deux année 2019 et 2020. Cela implique que l'entreprise DANONE à la capacité de financer la moitié ses immobilisations par les capitaux propre.

✓ **Ratio de financement des investissements** : L'objectif de calculer ce ratio permet de savoir le poids ou bien l'importance des immobilisations. La valeur des immobilisations doit être supérieure ou égale à 0,5 et on enregistra une valeur de 0,57et 0,59 respectivement pour l'année 2019 et 2020.

✓ **Ratio de financement total** : Ce ratio nous permettra d'évaluer la part des ressources propres dans la structure globale de l'entreprise. Il est recommandé que sa valeur soit supérieure ou égale à 0,5, nous constatons qu'il est inférieur durant l'année 2019 de 0,48, après il s'augmentera à 0.52 durant l'année 2020.

Figure 16 : Représentation graphique des ratios de structure financière



Source : Réalisé par nous-mêmes

III.2.3.2. Les ratios de liquidité

Permet de mesurer le montant de liquidités que l'entreprise possède pour respecter ses engagements à court terme, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à faire face aux exigences immédiates, à partir des données de l'entreprise on a dressé le tableau suivant :

Tableau 18: Les Ratios de liquidité

Libellé	Méthode de calcul	Anne 2019	Année 2020
RLG	AC/DCT	0,86	0,87
RLR	(VR+VD)/DCT	0,43	0,55
RLI	VD/DCT	0,16	0,27

Source : Réalisé par nous-mêmes

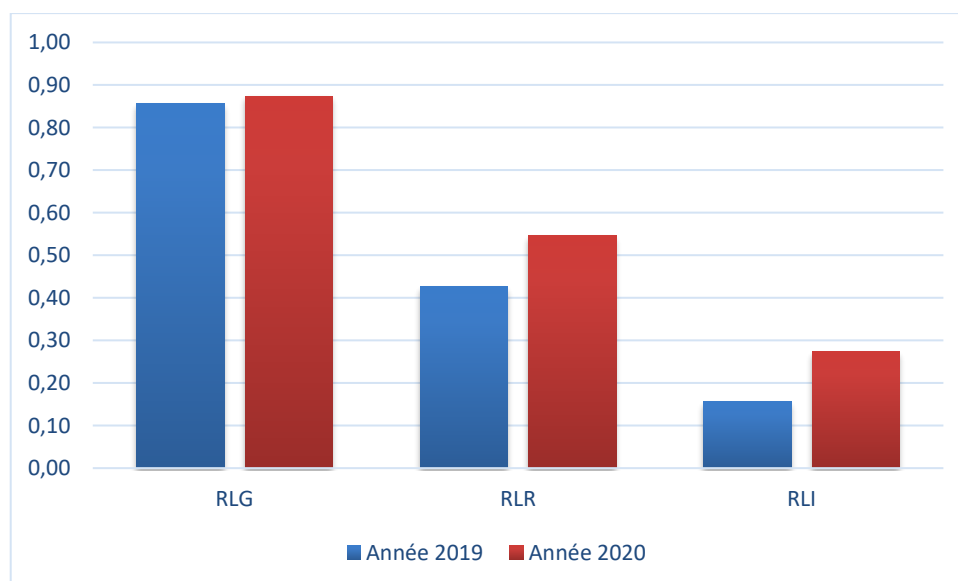
Interprétation

✓ **Ratio de liquidité générale :** Ce ratio permet d'évaluer le degré de liquidité de l'actif à court terme et le passif à court terme, il est recommandé que ce ratio soit supérieur ou égale à 1, nous constatons que le ratio est inférieur à 1 (0,86 et 0,87) respectivement pour les deux années 2019 et 2020, donc durant les deux années successives l'entreprise DANONE n'est pas capable d'assumer ces dettes à court terme.

✓ **Ratio de liquidité réduite :** il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides (valeur réalisable et valeur disponible). L'intervalle recommandé pour ce ratio est compris entre 0,3 et 0,5. Nous constatons que ce ratio au cours de l'année 2020 dépasse légèrement l'intervalle 0,55, donc l'entreprise a la capacité de faire face à ses dettes à très court terme, mais ce ratio doit être surveillé.

✓ **Ratio de liquidité immédiate :** ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses engagements à très court terme, l'intervalle recommandé pour ce ratio est compris entre (0,2 et 0,3). Nous constatons que ce ratio est compris dans l'intervalle pour les deux années. En conclusion, l'entreprise DANONE est capable de faire face à ses dettes à très court terme.

Figure 17 : Représentation graphique des ratios de liquidité financière



Source : Réalisé par nous-mêmes

III.2.3.3. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise. Il existe trois ratios qui sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 19: Les Ratios de rentabilités

Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	Année 2020
RRE	Rt exploitation / TA	0,05	0,10
RRF	Rt Net /CP	0,10	0,13
RRC	Rt Net /CA	0,03	0,04

Source : Réalisé par nous-mêmes

Interprétation

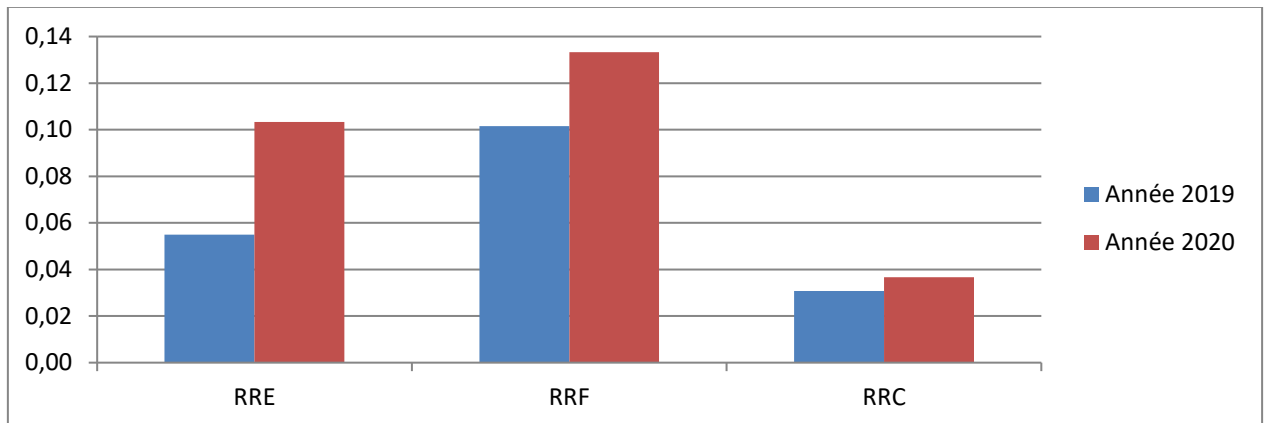
✓ **Ratio de rentabilité économique** : Ce ratio mesure la rentabilité des actifs et évalue la performance économique de l'entreprise. Nous constatons que ce dernier a légèrement augmenté en 2020 par rapport à 2019, alors l'entreprise DANONE est rentable.

✓ **Ratio de rentabilité financière** : Il permet de savoir combien rapporte à l'entreprise chaque unité monétaire investie. Nous avons enregistré un ratio de 0,10 pour l'année 2019 qui s'augmentera à 0,13 pour l'année 2020, alors nous affirmons que l'entreprise DANONE est plus rentable financièrement en 2020 par rapport 2019.

✓ **Ratio de rentabilité commerciale** : Nous constatons qu'elle est relativement faible pour la première année 2019 d'un pourcentage de 3%, il a augmenté légèrement durant la deuxième année 2020 à 4% 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 2019 et 2020.

Figure 18 : Représentation graphique des ratios de rentabilité



Source : Réalisé par nous-mêmes

III.2.3.4. Les ratios de solvabilité

Ces ratios ont comme distinction de révéler la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long moyen terme.

Nous allons calculer les différents ratios de solvabilité à l'aide d'un tableau structuré ci-dessous :

Tableau 20: Les ratios de solvabilités.

Libellé	Méthode de calcul	Année 2019	Année 2020
RSG	TA / (DLMT+DCT)	1,92	2,08
RAF	CP/(DLMT+DCT)	0,92	1,08

Source : Réalisé par nous-mêmes

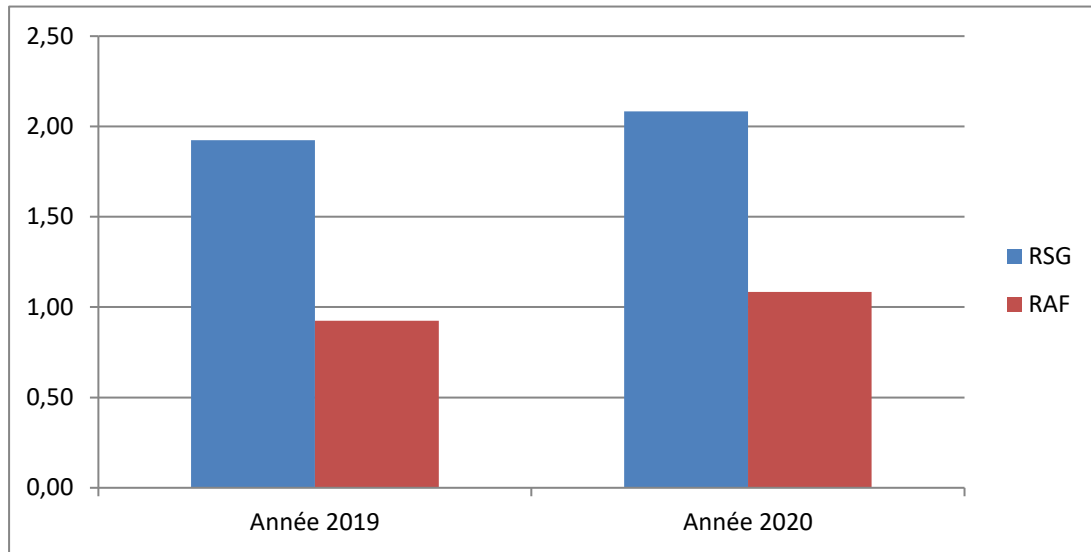
✓ **Ratio de solvabilité générale** : Il a pour objectif d'évaluer l'aptitude de l'entité à pouvoir rembourser l'intégralité de ses dettes dans les délais imparties. L'entreprise DANONE a réalisé des chiffres supérieurs à 1, pour les deux années, alors nous affirmons que l'entreprise DANONE a la capacité d'honorer ses dettes dans les délais.

✓ **Ratio d'autonomie financière** : Ce ratio permet au dirigeant d'examiner l'équilibre entre les fonds propres et l'endettement de son entreprise. Pour l'entreprise DANONE, ces capitaux propres sont de l'ordre de 0,92 et 1,08 les dettes respectives de l'année 2019 et

**Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise
DANONE Djurdjura**

2020. Cela signifie que les dettes sont importantes que les capitaux propres pour l'année 2019, contrairement à l'année 2020 les capitaux propres sont plus importants que les dettes. Finalement, nous constatons que l'entreprise DANONE indépendante financièrement au cours de l'année 2020 et dépendante en 2019.

Figure 19 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.



Source : établi par nous-mêmes

III.2.4. Les soldes intermédiaires de gestion

Un solde intermédiaire de gestion est un indicateur de gestion qui est utilisé pour apprécier la bonne gestion de l'entreprise d'un point de vue analytique, ce dernier est calculé à base des données issues du tableau du compte de résultat.

Tableau 21: Tableau des soldes intermédiaire de gestion

Solde	Année 2019	Année 2020
Vente de M/ses (+)	0	0
Cout d'achat des M/ses vendues (-)	0	0
Marge commerciale	0	0
Production vendue (+)	10 507 236 877	12 072 893 164
Production stockée ou déstockée (±)	(8 480 567)	(11 376 390)
Production immobilisée (+)	0	0

**Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise
DANONE Djurdjura**

Production de l'exercice	10 498 756 309	12 061 516 774
Marge commerciale (+)	0	0
Production de l'exercice (+)	10 498 756 309	12 061 516 774
Consommation de l'exercice en provenant des tiers (-)	(8 571 436 128)	(9 338 050 603)
Valeur ajoutée	1 927 320 182	2 723 466 171
Valeur ajoutée (+)	1 927 320 182	2 723 466 171
Subvention d'exploitation (+)	176 772 786	172 047 786
Impôt, taxes et versement assimilés (-)	(260 361 298)	(304 164 220)
charge personnel (-)	(960 151 642)	(994 120 260)
Excédent brut d'exploitation	883 580 028	1 597 229 477
EBE (+)	883 580 028	1 597 229 477
Reprise sur perte de valeur et provision (+)	224 865 354	22 599 680
Autres produits d'exploitation (+)	424 058 888	122 236 009
Dotations aux amortissements et provisions (-)	(657 147 587)	(445 785 025)
Autres charges d'exploitation (-)	(404 136 932)	(530 876 993)
Pertes de valeurs (-)	(100 412 060)	(95 370 904)
Résultat d'exploitation	370 807 691	670 032 244
RT d'exploitation (+)	370 807 691	670 032 244
quotes-parts de RT (±)	0	0
Produit financier (+)	140 041 353	124 949 871
Charge financière (-)	(165 850 769)	(170 353 886)
Résultat courant avant impôts	344 998 275	624 628 229
Produit exceptionnels (+)	0	0
Charge exceptionnelles (-)	0	0
Résultat exceptionnel	0	0
Résultat courant avant impôts (+)	344 998 275	624 628 229
Résultat exceptionnel (+)	0	0
participation des salariés (-)	0	0
Impôts sur les bénéfices (-)	(16 077 213)	(175 494 245)
Résultat de l'exercice	328 921 062	449 133 985

Source : établie par nous-mêmes

Interprétation

➤ **Marge commerciale** : la MC est spécialement calculée pour les entreprises commerciales, contrairement à la SPA DANONE cela ne s'applique pas car c'est une entreprise de production, c'est pour cela qu'on enregistre une marge commerciale nulle.

➤ **Production de l'exercice** : Nous constatons que l'entreprise DANONE a enregistré une hausse de la production concernant l'année 2020 par rapport à l'année 2019 de 15%, en raison d'une augmentation de la production vendue.

➤ **Valeur ajoutée** : la valeur ajoutée est un solde intermédiaire de gestion qui permet d'analyser la richesse créée par l'entreprise. L'entreprise DANONE a enregistré une augmentation de 41% pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019 grâce à la hausse de sa production.

➤ **Excédent brut d'exploitation** : Est un indicateur permettant de connaître la rentabilité de l'exploitation d'une entreprise. L'entreprise DANONE enregistre un EBE positif pour les deux années 2019 et 2020 qui se varie de (81%) pour l'année 2020, ce que signifie que l'entreprise est fiable financièrement et que son activité est rentable financièrement.

➤ **Résultat d'exploitation** : Il permet de mesurer la performance de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la rentabilité de son modèle économique. Nous constatons, que le résultat d'exploitation de l'année 2020 a augmenté de 81% par rapport à l'année 2019. En conclusion, l'entreprise DANONE est rentable et son organisation interne lui permet de s'autofinancer et de créer de la richesse.

➤ **Résultat courant avant impôt** : Mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Pendant les deux années étudiées, la SPA DANONE Djurdjura pu générer un résultat positif, soit une évolution de 81% en 2020 par rapport à l'année 2019.

➤ **Résultat net de l'exercice** : C'est la somme réelle que l'entreprise a gagnée après avoir retiré les impôts. En ce qui nous concerne, nous avons obtenu des résultats positifs et satisfaisants tout au long des deux années 2019 et 2020 qui se représentent respectivement : 328 921 062 DZD 449 133 985 DZD. Alors, nous pouvons affirmer que l'entreprise DANONE est en bonne santé financièrement.

III.2.5. La capacité d'autofinancement

C'est un indicateur financier qui montre la capacité de l'entreprise à autofinancer son cycle d'exploitation et assurer son développement et sa pérennité afin de générer des

**Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise
DANONE Djurdjura**

richesses. En effet plus la CAF est importante plus l'entreprise est en mesure de faire face à ses besoins de financement.

On peut calculer la capacité d'autofinancement par deux méthodes, la première méthode de calcul sera la méthode additive, c'est à partir du résultat net.

Tableau 22: Calcul de CAF par la méthode additive

Libellé	Année 2019	Année 2020
Résultats de l'exercice (+)	328 921 062	449 133 985
Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions (+)	757 559 647	541 155 929
Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions (-)	-224 865 354	-22 599 680
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (+)	0	0
Produits de cessions d'éléments d'actif immobilisés (-)	0	0
quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (-)	0	0
CAF	861 615 355	967 690 234

Source : Réalisé par nous-mêmes

Afin de s'assurer de l'exactitude des résultats de la CAF, en vérifie par la méthode soustractive.

Tableau 23: Calcul de CAF par la méthode soustractive

Libellé	Année 2019	Année 2020
EBE (+)	883580028	1 597 229 477
Transfert de charges d'exploitations (+)	0	0
Autres produits d'exploitation (+)	424058888	122 236 009
Autres charges d'exploitation (-)	-404136932	-530876993
Quotes-parts de résultat sur opération faite en commun (±)	0	0
Produits financiers (+)	140 041 353	124949871
Charges financiers (-)	-165850769	-170 353 886
Produits exceptionnelles (+)	0	0
Charges exceptionnelles (-)	0	0
Participation des salariés aux résultat (-)	0	0
Impôts sur les bénéfices (-)	-16077213	-175494245
CAF	861615355	967690234

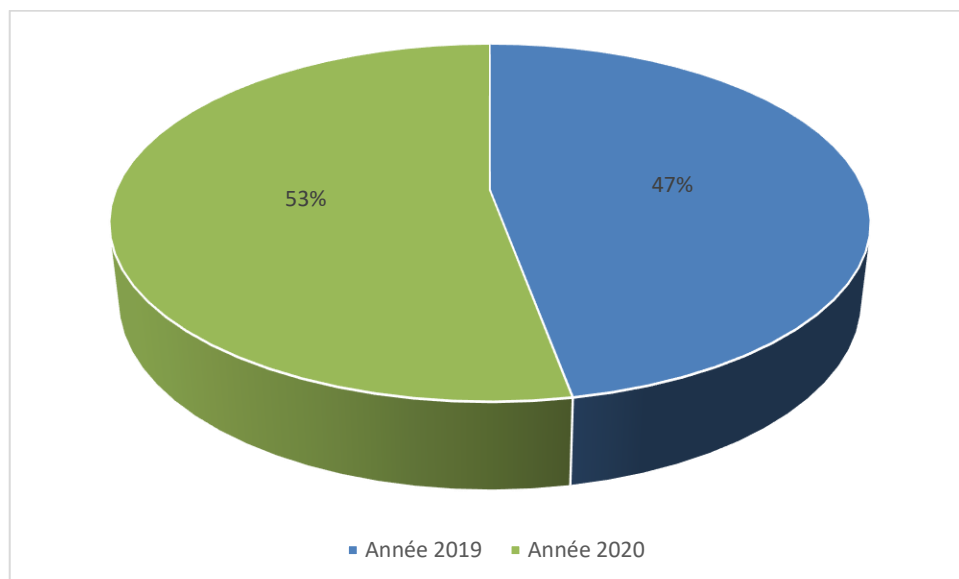
Source : Réaliser par nous-mêmes

Interprétation

Nous constatons que l'entreprise DANONE a réalisé des CAF positives pour les deux années 2019 et 2020. L'entreprise DANONE a enregistré une augmentation de la capacité de l'autofinancement de 12% pour l'année 2020 par rapport à l'année 2019, cette augmentation peut être justifiée par l'augmentation du résultat net de l'entreprise en 2020.

Une CAF positive démontre une certaine capacité à générer des bénéfices qu'elle peut convertir en trésorerie, en dividendes ou en investissement. Une entreprise dont la CAF est positive n'a pas besoin de recourir à des financements externes.

Figure 20 : Représentation graphique en secteur de la CAF



Source : Réalisé par nous-mêmes

III.2.6. La mise en forme du tableau de bord financier

Mettre en place un tableau de bord financier a pour but de mesurer la performance financière d'une entreprise ou d'un projet. Après avoir calculé et interprété les différents indicateurs et ratios qui doivent apparaitre dans le tableau de bord financier, nous allons passer à l'élaboration de ce dernier.

Le tableau ci-après présente le tableau de bord financier de l'entreprise DANONE.

Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Tableau 24: Le tableau de bord financier de la SPA DANONE Djurdjura

	Indicateurs	Unités	Année 2019	Année 2020	Ecart	Ecart en %	Pictogrammes
Bilan de grandes masses	ANC	DZD	3 809 992 305	3 820 370 013	10 377 708	0,27%	😊
	AC	DZD	2 932 546 374	2 660 441 745	-272 104 628	-9,28%	😞
	KP	DZD	3 320 283 602	3 437 005 057	116 721 455	3,52%	😊
	CP	DZD	3 239 441 862	3 371 100 837	131 658 975	4,06%	😊
	DLMT	DZD	80 841 741	65 904 220	-14 937 521	-18,48%	😊
	DCT	DZD	3 422 255 076	3 043 806 702	-378 448 374	-11,06%	😊
	Total	DZD	6 742 538 678	6 480 811 758	-261 726 920	-3,88%	😞
	Indicateurs de l'équilibre financier	FRNG	DZD	-489 708 703	-383 364 956	106 343 746	-21,72%
BFR		DZD	-1 026 614 571	-1 216 575 751	-189 961 180	18,50%	😞
TR		DZD	536 905 869	833 210 794	296 304 926	55,19%	😊

Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Ratios de structure financière	RF permanent	DZD	0,87	0,90	0,03	3,23%	☹️
	RF propre	DZD	0,85	0,88	0,03	3,78%	🔔
	RFI	DZD	0,57	0,59	0,02	4,32%	💣
	RFT	DZD	0,48	0,52	0,04	8,27%	☹️
Ratios de liquidités	RLG	DZD	0,86	0,87	0,02	2,00%	☹️
	RLR	DZD	0,43	0,55	0,12	27,96%	😊
	RLI	DZD	0,16	0,27	0,12	74,48%	😊
Ratios de rentabilités	RRE	DZD	0,05	0,10	0,05	87,99%	😊
	RRF	DZD	0,10	0,13	0,03	31,21%	😊
	RRC	DZD	0,03	0,04	0,01	19,13%	😊
Ratios de solvabilités	RSG	DZD	1,92	2,08	0,16	8,28%	😊
	RAF	DZD	0,92	1,08	0,16	17,23%	😊

Chapitre III Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Indicateurs de compte de résultat Les principaux soldes intermédiaires de gestion	CA	DZD	10 692 490 230	12 256 317 340	1 563 827 110	14,63%	😊
	X° Exercice	DZD	10 498 756 309	12 061 516 774	1 562 760 465	14,89%	😊
	VA	DZD	1 927 320 182	2 723 466 171	796 145 990	41,31%	😊
	EBE	DZD	883 580 028	1 597 229 477	713 649 450	80,77%	😊
	RT Exploi	DZD	370 807 691	670 032 244	299 224 553	80,70%	😊
	RCAI	DZD	344 998 275	624 628 229	279 629 954	81,05%	😊
	RT net	DZD	328 921 062	449 133 985	120 212 923	36,55%	😊
	CAF	DZD	861 615 355	967 690 234	106 074 879	12,31%	😊

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

Interprétation

Après avoir effectué nos calculs pour aboutir aux multiples interprétations et élaboré un tableau de bord financier qui englobe tous les résultats qu'on a obtenu durant les deux années 2019 et 2020, nous avons constaté que l'entreprise DANONE est en bonne santé financière.

Grace aux données de tableau de bord financier nous avons observé les points forts sont les ratios qui indiquent que l'entreprise est en bonne santé financière.

Les axes d'améliorations sont les ratios ou l'entreprise doit travailler dans l'amélioration continue afin d'optimiser et d'améliorer sa situation financière.

En conclusion, l'entreprise DANONE est une entreprise autonome financièrement et ne dépend pas de tiers.

Conclusion

Durant notre période de stage passée au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura, et à partir du cas pratique qui consiste essentiellement à l'élaboration du tableau de bord financier de l'entreprise DANONE, pour les deux exercices : 2019 et 2020 et à base des bilans, comptes de résultat mis à notre disposition par l'organisme d'accueil, ainsi que l'aide des différents responsables du service Contrôle de Gestion, nous pouvons conclure que la situation financière de l'entreprise est performante.

Cette expérience nous a permis d'avoir des connaissances sur l'entreprise DANONE et de voir son organisation. Nous avons eu comme objectif, tout au long de la réalisation de ce chapitre, de démontrer les étapes d'élaboration et de la mise en place d'un tableau de bord financier pour l'entreprise DANONE.

Donc, il est nécessaire de dire que le tableau de bord financier est un outil de gestion essentiel utilisé par les entreprises pour surveiller et évaluer leur performance financière. Il fournit une vue d'ensemble des principales données financières et indicateurs clés, permettant aux décideurs d'être éclairés et de suivre les progrès vers les objectifs financiers.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaire la mise en place d'une nouvelle approche de la performance, avec des nouveaux angles d'analyse. La nouvelle approche financière de la performance intégrés les facteurs environnementaux encourage les responsabilités sociales des entreprises, mesure la valeur à long terme et favorise la collaboration et la transparence. Ces éléments sont essentiels pour relever les défis de l'instabilité de l'environnement et pour répondre aux attentes changeantes de la société

Ce travail de recherche nous a permis de déduire qu'il est essentiel aux entreprises, qu'elles soient commerciales, industrielles ou prestataires de services doivent avoir un outil de pilotage et de mesure de la performance efficace.

L'objectif de notre travail étaient de suivre et de comprendre l'évaluation des indicateurs financiers de l'entreprise DANONE Djurdjura afin de mesurer sa performance financière, puis la conception d'un tableau de bord financier qui explique et pilote la performance de l'entreprise.

Enfin, tout au long de notre travail nous avons essayé de répondre 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'entreprise, 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 financier est un instrument du contrôle de gestion primordial au sein de l'entreprise vu qu'il permet de visualiser, suivre, évaluer les données fiables et pertinentes chiffrée à base qui permet d'apprécier la performance et la santé financière de l'entreprise ce qui nous permet d'affirmer la première hypothèse.

➤ Le tableau de bord est un outil de pilotage de la performance, il fait partie des préalables précieuses des entreprises, il permet de mesurer le niveau de performance de l'organisation, présente les éléments d'appréciations de façons dynamique afin de porter des jugements sur la situation financière de l'entreprise à l'aide des indicateurs et ratios qui ont été sectionné avec soin. Ce constat nous permet d'affirmer la deuxième hypothèse.

Conclusion Générale

➤ Le tableau de bord est l'instrument le plus pertinent pour la mesure de la performance financière de l'entreprise DANONE Djurdjura, qui donne une image fiable, synthétique et compréhensible qui aide à piloter la performance et de prendre les décisions sur le présent et l'avenir de l'entreprise. Pour cela le tableau de bord est considéré en tant que l'outil primordial au sien de l'entreprise. Ceci nous permet d'affirmer notre troisième et dernière hypothèse.

Durant notre travail de recherche, nous étions confrontés à des obstacles et des difficultés liés principalement à l'accès à l'information. Malgré ces difficultés, ce mémoire nous a permis, d'acquérir de nouvelles connaissances et de donner un point de vue global sur le sujet à travers la partie théorique et pratique qui nous ont permet de cerner le mieux possible le concept de tableau de bord financier ainsi la notion de la performance, ainsi la place et la valeur qu'il occupe au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura.

A l'issue de ce modeste travail nous avons pu mettre la lumière sur certains points que nous avons estimés essentiels à relever. Ces points, que nous avons regroupés en tant que suggestions, permettront non seulement la facilitation de la fonction du contrôle de gestion et la mesure de la performance, mais aussi de gagner du temps et avoir de l'information en temps réel et opportun. Dans ce qui suit nous énumérons ces suggestions :

- L'automatisation d'un tableau de bord induit un gain de temps précieux, et surtout une facilité de traitement, ce qui aura pour conséquence la durabilité du système ;
- Un tableau de bord automatique garantira la fiabilité des données et les informations ;
- La lisibilité graphique a un avantage indéniable pour la clarté de la compréhension.

Liste bibliographie

Liste bibliographie

❖ **Ouvrages**

- ✓ **Alain FERNANDEZ**, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- ✓ **Alain FERNANDEZ**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2010
- ✓ **A.FERNANDEZ**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition d'ORGANISATION, Paris, 2011
- ✓ **Alain FERNANDEZ**, « L'essentiel du tableau de bord », 4ème édition EYROLLES, Paris, 2013.
- ✓ **Alazard. C et Sépari. S**, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5ème édition, Dunod, Paris, 2001.
- ✓ **Alazard. C et Sépari. S**, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Alazard & Separi**. « Le contrôle de gestion », édition dunod.2001.
- ✓ **ANTHONY. R.N**, Planning and control systems, A Framework for Analysis, 1965
- ✓ **Anthony R.N** [2010] ; « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24
- ✓ **Béatrice, Francis Grand Guillot**, « l'essentiel de l'analyse financière » ,12ème Edition Lextenso, paris, 2011
- ✓ **BOIX Daniel**, « Le tableau de bord, un dispositif de management », Edition d'Organisation, Paris, 2005
- ✓ **Bonnefous. C et Courtois. A**, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001.
- ✓ **BOURGUIGNON.A**, « Peut-on définir la performance ? », in revue française de comptabilité, n°269, juillet-août, France, 1995.
- ✓ **BOURGUIGNON.A**, « Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », éd Economica, Paris, 2000
- ✓ **BOURGUIGNON Annick, MALLERET Veronique, NORREKLIT Hanne**, « balanced scor card versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and an ideological perspective », Edition CCSD, Paris, 2001.
- ✓ **Caroline SELMER**, « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3ème édition, DUNOD, Belgique, 2011.
- ✓ **Claude ALAZARD & Sabine SEPARI**, « Contrôle de gestion, manuel et applications », 2ème édition DUNOD, Paris, 2010.

Liste bibliographie

- ✓ **Claude BILLET**, « Le guide des techniques d'évaluation. Performance, compétences, connaissances », Edition : DUNOD, Paris, 2005
- ✓ **CROZET.D & MARTORY.B**, « Gestion des ressources Humaines : Pilotage social et performances », 5ème édition DUNOD, 2002.
- ✓ **DJERBI. Z, DURAND. X, & KUSZLA. C**, « contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2014.
- ✓ **Dorbes. H**, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le « Balanced Score card », Edition, 2004
- ✓ **Doriath. B**, « Contrôle de gestion », 4ème édition, Dunod, Paris, 2005.
- ✓ **DORIATH Brigitte**, « Gestion prévisionnelles et mesure de la performance », 5ème édition DUNOD, Paris, 2007
- ✓ **Fernandez. A**, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005.
- ✓ **FERNANDEZ. Alain**, « les nouveaux tableaux de bord des managers ». Edition EYROLLES, Paris ,2013.
- ✓ **GAUTIER. F & PEZET. A**, « Contrôle de gestion, gestion appliqué », Edition PEARSON, Paris, 2006.
- ✓ **GIRAUD.F**, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », édition GUALINO, France, 2002.
- ✓ **GRANSTER.I**, « L'impasse industrielle », édition du seuil, 1980.
- ✓ **HAMOUDI. K**, « le diagnostic financier », Edition SALEM, Alger, 2007
- ✓ **Henri MAHE DEBOIS LANDELLE**, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire ; concepts et outils », Edition Economica, Paris 1998
- ✓ **Hubert de la Bruslerie. (2010)**. Analyse financière : information financière et diagnostic (éd. 4ème édition, DUNOD). Paris.
- ✓ **Hm, Boislandelle**, « dictionnaire de gestion, vocabulaire concept et outils », 2emeEdition, presse de l'université de Québec, 2013.
- ✓ **IRIBARINE Patrick**, « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, 2009.
- ✓ **KALIKA.M**, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance », édition ECONOMICA, paris, 1995.
- ✓ **KHEMAKHEN.A**, « La dynamique du contrôle de gestion » (éd. Dunod). Paris, 1976

Liste bibliographique

- ✓ **KHEMAKHEM Abdellatif**, « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 2007
- ✓ **LANGLOIS. G, BRINGER. M, & BOUNNIER. C**, « Contrôle de gestion: manuel & application », (éd. 4ème édition, Foucher). Paris, 2010.
- ✓ **LEROY.M**, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 1998
- ✓ **LOCHARD Jean**, « Les ratios qui compte », 2ème édition d'Organisation, Eyrolles, paris, 2008
- ✓ **MARTORY Bernard**, « Contrôle de gestion social », édition VUIBERT, Paris, 1999.
- ✓ **Nazih Selmoune, Zaia Alimazighi** « conception et réalisation d'un générateur de tableaux de bord prospectifs multidimensionnels », Edition Alger, 2004
- ✓ **NICOLAS. F**, « Finance pour non-financiers », Edition DUNOD, Paris, 2012
- ✓ **Patrick BOISSELIER**, « Contrôle de gestion, cours et applications », édition VUIBERT, Paris, 1999
- ✓ **Selmer. C**, ouvrage « concevoir le tableau de bord », Dunod, 4eme édition, Paris, 2014.
- ✓ **VOLLE, M.** « histoire d'un tableau de bord », Edition D'ORGANISATION. Paris. 2002. Page 13
- ✓ **VOYER Pierre**, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, presse de l'Université du Québec, Québec, 1999.
- ✓ **Xavier BOUIN & François-Xavier SIMON**, « Tous gestionnaire : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », DUNOD, Paris, 2006.

- ❖ **Articles et thèses**
- ✓ **Dorbes. H**, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "Balanced Scorecard" », 2004.
- ✓ **Mohamed BOUAMAMA**, « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », thèse de doctorat en ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (ED 42) SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION, université de BORDEAUX, année 2015.

Liste bibliographie

❖ Sites web

- ✓ <https://www.droit-compta-gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/> consulter 05/04/2023 à 23H
- ✓ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/53357ba787721%20.pdf> consulter le 25/04/2023 à 19h05
- ✓ <https://agirtot.org/thematiques/evaluation-participative/choisir-des-indicateurs> consulter le 25/04/2023
- ✓ <https://apprendreeconomie.com/le-tableau-de-bord-prospectif/> consulté le 29/04/2023
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulte : 27/04/2023
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulter le 28/04/2023
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté : 28/04/2023
- ✓ <https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahu> consulté le 05/05/2023
- ✓ <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaire-de-gestion-sig/> Consulté le : 09/05/2023

❖ Autres références

- ✓ Cours Analyse Financière Approfondie, Master 2 Comptabilité Audit, cours regroupés par M^{me} AYAD .N, université de Bejaia, 2022.
- ✓ Mémoire, « Evaluation de la performance financière à travers le tableau de bord financier », année 2019
- ✓ Mémoire, « Tableau de bord et la performance de l'entreprise : évaluation, pilotage et prise de décision », année 2019
- ✓ Mémoire, « Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise », année 2020
- ✓ Mémoire, « L'évaluation de la performance financière de l'entreprise à travers le tableau de bord financier », année 2021
- ✓ Mémoire, « Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière de l'entreprise », année 2022
- ✓ Mémoire de Ghazlene Oubya, « Impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières », Tunisie, 2016.

Annexes

Annexes

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	NIF 0 0 0 1 0 6 0 1 8 3 7 6 9 5 6
------------------------------------	--

Désignation de l'entreprise. .Danone Djurdjura Algerie SPA .	
Activité.....	..Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers
Adresse	Zone D'activité Taharacht Akbou 06200 W.

Exercice Clos Le	01/01/2020	31/12/2020
------------------	-------------------	-------------------

BILAN (ACTIF)

Serie G, n°2 (2010)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissement, Pro vision et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF NON COURANTS				
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou negatif	657 539 871		657 539 871	657 539 871
Immobilistaions incorporelles	233 098 910	227 265 353	5 833 557	42 383 134
Immobilistaions corporelles			0	
Terrain	115 302 840		115 302 840	114 295 070
Batiments	507 440 851	212 553 110	294 887 741	284 554 566
Autres immobilisations corporelles	5 454 736 049	4 083 015 367	1 371 720 682	1 171 584 320
Immobilisation en concession			0	
Immobilistaions en cours	420 947 218		420 947 218	590 482 730
Immobilisations financieres			0	
Titres mis en équivalence			0	
Autres participations et creances rattachées	26 743 902		26 743 902	18 474 558
Autres titres immobilisés			0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	120 158 818		120 158 818	139 369 888
Impôts différés actif	807 235 384		807 235 384	791 308 168
TOTAL ACTIF NON COURANTS	8 343 203 843	4 522 833 830	3 820 370 013	3 809 992 305
ACTIF COURANTS				
Stocks et encours	1 046 855 627	46 422 363	1 000 433 264	1 473 979 242
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	241 683 795	36 348 441	205 335 354	442 742 740
Autres débiteurs	375 951 130		375 951 130	478 918 523
Impôts et assimilés	245 511 204		245 511 204	
Autres Créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	833 210 794		833 210 794	536 905 869
TOTAL ACTIF COURANTS	2 743 212 549	82 770 804	2 660 441 745	2 932 546 374
TOTAL GENERAL ACTIF	11 086 416 392	4 605 604 634	6 480 811 758	6 742 538 678

Annexes

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	NIF	0 0 0 1 0 6 0 1 8 3 7 6 9 5 6
---	------------	--

Désignation de l'entreprise. .Danone Djurdjura Algerie SPA .

Activité..... Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers

Adresse Zone D'activité Taharacht Akbou 06200 W. Bejaia

Exercice Clos Le	01/01/2020	31/12/2020
-------------------------	-------------------	-------------------

BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N-1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>		
Capital émis	2 700 000 000	2 700 000 000
Capital non appelé		
Immobilisations corporelles		
Primes et réserves - Réserves consolidées	112 966 850	101 520 797
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe	449 133 985	328 921 062
Autres capitaux propres - report à nouveau	109 000 002	109 000 002
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	3 371 100 837	3 239 441 862
<u>Passifs non courants:</u>		
Emprunts et dettes financières		350 000
Impot (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	65 904 220	80 491 741
TOTAL II	65 904 220	80 841 741
<u>Passif courants :</u>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 142 719 500	1 714 413 327
impôts	542 048 266	160 750 623
Autres dettes	1 359 038 936	1 327 155 506
Tresorerie passif		219 935 620
TOTAL III	3 043 806 702	3 422 255 076
TOTAL PASSIF (I+II+III)	6 480 811 758	6 742 538 678

Annexes

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	NIF 0 0 0 1 0 6 0 1 8 3 7 6 9 5 6
------------------------------------	--

Désignation de l'entreprise. .Danone Djurdjura Algerie SPA .	
Activité.....	..Production & Commercialisation Des Yaourts - Produits Laitiers
Adresse	Zone D'activité Taharacht Akbou 06200 W. Bejaia

Exercice Clos Le	01/01/2020	31/12/2020
------------------	------------	------------

Tableau de compte de resultat

Rubriques		N		N-1	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		12 382 306 953		10 849 791 261
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes			2 542 211		12 500
Rabais, remises, ristournes accordés		311 956 000		342 566 884	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			12 072 893 164		10 507 236 877
Production stockée ou déstockée		11 376 390		8 480 567	
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation			172 047 786		176 772 786
I-Production de l'exercice			12 256 317 340		10 692 490 230
Achats de marchandises vendues					
Matières premières		6 636 032 608		6 476 095 086	
Autres approvisionnements		485 472 656		246 946 596	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		93 474 447		81 949 756	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	382 256 982		323 082 983	
	Entretien, réparations et maintenance	113 004 960		60 123 076	
	Primes d'assurances	18 449 698		23 839 957	
	Personnel extérieur à l'entreprise	33 545 826		29 425 295	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	648 913 879		424 080 685	
	Publicité	231 125 367		257 712 281	
	Déplacements, missions et réceptions	133 105 311		110 068 132	
Autres services		562 668 869		538 112 282	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		9 338 050 603	12 256 317 340	8 571 436 128	10 692 490 230

Annexes

III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		2 895 513 957		2 104 092 968
Charges de personnel	994 120 260		960 151 642	
Impôts et taxes et versements assimilés	304 164 220		260 361 298	
IV-Excédent brut d'exploitation		1 597 229 477		883 580 028
Autres produits opérationnels		122 236 009		424 058 888
Autres charges opérationnelles	530 876 993		404 136 932	
Dotations aux amortissements	430 785 025		525 593 968	
Provision	15 000 000		131 553 619	
Pertes de valeur	95 370 904		100 412 060	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		22 599 680		224 865 354
V-Résultat opérationnel		670 032 244		370 807 691
Produits financiers		124 949 871		140 041 353
Charges financières	170 353 886		165 850 769	
VI-Résultat financier	45 404 015		25 809 416	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		624 628 229		344 998 275
Eléments extraordinaires (produits) (*)		-		
Eléments extraordinaires (Charges) (*)		-		
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	191 421 460		1 888 364	
Impôts différés (variations) sur résultats		15 927 215	14 188 849	
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		449 133 985		328 921 062

Tables des matières

Remerciements	
Dédicace	
Dédicace	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	1

Chapitre I

Généralités sur le tableau de bord

Introduction	6
Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord	7
I.1. Définition de contrôle de gestion.....	7
I.1.1. Objectifs de contrôle de gestion	8
I.2. Définition du tableau de bord	9
I.2.1. Origine de tableau de bord	9
I.2.2. Définitions du tableau de bord	9
I.2.3. Typologie du tableau de bord.....	11
I.2.3.1. Tableau de bord stratégique (Tableau de bord prospectif).....	11
I.2.3.2. Tableau de bord opérationnel	12
I.2.3.3. Tableau de bord de gestion.....	12
I.2.3.3.1. Le tableau de bord et le reporting	13
I.2.4. Objectifs du tableau de bord.....	14
I.3. Le rôle de tableau de bord.....	15
I.4. Les caractéristiques du tableau de bord	16
I.5. La place du tableau de bord dans l'entreprise	16
I.6. Les outils du tableau de bord	17
Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord.....	21
I.1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....	21
I.1.1. Une cohérence avec l'organigramme	21
I.1.2. Un contenu synoptique et agrégé	22
I.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission.....	22
I.2. Les étapes de construction d'un tableau de bord	22
I.2.1. La définition des objectifs	22

Table des matières

I.2.2. L'identification des facteurs clés de succès	24
I.2.3. Choix des indicateurs pertinent	25
I.2.4. Mise en forme du tableau de bord.....	28
I.3. Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	29
I.3.1. La méthode GIMSI.....	29
I.3.2. La méthode JANUS	32
I.3.2.1. Définition.....	32
I.3.2.2. Les étapes de la méthode JANUS.....	32
I.3.2.2.1. Jalonner les étapes du projet.....	32
I.3.2.2.2. Justifier d'un cadre pour l'action.....	33
I.3.2.2.3. Analyser les besoins des utilisateurs	33
I.3.2.2.4. Architecturer le réseau des tableaux de bord.....	33
I.3.2.2.5. Normaliser les différentes mesures de performance	33
I.3.2.2.6. Nommer les liens entre performance et pilotage.....	33
I.3.2.2.7. Unifier les modes de représentation	33
I.3.2.2.8. Utiliser un système informatique adapte	33
I.3.2.2.9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord	33
I.3.2.2.10. Situer le tableau de bord au cœur du management	33
I.3.3. La méthode OVAR.....	34
I.3.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action	34
I.3.3.2. Délimitation des responsabilités	35
I.3.3.3. Sélection des indicateurs	35
I.3.3.4. Mise en forme des tableaux de bord	35
I.3.4. La méthode du tableau prospectif (Balanced Scorecard) (BCS).....	36
Section 03 : La conception d'un tableau de bord financier	39
I.1. Définition tableau de bord financier	39
I.1.1. Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord financier.....	40
I.1.1.1. La détermination des objectifs.....	40
I.1.1.2. Les choix des bons indicateurs financiers	40
I.1.1.3. La construction du tableau de bord financier	41
I.2. Les indicateurs d'un tableau de bord financier	41
I.2.1. Définition d'un indicateur	41
I.2.2. Les indicateurs qui figurent dans un tableau de bord financier.....	41
I.2.2.1. Les indicateurs d'équilibres financiers	42

Table des matières

I.2.2.2. Le solde intermédiaire de gestion (SIG).....	42
I.2.2.3. Les différents types de ratios	42
I.3. Les objectifs d'un tableau de bord financier.....	42
I.4. Les avantages de tableau de bord financier	44
Conclusion.....	45

Chapitre II

La mesure et le pilotage de la performance

Introduction	47
Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise	48
II.1. La définition de la performance	48
II.1.1. Définition la performance selon plusieurs auteurs.....	48
II.1.2. Les Critères de la performance	49
II.2. Les formes de la performance.....	51
II.2.1. La performance interne	52
II.2.2. La performance externe	52
II.3. Typologie de la performance	54
II.3.1. La performance globale	54
II.3.2. La performance organisationnelle.....	54
II.3.3. La performance sociale	54
II.3.4. La performance stratégique.....	55
II.3.5. La performance commerciale	55
II.3.6. La performance financière	56
Section 02 : La mesure de la performance d'une entreprise.....	57
II.1. La définition de la mesure de la performance.....	57
II.2. Les indicateurs de la performance	57
II.2.1. La définition d'un indicateur de la performance.....	57
II.2.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance.....	58
II.2.3. Critères de choix d'un indicateur.....	59
II.2.4. Les types des indicateurs	60
II.2.4.1. Les indicateurs de moyen	60
II.2.4.2. Les indicateurs de résultat	60
II.2.4.3. Les indicateurs de contexte.....	60
II.3. La mesure de la performance par les indicateurs d'équilibre financier	60
II.3.1. Le fonds de roulement net FRN.....	60

Table des matières

II.3.2. Le besoin de fonds de roulement BFR.....	61
II.3.3. La trésorerie nette	62
II.4. La mesure de la performance par les ratios	64
II.4.1. La définition d'un ratio	64
II.4.2. Les types de ratios.....	65
II.4.2.1. Ratios de structure financière	65
II.4.2.2. Ratios de liquidité	66
II.4.2.3. Les ratios de rentabilité.....	67
II.4.2.4. Les ratios de solvabilité	68
II.5. La Mesure de la performance par les indicateurs du compte de résultat ..	69
II.5.1. Les soldes intermédiaires de gestion SIG	70
II.5.2. La capacité d'autofinancement	73
Section 03 : tableau de bord outil de pilotage de la performance.....	75
II.1. Le système de pilotage d'une entreprise	75
II.1.1. La définition d'un système de pilotage	75
II.1.2. Le pilotage de l'entreprise	75
II.2. Le lien entre la performance et le pilotage.....	77
II.3. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord	77
II.4. Le tableau de bord outil de pilotage de la performance.....	78
Conclusion.....	79

Chapitre III

Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise DANONE Djurdjura

Introduction	81
Section 01 : Présentation générale de l'organisation.....	82
III.1. 1.Présentation de l'organisme d'accueil	82
III.1.1. Historique	82
III.1.1.1. Groupe DANONE.....	82
III.1.1.2. Historique de la laiterie DJURDJURA	83
III.1.1.3. Partenariat entre le groupe DANONE et la laiterie DJURDJURA.	84
III.1.1.4. La situation géographique	84
III.1.2. Les objectifs de l'entreprise	84
III.1.3. Le marché de DANONE	85
III.1.3.1. Les capacités de production de l'usine	85
III.1.3.2. DANONE actuellement	86

Table des matières

III.1.4. Les missions de l'entreprise	87
III.1.4.1. La direction générale.....	87
III.1.4.2. La direction des ressources humaines	87
III.1.4.3. La direction industrielle	88
III.1.4.4. La direction finance	88
III.1.4.5. La direction recherche et développement	88
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier	90
III.1. Le contexte d'un tableau de bord financier.....	90
III.1.1. Le choix des indicateurs.....	90
III.1.2. Le choix de la période	91
III.1.3. La construction d'un tableau de bord financier.....	91
III.2. La conception d'un tableau de bord financier.....	92
III.2.1. Présentations du bilan de grandes masses	92
III.2.2. Les indicateurs d'équilibre financier.....	96
III.2.3. Les ratios	97
III.2.3.1. Les ratios de la structure financière	98
III.2.3.2. Les ratios de liquidité.....	99
III.2.3.3. Les ratio de rentabilité	101
III.2.3.4. Les ratios de solvabilité	102
III.2.4. Les soldes intermédiaires de gestion.....	103
III.2.5. La capacité d'autofinancement	105
III.2.6. La mise en forme du tableau de bord financier.....	107
Conclusion.....	111
Conclusion Générale	112
Liste bibliographie.....	115
Annexes.....	120
Tables des matières.....	125

Résumé

Le but principal de notre recherche est de démontrer l'importance de la mise en place d'un tableau de bord, en sa qualité d'outil de mesure, d'évaluation et de suivi de la performance au sein de la SPA DANONE Djurdjura. Les conclusions faites durant cette période d'étude, nous ont permis de confirmer le rôle crucial que joue le tableau de bord dans les entreprises, en l'occurrence la SPA DANONE Djurdjura. Enfin, à l'aide de l'analyse et l'évaluation des différents indicateurs financiers, 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, SPA DANONE

Abstract

The main goal of our research is to demonstrate the importance of implementing a dashboard as a tool for measuring, evaluating, and monitoring performance within SPA DANONE Djurdjura. The conclusions drawn during this study period have allowed us to confirm the crucial role played by the dashboard in businesses, specifically in the case of SPA DANONE Djurdjura. Finally, through the analysis and evaluation of various financial indicators, we arrive at the following deduction: SPA DANONE is performing well and is financially healthy during the two accounting periods of our study.

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