

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion*

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité et Audit

THEME

*Le tableau de bord comme outil de pilotage
de la performance de l'entreprise*

Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (l'EPB)

Réalisé par :

M^{lle} TABET Feriel

Encadré par :

M^{me} AYAD Naima

Promotion : 2019

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le Dieu le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la santé pour bien réaliser mon travail.

J'adresse par la même occasion mes sincères remerciements à M^{me} AYED Naima, qui grâce à ses connaissances et à l'assistante particulière dont elle m'a fait bénéficier, m'a permis d'être rigoureuse et méthodique dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer mon travail.

J'adresse mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (l'EPB), en particulier M^r SEDDAR Abdelhafid pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations et également pour sa disponibilité et son suivi tout au long de mon stage.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia, surtout ceux qui m'ont suivi tout au long de mon cursus universitaire.

Comme je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

MECRI

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents

Qui n'ont jamais cessé de me soutenir et m'encourager dans mes études

Que DIEU vous bénisse et vous accorde une longue vie

À mes très chers(es)

Frères, sœurs

Et à tous mes cousins et cousines

Et toute la famille TABET

Ainsi à tous mes amis (es) plus particulièrement :

Lamia, Hanane et Sara

Et à tous ceux qui ont participé de près et de loin à la réalisation de ce mémoire.

TABET FERJEL

SOMMAIRE

Liste des abréviations	
Liste des tableaux, figures, schémas et graphes	
Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord.....	04
Introduction.....	04
Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord.....	04
Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord.....	15
Section 03 : Notions essentielles sur le tableau de bord prospectif.....	27
Conclusion.....	35
Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance.....	36
Introduction.....	36
Section 01 : Notions de base sur la performance.....	36
Section 02 : Mesure de la performance.....	47
Section 03 : Tableau de bord et pilotage de la performance : <i>Quelles relations ?</i>.....	61
Conclusion.....	69
Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB.....	70
Introduction.....	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB.....	85
Section 03 : Construire un tableau de bord avec Microsoft Excel.....	118
Conclusion.....	120
Conclusion Générale.....	121
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Signification
AC	Actif Circulant
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CGO	Comptabilité et Gestion des Organisations
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
CP	Capitaux Propres
CPN	La conférence de Placement des Navires
D.C	Direction Capitainerie
D.D.D	Direction Domaine et Développement
D.F.C	Direction des Finances et Comptabilité
D.G	Direction Générale
D.G.A.F	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle
D.G.A.O	Direction Générale Adjointe Opérationnelle
D.G.M	Direction Gare Maritime
D.L	Direction Logistique
D.M.A	Direction Manutention et Acconage
D.M.I	Direction Management Intégré
D.R	Direction Remorquage
D.R.H	Direction des Ressources Humaines
D.S.I	Direction des Systèmes d'Information
D.Z.L.E	Direction Zones Logistiques Extra portuaires
DCG	Diplôme de Comptabilité et de Gestion
DCT	Dettes à Court Terme
DECF	Diplôme d'Etudes Comptables et Financières
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme

Liste des Abréviations

EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
EPE-SPA	Entreprise Publique Economique, Société Par Actions
FCS	Facteurs Clés de succès
FRN	Fonds de Roulement Net
GIMSI	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
HT	Hors Taxes
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
ISO	Organisation International de Standardisation
KDA	Kilo Dinars Algériens
KP	Capitaux Permanents
MC	Marge Commerciale
MCS	Mesures Clés de Succès
N°	Numéro
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series ; (sécurité de santé au travail)
ONP	Office National des Ports
Op.cit	Auparavant Cité
OVAR	Objectifs Variables d'Action Responsables
PME	Petite et Moyenne Entreprise
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RO	Résultat Opérationnel
S.M.A.R.T	Spécifique et Simple, Mesurable, Atteignable et Ambitieux, Réaliste, Temporel
SERPORT	Groupe Service Portuaire
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SNM	Société Nationale de Manutention

Liste des Abréviations

SOGEPORTS	Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports »
SPA	Société Par Actions
TBG	Tableau de Bord de Gestion
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TCR	Tableau des Comptes du Résultat
TRN	Trésorerie Nette
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UM	Unité de Mesure
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeurs Disponibles
VE	Valeurs d'Exploitation
VI (ou AF)	Valeurs Immobilisées (ou Actif Fixe)
VR	Valeurs Réalisables

❖ Liste des Tableaux

Tableau N°	Titres	Page
01	La maquette d'un tableau de bord	11
02	Les critères d'un bon objectif	18
03	Les critères d'un bon indicateur	21
04	Les dix étapes de la méthode GIMSI	24
05	Les principales différences entre l'efficience et l'efficacité	42
06	Comparaison entre la performance externe et la performance interne	45
07	Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR	57
08	Différents types de ratios	60-61
09	Le schéma de pilotage	63
10	Présentation de l'organisme d'accueil	71
11	Les soldes intermédiaires de gestion	88
12	L'évolution du chiffre d'affaires	89
13	Consommations de l'exercice	90
14	L'évolution de la valeur ajoutée	91
15	L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation	92
16	L'évolution du résultat opérationnel	93
17	L'évolution du résultat financier	94
18	L'évolution du résultat courant avant impôt	95
19	L'évolution du résultat de l'exercice	97
20	Actif du bilan de grandes masses de l'EPB	98
21	Passif du bilan de grandes masses de l'EPB	100
22	L'évolution du fonds de roulement	102
23	L'évolution du besoin en fonds de roulement	103
24	L'évolution de la trésorerie	104
25	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net	106
26	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE	106
27	L'évolution des charges des activités ordinaires	107
28	Les ratios de gestion	110
29	Les ratios de liquidité	111

Liste des Tableaux, Figures, Schémas et Graphes

30	Les ratios de rentabilité	112
31	Le ratio de solvabilité	112
32	Les ratios de structure financière	113
33	Clients et comptes rattachés	114
34	Le détail des créances clients et son évolution	115
35	Le tableau de bord financier de l'EPB	116-118

❖ Liste des Figures

Figure N°	Titres	Page
01	Les six facettes d'un bon objectif	18
02	La grille de choix des indicateurs	21
03	Les six facettes d'un bon indicateur	22
04	Les quatre axes du Balanced Scorecard	33
05	La chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard	34
06	Liens de cause à effet entre indicateurs	34
07	Triptyque de la performance	43
08	Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise	65

❖ Liste des Schémas

Schéma N°	Titres	Page
01	L'organigramme de l'EPB	78
02	L'organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)	84

❖ Liste des Graphes

Graphe N°	Titres	Page
01	La représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires (en KDA)	89
02	La représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée (en KDA)	91
03	La représentation graphique de l'évolution de l'EBE (en KDA)	92
04	La représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel (en KDA)	93
05	La représentation graphique de l'évolution du résultat financier (en KDA)	95
06	La représentation graphique de l'évolution du RCAI (en KDA)	96
07	La représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice (en KDA)	97
08	La représentation graphique de l'actif du bilan de grandes masses des exercices 2015, 2016 (en KDA)	99
09	La représentation graphique du passif du bilan de grandes masses des exercices 2015, 2016 (en KDA)	100
10	La représentation graphique de l'évolution du FRN (en KDA)	102
11	La représentation graphique de l'évolution du BFR (en KDA)	103
12	La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie de l'EPB (en KDA)	104

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white shaft and a white arrowhead, pointing towards the top-right. The arrows are arranged in a grid-like pattern, with a small white dot at the base of each arrow's tail. The border frames the central text.

Introduction Générale

Introduction Générale

Une entreprise qui ne cherche pas à connaître, comprendre et analyser son environnement s'engage à se retrouver en difficulté face au marché et ne peut pas assurer sa pérennité et son existence dans le temps. En effet, elle est appelée à évoluer dans un environnement turbulent et instable qui est le nôtre aujourd'hui.

Pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients, et pour faire face à ces changements, les entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations. Elles doivent mettre en œuvre de nombreuses stratégies et tactiques afin de contrôler leur fonctionnement, et accroître leurs performances et répondre ainsi aux exigences des propriétaires. C'est ce qui justifie, la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion permet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque centre de responsabilité avec ceux de l'organisation. Il permet également à l'entreprise de mettre à la disposition des différents départements et services, les outils pertinents pour une bonne marche de celle-ci. Parmi ces outils : *le tableau de bord*.

Le tableau de bord est un outil important de contrôle de gestion, il permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Ainsi, il permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée.

Le tableau de bord doit être utilisé. Mais pour cela, encore faut-il qu'il soit utilisable. La construction du tableau de bord ne doit rien laisser au hasard, ni à l'improvisation. Il ne suffit pas d'y mettre un maximum d'informations et de fonctions en suivant la formule : « plus j'en mets, plus j'ai de chances de ne pas oublier l'essentiel ! » (**Fernandez. A, 2005**). Au contraire, un tableau de bord efficace doit permettre l'accès rapide et aisé à l'information clé.

Cet outil permet également de piloter et de mesurer la performance de l'entreprise. Pour ce faire, il doit offrir à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés.

L'objectif de notre travail est de développer nos connaissances et d'avoir un maximum d'informations et de mettre la lumière sur la notion du tableau de bord. L'objet de notre étude est

de montrer l'importance de ce dernier, et de savoir quels sont les indicateurs qui peuvent figurer dans cet outil, précisément dans le tableau de bord financier, et de savoir s'il permet réellement le pilotage de la performance au sein de l'entreprise, d'où le titre de ce présent travail : « *Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise* ».

Le choix de ce thème est motivé par le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise, et par l'importance qu'il représente pour celle-ci de nos jours. C'est ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« *Le tableau de bord constitue-t-il un outil d'aide au pilotage de la performance ?* »

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, des questions secondaires s'imposent à savoir :

- Quels sont les outils de contrôle de gestion qu'il faut mettre en œuvre pour aboutir à une bonne performance de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? et Quels indicateurs devrait-on retenir lors de sa conception ?
- Comment devrait-on mesurer la performance de l'entreprise ?

Afin de mieux orienter notre travail, nous nous appuyons sur les hypothèses de travail suivantes :

H₁ : Le tableau de bord est un instrument qui permet de mesurer la performance d'une entreprise. C'est un document qui rassemble différents indicateurs d'une entreprise, ou d'un service de celle-ci.

H₂ : Le pilotage de la performance constitue une action décisive pour l'entreprise. Aussi, faut-il savoir concevoir des outils permettant aux responsables d'estimer, mesurer et évaluer le degré d'atteinte des objectifs. Par conséquent, le tableau de bord constitue un outil qui peut les aider à accomplir cette tâche.

La confirmation ou l'infirmité des hypothèses précédentes nécessite une recherche, pour cela nous allons suivre une méthodologie qui repose sur deux phases :

La première : il s'agit d'une recherche bibliographique et documentaire, dans cette phase nous nous sommes intéressées au cadre théorique de notre thématique de recherche et ce, dans le

but de mieux comprendre et de mieux maîtriser les concepts de base. La seconde : il s'agit d'un travail de terrain en effectuant un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB), qui permettra de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain.

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations soulevées, et pour atteindre l'objectif de recherche qu'on s'est fixé, notre travail sera structuré en trois chapitres :

Le premier aborde des généralités relatives à notre thème pour mettre en lumière les différents concepts théoriques liés au tableau de bord. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des notions générales de la performance, et le lien qui existe entre le tableau de bord et le pilotage de cette dernière. Le dernier chapitre est réservé à la présentation générale de l'organisme d'accueil (l'EPB) et l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de cette entreprise en utilisant l'une des méthodes de sa conception : la méthode OVAR.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white outline and a white trail of dots behind it, pointing towards the top-right corner. The arrows are arranged in a rectangular frame around the central text.

Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord

Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord

Introduction

Le contrôleur de gestion a besoin d'un outil qui lui permet d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ; et d'obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence. Cet outil s'appelle le tableau de bord.

Le tableau de bord est un instrument essentiel qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons de clarifier tous les points relatifs à cet outil en expliquant le contexte théorique de cette notion. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première est consacrée à présenter les notions de base relative au tableau de bord, la deuxième sur la démarche de conception de ce dernier. Dans la troisième section, nous aborderons les notions essentielles sur le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard).

Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord

Cette section sera consacrée à la présentation et à l'explication de cet outil, d'apporter quelques éclaircissement sur ce dernier en présentant un certain nombre de définitions qui seront détaillées pour mieux comprendre le tableau de bord. Ainsi, nous allons déterminer ses objectifs, son rôle, ses caractéristiques, ses différents types, ses instruments, ainsi que les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace.

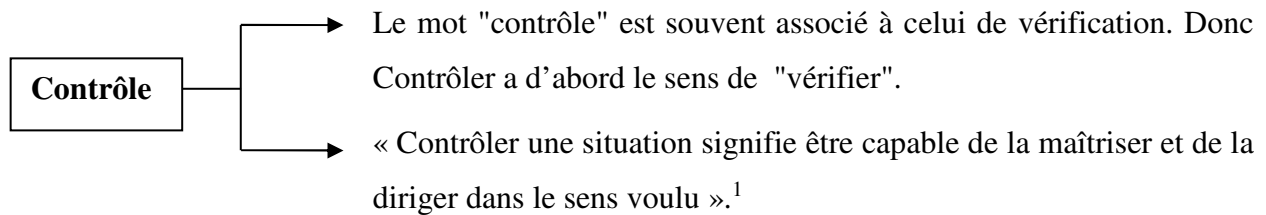
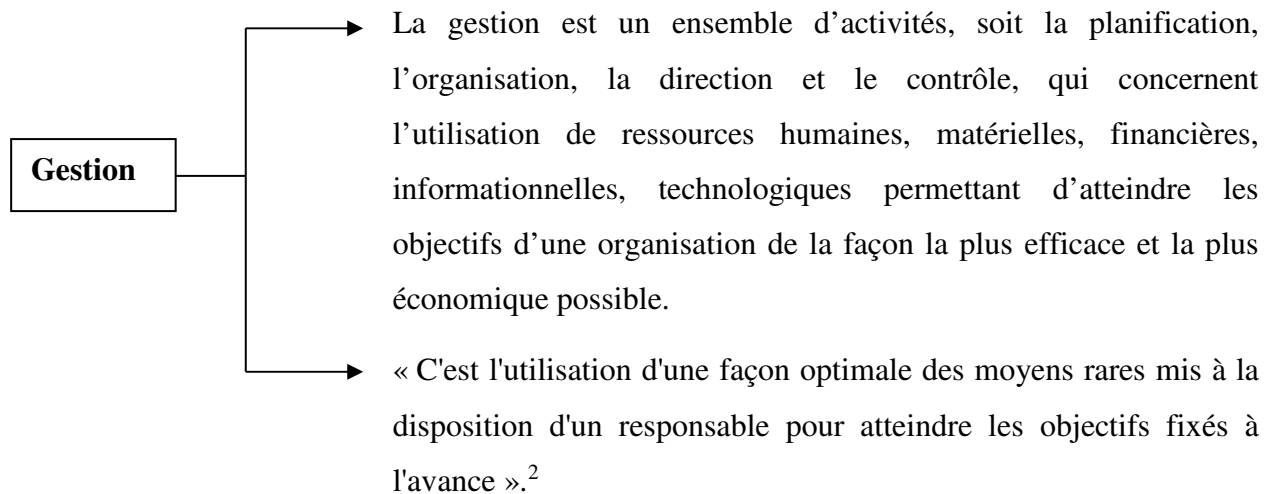
1. Définition et objectifs du tableau de bord

Afin d'appréhender la nécessité de l'intégration des tableaux de bord au sein de l'entreprise, il y a lieu de répondre aux questions suivantes : « *Qu'est ce qu'un tableau de bord ?* » et « *Quels sont ses objectifs ?* ».

1.1. Définition du tableau de bord

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

Avant d'éclairer ce concept, nous allons définir ses composantes : ***contrôle/gestion***.

➤ **Contrôle**➤ **Gestion**

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition au contrôle de gestion, parmi eux nous citons :

Selon **Anthony. R.N, 1965**, « le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». ³

Selon **Burlaud. A et Simon. C**, « Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ». ⁴

Selon **Gervais. M**, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs), efficience (par rapport aux moyens employés), pertinence pour réaliser les objectifs de l'organisation ». ⁵

¹ Alazard. C et Sépari. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.8.

² Dictionnaire de management, 4^{ème} édition AFNOR, Paris, 2000, p.80.

³ Renard. J et Nussbaumer. S, « Audit interne et contrôle de gestion », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2011, p.8.

⁴ Burlaud. A et Simon. C, « Le contrôle de gestion », In Langlois. L, Bonnier. C et Bringer. M, « Contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2008, p.13.

⁵ <http://www.performancezoom.com/entbord.php01décembre2018>. Consulté le : 01/12/2018.

Le tableau de bord a de nombreuses définitions proposées par plusieurs spécialistes en gestion, parmi eux on cite :

Doriath. B, 2005, définit le tableau de bord comme étant « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance ». ⁶

Selon **Alazard. C et Sépari. S, 2007**, « un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ⁷

Selon **Selmer. C, 2011**, le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie ». ⁸

Au final, le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance, destiné aux responsables. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et les présenter sous forme d'indicateurs. Ainsi, il permet d'informer périodiquement et en permanence les décideurs sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau commercial, financier et productif, ressources humaines...etc. En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins de pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

1.2. Objectifs du tableau de bord

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 en apprécier les résultats ;
- ✓ Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants...etc ;
- ✓ Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;

⁶ Doriath. B, « Contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, p.140.

⁷ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.634.

⁸ Selmer. C, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, p.2-3.

- ✓ Mesurer les effets des actions correctives ;
- ✓ Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

2. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, le système d'information qu'il constitue en fait aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision.⁹

2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues ;
- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

2.2. 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.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et prend sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

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 ;
- Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

⁹ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.634-635.

2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives des entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum globale plutôt que des optimisations partielles.

3. Les caractéristiques du tableau de bord

Nombre d'entreprises ont mis en place des tableaux de bord... certains avec succès ! L'outil reste toutefois peu répandu et souffre d'une mauvaise image, la cause majeure étant, le plus souvent, l'inadéquation des tableaux de bord avec les besoins des utilisateurs.

Quelles caractéristiques doit posséder un tableau de bord pour qu'il devienne un véritable outil au service du responsable ?

Pour **Boix. D et Feminier. B**, le « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U»¹⁰.

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

Pour **Bonnefous. C et Courtois. A**, le tableau de bord devra posséder un certain nombre de caractéristiques :¹¹

- Etre utile pour l'ensemble des actions retenues (sinon ce n'est pas la peine de maintenir le tableau) ;
- Etre accepté et jugé pertinent par l'ensemble des personnes concernées par son utilisation ;
- Etre cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble des indicateurs contenus dans celui-ci) et au niveau externe, c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des tableaux de bord utilisés par ailleurs ;

¹⁰ Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003, p.9-10.

¹¹ Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, p.143.

- Etre mis à jour très régulièrement pour des raisons de crédibilité et de mobilisation par rapport aux informations communiquées.

4. Les différents types du tableau de bord

Il existe différents types du tableau de bord, parmi lesquels, on retrouve :

4.1. Le tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique regroupe les données essentielles au contrôle de mise en œuvre de la stratégie. Il est utilisé par la direction générale. C'est un outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC¹²).

4.2. Le tableau de bord de gestion

Les tableaux de bord de gestion (TBG)¹³ communiquent les données indispensables au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Ils sont établis dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'évènement.

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 :

- Un tableau de bord journalier avec les informations qu'il est urgent de connaître quotidiennement ;
- Un tableau de bord hebdomadaire établi le premier jour de la semaine ;
- Un tableau de bord mensuel établi dans un délai de 4 à 8 jours après la fin du mois.

Ainsi, le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation d'un système constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données.

4.3. Le tableau de bord opérationnel

C'est un outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles. Ainsi, il permet de prendre des décisions fréquentes.

¹² Le tableau de bord prospectif sera présenté plus en détail dans la section 03.

¹³ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.349.

4.4. Le tableau de bord financier

4.4.1. Définition

Le tableau de bord financier est un outil indispensable au chef d'entreprise pour le pilotage et le suivi de sa stratégie financière. Il s'agit d'un outil à mettre en place pour toutes les entreprises qui souhaitent avoir une vision claire de leur activité et de leur rentabilité.

Donc, le tableau de bord permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance mesurables et pertinents. Il permet aussi de mieux comprendre les concepts financiers, de construire son propre tableau de bord financier et ainsi maîtriser les aspects financiers de son activité.

4.4.2. Objectifs

Le tableau de bord financier a pour objectifs :

- ✓ D'améliorer le suivi de la situation financière des entreprises ;
- ✓ Calculer et interpréter les principaux ratios ;
- ✓ Utiliser une démarche d'analyse permettant d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise ;
- ✓ Évaluer la rentabilité économique et financière d'une entreprise ;

4.4.3. Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier

Il existe de nombreux indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier. Le choix de ces indicateurs dépend de la société, de sa taille, de son secteur et de ce que les managers ont besoin de suivre en priorité.

Les indicateurs les plus utilisés sont :

- ❖ **Les indicateurs économiques** : Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) tels que : la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat de l'exercice, etc.
- ❖ **Les indicateurs financiers** : Le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie, et la capacité d'autofinancement (CAF).
- ❖ **Les différents types de ratios** tels que : les ratios de rentabilité, les ratios de liquidité, etc.

Ces indicateurs feront l'objet de nos prochaines sections.

5. Les instruments du tableau de bord

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- ❖ La conception générale ;
- ❖ Les instruments utilisés.

5.1. La conception générale¹⁴

Tableau N° 01 : La maquette d'un tableau de bord

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Écarts
Rubrique 1 • Indicateur A • Indicateur B • • • Rubrique 2			

Zone « paramètres Économiques »
 ↑ Zone « Résultats »
 ↑ Zone « Objectifs »
 ↑ Zone « Ecarts »

Source : Alazard. C et Sépari. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.640.

- La zone « **paramètres économiques** » : comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « **résultats réels** » : ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité (nombre d'articles fabriqués ; quantités de matières consommées ; heures machine ; effectifs, etc.). Mais aussi des éléments de nature plus qualitative (taux de rebuts ; nombre de retours clients ; taux d'invendus, etc.).

¹⁴ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.640-641.

A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

- Des marges et des contributions par produits pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - Des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
 - Des résultats intermédiaires (la valeur ajoutée, la capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
 - La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire, mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

5.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.¹⁵

5.2.1. Les écarts

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente (nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

5.2.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- ✓ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

¹⁵ Alazard. C et Sépari. S, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p.598-599.

- ✓ Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit un signe d'une amélioration de la situation.

5.2.3. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- ❖ Histogramme ;
- ❖ Graphique en "camembert" ;
- ❖ Les courbes.

5.2.4. Les clignotants

Les clignotants¹⁶ 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 ;
- ✓ Une alarme sonore, etc.

En conclusion, tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils sont une aide à la décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques, des délégations données.

Bien conçus, un tableau de bord se révèle très utile à l'ensemble de l'entreprise.

¹⁶ Gervais. M, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, édition Economica, Paris, 2005, p.659.

6. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Il y a quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace à savoir :¹⁷

6.1. 1^{ère} qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci

Le tableau de bord efficace répond à la question : Quoi ?

Malgré une croyance assez répandue, les managers ne prennent pas les décisions tous azimuts. Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but. Seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis méritent d'être affichés.

6.2. 2^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication

Le tableau de bord efficace répond à la question : Pourquoi ?

Le tableau de bord efficace signale les dysfonctionnements suffisamment tôt afin de laisser du temps aux utilisateurs de prendre les décisions qui s'imposent. Mais, un tableau de bord efficace ne se limite pas à ce rôle de signalisation. Il doit aussi fournir des éléments de réponse à la question : « pourquoi ? » afin de mieux comprendre le contexte et réagir en conséquence.

6.3. 3^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action

Le tableau de bord efficace répond à la question : Comment faire ?

Le tableau de bord efficace offre des outils d'analyse afin de pousser la réflexion plus en avant en cas de dérive conséquente.

6.4. 4^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est toujours à jour

Et ensuite ? Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord !

¹⁷ Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.69-70.

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

À travers cette section, nous allons présenter dans une première phase les principes de conception d'un tableau de bord, dans une deuxième phase, les étapes de construction de ce dernier, et enfin, ses différentes méthodes de conception.

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

Un tableau de bord n'est pas efficace et utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. L'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :¹⁸

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

1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Le tableau de bord doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

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

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

- Une communication **descendante** quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication **transversale** entre les responsables de même niveau hiérarchique ;

¹⁸ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.637-640.

- Une communication **montante** quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique (**gigogne**) aux caractéristiques suivantes :

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

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

1.2. Un contenu synoptique et agrégé

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques.

1.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces, et il doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté.

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

Le tableau de bord : Quelles étapes pour le concevoir ?

La mise en place d'un tableau de bord se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir et fixer les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on doit identifier les

facteurs clés de succès. Puis, on choisit les indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, mise en forme du tableau de bord.

2.1. La fixation 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 est :¹⁹

- 1) **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 (par exemple : la production de 12% d'ici six mois).
- 2) **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, qualité,...etc). Cette unité conditionne la nature de l'indicateur et précise le rôle de l'objectif.
- 3) **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.
- 4) **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 ?
- 5) **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.
- 6) **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 ».

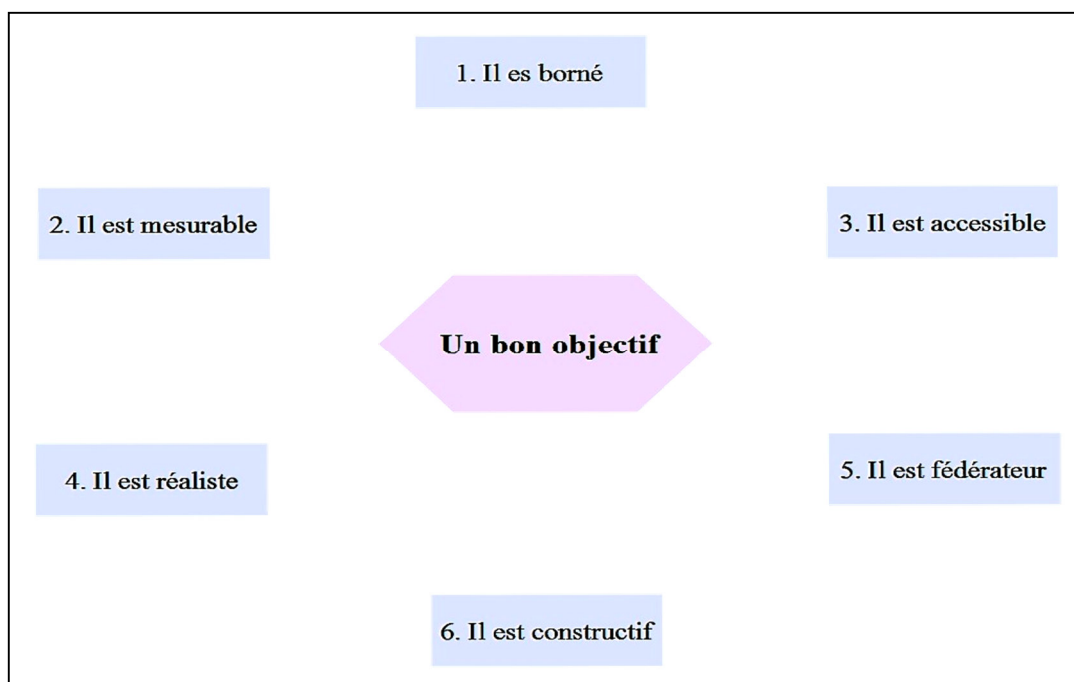
¹⁹ Fernandez. A, 2005, Op.cit, p.42-43

Tableau N° 02 : Les critères d'un bon objectif

Un bon objectif est :	
borné	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 toute 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 N° 01 : 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.

2.2. Identification des facteurs clés de succès

Cette deuxième étape de la construction d'un tableau de bord consiste à déterminer les facteurs clés de succès nécessaires à la réalisation des objectifs. En d'autres termes, cette détermination consiste à retenir les sous-objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux.

Les facteurs clés de succès (FCS)²⁰ sont les conditions essentielles permettant :

- ✓ D'atteindre les objectifs ;
- ✓ De résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs et prescripteurs, concurrence existante, menace d'entrée de nouveaux concurrents, producteurs d'autres biens ou services pouvant se substituer à l'usage de nos produits, etc.).

Les FCS prennent la forme :

- Soit de compétences distinctives non partagées par les concurrents et non imitables qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel ;
- Soit de performances minimales à réaliser dont l'insuffisance compromettrait la position de l'entreprise face à ses concurrents et pourrait conduire à son élimination.

La détection des FCS d'un centre de responsabilité passe par deux étapes :

- ❖ 1^{ère} étape : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre ;
- ❖ 2^{ème} 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. Il peut y avoir plusieurs indicateurs pour un seul FCS (ou même pour un seul sous-FCS).

2.3. Choix des indicateurs pertinents

Un **indicateur** est une information contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours une réaction. Cette réaction peut être de ne rien faire. Mais, c'est tout de même une démarche active. C'est la signification portée par l'indicateur qui entraîne ce comportement.

Un indicateur, selon sa nature et les attentes de l'utilisateur, peut jouer différentes rôles :

- **Alerte** : l'indicateur signale un état anormal du système placé sous contrôle.
- **Equilibration** : l'indicateur informe sur le cap suivi ; l'objectif sera-t-il atteint ?
- **Anticipation** : pour voir plus loin que le bout de son tableau de bord et envisager, le cas échéant, de reconsidérer la situation, voire la stratégie choisie.

²⁰ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.351-352.

➤ Choisir les indicateurs pertinents ²¹

1. **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.
2. **Est-il fiable ?** Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne perdra 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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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.

²¹ Fernandez. A, 2005, Op.cit, p.58-59.

Tableau N° 03 : Les critères d'un bon indicateur

Un bon indicateur :	
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 aisément constructible	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
Il est rafraîchi à temps	L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision
Il est réalisable à un coût acceptable	Le coût de réalisation sera toujours confronté à la valeur décisionnelle du message porté par l'indicateur

Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.67.

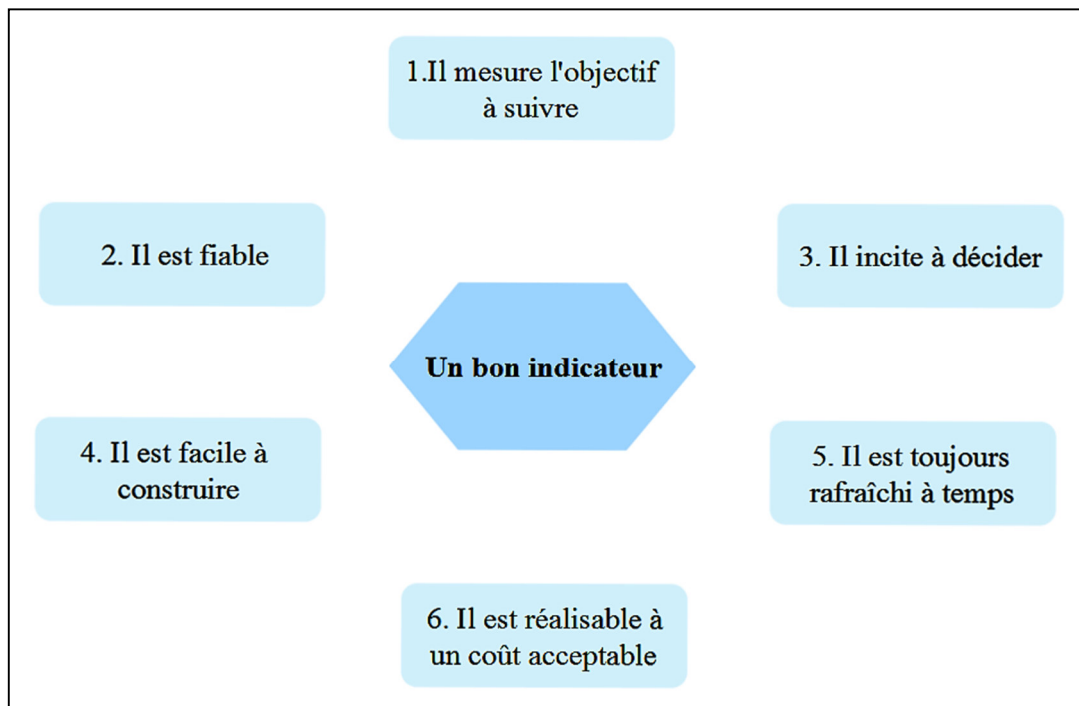
➤ La grille de choix des indicateurs

Figure N° 02 : La grille de choix des indicateurs

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'action	Constructible	Rafraîchissement	Coût acceptable
Indicateur 1						
Indicateur 2						
Indicateur 3						
...						

Source : Fernandez. A, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005, p.59.

Figure N° 03 : 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.

2.4. Mise en forme du tableau de bord

Un bon tableau de bord est un outil de synthèse qui permet dès le premier regard d'avoir une information précise sur l'état d'avancement des objectifs fixés par l'entreprise. Il est donc essentiel de ne pas l'encombrer par des indicateurs qui n'apportent pas d'informations utiles à la prise de décision. Il est un outil qui aide à la prise de décision.

Les informations qui le composent doivent être compréhensibles et facilement lisibles, 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 dépendent :²²

- 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.

²²Doriath. B, 2005, Op.cit, p.140.

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures des entreprises avant toute autre réaction.²³

3. Les différentes méthodes de conception d'un tableau de bord

Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, à savoir, la méthode GIMSI, JANUS, OVAR, et la méthode BSC.

Ces différentes approches sont résumées ci-dessous :

3.1. La méthode GIMSI

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 de l'aide à la décision.

M : Méthode et Mesure : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

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.

La méthode GIMSI comporte dix étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

²³ Doriath. B, 2005, Op.cit, p.141.

Tableau N° 04 : Les dix étapes de la méthode GIMSI

Phases	N°	Etapes	Objectifs
Identification <i>Quel est-le contexte ?</i>	1	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.
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, les activités et les acteurs concernés.
Conception <i>Que faut-il faire ?</i>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre <i>Comme le faire ?</i>	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i>	10	Audit	Suivi permanent du système.

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

3.2. La méthode JANUS

La méthode JANUS est une méthode proposée par **Selmer. C** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mis en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

La démarche de la méthode **JANUS** se représente comme suit :²⁴

- 1) Jalonner les étapes du projet :** Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;

²⁴Balantzian. G, « Tableau de bord », édition d'Organisation, Paris, 2005, p.23-39.

- 2) **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3) **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- 4) **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5) **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- 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 ;
- 7) **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- 8) **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique ;
- 9) **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3.3. La méthode OVAR

La méthode **OVAR** (**O**bjectifs **V**ariables d'Action **R**esponsables) est développée par des enseignants de **HEC** (Hautes Etudes Commerciales)²⁵. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs.

Les étapes de la démarche sont les suivantes :

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

²⁵ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.646-647.

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**) ;
- ✓ 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 processus ». ²⁶

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

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, à partir d'une grille :

	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3	...
Variable d'action 1				
Variable d'action 2				

3.3.3. Sélection des indicateurs

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

3.3.4. Mise en forme des tableaux de bord

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

3.4. La méthode BSC (Balanced Scorecard)²⁷

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

- Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS) ;

²⁶ Bonnefous. C et Courtois. A, 2001, Op.cit, p.152.

²⁷ Dorbes. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "Balanced Scorecard" », 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeef05c94b.pdf>. Consulté le : 15/02/2019.

- 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 :

- ❖ Phase 1 : Identification des utilisateurs ;
- ❖ Phase 2 : Identification des facteurs de performance ;
- ❖ Phase 3 : Définition d'un référentiel ;
- ❖ Phase 4 : Identification des sources d'information ;
- ❖ Phase 5 : Elaboration du tableau de bord ;
- ❖ Phase 6 : 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, selon quatre axes qui ont des liens de cause à effet.

Section 03 : Notions essentielles sur le tableau de bord prospectif

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer. Mesurer est donc essentiel. Le système de mesure d'une entreprise influe fortement sur le comportement de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur comme à l'extérieur. Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure compatibles avec leurs stratégies et leurs capacités.

Malheureusement, beaucoup adoptent des stratégies axées sur la satisfaction du client, et le développement des capacités, alors que leurs systèmes de motivation, et d'évaluation de la performance reposent exclusivement sur des indicateurs financiers. Le tableau de bord prospectif conserve tous ces critères, il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financiers à long terme.

Dans cette présente section, nous essayerons d'exposer le tableau de bord prospectif, et nous allons présenter tous les points relatifs à ce dernier à savoir : ses objectifs, ses caractéristiques, son architecture (sa structure ou ses quatre axes),...etc.

1. Définition du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)

Le Balanced Scorecard (BSC) a été conçu en 1992 par un universitaire et un consultant américains : Kaplan. R.S et Norton. D.P. Ils cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Cette méthodologie vise essentiellement à construire un outil de pilotage pour la direction générale de l'entreprise.

Avant de définir et expliquer cet outil, on doit d'abord expliquer l'indication de son nom.²⁸

❖ **Pourquoi "prospectif" ?** Les outils classiques reposent grandement sur une vision financière de la stratégie, une vision construite avec les chiffres du passé. Kaplan. R.S et Norton. D.P livrent une tout autre vision, projetée sur l'avenir.

❖ **Pourquoi "Balanced" ?** La signification de ce terme est "équilibré". En effet, le tableau s'équilibre entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

Il existe de nombreuses définitions du tableau de bord prospectif présentées par plusieurs auteurs, parmi eux on cite :

Selon **Horngren. C et all, 2006**, « le Balanced Scorecard exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance qui fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie. Il ne s'intéresse pas seulement à la réalisation d'objectifs financiers. Il mesure la performance de l'organisation sur quatre axes fondamentaux : le financier, les clients, les processus internes et l'apprentissage et l'innovation ».²⁹

Selon **Langlois. L et all, 2008**, « le Balanced Scorecard est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer les performances de l'entreprise, considérée comme un tout. Ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés mécaniquement aux niveaux inférieurs selon une démarche « top down ». Le tableau traduit ainsi la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants ».³⁰

Selon **Bouin. X, 2004**, « le tableau de bord prospectif est un système de mesure de performance permettant de suivre le fonctionnement de l'organisation au-delà des seuls résultats

²⁸ Granger. L, « Ce qu'il faut savoir du Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) », <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm>. Consulté le : 08/02/2018.

²⁹ Horngren. C, Bhimani. A, Datar. S et Foster. G, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2006, p.101.

³⁰ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.357.

financiers, et met en évidence les relations de cause à effet entre performance opérationnelle et résultats stratégiques ». ³¹

Donc, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance. Il permet de communiquer de façon simple, rapide et dynamique les indicateurs de performance retenus par l'organisation en fonction de ses objectifs.

Le BSC est donc une démarche de direction générale qui cherche à déployer sa stratégie tout au long des lignes hiérarchiques, du « haut » vers le « bas ».

2. A quoi sert le Balanced Scorecard ?

Le concept de BSC a évolué d'une représentation de la performance pour devenir la structure organisant le nouveau système de management stratégique. Kaplan, R.S et Norton, D.P montrent comment les organisations utilisent leur BSC³² pour aligner leur système et processus de management clé avec la stratégie. Les auteurs expliquent également que le BSC peut servir à mettre en évidence les stratégies émergentes car il crée un dialogue entre les managers.

Les bénéfices du BSC sont aussi organisationnels. Il permet en effet un intense dialogue hiérarchique. Il s'agit donc d'un outil de communication :

- ✓ Clarté et consensus sur la stratégie ;
- ✓ Convergence des buts individuels et organisationnels ;
- ✓ Liaison des objectifs stratégiques avec les objectifs de long terme et les budgets ;
- ✓ Identification et convergence des initiatives stratégiques ;
- ✓ Obtention d'un retour d'information pour organiser l'apprentissage stratégique.

Il autorise :

- Une bonne communication de la stratégie aux équipes et aux salariés ;
- La traduction des objectifs stratégiques en objectifs et mesures pour les équipes et les salariés ;
- La création d'un lien entre performance et rémunération.

Les auteurs cherchent à répondre à deux questions. *Est-ce que le BSC est un bon moyen de communication ? Est-ce que le BSC est un bon moyen d'aligner la stratégie, de créer une*

³¹ Bouin, X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p.99.

³² Berland, N, « Mesurer et piloter la performance », 2009, p.132-134, e-book, www.management.free.fr. Consulté le : 20/12/2018.

motivation réelle, d'orienter l'entreprise vers ses résultats ? Pour ces auteurs, plusieurs qualités sont nécessaires pour être un bon outil de communication :

- Il faut que l'outil donne une image valide de la performance (fiable, compréhensible, confiance). Les mesures de la performance doivent être reliées aux résultats de l'organisation, être précises, objectives et vérifiables ;
- La communication doit renforcer les modèles de comportements désirés, les valeurs et les croyances partagées. Les mesures doivent refléter les actions contrôlables des managers ou les actions qu'ils peuvent influencer ;
- L'outil doit permettre un partage des connaissances, ce qui s'obtient par un dialogue et une participation intense ;
- Le BSC doit proposer une architecture complète mais recentrée de mesure de la performance.

A l'issue de leurs travaux, ils trouvent des résultats contrastés :

- ❖ Le BSC crée effectivement une meilleure communication ;
- ❖ Mais, une bonne communication ne suffit pas forcément à créer une convergence des buts, une meilleure motivation ou des résultats positifs ;
- ❖ Un contrôle de gestion efficace utilisant le BSC, c'est-à-dire reposant sur des indicateurs et des mesures fiables, entraîne une convergence des buts, puis une amélioration des résultats ;
- ❖ Un contrôle de gestion efficace utilisant le BSC entraîne une augmentation de la motivation, puis une amélioration des résultats. L'inverse est vrai aussi.

3. Caractéristiques d'un bon Balanced Scorecard

Un Balanced Scorecard bien conçu doit présenter les caractéristiques suivantes :³³

- ✓ Il raconte l'histoire de la stratégie d'une entreprise en exprimant une suite de relations causales. Chaque indicateur est un maillon de la chaîne causale qui part de l'apprentissage-innovation et aboutit aux résultats financiers ;
- ✓ Il fait connaître la stratégie à tous les membres de l'organisation en l'exprimant sous la forme d'un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels coordonnés, compréhensibles et

³³ Horngren. C et all, 2006, Op.cit, p.87.

semblables. Guidés par le tableau, les dirigeants et les salariés exécutent des actions et prennent des décisions qui vont dans le sens de la stratégie de l'organisation. Pour mieux cibler ces actions, des entreprises, comme les banques britanniques Halifax et Barclays, ont créé des tableaux au niveau des décisions et des services ;

- ✓ Il insiste sur les objectifs et les indicateurs financiers (sauf dans les organisations sans but lucratif). Les dirigeants tendent parfois à considérer l'innovation, la qualité et la satisfaction du client comme des fins en soi même si elles ne rapportent pas réellement d'argent. Les indicateurs non financiers ne figurent dans le tableau qu'en tant qu'élément d'un projet devant aboutir à la réalisation de profits. Quand tous les indicateurs sont convenablement coordonnés, les indicateurs non financiers sont les prémisses des résultats financiers ;
- ✓ Il se borne à présenter les indicateurs essentiels pour ne pas disperser l'attention des dirigeants. Ces derniers se concentrent ainsi sur les indicateurs qui sont déterminants pour la mise en œuvre de la stratégie ;
- ✓ Le Balanced Scorecard met en lumière les choix non optimaux que pourraient faire des dirigeants qui ne tiendraient pas compte de l'ensemble des conditions opérationnelles et financières de la performance. Par exemple, considérons une entreprise pour qui l'innovation est la clé du succès et qui cherche à gonfler ses résultats à court terme en économisant sur les frais de recherche.

4. Les quatre axes du Balanced Scorecard

Parmi plusieurs tentatives et propositions, il est intéressant de retenir celle de Kaplan. R.S et Norton. D.P (1987) qui essaient d'intégrer quatre domaines pour construire un tableau de bord prospectif. L'objectif est d'ajouter aux indicateurs financiers de la performance passés, des paramètres relatifs aux clients , aux processus internes et à l'apprentissage organisationnels, déterminés à partir des objectifs et des stratégies de l'entreprise, pour mieux piloter la performance future.

Le Balanced Scorecard est un système cohérent autour de quatre axes équilibrés :

- ❖ L'axe financier ;
- ❖ L'axe clients ;
- ❖ L'axe processus interne ;
- ❖ L'axe apprentissage organisationnel.

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (Balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls indicateurs financiers. Ces quatre perspectives conduisent à quatre catégories d'indicateurs :³⁴

- Des indicateurs de résultats financiers, qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise ;
- Des indicateurs qui visent à mesurer la perception par les clients ;
- Des indicateurs liés aux processus internes, qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux;
- Des indicateurs d'apprentissage, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information.

L'explication des quatre axes se présente comme suit :³⁵

4.1. L'axe financier

Il permet d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Cet axe détermine si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie se révèlent efficace.

Exemples d'indicateurs financiers : rentabilité, chiffre d'affaires, bénéfices, etc.

4.2. L'axe clients

Cet axe permet une segmentation des marchés visés. Les indicateurs et déterminants liés à cette dimension traduisent la performance financière future de l'entreprise.

Exemples d'indicateurs : Satisfaction clientèle, rentabilité par segment, fidélité, etc.

4.3. L'axe processus interne

Cet axe conduit l'entreprise à identifier les processus clés pour lesquels elle doit exceller; les existants et ceux à intégrer. Ce sont les processus qui attirent et fidélisent les clients des segments de marché visés et qui permettent d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Les processus peuvent être de l'ordre de l'innovation (conception et développement d'un nouveau produit) ou bien de l'ordre de la production (fabrication, commercialisation, service après vente, etc.).

³⁴ Giraud. F, Saulpic. O, Bonnier. C et Fourcade. F, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3^{ème} édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008, p.159-160.

³⁵ Frédéric. J, « Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail », l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, le 17 décembre 2012, in [HAL. Archives-ouvertes.fr](https://hal.archives-ouvertes.fr). Consulté le : 24/11/2018.

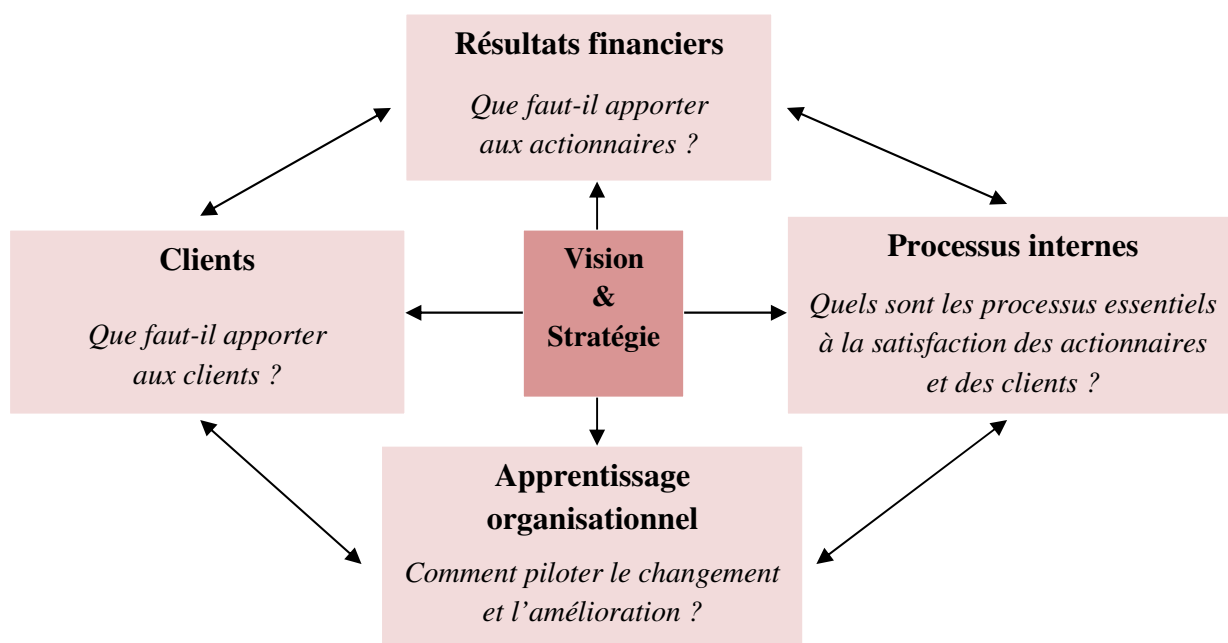
Pour évaluer le bon fonctionnement de chacun de ces processus plusieurs indicateurs seront ainsi créés : temps et qualité de production, délai de livraison, etc.

4.4. L'axe apprentissage organisationnel

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel regroupe trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Il permet d'identifier l'écart entre les capacités actuelles et celles nécessaires pour une véritable avancée de la performance. Cet axe favorise la création d'un climat favorable au changement, l'innovation et au développement.

Les indicateurs utilisés peuvent être en partie les mêmes que pour l'axe client (satisfaction, fidélité, etc....). A ceux-ci peuvent être ajoutés des indicateurs complémentaires et plus spécifiques à l'axe organisationnel tels que la compétence des salariés, le « turnover », etc.

Figure N° 04 : Les quatre axes du Balanced Scorecard



Source : Kaplan. R.S et Norton. D.P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, 1978, in Alazard. C et Sépari. S, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p.605.

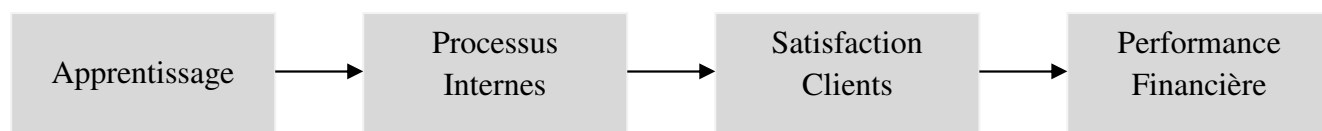
5. La chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard (liens de cause à effet entre indicateurs)

Les quatre catégories d'indicateurs sont liées par une chaîne de causalité³⁶ : La performance financière est considérée comme le but final, conditionné par la satisfaction des clients, elle-même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui repose quant à elle sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes d'information performants.

La structure des indicateurs en quatre catégories reliées par des liens de causalité permet en revanche de donner une vision à plus long terme de la performance de l'entreprise, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain.

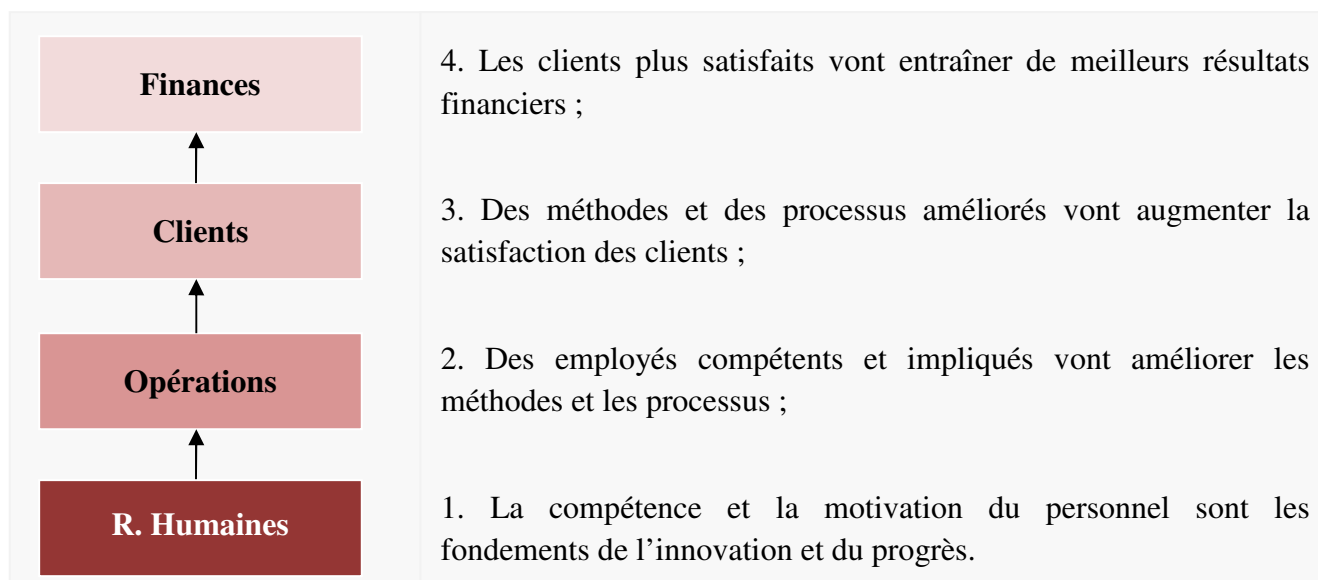
La méthodologie BSC favorise donc une modélisation de la performance en premier lieu par lien de causalité établi entre les catégories d'indicateurs.

Figure N° 05 : La chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard



Source : Giraud. F et all, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3^{ème} édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008, p.161.

Figure N° 06 : Liens de cause à effet entre indicateurs



Source : Group Licorne, « Initiation au contrôle de gestion et comptabilité analytique », [www. Mjs.gov-ma/site/faut/files/initiation-au-cgo.pdf](http://www.Mjs.gov-ma/site/faut/files/initiation-au-cgo.pdf).

³⁶ Giraud. F et all, 2008, Op.cit, p.161.

6. Les étapes de la construction du tableau de bord prospectif

Les étapes de construction d'un tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard sont :³⁷

- Définir, à partir d'une vision stratégique pour l'entreprise, les objectifs de la stratégie ;
- Décomposer ces objectifs selon les quatre axes du tableau de bord : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes, l'axe apprentissage ;
- Pour chaque indicateur, collecter les informations selon la périodicité choisie ;
- Enfin, déterminer la manière d'analyse et d'utiliser le tableau pour un pilotage dynamique de l'entreprise.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, nous constatons avant tout, qu'un tableau de bord est un outil indispensable que doit avoir tout chef d'entreprise pour mieux piloter son entreprise, peu importe sa situation (créateur d'entreprise, dirigeant, gérant, etc.).

Ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord, mais aussi la démarche et les différentes méthodes de sa conception. Il nous a permis ainsi de présenter la nouvelle approche du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), ainsi que ses différents axes (financier, client, processus internes, apprentissage organisationnel).

En plus, le tableau de bord est un outil d'évaluation et de mesure de la performance d'une entreprise ou d'une institution. Il est constitué de plusieurs indicateurs de cette performance à des moments donnés ou sur des périodes choisies. De ce fait, nous allons exposer dans le chapitre suivant la notion de performance et les indicateurs qui conviennent pour mesurer cette dernière.

³⁷ Alazard. C et Sépari. S, 2001, Op.cit, p.605.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white outline and a white trail of dots behind it, giving it a sense of motion. The arrows are arranged in a rectangular frame around the central text.

Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance

Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance

Introduction

La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs pour la mesurer.

Piloter la performance de l'entreprise est la première préoccupation que doit avoir un bon dirigeant. Suivre en permanence l'état de son entreprise, et évaluer l'atteinte des objectifs est essentiel pour réussir son activité. Et pour un pilotage efficace, un outil est à la disposition du chef d'entreprise et de ses responsables : *le tableau de bord*.

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de mesurer, de suivre et de contrôler grâce aux indicateurs de performance choisis. Il s'agit de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise et de la comparer aux objectifs qu'elle s'est fixée.

Ce chapitre comprend trois sections. Dans la première section, nous allons présenter les notions de base relative à la performance et dans la deuxième, nous allons nous intéresser à la mesure de celle-ci. Dans la troisième section, nous montrons le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.

Section 01 : Notions de base sur la performance

Cette section est d'abord destinée à expliquer et à éclairer la notion de performance. Puis, nous allons essayer de déterminer ses caractéristiques et sa forme. Nous allons également mettre l'accent sur les différentes dimensions de la performance.

1. Définition de la performance

Définir la notion de performance nécessite de répondre à un certain nombre de questions, notamment :

- ✓ *Qu'est-ce que la performance ?*
- ✓ *Comment peut-on définir la performance des entreprises ?*
- ✓ *Qu'est ce que la performance en gestion ?*
- ✓ *Comment peut-on traduire une entreprise performante ?*

1.1. *Qu'est-ce que la performance ?*

Le concept de la performance n'est pas simple à cerner. C'est un concept difficile à définir de façon précise.

Mais, « d'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Et au niveau d'une entreprise, ce concept exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis ».¹

En plus, la notion de performance a plusieurs significations :²

- ❖ **En latin « *Performare* »** : signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation et en l'occurrence l'entreprise, consiste donc à donner forme et réalité au système des normes projeté et planifié par les dirigeants.
- ❖ **En anglais « *To perform* »** : signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Enfin, c'est accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.
- ❖ **En français, le mot « *performance* »** : désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont proposés.

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la performance, nous retiendrons les principales d'entre elles :

D'après **Lorino. P**, « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».³

D'après **Selmer. C**, « La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots

¹ <https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>. Consulté le : 08/02/2019.

² <file:///G:/ouvrages%20&%20autres/document%20pdf/controle%20de%20gestion%20et%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le : 26/02/2019.

³ Lorino. P, « méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.9.

employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires) ». ⁴

D'après **Doriath. B**, « Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation ». ⁵

1.2. Comment peut-on définir la performance des entreprises ?

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

Mais, *que signifie le couple valeur-coût ?*

Une entreprise consomme, donc détruit des ressources (des matériaux, le temps des salariés, des capitaux, etc.) : elle a des **coûts**.

Selon **Langlois. L et all**, « Un **coût** est la valeur d'un ensemble de consommations dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion ». ⁶

Pour répondre à des besoins par exemple les besoins des clients, mais aussi, les besoins de la société : l'entreprise fournit de la **valeur**.

« La viabilité économique d'une entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de valeur pour la société : détruire les ressources qu'elle consomme (**coût consommé**) au regard des besoins finalement satisfaits (**valeur fournie**) ». ⁷

Selon **Lorino. P**, la performance est fondée sur le couple valeur-coût, mettant en relation la valeur produite (valeur) et la valeur détruite (coût). Les deux termes de ce couple sont indissociables (il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux) ». ⁸

⁴ Selmer. C, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod, Paris, 1998, p.41.

⁵ Doriath. B, 2005, Op.cit, p.126.

⁶ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.31.

⁷ Lorino. P, 2003, Op.cit, p.4.

⁸ Ibid. p.4.

Ainsi, « une organisation est **performante** lorsqu'elle est efficace et efficiente. Maîtriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les clients et les actionnaires (efficience) ». ⁹

1.3. Qu'est ce que la performance en gestion ?

Les études pour cerner la notion et ses évolutions peuvent être synthétisées dans deux approches suivantes : celle de **Lebas. M** et celle de **Bourguignon. A**, tirées de la revue française de comptabilité. ¹⁰

❖ Approche de Lebas. M

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».

Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, gestion des ressources humaines (GRH),...etc.). Elle induit que :

- La performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- La performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- La performance est un sous ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles :
 - Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ;
 - Au sens large, on peut considérer, dans une approche plus systématique, qu'un résultat n'est rien en soi, mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feedback) : la performance est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif ;
- La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

❖ Approche de Bourguignon. A

- ✓ La performance n'existe pas de façon intrinsèque. Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps ;

⁹ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.12.

¹⁰ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.16-17.

- ✓ La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme. Un résultat n'est qu'instantané. Il ne devient significatif de performance que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler, pour le futur et de façon récurrente, ce résultat favorable ;
- ✓ La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité ;
- ✓ La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale ;
- ✓ La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.

1.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :¹¹

- ✓ Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable ;
- ✓ Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité des services ;
- ✓ Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;
- ✓ Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance ;
- ✓ Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes ;
- ✓ Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnementalement, technologiquement et qualitativement ;
- ✓ Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ;
- ✓ Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur.

¹¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>lié.
Consulté le : 10/01/2019.

2. Le langage de la performance

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :¹²

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif et par la même occasion à la représentation de la réussite propre à chaque indicateur et chaque établissement.
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre. C'est-à-dire un processus.
- **La capacité** : la performance renvoie donc au potentiel.

En plus, il y a des notions qui sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Donc, ces notions sont les suivantes :

✓ L'économie

L'économie consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût, par exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.

Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus faible possible.

Donc, l'économie est le degré auquel l'organisation (ou entreprise) réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.

✓ L'efficacité

C'est la capacité à obtenir le résultat, elle traduit également l'aptitude à atteindre les objectifs. En plus, on peut dire qu'un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés.

Exemple : livrer le produit commandé dans les délais négociés.

✓ L'efficience

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

Selon **Doriath. B**, « l'efficience maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ». ¹³

¹² Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, N° 269, juillet-août 1995, p. 61-66.

¹³Doriath. B, 2005, Op.cit, p.126.

Selon **Bouquin. H**, « l’efficacité est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné ». ¹⁴

Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main-d’œuvre.

Les notions qui expriment l’efficacité sont :¹⁵

- La productivité : rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- La rentabilité : est le rapport d’un résultat au chiffre d’affaires qui lui est associé.

Exemple : résultat d’exploitation/chiffres d’affaires HT.

- La rentabilité : est le rapport du résultat aux capitaux investis pour l’obtenir. Exemple : bénéfice distribuable/capitaux propres.

Tableau N° 05 : Les principales différences entre l’efficacité et l’efficace

Efficience	Efficace
Bien faire les choses	Faire de bonnes choses
Savoir-comment-faire	Savoir-quoi –faire
Comment ?	Pourquoi ?
Moyen	Buts, objectifs
Méthodes et processus	Contenu
Forme	Fond

Source : Sahel. F, « Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l’entreprise et la prise de décision, cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université M’hamed Bougara-Boumerdes, année universitaire : 2014/2015, p.27.

✓ **La pertinence**

« La pertinence met en rapport objectifs et moyens; c’est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens. Pour qu’un système soit pertinent, il faut qu’il mette en œuvre les moyens adaptés en quantité et en qualité aux objectifs escomptés ». ¹⁶

Ainsi, la pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l’objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d’affaires l’année prochaine,

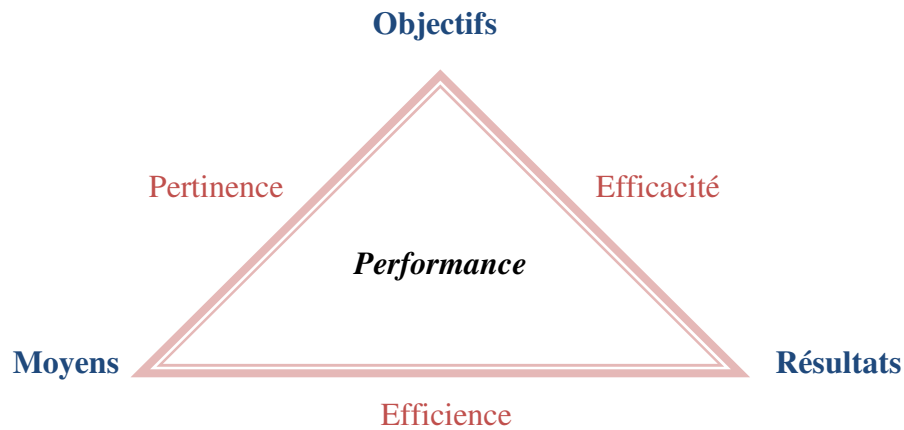
¹⁴ Bouquin. H, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p.173.

¹⁵ Ibid. p.173.

¹⁶ <https://www.performancezoom.com/entbord.php> 01 décembre 2018. Consulté le : 01/12/2018.

elle doit s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre (par exemple: immobilisations acquises, personnel qualifié, temps disponible, etc.).

Figure N° 07 : Triptyque de la performance



Source : Bouin. X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p.77.

3. Les caractéristiques fondamentales de la performance

Doriath. B et Goujet. C mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance. Ces caractéristiques sont :¹⁷

3.1. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

3.2. Elle s'apprécie par une comparaison

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

¹⁷ Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit, p.172.

3.3. La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

4. La forme de la performance

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

4.1. La performance externe

La performance externe est celle qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires, les organismes financiers, etc.

4.2. La performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

« Les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise ».¹⁸

¹⁸ Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit, p.173.

Tableau N° 06 : Comparaison entre la performance externe et la performance interne

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

Source : Doriath. B et Goujet. C, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p.173-174.

5. Les différentes dimensions de la performance

Il existe plusieurs dimensions de la performance, parmi lesquelles, on retrouve :

5.1. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité à savoir : les soldes intermédiaires de gestion.

Le calcul de ces derniers permet :¹⁹

- ✓ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ✓ D'analyser le fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios d'activité, de profitabilité, de rentabilité ;
- ✓ D'apprécier la création de la richesse générée par l'activité de l'entreprise.

¹⁹ Cours d'analyse financière, 3^{ème} année finance et comptabilité, cours regroupés par M^r Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

5.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée par plusieurs ratios tels que : les ratios de structure financière, les ratios de liquidité, les ratios de rentabilité, les ratios de gestion, etc.

5.3. La performance sociale

Au niveau d'une organisation, la performance sociale peut être définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Et aussi, c'est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Mais, cette performance est difficile à mesurer quantitativement.

5.4. La performance stratégique

La performance stratégique²⁰, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, etc.

5.5. La performance technologique

On peut définir la performance technologique comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

5.6. La performance commerciale

La performance commerciale²¹, appelée aussi la performance marketing, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Cette performance peut être mesurée par les critères *quantitatifs* tels que :

²⁰ Issor. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N° 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le : 05/03/2019.

²¹ Ibid.

la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou *qualitatifs* tels que : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

Section 02 : Mesure de la performance

Cette section sera d'abord consacrée à déterminer comment mesurer la performance de l'entreprise. Ainsi, nous allons déterminer quels indicateurs (ou quels ratios) faut-il choisir pour mesurer cette dernière. Mais avant, nous commencerons par : la définition d'un indicateur de mesure de la performance, ses principes et ses caractéristiques, et tout les points relatifs à ce concept.

1. La mesure de la performance

La performance n'existe que si on peut la mesurer. La mesure est un outil stratégique de pilotage qui vous aide à gagner du temps dans vos démarches commerciales par exemple, et faire des économies ! Mesurer, c'est connaître ses axes de succès et travailler ses points faibles.

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle permet de prendre des décisions, et d'améliorer les conditions de la performance.

Ainsi, « la mesure de performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons ». ²²

➤ Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. « Pour mesurer **l'efficacité**, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer **l'efficience**, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre ». ²³

Un **critère** « est une valeur définie qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance. Les critères de performance constituent des repères et permettent à un salarié ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif. Ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu ». ²⁴

²² <https://www.journaldunet.com/management/expert/59747/la-mesure-de-la-performance--un-art-difficile.shtml>. Consulté le : 05/03/2019.

²³ <https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>. Consulté le : 08/02/2019.

²⁴ <https://www.maxicours.com/se/fiche/0/9/213109.html>. Consulté le : 05/03/2019.

Aussi, La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes :²⁵

- *Que mesure-t-on ?*
- *Quels sont les axes de la performance ?*
- *Pour qui évalue-t-on la performance ?*
- *A quel terme ?*

❖ ***Que mesure-t-on ?***

Un résultat passé (exemple : le résultat net).

Les indicateurs de performance issus de la comptabilité d'activité permettant de procéder à une analyse causale et d'adopter une vision prospective de la performance (par exemple : le coût ou la qualité des matières consommées).

❖ ***Quels sont les axes de la performance ?***

La performance globale de l'entreprise ne peut s'exprimer que par un ensemble d'indicateurs multicritères. Les indicateurs financiers sont donc complétés par des indicateurs traduisant, par exemple, la satisfaction des clients, la qualité organisationnelle, le potentiel de compétences, etc. Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès.

❖ ***Pour qui évalue-t-on la performance ?***

Pour les associés, les prêteurs, les acteurs de l'entreprise ? Dans les deux premiers cas, les indicateurs synthétiques porteront plus sur les résultats financiers, dans le troisième cas, un ensemble d'indicateurs de pilotage, opérationnels, informeront sur les objectifs et les moyens de les atteindre. Les indicateurs synthétiques fourniront un retour sur la performance globale de l'entreprise.

❖ ***A quel terme ?***

Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?
Par exemple : le résultat net traduit la performance immédiate, et les indicateurs portant sur le potentiel des personnels (pyramide des âges, compétences) traduisant le potentiel de l'entreprise.

²⁵ Doriath. B, 2005, Op.cit, p.126-127.

2. Dans quelles conditions la mesure de la performance se trouve efficace ?

Les conditions pour réaliser une mesure de performance efficace sont :²⁶

2.1. La contrôlabilité

Mesurer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise.

La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique. Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais l'est pour le chef de service des équipements, puisque c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocié sa valeur.

La notion de responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense et de l'obligation qui en découle.

2.2. Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

2.2.1. Fidélité

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par des personnes différentes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

2.2.2. Sensibilité

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience des responsables. En effet, certains écarts sur un rendement peuvent être très importants dans certaines activités alors qu'ils sont moins dans d'autres.

²⁶ <file:///G:/ouvrages%20&%20autres/document%20pdf/controle%20de%20gestion%20et%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le : 26/02/2019.

2.2.3. Exactitude

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

3. Les principes généraux d'un indicateur de performance

Les principes généraux d'un indicateur de performance se résument en cinq principes qui sont présentés comme suit :²⁷

- ✓ La mesure de performance doit être mise en place au niveau même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence des contrôles locaux) ;
- ✓ Les indicateurs de performance doivent être établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (la mise en cohérence avec le contrôle globale) ;
- ✓ Les mesures doivent être facilement quantifiables et compréhensibles (la simplicité d'usage) ;
- ✓ La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée ;
- ✓ Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validées (l'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

4. Caractéristiques essentielles des indicateurs de performance

Les indicateurs de performance doivent :²⁸

- ❖ Etre faciles à comprendre, à mesurer et à représenter pour qu'ils soient utilisés par tous dans l'entreprise et surtout les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas ;
- ❖ Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise ;
- ❖ Etre en nombre limité, si non il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente ;

²⁷ Kaanit. A, « Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT, Batna) », mémoire de magister en Génie Industriel, université Hadj Lakhdar Batna, année universitaire : 2004 / 2005, p.21.

²⁸ Ibid. p.21-22.

- ❖ Etre mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de la performance pour améliorer la situation globale de l'entreprise ;
- ❖ Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est par exemple inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée ;
- ❖ Avoir une permanence liée à l'existence du besoin. Quand un indicateur atteint son objectif maximum ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur ;
- ❖ Permettre une information largement diffusée seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et diffusée sous une forme accessible aux personnes concernées.

5. Quels indicateurs pour mesurer la performance ?

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis, il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement.

Déterminer les indicateurs pertinents pour mesurer la performance est un travail difficile qui nécessite un échange d'information, un travail collectif et une communication ouverte.

Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ? Qu'est-ce qu'un "bon" indicateur de performance ? Et lequel choisir ?, c'est ce que nous allons exposer dans ce qui suit.

5.2. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?

Un indicateur de performance est une information qui permet de visualiser (sous forme de chiffres, ratios, indices, graphiques, scores, etc.) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise, et qui permet à un décideur (dirigeant, créateur d'entreprise, entrepreneur) de :

- ✓ Constater l'état de son entreprise ;
- ✓ Mesurer le degré d'atteinte des objectifs ;
- ✓ Et de prendre des décisions correctives en cas de besoin.

Lorino. P définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ²⁹

Selon **Selmer. C**, « un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif. Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser ». ³⁰

Mais, de manière générale, nous retiendrons que l'indicateur de performance : ³¹

- N'a d'utilité que relativement à une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc il est étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple : processus usinage, processus d'accueil des clients, etc.) ;
- Doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif ;
- Est destiné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs.

5.3. *Qu'est-ce qu'un "bon" indicateur de performance ?*

Un bon indicateur de performance est une information qui alerte le chef d'entreprise en temps réel pour prendre la meilleure décision, et pour se prémunir d'éventuels risques. La finalité est d'améliorer la performance de l'entreprise. Un bon indicateur doit répondre aux critères **S.M.A.R.T** suivants : ³²

- **S** : pour **spécifique** et **simple** : il doit être clair, spécifique et simple à comprendre par les utilisateurs ;
- **M** : pour **mesurable** : il permet de mesurer l'atteinte d'un objectif par rapport à un standard ;
- **A** : pour **atteignable** et **ambitieux** : il doit permettre le challenge, et sa réalisation doit être possible ;
- **R** : pour **réaliste** : il doit prendre en considération les ressources et les moyens disponibles ;
- **T** : pour **temporel** : il est délimité dans le temps.

²⁹ Lorino. P, 2003, Op.cit, p.130.

³⁰ Selmer. C, 1998, Op.cit, p.68.

³¹ Bonnefous. C et Courtois. A, 2001, Op.cit, p.26.

³² Biramane. H, « Quels indicateurs pour mesurer la performance ? », la newsletter N°163 du 19 février 2018, in <https://www.compta-online.com/quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-ao3112>. Consulté le : 10/12/2018.

5.4. Quel indicateur de performance faut-il choisir ?

Les indicateurs de performance sont nombreux, il est essentiel d'identifier les plus significatifs d'entre eux afin de gagner en rapidité et en efficacité. Pour avoir une vision globale de la performance de l'entreprise, on distingue :

5.4.2. Les indicateurs économiques

Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Le tableau des SIG comprend neuf soldes successifs obtenus par différences entre certains produits et certaines charges. 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.

Les neuf SIG sont présentés comme suit :

6. Solde N° 01 : Marge commerciale (MC)

Elle concerne une activité purement commerciale et se calcule par la formule ci-après :

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

Dont :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} \pm \text{variation de stock de marchandises}$$

7. Solde N° 02 : Production de l'exercice

Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles et les prestations de services. La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation au sein de l'entreprise.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée ou déstockée} + \text{production immobilisée.}$$

Remarque

L'évaluation de la production n'est cependant pas homogène car :

- La production vendue est évaluée au prix de vente ;
- La production stockée est évaluée au coût de production ;
- La production immobilisée est évaluée au coût de revient.

8. Solde N° 03 : Valeur ajoutée (VA)

Elle exprime la création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte, dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes, aux biens et services en provenance de tiers. Elle est égale à :

$$VA = MC + \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

Dont :

$$\text{Consommation de l'exercice en provenance de tiers} = \text{achats des matières premières} \pm \text{variation de stock} + \text{autres achats et charges externes.}$$

9. Solde N° 04 : Excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Ce solde est calculé sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, et hors amortissements et dépréciations.

Si le solde est négatif, cela indique une insuffisance brute d'exploitation, c'est-à-dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation. Ce solde est égale à :

$$EBE = VA + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges de personnel.}$$

10. Solde N° 05 : Résultat opérationnel (RO) ou (résultat d'exploitation)

Ce solde inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature. C'est-à-dire pour calculer le résultat d'exploitation (ou opérationnel), on prend en considération que les éléments d'exploitation indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscales car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

$$RO = EBE + \text{reprises sur charges et transferts de charges} + \text{autres produits opérationnels} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges opérationnelles.}$$

11. Solde N° 06 : Résultat courant avant impôt (RCAI)

Son calcul tient compte des éléments financiers, mais il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices.

$$RCAI = RO \pm \text{quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} + \text{résultat financier.}$$

Ainsi,

Résultat financier = produits financiers – charges financières.

12. Solde N° 07 : Résultat exceptionnel

Ce solde est calculé à partir des produits et des charges exceptionnelles. Il permet d'apprécier l'influence des opérations exceptionnelles sur le résultat final.

Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

13. Solde N° 08 : Résultat de l'exercice

Il correspond au résultat dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présent au passif du bilan. Ainsi, il représente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel.

Ce solde s'appuie sur les deux formulations théoriques suivantes :

Résultat de l'exercice = total des produits – total des charges.

Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – participation des salariés – IBS.

14. Solde N° 09 : Résultat sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés

Il s'agit d'une information complémentaire. Ce solde est à rapprocher de la notion de plus et moins values réelles pour opérations de cessions d'éléments d'actifs immobilisés, effectuées pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel.

Plus-value ou moins-value sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés = produits des cessions d'éléments d'actif – valeur comptable des éléments d'actif cédés.

14.2.2. Les indicateurs financiers

Chaque entreprise a besoin de connaître sa situation financière actuelle et de la comparer à celle des années précédentes. Pour apprécier ou suivre l'évolution de sa situation financière, on doit déterminer et calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie ainsi que la capacité d'autofinancement (CAF).

a) Le fonds de roulement

« Le fonds de roulement est la part des capitaux disponibles à long terme qui peuvent être utilisés pour financer l’actif circulant. Il représente une réserve de financement pour l’entreprise qui lui permet de couvrir une part des besoins générés par son cycle d’activité ». ³³

Ainsi, le fonds de roulement net (FRN) représente la marge de sécurité financière pour l’entreprise et une garantie de remboursement des dettes à moins d’un an pour les financiers.

Le FRN peut être calculé par les deux manières suivantes :

✓ **Par le haut du bilan**

$$\text{FRN} = \text{capitaux permanents} - \text{valeurs immobilisées (ou actif fixe)} \implies \text{FRN} = \text{KP} - \text{VI (ou AF)}$$

Dont :

$$\text{KP} = \text{capitaux propres} + \text{dettes à long et moyen terme} \implies \text{KP} = \text{CP} + \text{DLMT}$$

$$\text{VI} = \text{Immobilisations incorporelles} + \text{Immobilisations corporelles} + \text{Immobilisations financières.}$$

✓ **Par le bas du bilan**

$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme} \implies \text{FRN} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Dont :

$$\text{AC} = \text{valeurs d’exploitation} + \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles} \implies \text{AC} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

b) Le besoin en fonds de roulement (BFR)

« Le besoin en fonds de roulement correspond à la part de l’actif circulant qui ne peut être financée par des dettes à court terme et qui doit être financée par des capitaux permanents ». ³⁴

Le BFR peut être calculé de la manière suivante :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{trésorerie passive})$$

³³ Honoré. L, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, p.28.

³⁴ Ibid. p.118.

c) La situation de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise joue un rôle fondamental dans l'entreprise. Elle réalise l'équilibre financier à court terme. Toutes les opérations réalisées par l'entreprise se traduisent par une entrée ou une sortie de trésorerie qu'il s'agisse d'opérations d'exploitation, d'investissement ou de financement.

On peut calculer la trésorerie nette (TRN) par deux méthodes :

✓ **1^{ère} méthode**

$\text{TRN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive} \quad \longrightarrow \quad \text{TRN} = \text{TR active} - \text{TR passive}$

Dont :

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Les actifs de trésorerie comprennent : les disponibilités. • Les passifs de trésorerie comprennent : les concours bancaires, les soldes créditeurs des banques. |
|--|

✓ **2^{ème} méthode**

$\text{TRN} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} \quad \longrightarrow \quad \text{TRN} = \text{FRN} - \text{BFR}$

➤ **La relation entre la TRN, le FRN et le BFR**

Le tableau suivant retrace la relation qui existe entre la TRN, le FRN et le BFR :

Tableau N° 07 : Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR

TRN > 0	FRN > BFR	Le FRN est suffisant pour couvrir le BFR, l'entreprise parvient donc à financer son cycle d'investissement et son cycle d'exploitation.
TRN < 0	FRN < BFR	Le FRN est insuffisant pour couvrir le BFR, l'entreprise est obligée de recourir aux concours bancaires pour financer son cycle d'investissement et son cycle d'exploitation.
TRN = 0	FRN = BFR	Même si elle est rare, elle signifie que le BFR a été financé de justesse par le FRN.

Source : Lozato. M et Nicolle. P, « CGO, Gestion des investissements et de l'information financière », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006, p.328.

d) La capacité d'autofinancement (CAF)

❖ Définition de la CAF

Selon Bouin. X et Simon. F.X, « 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 ». ³⁵

Ainsi, elle représente les ressources internes générées par l'exploitation et dont dispose réellement l'entreprise et qui servira à :

- ✓ Rembourser les dettes ;
- ✓ Financer les investissements ;
- ✓ Distribuer les dividendes.

❖ Le calcul de la CAF

La CAF se calcule selon deux méthodes :

1) La méthode additive (à partir du résultat net)

Cette méthode consiste à ajouter au résultat net les charges calculées (non décaissables) et soustraire les produits non encaissables. Ainsi, l'incidence des plus ou moins-values de cessions doit alors être annulée afin d'éviter de les inclure dans la CAF que l'on veut mesurer hors opérations exceptionnelles en capital.

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

	Résultat de l'exercice
+	Dotations aux amortissements, et aux provisions
-	Reprises sur amortissements, dépréciations, et provisions
+	Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
=	CAF

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, p.32.

³⁵ Bouin. X et Simon. F.X, « Tous gestionnaires, comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », Dunod, Paris, 2006, p.47.

2) La méthode soustractive (à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation)

Cette méthode de calcul s'appuie sur la formulation théorique générique suivante :

$$\text{CAF} = \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{produits encaissables} - \text{charges décaissables}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

	Excédent Brut d'Exploitation (EBE)
+	Transfert de charges (d'exploitation)
+	Autre produits opérationnels (d'exploitation)
-	Autre charges opérationnelles (d'exploitation)
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers (a)
-	Charges financière (b)
+	Produits exceptionnels (c)
-	Charges exceptionnelles (d)
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôt sur le bénéfice (IBS)
=	CAF

Source : Isabelle. C et Thierry. C, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002, p.32.

Remarque

(a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financiers.

(c) Sauf : * Produits des cessions d'immobilisations ;

* Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice ;

* Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) Sauf : * valeurs comptables des immobilisations cédées ;

* Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles.

En plus, on peut mesurer la performance financière à l'aide des ratios que nous allons exposer dans ce qui suit.

15. Ratios de mesure de la performance de l'entreprise

On peut mesurer aussi la performance en utilisant certains ratios qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 08 : Différents types de ratios

Ratios		Formule de calcul
Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	$(KP / VI \text{ (ou AF)}) \geq 1$
	Ratio de financement propre	$(CP / VI) \geq 0.5$
	Ratio d'autonomie financière	$(CP / \text{total des dettes}) \geq 1$
	Ratio de capacité de remboursement	$(DLMT / CAF) \leq 3 \text{ ou } 4$
	Ratio d'endettement	$(\text{Total des dettes} / \text{total de l'actif}) < 0.5$
Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	$(AC / DCT) \geq 1$
	Ratio de liquidité réduite	$((VR + VD) / DCT) \geq (0.3 \rightarrow 0.5)$
	Ratio de liquidité immédiate	$(VD / DCT) \geq (0.2 \rightarrow 0.3)$
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	$RO / \text{total de l'actif}$
	Ratio de rentabilité financière	$\text{Résultat net} / CP$
	Ratio de rentabilité commerciale nette	$\text{Résultat net} / CA \text{ HT}$
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	$(\text{Actif total} / \text{total des dettes}) \geq 1$
Ratio de gestion (ou de rotation)	Ratio de rotation des crédits clients	$CA \text{ TTC} / \text{clients et comptes rattachés}$ N.B : <ul style="list-style-type: none"> • $TTC = HT + TVA \text{ (HT)}$ • $\text{Durée de rotation} = (12 / R) \text{ mois}$ ou $(360 / R) \text{ jours}$
	Ratio de rotation des crédits fournisseurs	$\text{Achats TTC} / \text{fournisseurs et comptes rattachés}$ N.B : $\text{Durée de rotation} = (12 / R) \text{ mois}$ ou $(360 / R) \text{ jours}$

Les ratios les plus utilisés au sein de l'EPB	Ratio de rotation des stocks (R)	<p>✓ <i>Cas des entreprises commerciales</i> R = achats HT / stock moyen</p> <p>✓ <i>Cas des entreprises industrielles</i> R = consommations HT / stock moyen</p> <p>N.B :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock moyen = (Stock initial (SI) + Stock final (SF)) / 2 • Consommations = SI + achats – SF • Durée de rotation = (12 / R) mois ou (360 / R) jours
	Ratio de productivité globale	VA / CA HT
	Ratio de recouvrement des créances	(Créances clients*360 j) / CA TTC
	Ratio de rendement du travail	Frais de personnel / VA
	Ratio des frais de personnel	Frais de personnel / CA HT

Source : établie par nous même.

Section 03 : Tableau de bord et pilotage de la performance : *Quelles relations ?*

Le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance feront l'objet de cette section en expliquant le système de pilotage d'une entreprise, le lien qui existe entre ce dernier et le tableau de bord.

Ainsi, nous allons présenter les différents niveaux de pilotage et l'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise. Nous allons également citer les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage, et nous terminons par montrer le lien entre le tableau de bord et le pilotage de la performance.

1. Système de pilotage d'une entreprise

Dès qu'on désire définir ce qu'est le pilotage, une première difficulté apparaît. Il n'existe pas, à ce jour, de définition bien précise de ce qu'est le pilotage. Ainsi, nous énoncerons quelques définitions proposées par certains auteurs qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage.

D'après **Demeestère. R et al, 2002**, « le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion ». ³⁶

Pour **Lorino. P, 2003**, « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- A agir ensemble de manière performante ;
- A agir ensemble de manière de plus en plus performante. ». ³⁷

Lorino. P ajoute que : « piloter, c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs ». ³⁸

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage ». Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs.

Le système de pilotage est composé de deux sous-systèmes suivants : ³⁹

- ❖ Un sous-système décisionnel stratégique, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets ;
- ❖ Un sous-système décisionnel tactique et opérationnel, dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui mesurent le résultat de leur action physique.

Le schéma de pilotage est en quelque sorte la « mise en scène » du système de pilotage : alors que le système de pilotage définit une partition et un livret, le schéma de pilotage distribue des rôles, dirige les acteurs, agence leur action dans une scénographie, traduit les intentions de l'auteur dans une organisation et des pratiques collective.

³⁶ Demeestère. R, Lorino. P et Mottis. N, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, in Alazard. C et Sépari. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.25.

³⁷ Lorino. P, 2003, Op.cit, p.2.

³⁸ Ibid. p.11.

³⁹ Kaanit. A, Op.cit, p.7.

Le schéma de pilotage définit la manière dont l'entreprise entend se piloter, en termes :⁴⁰

- ✓ De culture et de logique globales de pilotage (part faite à la responsabilisation individuelle des managers et à l'apprentissage collectif, aux structures permanentes et aux structures temporaires) ;
- ✓ De structure de pilotage (niveaux de pilotage hiérarchiques, axes d'analyse et de pilotage, articulation des formes de pilotage transversales avec le pilotage vertical hiérarchique), de politiques d'entreprise (domaines régulés, rôles des équipes fonctionnelles par rapport aux équipes opérationnelles) ;
- ✓ D'animation de gestion (formats et périodicités de réunions, distribution des rôles, méthodes d'animation), de définition et d'articulation des fonctions spécialisées en matière de pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification, ...etc.).

Tableau N° 09 : Le schéma de pilotage

• Répond aux questions suivantes :	• En définissant :
– Comment insérer le pilotage dans notre organisation et notre culture ?	– Les cultures et logiques globales de pilotage.
– Qui pilote quoi ?	– La structure de pilotage (niveaux et axes).
– Quelles sont les règles et les normes qui s'imposent à tous ?	– Les politiques d'entreprise (délégations) et le rôle des services fonctionnels.
– Quel mode de suivi et d'animation ?	– Les méthodes d'animation de gestion.
– Quelle expertise de pilotage ?	– La définition et le positionnement des fonctions « pilotage » (ex : contrôle de gestion, qualité).

Source : Lorino. P, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.36-37.

2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord

Un système de pilotage repose sur un ensemble de tableaux de bord, d'indicateurs et de méthodes statistiques pour gérer au mieux son entreprise. Le tout devant simplifier les choses pour le dirigeant et non fournir un outil complexe comme pourrait le laisser croire à tort le terme « système ».

⁴⁰ Lorino. P, 2003, Op.cit, p.36.

Selon **Berland. N, 2009**, « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier ». ⁴¹

Ainsi, le tableau de bord, au début de sa création, était construit pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". En effet, il ne s'agit pas seulement de fabriquer, de créer ou bien de produire et de s'arrêter là. Bien plus, le tableau de bord est un outil utile à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage.

Le tableau de bord de pilotage mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il doit afficher les résultats significatifs, les écarts et les tendances. Il doit pouvoir fournir à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation pour éclairer son imagination et l'interprétation de l'information.

Finalement, le tableau de bord ce n'est qu'un système de pilotage allégé qui restitue (ou synthétise) les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairé.

3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise

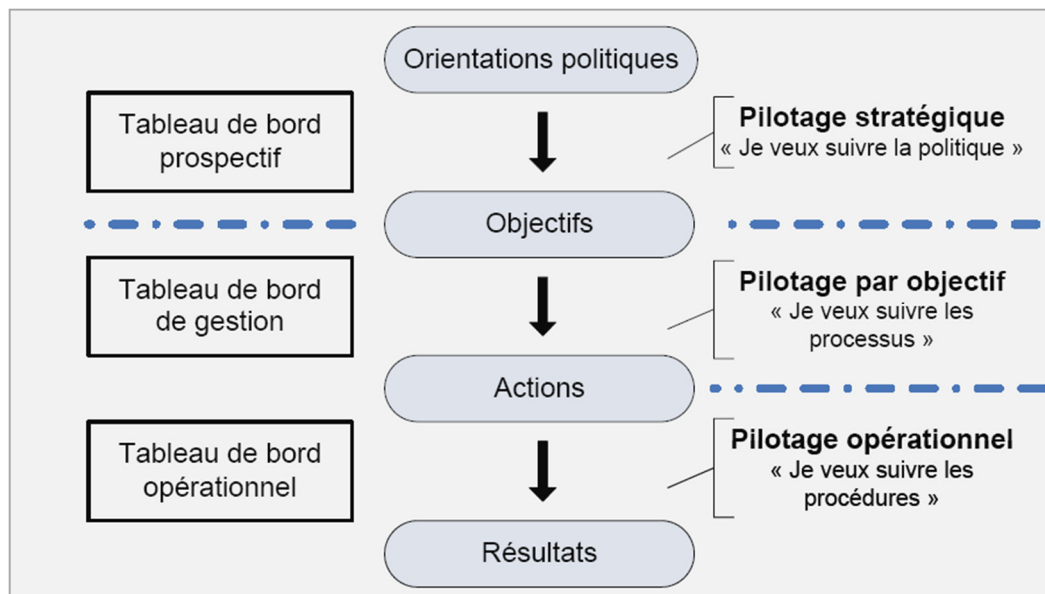
On peut distinguer trois niveaux de pilotage :

- ✓ Le premier niveau : le pilotage stratégique ;
- ✓ Le deuxième niveau : le pilotage par objectif ;
- ✓ Le troisième niveau : le pilotage opérationnel.

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés dans la figure N° 08 :

⁴¹ Berland. N, 2009, Op.cit, p.131.

Figure N° 08 : Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise



Source : <https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tableaux-de-bord-pilotage-bsc.html>. Consulté le : 21/03/2019.

3.1. Le pilotage stratégique

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la gigogne de responsabilité. Le responsable (le Président Directeur Général) est en charge du pilotage, du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il définit des objectifs stratégiques (pluriannuels) et pose des orientations.

Ainsi, il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement), à partir de là, il corrigera les orientations préalablement définies.

3.2. Le pilotage par objectif

Le responsable (le chef de direction) est en charge de la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus.

A ce niveau, le retour d'information se fait par mois, trimestre, ou semestre, afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont les responsables ont la charge.

3.3. Le pilotage opérationnel

C'est le niveau hiérarchique le plus bas de la gigogne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions, et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions.

A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine) pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

4. Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage

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.⁴²

❖ Réduire l'incertitude

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

❖ Stabiliser l'information

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables 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.

⁴² Fernandez. A, 2005, Op.cit, p. XIV-XVI.

❖ 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.

5. Tableau de bord et pilotage de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise reste toujours une question d'actualité. En effet, on cherche toujours à savoir *comment mesurer la performance d'une entreprise ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette mesure ? Peut-on réellement tout mesurer ?* Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc liée à la notion de pilotage qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra de prendre des décisions.

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit offrir à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés.

Mais, *qu'est ce que piloter la performance ?* C'est ce que nous allons vous exposer.

➤ *Qu'est ce que piloter la performance ?*⁴³

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

Le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Selon **Langlois. L et all** « Un processus est un ensemble d'activités (ou de tâches) liées entre elles en vue de produire un bien ou un service pour un client ». ⁴⁴

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- Fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centres de responsabilités, unités, projets, etc.

⁴³ Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit, p.176-177.

⁴⁴ Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.17.

- Détermination des variables d'action afin d'agir sur les facteurs de la performance.
- Information des acteurs : l'information et la responsabilisation des acteurs sont des axes fondamentaux de la maîtrise de la performance. Par exemple : le responsable de l'unité de production organise une réunion avec les gents de maîtrise afin de les informer des objectifs de l'unité.
- Contrôle des réalisations, par comparaison avec les objectifs.
- Régulation éventuelle quand la comparaison révèle des écarts trop importants.

Le système de pilotage d'une entreprise ou bien d'une organisation n'a pas le même modèle de tableau de bord ni les mêmes indicateurs. Les indicateurs peuvent se révéler efficaces pour une entreprise et ne pas convenir pour une autre. Ainsi, l'entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance qui soit adapté à la maturité de son organisation.

En effet, 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 de l'atteinte d'un but qui contribue à la réalisation des objectifs. Il n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter.

Finalement, on peut rapporter une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'« un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle). Il permet également, grâce à un ensemble de données agrégées, de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie,...etc.) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives ».⁴⁵

⁴⁵ Bruley. M, « Propos sur les systèmes d'information décisionnels », 2011, p.25, in <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-décisionnels>. Consulté le : 15/05/2019.

Conclusion

D'après ce chapitre, on peut conclure que le concept de performance s'avère complexe. C'est une notion qui renferme plusieurs sens. Mais, la performance reste l'objectif recherché par chaque entreprise.

En plus, l'entreprise doit intégrer un certain nombre d'indicateurs, mettre en place des outils qui permettront de mesurer, de piloter et d'améliorer la performance de celle-ci. Donc, toute organisation se doit d'être performante pour perdurer, croître, progresser et acquérir de nouveaux marchés.

La mesure de la performance est difficile au sein de l'entreprise car celle-ci est une variable qualitative et quantitative, donc il faut connaître et comprendre comment s'effectue le choix d'indicateurs pertinents. Puis, élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'un organisme.

Le chapitre suivant étant une étude de cas, nous essayons de voir de près les tableaux de bord d'une entreprise, leur contenu, ainsi que leur exploitation par les responsables.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white outline and a white trail of dots behind it, curving upwards and to the right. The arrows are arranged in a rectangular frame around the central text.

Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB

Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB

Introduction

Pour établir un lien entre les connaissances théoriques déjà acquises et le domaine pratique, nous avons choisi comme lieu de stage l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB). L'EPB est une entreprise qui englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace.

Pour ce faire, nous avons traité les différents rapports d'activités qui ont déjà été traités par l'entreprise, et nous avons tout fait pour que cette étude pratique soit menée en respectant l'une des méthodes de conception d'un tableau de bord déjà citées dans le premier chapitre, précisément la méthode OVAR.

Notre choix pour cette méthode n'est pas hasardeux. Mais, il est basé sur le fait que c'est la méthode qui correspond le mieux au travail que nous avons mené durant notre stage pratique, et sur la facilité qu'elle présente dans la compréhension.

Le cas pratique porte sur l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB concernant deux années 2015 et 2016. A cause du manque de certaines informations, de quelques aspects, certains indicateurs ne seront pas développés dans ce cas pratique. En effet, nous avons travaillé, uniquement, sur la base des documents qu'on a trouvé dans les dossiers fournis.

Ce chapitre est consacré à la construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB. Il est subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section porte sur l'élaboration du tableau de bord financier. La troisième section sera consacrée à la présentation de logiciel Microsoft Excel.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil

Dans l'objectif de mieux connaître l'EPB qui fait objet de notre étude, nous allons dans la présente section aborder en premier lieu, une présentation générale de l'entreprise portuaire de Bejaia, sa situation géographique, ses différentes missions, activités et ses ressources, sa politique, ses objectifs. En deuxième lieu, nous allons présenter la structure organique de celle-ci.

1. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB)

Le tableau N° 10 présente l'organisme d'accueil (l'EPB).

Tableau N° 10 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dénomination	Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).
Capital social	3 500 000 000 DA.
Forme juridique	Société Par Action (SPA).
Siège social	13, Avenue des frères Amrani. Bejaia.
Date de constitution	L'EPB ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.
La durée de vie de l'entreprise	La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.
Actionnaire	SERPORT SPA : 100 %

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

1.1. Historique

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldae* romaine leur succéda, et devint port



d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au **11^{ème}** siècle que la berbère *Begäieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**, Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 m, elle fût achevée en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3^{ème} génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification **ISO** (Organisation International de Standardisation) : 9002 en 2000 puis la à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'**OHSAS** (Occupational Health and Safety Assessment Series ; (sécurité de santé au travail)) : 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un un système de management intégré.

1.2. Création de l'EPB et son cadre juridique

Le décret N° **82-285** du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel N° **33** porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance N° **71-74** du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

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

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

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

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification N°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions de dinars algériens (60.000.000 DA).

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions de dinars algériens (600.000.000 DA). Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille dinars (100.000 DA) de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006, l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars algériens (1.200.000.000 DA).

En 2007, l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars algériens (1.700.000.000 DA).

En 2014, l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars algériens (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classer aujourd'hui second port d'Algérie.

2. Situation géographique du port de Bejaia

Le port de Bejaia est situé à une latitude Nord 36°45'24'' (c'est-à-dire, il se positionne entre 36 degrés, 45 minutes, 24 secondes) et une longitude Est 05°05'50'' (05 degré, 05 minutes, 50 secondes). Il jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts sur le plan économique et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Evoluant dans un environnement économique favorable, le port a su travailler en synergie avec les acteurs économiques de la région. Il tire aussi sa force de sa polyvalence et de ses capacités à répondre aux besoins de ses opérateurs. Il dispose d'installations spécialisées en transport d'hydrocarbures, de céréales, de conteneurs, de marchandises diverses et de voyageurs. Installations qu'il s'attèle, constamment à moderniser et à les adapter aux exigences d'une demande de plus en plus importante et aux standards internationaux en matière de traitement du trafic.

L'achèvement de la réalisation de la gare maritime, des zones extra-portuaires et des aménagements structurels donneront au port de Bejaia une envergure internationale. La ville et le port de Bejaia disposent de dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires et d'un aéroport international. La réalisation de la bretelle autoroutière reliant le port à l'autoroute Est-ouest est un atout supplémentaire qui lui permettra de mieux fluidifier l'acheminement des marchandises sur son hinterland qui, lui aussi, s'élargit progressivement.

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

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandise générale et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001: 2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients.

3. Missions, activités et ressources de l'entreprise

3.1. Missions de l'entreprise

L'entreprise portuaire de Bejaia a pour missions :

- ✓ Organisation de l'accueil des navires ;
- ✓ Aide à la navigation (pilotage des navires) ;
- ✓ Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export) ;
- ✓ Transit des passagers et de leurs véhicules ;
- ✓ Gestion et développement du domaine portuaire ;
- ✓ Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré-évacuation ;
- ✓ Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels ;
- ✓ Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires) ;
- ✓ Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires ;
- ✓ Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

3.2. Activités de l'entreprise

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai**

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

- **Le remorquage**

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

- **Le pilotage**

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

- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises**
 - Elles consistent :
 - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
 - La réception des marchandises ;
 - Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
 - Pointage des marchandises.
 - D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :
 - Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
 - Pesage des marchandises (ponts bascules) ;
 - Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

3.3. Les ressources de l'entreprise

❖ Les ressources matérielles

- ✓ Quatre (04) remorqueurs de 1500 à 2300 CV ;
- ✓ Quatre (04) vedettes de pilotage ;
- ✓ Cinq (05) canaux d'amarrage ;
- ✓ Huit (08) grues mobiles sur roues de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- ✓ Deux (02) steacker pour le gerbage des conteneurs de 20 à 40 pieds ;
- ✓ Deux (02) tracteurs de type « MAFI » pour les remorqueurs ;
- ✓ Soixante treize (73) chariots élévateurs de 3 à 20 tonnes de capacité de levage ;
- ✓ Huit (08) pelles mécaniques dites « SHEVLERS » utilisées pour les céréaliers ;
- ✓ Divers équipements et barrages de lutte anti-pollution et anti-incendie.

❖ Les ressources humaines

La gestion du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB) s'applique à un effectif de 1 467 agents d'après le bilan de Janvier 2019.

L'effectif est réparti en deux catégories :

- ✓ **Les permanents** : 1 370 agents ;
- ✓ **Les contractuels** : 97 agents.

4. Objectifs et politique de l'entreprise

4.1. Objectifs de l'entreprise

- ✓ Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- ✓ Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- ✓ Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- ✓ Participer au développement socio-économique ;
- ✓ Pérenniser et créer des emplois.

4.2. Politique de l'entreprise

- ✓ Développer le caractère pionnier d'offre logistique ;
- ✓ Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat ;
- ✓ Etre le précurseur du processus de développement de la chaîne de transport maritime, routier et ferroviaire ;
- ✓ Renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la communauté portuaire en animant des rencontres avec ces derniers ;
- ✓ Réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements ;
- ✓ Orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité ;
- ✓ Privilégier et développer en permanence la culture de communication interne et externe.

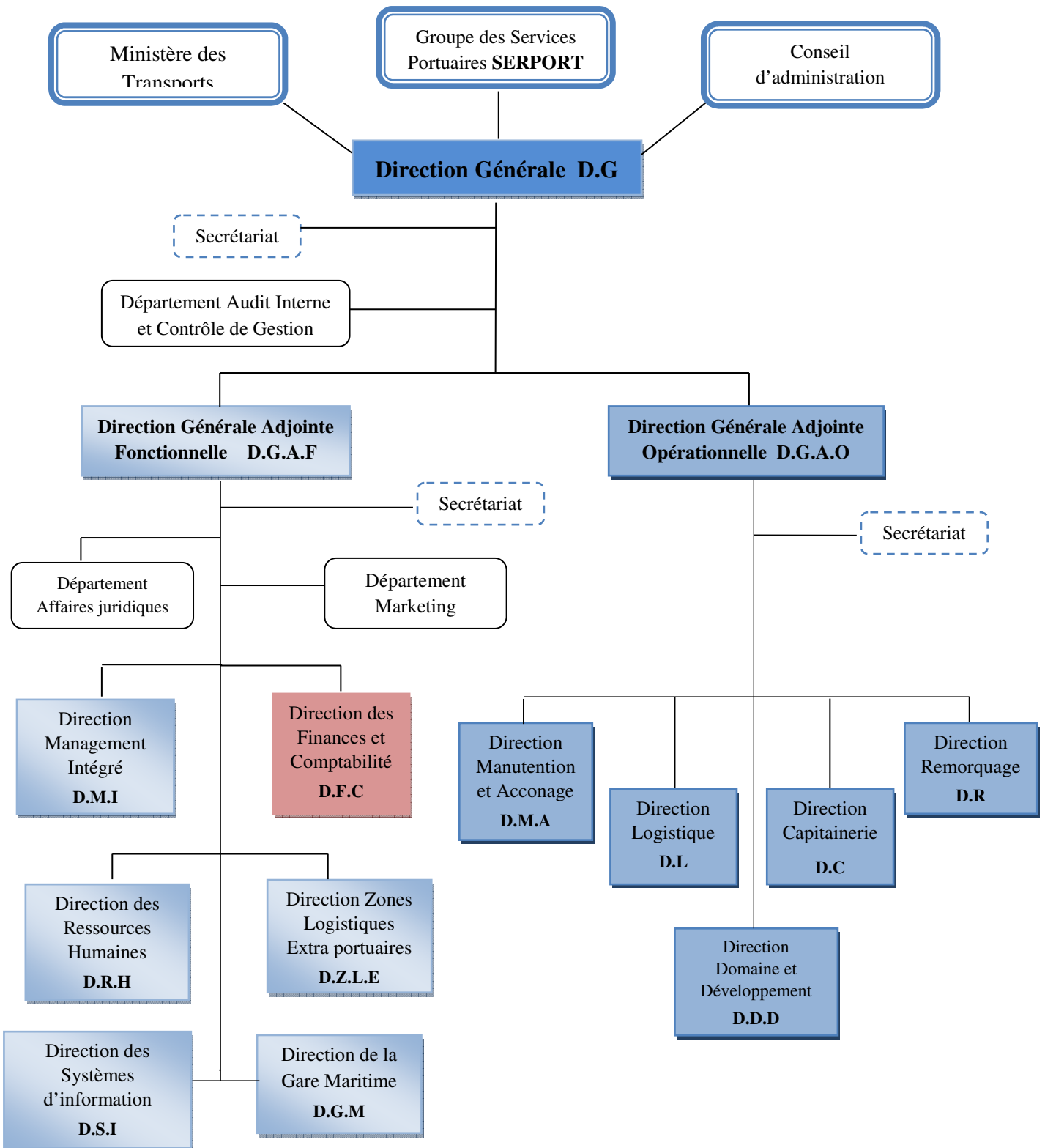
5. La structure organique de l'EPB

Cette entreprise est dotée d'un modèle d'organisation performant répondant à ses besoins, pour cela on a consacré cette partie pour la présentation de son organigramme hiérarchique.

Elle est structurée en deux staffs de direction l'une dite direction opérationnelle, et l'autre fonctionnelle, à leur tête un président directeur général, secondé par un directeur général adjoint.

5.1. L'organigramme de l'EPB

Schémas N° 01 : L'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB.

5.2. La description des différentes directions de l'EPB

5.2.1. Direction Générale (D.G)

Le rôle de la Direction Générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- Définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation ;
- Offre les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de sa politique ;
- Promeut l'image de marque de l'entreprise ;
- Contrôle les Directions opérationnelles et fonctionnelles, à travers ses cellules Juridique et Audit.

5.2.2. Les directions opérationnelles

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

Elles sont constituées de l'ensemble des directions suivantes :

- ❖ Direction Générale Adjointe Opérationnelle (D.G.A.O) ;
- ❖ Direction Manutention et Acconage (D.M.A) ;
- ❖ Direction Domaine et Développement (D.D.D) ;
- ❖ Direction Logistique (DL) ;
- ❖ Direction Capitainerie (DC) ;
- ❖ Direction Remorquage (DR).

a) Direction Générale Adjointe Opérationnelle (D.G.A.O) : elle est chargée de la coordination et le contrôle des directions opérationnelles.

b) Direction Manutention et Acconage (D.M.A)

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

- **Manutention**

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

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

- **Acconage** : A pour tâches :

➤ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar ;
- Marquage des lots de marchandises ;
- Livraison aux clients.

➤ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage ;
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

c) Direction Domaine et Développement (D.D.D)

Elle a pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (pont bascule) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

d) Direction Logistique (DL)

Elle exerce les métiers suivants :

- **L'approvisionnement en pièces de rechange** : ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de deux sections :

- ✓ Les achats dont l'interface est intimement liée au département maintenance, principalement les ateliers ;
- ✓ Et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
- **La maintenance des équipements** : structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
- **La planification des affectations** : dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

e) Direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

f) Direction Remorquage (DR)

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

Les prestations sont :

- ✓ Le Remorquage portuaire ;
- ✓ Le Remorquage hauturier (haute mer) ;
- ✓ Le Sauvetage en mer.

5.2.3. Les directions fonctionnelles

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont constituées de l'ensemble des directions suivantes :

- ❖ Direction Générale Adjointe Fonctionnelle (D.G.A.F) ;
- ❖ Direction Management Intégré (D.M.I) ;
- ❖ Direction des Systèmes d'Information (D.S.I) ;
- ❖ Direction des Finances et Comptabilité (D.F.C) ;
- ❖ Direction des Ressources Humaines (D.R.H) ;
- ❖ Direction Gare Maritime (D.G.M) ;
- ❖ Direction Zones Logistiques Extra Portuaires (D.Z.L.E).

a) Direction Générale Adjointe Fonctionnelle (D.G.A.F) : Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

b) Direction Management Intégré (D.M.I)

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (processus, programmes de management, plans et projets d'amélioration et indicateurs de mesure) ;
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement) ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

c) Direction des Systèmes d'Information (D.S.I)

Elle est chargée de :

- Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
- Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;

- Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
- Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
- Assurer l'adéquation entre les besoins des utilisateurs de l'entreprise, la stratégie et les outils informatiques.

d) Direction des Finances et Comptabilité (D.F.C)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

e) Direction des Ressources Humaines (D.R.H)

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

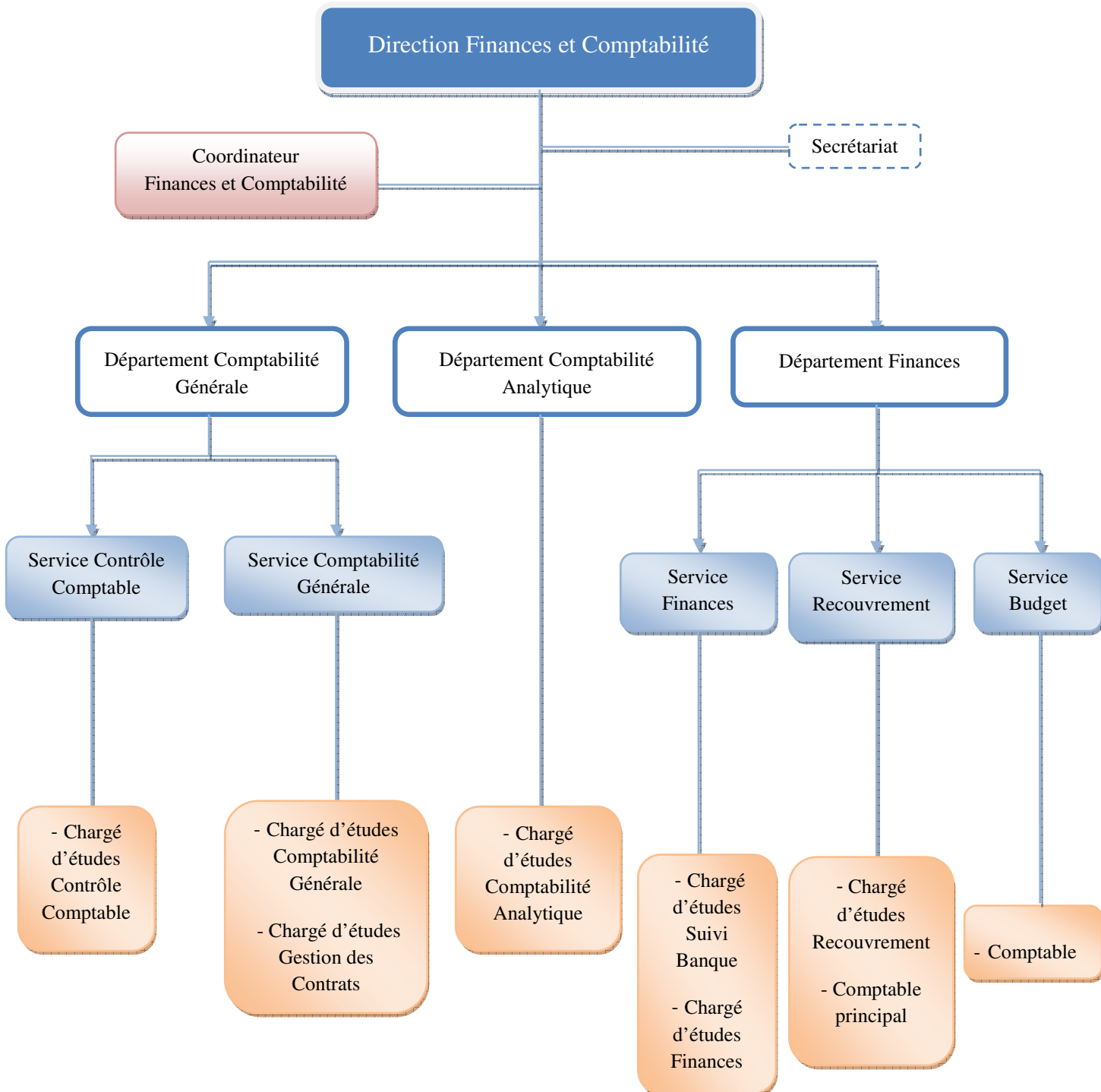
- La gestion des carrières du personnel (fichier) ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, ...etc.).

f) Direction Gare Maritime (D.G.M)

Elle est chargée de :

- Veiller à l'accueil, l'orientation, le confort et la sécurité des passagers et leurs véhicules durant leurs escale du débarquement jusqu'à l'embarquement ;
- Assurer la coordination entre les différentes structures intervenantes pour garantir les meilleures conditions de transit aux passagers ;
- Assurer la gestion totale du parking de la Gare Maritime ;
- Planifier le pré-développement et le lancement du futur centre commercial et de loisirs de la nouvelle Gare Maritime.

Schémas N° 02 : L'organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)



Source : document interne de l'EPB.

Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB

Dans cette section, nous avons dans un premier temps fait une prise de connaissances du tableau de bord de l'EPB, en interprétant les points suivants : le choix de la périodicité, son contenu ainsi que ses étapes d'élaboration en utilisant la méthode OVAR.

Puis, nous allons élaborer un tableau de bord financier à partir des indicateurs utilisés par celle-ci sur la base des rapports d'activités existants au niveau de cette entreprise. Ainsi, nous allons mesurer la performance économique et financière de l'EPB toute en basant sur les états financiers.

1. Le contexte d'un tableau de bord

Avant de procéder à la mise en forme d'un tableau de bord, nous avons opté pour rassembler les informations nécessaires à l'élaboration de ce dernier au niveau de l'entreprise portuaire de Bejaia.

1.1. Le choix de la périodicité

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.

1.2. Le contenu du tableau de bord

Le tableau de bord est considéré comme un outil indispensable au pilotage de l'entreprise, qui a pour objet de regrouper et de synthétiser des informations essentielles sous forme d'indicateurs de façon exploitable par le directeur général.

Ainsi, les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire, exprimés sous des formes et des unités diverses.

Concevoir un tableau de bord consiste à retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels.

1.3. Les étapes de construction d'un tableau de bord financier

Notre but est de présenter et d'élaborer un tableau de bord financier au niveau de l'EPB, en se basant sur les étapes de l'une des méthodes décrites dans la théorie, précisément la méthode OVAR, rappelons-les :

- Délimitation des objectifs et des variables d'action ;
- Délimitation des responsabilités ;
- Sélection des indicateurs ;
- Mise en forme du tableau de bord.

Dans cette partie, nous allons nous contenter de l'étude des deux premières étapes. Les deux dernières étapes feront l'objet du titre suivant où nous allons les étudier en détail en s'appuyant sur les calculs, les interprétations, les représentations graphiques, etc.

1.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action

Les connaissances théoriques acquises sur l'élaboration d'un tableau de bord et le stage pratique effectué au sein de l'EPB, nous ont permis de spécifier quelques objectifs de celle-ci, et qui sont comme suit :

- ✓ Connaître les attentes des clients et faire participer les collaborateurs de l'entreprise ;
- ✓ Améliorer la qualité du service portuaire ;
- ✓ Minimiser les charges des activités ;
- ✓ Atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- ✓ Fidéliser le capital humain ;
- ✓ Favoriser un bon climat social de travail ;
- ✓ Mettre en place une médecine de travail ;
- ✓ Veiller au respect des délais de transmission des factures de prestation de services ;
- ✓ Offrir des conditions d'hygiène ;
- ✓ Aider les collaborateurs à construire leur trajectoires professionnelles ; etc.

1.3.2. Délimitation des responsabilités

- Se renseigner sur les objectifs qui sont assignés à chaque responsable ;
- Sélectionner et trier un ensemble d'indicateurs pertinents ;

- Préciser la forme de présentation de chaque indicateur ;
- Définir la périodicité de mise à jour de chaque indicateur ;
- Formaliser le processus de mise à jour (sources de données, méthode de traitement).

1.3.3. Sélection des indicateurs

Les indicateurs qui sont utilisés au niveau de l'EPB ou bien les indicateurs qui peuvent figurer dans un tableau de bord financier sont déjà présentés en détail dans la théorie, rappelons-les :

- ❖ Les indicateurs économiques : les soldes intermédiaires de gestion ;
- ❖ Les indicateurs financiers ;
- ❖ Les différents types de ratios,...etc.

Tous ces indicateurs sont détaillés dans le titre suivant.

1.3.4. Mise en forme du tableau de bord

La forme du tableau de bord doit être claire et accessible par les différents utilisateurs. Donc, il faut utiliser tous les moyens disponibles pour simplifier leur représentation. Ainsi, la représentation d'un tableau de bord change d'un responsable à l'autre.

Au niveau de l'entreprise, le tableau de bord est représenté sous formes des tableaux qui rassemblent les différents indicateurs (et ratios) qu'on a déjà cités, et il est comparé à la période précédente.

En plus, le tableau de bord financier va être présenté avec des graphiques, des interprétations et mêmes avec des pictogrammes.

2. Mesure de la performance

Avant de procéder à la construction du tableau de bord financier, et pour mieux comprendre les données figurants dans ce dernier, nous allons présenter les différents tableaux qui contiennent des indicateurs qui nous permettent de mesurer la performance économique et financière de l'EPB pour les deux exercices 2015 et 2016 à partir des résultats figurant dans les états financiers. L'étape suivante consistera à construire un tableau de bord pour l'entreprise étudiée.

2.1. Les indicateurs économiques

Il s'agit essentiellement des soldes intermédiaires de gestion (SIG). On peut calculer ces soldes à la base du compte de résultat. Le compte de résultat¹ récapitule l'activité de l'entreprise sur une période donnée et permet de détailler le résultat de l'entreprise. Il est déterminé à partir des charges et des produits comptabilisés au cours de l'exercice.

Le calcul de ces soldes est utile pour analyser la situation financière de l'entreprise. Il permet de voir où le résultat de l'EPB prend naissance, de constater quelles sont, d'un exercice à l'autre, les progressions de différents postes.

Le tableau N°11 présente les différents soldes intermédiaires de gestion des deux exercices 2015 et 2016 de l'EPB.

Tableau N° 11 : Les soldes intermédiaires de gestion

UM : KDA

Désignation	2015	2016
Chiffre d'affaires	5 412 581	5 542 302
Production de l'exercice	5 412 581	5 542 702
Valeur ajoutée	4 898 093	5 025 425
Excédent brut d'exploitation	2 389 763	2 382 022
Résultat opérationnel	1 502 329	1 265 250
Résultat financier	719 274	761 609
Résultat courant avant impôt	2 221 603	2 026 859
Résultat de l'exercice	1 865 497	1 700 919

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

2.1.1. L'évolution du Chiffre d'affaires

L'EPB est une entreprise de prestation de services. Son chiffre d'affaires (CA) représente le total des ventes (prestations de services). C'est-à-dire :

$$CA \text{ HT} = \sum \text{ventes (prestations de services)}$$

¹ Voir l'annexe N°01.

CA HT (2015) = 5 412 581 KDA.

CA HT (2016) = 5 542 302 KDA.

$$\diamond \text{ Taux de variation du CA HT (\%)} = [\text{CA (n)} - \text{CA (n-1)}] / \text{CA (n-1)} * 100.$$

Donc : Taux de variation du CA HT (%) = $[\text{CA (2016)} - \text{CA (2015)}] / \text{CA (2015)} * 100 = 2,40\%$.

➔ Le chiffre d'affaires est un très bon indicateur de l'activité d'une entreprise. La variation de ce dernier permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance. Le chiffre d'affaires est considéré comme l'un des plus importants indicateurs de pilotage de la performance de l'EPB.

Le tableau N° 12 présente l'évolution du CA des deux années 2015 et 2016.

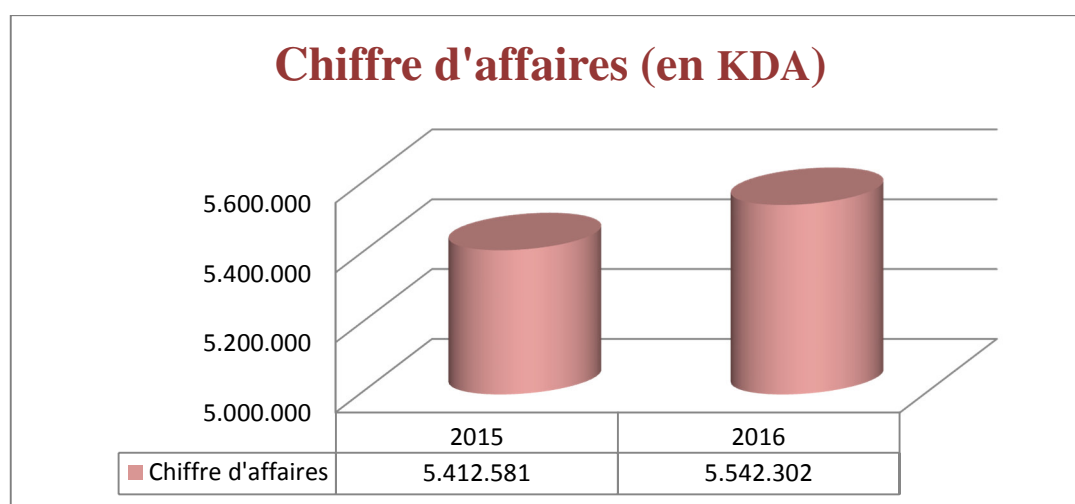
Tableau N° 12 : L'évolution du chiffre d'affaires

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart ²	Var % ³
CA HT	5 412 581	5 542 302	129 721	2,40%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphe N° 01 : La représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

² Ecart = réalisations 2016 – réalisations 2015.

³ Variation en % = $[(\text{réalisations 2016} - \text{réalisations 2015}) / \text{réalisations 2015}] * 100$.

Interprétation

L'EPB a réalisé un chiffre d'affaires de 5 542 302 KDA en 2016, soit une augmentation de 2,40% par rapport à l'exercice précédent (2015). Cette variation est due à l'influence positive du cours du dollar sur les prestations fournies aux navires, et à la mise en exploitation des zones Logistiques Extra-portuaires. Dans ce cas, l'activité de l'entreprise s'avère performante car l'EPB a réalisé un chiffre d'affaires important et croissant.

2.1.2. La valeur ajoutée (VA)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

Aussi,

$$\text{Consommations de l'exercice} = \text{achats consommés} + \text{services extérieurs} + \text{autres services.}$$

Le tableau ci-dessous présente les consommations des deux exercices 2015 et 2016.

Tableau N° 13 : Consommations de l'exercice

UM : KDA

Libellé	2015	2016
Achats consommés	155 053	181 442
Services extérieurs	264 011	224 683
Autres services	95 424	111 152
Consommation de l'exercice	514 488	517 277

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

A partir de ces formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{VA (2015)} = 5\,412\,581 - 514\,488 = 4\,898\,093 \text{ KDA.}$$

$$\text{VA (2016)} = 5\,542\,702 - 517\,277 = 5\,025\,425 \text{ KDA.}$$

$$\diamond \text{ Taux de variation de la VA (\%)} = [\text{VA (n)} - \text{VA (n-1)}] / \text{VA (n-1)} * 100.$$

$$\text{Donc : Taux de variation de la VA (\%)} = [\text{VA (2016)} - \text{VA (2015)}] / \text{VA (2015)} * 100 = 2,60\%.$$

→ Taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissances de l'activité liée aux moyennes matérielles et humaines. Cet indicateur a connu une augmentation 2,60%.

Le tableau N° 14 présente l'évolution de la VA des deux années 2015 et 2016.

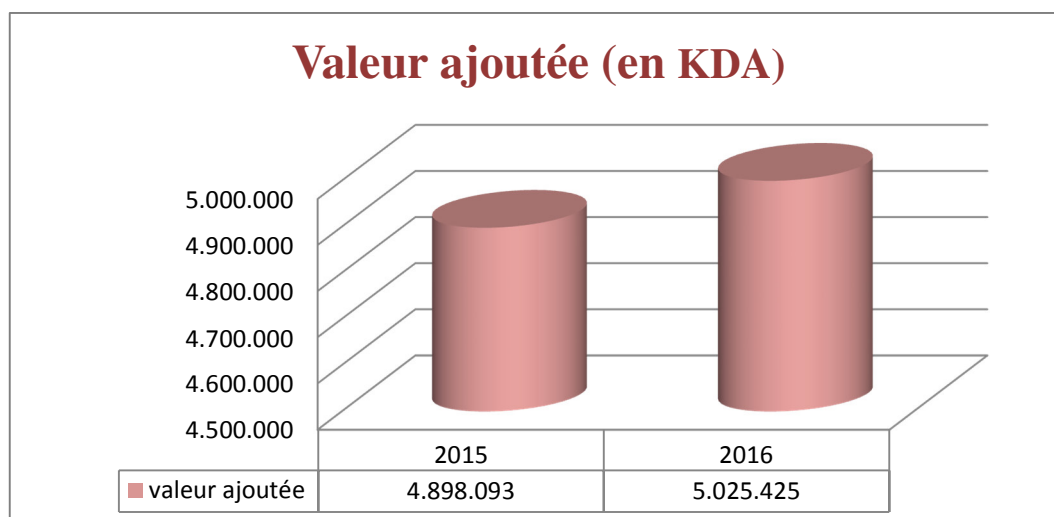
Tableau N° 14 : L'évolution de la valeur ajoutée

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
VA	4 898 093	5 025 425	127 332	2,60%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 02 : La représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

La valeur ajoutée a augmenté de 2,60 % par rapport à l'exercice 2015. Cette augmentation est due à l'augmentation du chiffre d'affaires de 129 721 KDA (soit de 2,40%). Ce solde étant positif indique que l'EPB est performante puisqu'elle crée de la richesse par son activité.

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

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versement assimilés.}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{EBE (2015)} = 4\,898\,093 - 2\,374\,222 - 134\,108 = 2\,389\,763 \text{ KDA.}$$

$$\text{EBE (2016)} = 5\,025\,425 - 2\,523\,576 - 119\,827 = 2\,382\,022 \text{ KDA.}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'EBE des deux années 2015 et 2016.

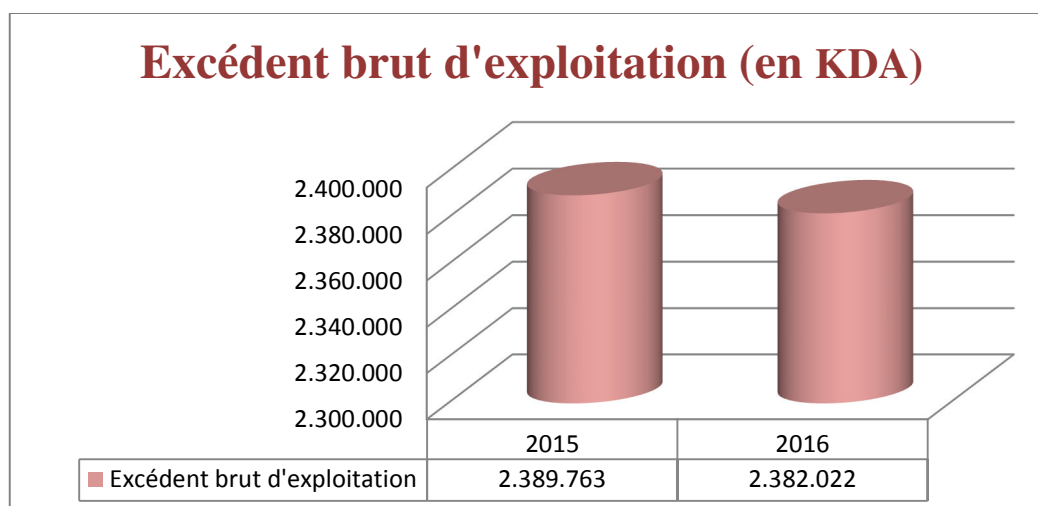
Tableau N° 15 : L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
EBE	2 389 763	2 382 022	- 7 741	- 0,32%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 03 : La représentation graphique de l'évolution de l'EBE (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2016 a légèrement baissé de 7 741 KDA (soit de 0,32 %) par rapport à l'exercice 2015. Cette baisse est due principalement à l'augmentation des charges de personnel de 6,29 % en passant de 2 374 222 KDA (en 2015) à 2 523 576 KDA (en 2016). Malgré cette baisse, l'EBE des deux exercices reste positif, donc cet indicateur confirme la performance de l'entreprise d'un double point de vue : industriel et commercial.

2.1.4. Le résultat opérationnel (RO)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RO} = \text{EBE} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotations aux amortissements, aux provisions} + \text{reprises sur perte de valeur.}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{RO (2015)} = 2\,389\,763 + 93\,701 - 2\,164 - 1\,093\,732 + 114\,760 = 1\,502\,329 \text{ KDA.}$$

$$\text{RO (2016)} = 2\,382\,022 + 245\,360 - 7\,225 - 1\,358\,252 + 3\,345 = 1\,265\,250 \text{ KDA.}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du RO des deux années 2015 et 2016.

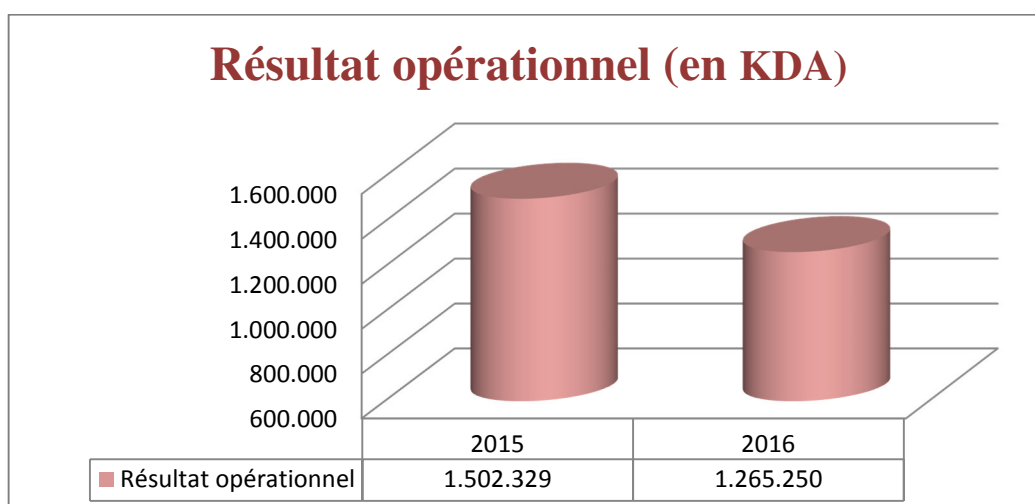
Tableau N° 16 : L'évolution du résultat opérationnel

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
RO	1 502 329	1 265 250	- 237 079	- 15,78%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 04 : La représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Le résultat opérationnel a diminué de 15,78 % par rapport à l'exercice 2015, suite à l'augmentation des autres charges opérationnelles de 5 061 KDA, et aussi à l'augmentation des dotations aux amortissements et provisions de 264 519 KDA, soit une hausse de 24,18 %. Malgré la baisse, le RO des deux exercices reste positif, ce qui signifie que le cycle d'exploitation de l'entreprise est performant.

2.1.5. Le résultat financier

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières.}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

Résultat financier (2015) = 738 661 – 19 387 = 719 274 KDA.

Résultat financier (2016) = 774 811 – 13 202 = 761 609 KDA.

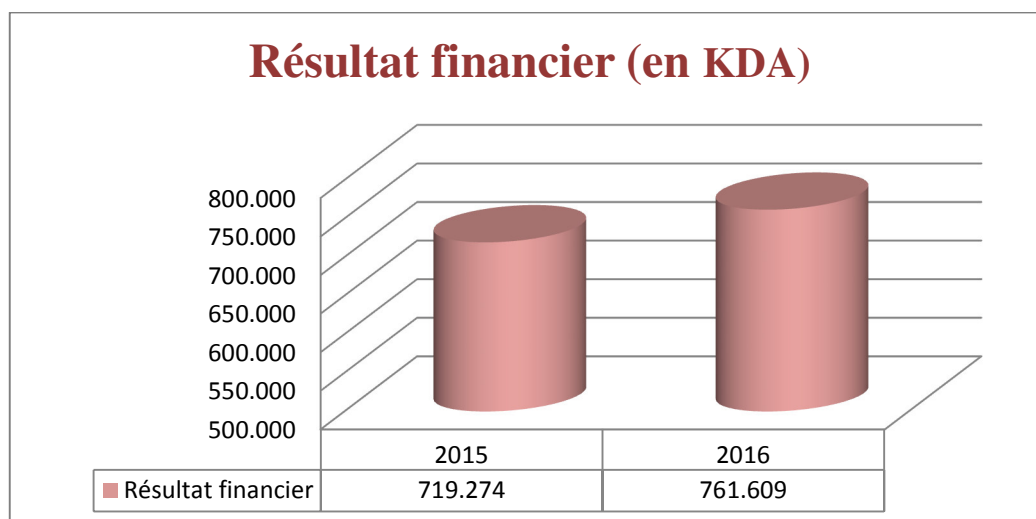
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat financier des deux années 2015 et 2016.

Tableau N° 17 : L'évolution du résultat financier

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
Résultat financier	719 274	761 609	42 335	5,89%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 05 : La représentation graphique de l'évolution du résultat financier (en KDA)

Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Le résultat financier a augmenté de 42 335 KDA par rapport à l'exercice 2015, soit une augmentation de 5,89%. Cette augmentation est essentiellement due à la hausse des revenus sur placements bancaires (dépôt à terme).

2.1.6. Résultat courant avant impôt (RCAI)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

$$\text{RCAI} = \text{résultat opérationnel} + \text{résultat financier.}$$

A partir de cette formulation et sur la base du TCR, nous obtenons :

$$\text{RCAI (2015)} = 1\,502\,329 + 719\,274 = 2\,221\,603 \text{ KDA.}$$

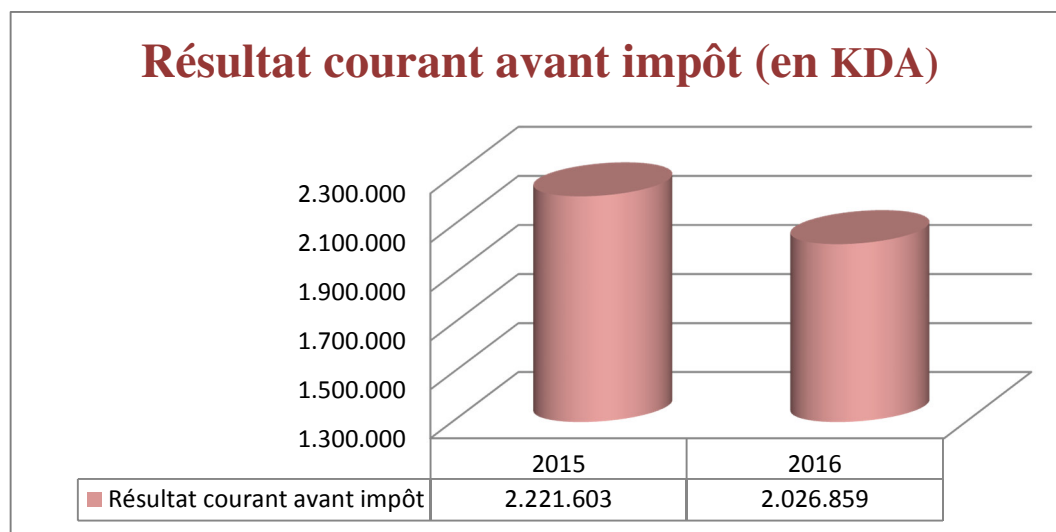
$$\text{RCAI (2016)} = 1\,265\,250 + 761\,609 = 2\,026\,859 \text{ KDA.}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du RCAI des deux années 2015 et 2016.

Tableau N° 18 : L'évolution du résultat courant avant impôt**UM : KDA**

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
RCAI	2 221 603	2 026 859	- 194 744	- 8,77%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 06 : La représentation graphique de l'évolution du RCAI (en KDA)

Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Le résultat courant avant impôt a diminué de 8,77% par rapport à l'exercice 2015. Cette baisse est due principalement à la diminution du résultat opérationnel de 15,78 %. Malgré cette diminution, le RCAI reste positif durant les deux années, cela signifie que les actifs économiques de l'entreprise sont rentables, ce qui dénote d'une performance de l'entreprise.

2.1.7. Résultat de l'exercice

Ce solde s'appuie sur les deux formulations théoriques suivantes :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{total des produits} - \text{total des charges.} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} \\ - \text{IBS} + \text{impôt différé.} \dots\dots\dots (2)$$

A partir de ces deux formulations et sur la base du TCR, nous obtenons :

De la formulation (1), on aura :

$$\text{Résultat de l'exercice (2015)} = 6\,359\,704 - 4\,494\,207 = 1\,865\,497 \text{ KDA.}$$

$$\text{Résultat de l'exercice (2016)} = 6\,566\,218 - 4\,865\,299 = 1\,700\,919 \text{ KDA.}$$

De la formulation (2), on aura :

Résultat de l'exercice (2015) = 2 221 603 + 00 – 00 – 459 320 + 103 214 = 1 865 497 KDA.

Résultat de l'exercice (2016) = 2 026 859 + 00 – 00 – 403 731 + 77 791 = 1 700 919 KDA.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat de l'exercice des deux années 2015 et 2016.

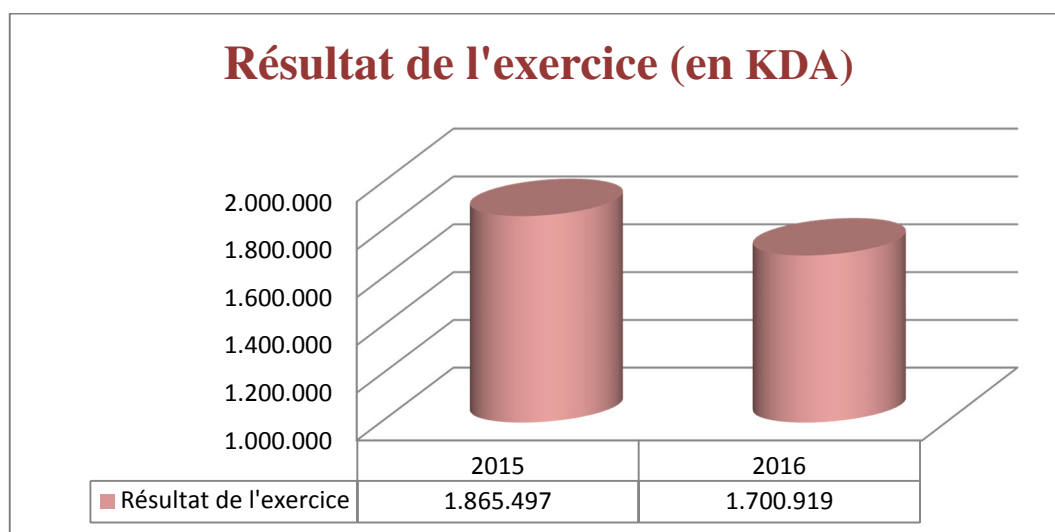
Tableau N° 19 : L'évolution du résultat de l'exercice

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
Résultat de l'exercice	1 865 497	1 700 919	- 164 578	- 8,82%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 07 : La représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Le résultat de l'exercice 2016 a diminué de 8,82% par rapport à l'exercice 2015. Cette diminution s'explique par l'impact opéré par la baisse de certains soldes qui ont enregistré une régression. Mais, il reste positif durant les deux exercices, ce qui indique que l'EPB est performante.

2.2. Les indicateurs financiers

Parmi les indicateurs financiers : le fonds de roulement (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie et la capacité d'autofinancement (CAF). Avant de calculer les indicateurs de l'équilibre financier, on doit d'abord élaborer les bilans de grandes masses des exercices 2015, 2016.

2.2.1. Elaboration des bilans de grandes masses des exercices 2015, 2016

Les bilans de grandes masses sont établis à partir des bilans⁴ des exercices de 2015 et 2016. Ils comprennent :

- ✓ *A l'actif* : valeurs immobilisées (VI) ou actif fixes (AF), valeurs d'exploitation (VE), valeurs réalisables (VR) et valeurs disponibles (VD) ;
- ✓ *Et au passif* : 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, les bilans de grandes masses se présentent comme suit :

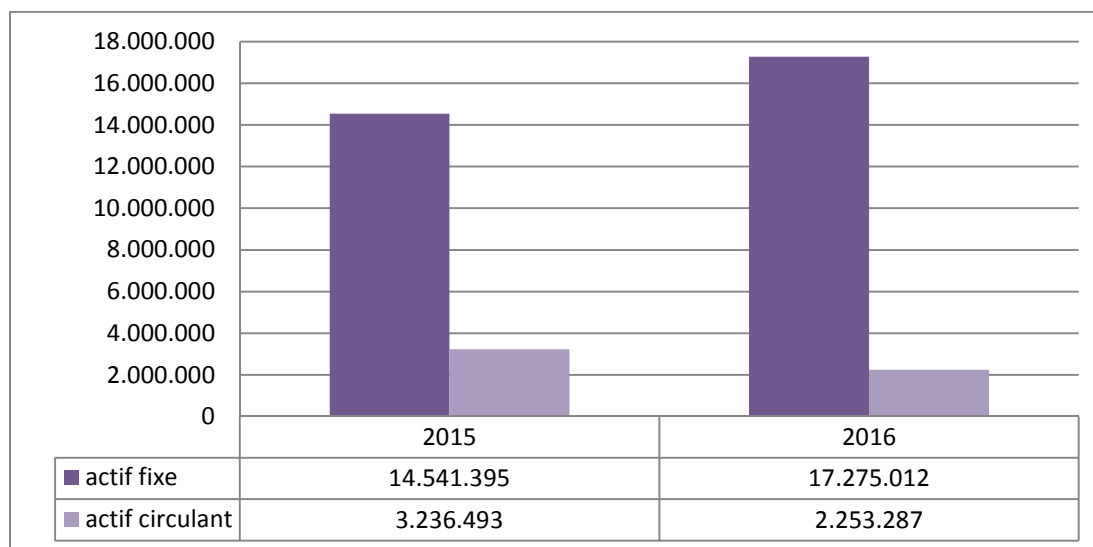
Tableau N° 20 : Actif du bilan de grandes masses de l'EPB

Désignation		Actif			
		Valeurs en KDA		En %	
		2015	2016	2015	2016
Actif fixe	VI	14 541 395	17 275 012	81,79%	88,46%
Actif circulant (AC)	VE	199 552	220 699	1,12%	1,13%
	VR	678 062	801 292	3,81%	4,10%
	VD	2 358 879	1 231 296	13,27%	6,31%
	Σ	3 236 493	2 253 287	18,21%	11,54%
TOTAL		17 777 888	19 528 299	100%	100%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

⁴ Voir l'annexe N°02 et N°03.

Graphes N° 08 : La représentation graphique de l'actif du bilan de grandes masses des exercices 2015, 2016 (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

✓ **L'actif fixe** : durant les années 2015 et 2016, les valeurs immobilisées représentent respectivement : 81,79%, 88,46% du total de l'actif. Cette augmentation est due principalement à l'augmentation :

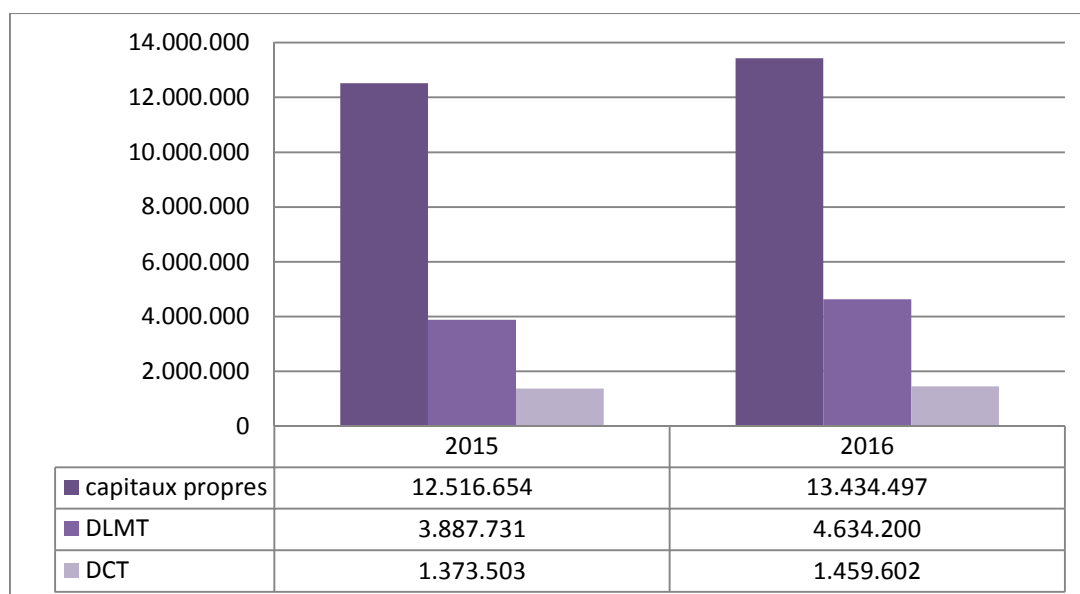
- **Des immobilisations incorporelles** : qui passent de 4 466 KDA en 2015 à 7 387 KDA en 2016, cette hausse est due aux nouvelles acquisitions en termes de logiciels de gestion et diverses licences pour solutions anti-virus.
- **Des immobilisations corporelles** : qui passent de 5 347 811 KDA en 2015 à 6 627 726 KDA en 2016 (bâtiments, autre immobilisations corporelles).
- **Des immobilisations en cours** : passent de 3 259 853 KDA en 2015 à 3 999 091 KDA en 2016, Cette augmentation est due au lancement de plusieurs projets pour le développement des infrastructures portuaires, modernisation des équipements et la mise en exploitation des Zones Logistiques Extra-portuaires.
- **Des immobilisations financières** : passent de 5 599 170 KDA en 2015 à 6 232 922 KDA en 2016 (autres titres immobilisés, prêts et autres actifs financiers non courants).

- **Des impôts différés actif** : passent de 330 095 KDA en 2015 à 407 886 KDA en 2016, cette augmentation est due à l'ajustement de la dotation aux provisions des indemnités de départ en retraite actualisées au 31/12/2016.
- ✓ **L'actif circulant** : durant les années 2015 et 2016, l'actif circulant représente respectivement : 18,21%, 11,54% du total de l'actif. Cette diminution est due essentiellement à une baisse des valeurs disponibles qui passent de 2 358 879 KDA en 2015 à 1 231 296 KDA en 2016.

Tableau N° 21 : Passif du bilan de grandes masses de l'EPB

Désignation		Passif			
		Valeurs en KDA		En %	
		2015	2016	2015	2016
Capitaux permanents (KP)	CP	12 516 654	13 434 497	70,41%	68,80%
	DLMT	3 887 731	4 634 200	21,87%	23,73%
Passif circulant	DCT	1 373 503	1 459 602	7,72%	7,47%
TOTAL		17 777 888	19 528 299	100%	100%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 09 : La représentation graphique du passif du bilan de grandes masses des exercices 2015, 2016 (en KDA)

Source : Etablie par nous même.

Interprétation

- ✓ **Les capitaux propres** : durant les années 2015 et 2016, les capitaux propres représentent respectivement : 70,41%, 68,80% du total du passif, soit une hausse de 917 843 KDA, par rapport à 2015. Cette hausse est due principalement à l'augmentation des réserves suite à l'affectation d'une partie du résultat 2015.
- ✓ **Les dettes à long et moyen terme** : durant les années 2015 et 2016, les DLMT représentent respectivement : 21,87%, 23,73% du total du passif, soit une hausse de 746 469 KDA, par rapport à 2015. Cette hausse est due à l'augmentation des emprunts et dettes financières de 696 217 KDA par rapport à 2015, et à l'augmentation des provisions et produits constatés d'avance de 50 252 KDA par rapport à 2015.
- ✓ **Les dettes à court terme** : durant les années 2015 et 2016, les dettes à court terme représentent respectivement : 7,72%, 7,47% du total du passif, soit une hausse de 86 099 KDA, par rapport à 2015. Cette hausse est due à l'augmentation du poste des fournisseurs et comptes rattachés de 99 591 KDA par rapport à 2015, et à l'augmentation des autres dettes de 77 875 KDA par rapport à 2015.

2.2.2. Le fonds de roulement (FRN)

Il existe deux approches pour calculer le fonds de roulement :

- Approche par le haut du bilan : $FRN = KP - VI$ (1) ;
- Approche par le bas du bilan : $FRN = AC - DCT$ (2).

A partir de ces formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

De la formulation (1), on aura :

$$FRN (2015) = (12\,516\,654 + 3\,887\,731) - 14\,541\,395 = 1\,862\,990 \text{ KDA.}$$

$$FRN (2016) = (13\,434\,497 + 4\,634\,200) - 17\,275\,012 = 793\,685 \text{ KDA.}$$

De la formulation (2), on aura :

$$FRN (2015) = 3\,236\,493 - 1\,373\,503 = 1\,862\,990 \text{ KDA.}$$

$$FRN (2016) = 2\,253\,287 - 1\,459\,602 = 793\,685 \text{ KDA.}$$

Le tableau N° 22 présente l'évolution du FRN des deux années 2015 et 2016.

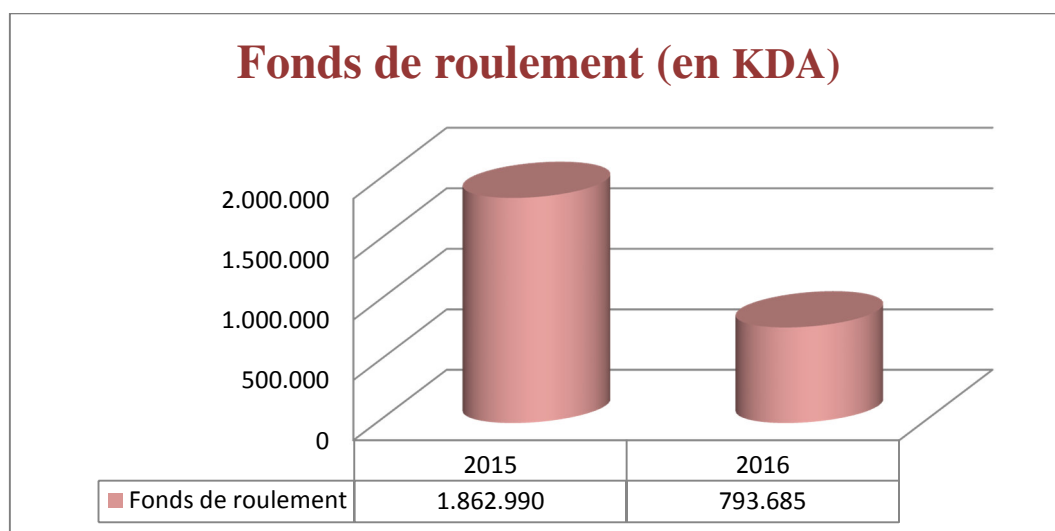
Tableau N° 22 : L'évolution du fonds de roulement

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
FRN	1 862 990	793 685	- 1 069 305	- 57,40%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 10 : La représentation graphique de l'évolution du FRN (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Le fonds de roulement de l'entreprise a diminué de 57,40% par rapport à l'exercice 2015. Cette baisse est relative au montant important des investissements en cours de réalisation engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

Le FRN reste positif durant les deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources permanentes pour faire face au financement des investissements et de l'exploitation.

2.2.3. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

La formulation théorique du BFR est la suivante :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR passive}).$$

A partir de cette formulation et sur la base du bilan, nous obtenons :

$BFR (2015) = (199\,552 + 678\,062) - (1\,373\,503 - 00) = -495\,889 \text{ KDA.}$

$BFR (2016) = (220\,699 + 801\,262) - (1\,459\,602 - 00) = -437\,611 \text{ KDA.}$

Le tableau N° 23 présente l'évolution du BFR des deux années 2015 et 2016.

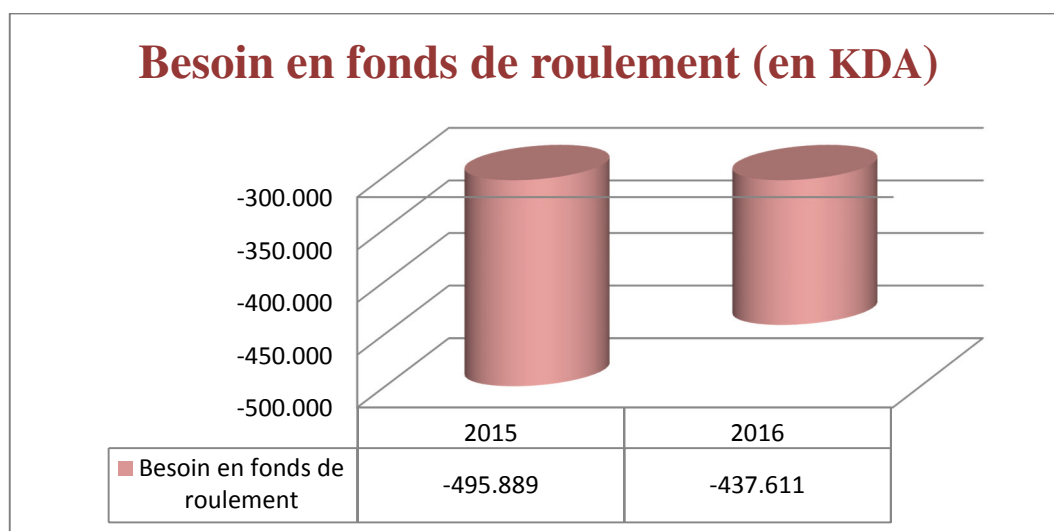
Tableau N° 23 : L'évolution du Besoin en fonds de roulement

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
BFR	- 495 889	- 437 611	58 278	-11,75%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 11 : La représentation graphique de l'évolution du BFR (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

Les BFR pour les deux derniers exercices 2015 et 2016 sont négatifs. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'EPB sont moins importants que les ressources d'exploitations. Néanmoins, BFR négatif signifie que l'entreprise a ses propres ressources pour fonctionner, donc elle n'a pas besoin d'autres ressources.

2.2.4. La trésorerie

Il existe deux méthodes pour calculer la trésorerie nette (TRN):

$TRN = FRN - BFR$ (1)
-------------------	-----------

$$\text{TRN} = \text{VD} - \text{TR passive} \dots\dots\dots (2)$$

A partir de ces deux formulations et sur la base du bilan, nous obtenons :

De la formulation (1), on aura :

$$\text{TRN (2015)} = 1\,862\,990 - (-495\,889) = 2\,358\,879 \text{ KDA.}$$

$$\text{TRN (2016)} = 793\,685 - (-437\,611) = 1\,231\,296 \text{ KDA.}$$

De la formulation (2), on aura :

$$\text{TRN (2015)} = 2\,358\,879 - 00 = 2\,358\,879 \text{ KDA.}$$

$$\text{TRN (2016)} = 1\,231\,296 - 00 = 1\,231\,296 \text{ KDA.}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la TRN des deux années 2015 et 2016.

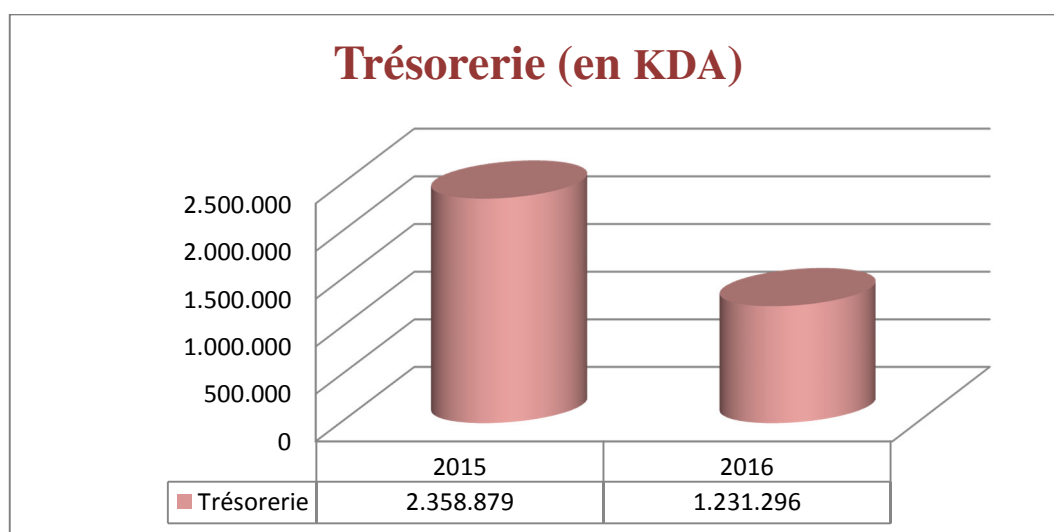
Tableau N° 24 : L'évolution de la trésorerie

UM : KDA

Rubrique	2015	2016	Ecart	Var %
TRN	2 358 879	1 231 296	- 1 127 583	- 47,80%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Graphes N° 12 : La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie de l'EPB (en KDA)



Source : Etablie par nous même.

Interprétation

L'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisants de trésorerie durant les deux derniers exercices 2015 et 2016. Malgré cette situation, la trésorerie de l'entreprise a diminué de 47.95% par rapport à l'exercice 2015. Cette diminution est due essentiellement à :

- La baisse du montant des placements (actions SAIDAL) de 510 KDA, due à la baisse de la valeur des actions SAIDAL, passant de 640 DA/action en 2015 à 600 DA/Action en 2016 ;
- Souscription à Emprunt Obligataire pour la relance de la croissance économique nationale pour 500 000 KDA ;
- Placement de nouveaux dépôts à terme d'un montant de 400 000 KDA.

2.2.5. Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement est un indicateur très important qui permet de mieux juger l'équilibre financier d'une entreprise. Plus la CAF est importante plus l'entreprise est en mesure de faire face à ses besoins de financement.

Ainsi, la CAF est le financement interne disponible qui joue un rôle fondamental dans le développement de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

- ✓ **La méthode additive** : à partir du résultat net ;
- ✓ **La méthode soustractive** : à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

Pour calculer la CAF nous allons commencer par la méthode additive, puis nous passerons à la méthode soustractive.

a) La première méthode : La méthode additive

Le tableau N° 25 présente le calcul de la CAF des deux années 2015 et 2016 par la méthode additive (à partir du résultat net).

Tableau N° 25 : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net

Désignation		2015	2016
Résultat net de l'exercice		1 865 497	1 700 919
+	Dotations aux amortissements, et aux provisions	1 093 732	1 358 252
-	Reprises sur pertes de valeur, et provisions	114 760	3 345
+	Valeur comptables des éléments d'actif cédés	0	0
-	Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés	0	0
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	0	0
=	CAF	2 844 469	3 055 826

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

b) La deuxième méthode : La méthode soustractive

Le tableau ci-dessous présente le calcul de la CAF des deux années 2015 et 2016 par la méthode soustractive (à partir l'EBE).

Tableau N° 26 : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE

Désignation		2015	2016
EBE		2 389 763	2 382 022
+	Transfert de charges	0	0
+	Autre produits opérationnels	93 701	245 360
-	Autre charges opérationnelles	2 164	7 225
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	0	0
+	Produits financiers	738 661	774 811
-	Charges financière	19 387	13 202
+	Produits exceptionnels	0	0
-	Charges exceptionnelles	0	0
-	Participation des salariés aux résultats	0	0
-	Impôt sur le bénéfice (exigible sur résultat ordinaire)	459 320	403 731
+	Impôt différé	103 214	77 791
=	CAF	2 844 469	3 055 826

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation

La capacité d'autofinancement est positive durant les deux exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires. Mais, La CAF de l'exercice 2016 a connu une hausse de 211 357 KDA, soit de 7,43%, par rapport à l'exercice 2015.

❖ Autres indicateurs financiers

L'analyse du compte de résultat peut être complétée par le calcul des autres indicateurs financiers qui vont mettre en évidence l'évolution et la rentabilité de l'activité ainsi que la rentabilité des capitaux et de l'activité. Pour cela nous avons étudié certains ratios ou indicateurs financiers à savoir :

a) Les ratios d'activité

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

Cet indicateur permet de mesurer les différentes charges d'exploitation pour l'année 2016. Ce dernier est présenté dans le tableau qui suit :

Tableau N° 27 : L'évolution des charges des activités ordinaires

UM : KDA

Intitulé	2015	2016	Ecart	Var %
Achats consommés	155 053	181 442	26 389	17,02%
Services extérieurs	264 011	224 683	- 39 328	- 14,90%
Autres services extérieurs	95 424	111 152	15 728	16,48%
Charges de personnel	2 374 222	2 523 576	149 354	6,29%
Impôts, taxes et versements assimilés	134 107	119 827	-14 280	- 10,65%
Autres charges opérationnelles	2 164	7 225	5 061	233,87%
Charges financières	19 387	13 202	- 6 185	- 31,90%
Dotations aux amortissements, et aux provisions	1 093 732	1 358 251	264 519	24,18%
Total des charges hors IBS	4 138 100	4 539 358	401 258	9,70%
IBS	459 320	403 731	- 55 589	- 12,10%
Total des charges	4 597 420	4 943 089	345 669	7,52%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation

Les charges des activités ordinaires ont augmenté de **7,52 %**, passant de 4 597 420 KDA en 2015 à 4 943 089 KDA en 2016, due essentiellement à l'augmentation des :

- ✓ **Achats consommés**, soit une augmentation de 17,02%, passant de 155 053 KDA en 2015 à 181 442 KDA en 2016.
- ✓ **Autres services extérieurs**, soit une augmentation de 16,48%, passant de 95 424 KDA en 2015 à 111 152 KDA en 2016.
- ✓ **Charges de personnel**, soit une augmentation de 6,29%, passant de 2 374 222 KDA en 2015 à 2 523 576 KDA en 2016.
- ✓ **Autres charges opérationnelles**, soit une augmentation de 233,87%, passant de 2 164 KDA à 7 225 KDA en 2016.
- ✓ **Dotations aux amortissements, et aux provisions**, soit une augmentation de 24,18%, passant de 1 093 732 KDA en 2015 à 1 358 251 KDA en 2016.

➤ *Taux de marge bénéficiaire*

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

Ce paramètre mesure la part du résultat en chiffre d'affaire, il traduit la contribution de chaque vente à ce dernier.

- Taux de marge bénéficiaire (2015) = $(1\,865\,497 / 5\,412\,581) * 100 = 34,47\%$.
- Taux de marge bénéficiaire (2016) = $(1\,700\,919 / 5\,542\,302) * 100 = 30,69\%$.

Ce taux a légèrement baissé par rapport à l'exercice 2015, suite à la diminution du résultat de l'exercice et à l'augmentation du chiffre d'affaires.

b) Les ratios de profitabilité

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle se mesure de cette façon :

➤ *Taux de profitabilité économique*

$$\text{Taux de profitabilité économique} = (\text{EBE} / \text{CA HT}) * 100.$$

Il mesure le rapport entre l'excédent disponible et le CA. C'est un indicateur du niveau de maîtrise des charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle.

- Taux de profitabilité économique (2015) = $(2\,389\,763 / 5\,412\,581) * 100 = 44\%$.
- Taux de profitabilité économique (2016) = $(2\,382\,022 / 5\,542\,302) * 100 = 43\%$.

Ainsi, chaque 10 DA investi en actif, l'EPB dégagerait 4,4 DA et 4,3 DA de CA pour 2015 et 2016 respectivement, pour renouveler les investissements et payer les charges financières.

➤ **Taux de profitabilité financière**

$$\text{Taux de profitabilité financière} = (\text{RCAI} / \text{CA HT}) * 100.$$

La profitabilité financière représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaires, en tenant compte des opérations financières.

- Taux de profitabilité financière (2015) = $(2\,221\,603 / 5\,412\,581) * 100 = 41\%$.
- Taux de profitabilité financière (2016) = $(2\,026\,859 / 5\,542\,302) * 100 = 37\%$.

D'après le calcul des deux taux, on déduit que : le taux de profitabilité économique est supérieur au taux de profitabilité financière, ce qui indique un problème de performance financière.

2.3. Analyse par les ratios

Il existe un nombre très important de ratios ; mais on va essayer de baser notre raisonnement sur les ratios les plus importants et les plus significatifs.

Les différents ratios sont : les ratios de gestion, les ratios de liquidité, les ratios de rentabilité, le ratio de solvabilité, et les ratios de structure financière.

Remarque

Les normes utilisées dans cette partie empirique sont propres à l'EPB, mais il existe des normes théoriques. Dans l'ensemble, les ratios dépassent à la fois les normes fixées par l'entreprise et les normes théoriques.

2.3.1. Les ratios de gestion⁵

Tableau N° 28 : Les ratios de gestion

Ratios		Formule de calcul	2015	2016
Ratios de gestion	Ratio de productivité globale	VA / CA HT	0,90	0,91
	Ratio de recouvrement des créances	(Créances clients*360j) / CA TTC	33j	33j
	Ratio de rendement du travail	Frais de personnel / VA	0,48	0,50
	Ratio des frais de personnel	Frais de personnel / CA HT	0,44	0,46

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

Créances clients (2015) = 572 795 KDA ; Créances clients (2016) = 594 312 KDA.

CA HT (2015) = 5 412 581 KDA; CA HT (2016) = 5 542 302 KDA.

CA TTC (2015) = 6 332 720 KDA; CA TTC (2016) = 6 484 493 KDA. Dont TVA = 17%.

Frais de personnel (2015) = 2 374 222 KDA ; Frais de personnel (2016) = 2 523 576 KDA.

Interprétation

- ✓ **Le ratio de productivité** est en progression en 2016 par rapport au 2015 ; ceci est dû à une augmentation simultanée de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires.
- ✓ **Le délai de recouvrement des créances** s'est stabilisé autour de 33 jours par rapport à l'exercice précédent.
- ✓ La part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération des salariés a subi une augmentation durant les deux exercices, cela est expliqué par l'augmentation des salaires et de l'effectif de cette entreprise.

⁵ A cause de manque de certaines données, le ratio de rotation des stocks et le délai de rotation des crédits fournisseurs ne seront pas calculés.

- ✓ **Le ratio des frais de personnel** a connu une progression par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est due principalement à l'augmentation des charges de personnel.

2.3.2. Les ratios de liquidité

Tableau N° 29 : Les ratios de liquidité

Ratios		Formule de calcul	2015	2016
Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	$AC / DCT \geq 1$	2,36	1,54
	Ratio de liquidité réduite	$(VR + VD) / DCT \geq 1$	2,21	1,39
	Ratio de liquidité immédiate	$VD / DCT \geq 1$	1,72	0,84

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

AC (2015) = 3 236 493 KDA ; AC (2016) = 2 253 287 KDA.

VR (2015) = 678 062 KDA ; VR (2016) = 801 292 KDA.

VD (2015) = 2 358 879 KDA ; VD (2016) = 1 231 296 KDA.

DCT (2015) = 1 373 503 KDA ; DCT (2016) = 1 459 602 KDA.

Interprétation

- ✓ **Le ratio de liquidité générale** exprime l'importance du degré de liquidité des biens auxquels l'EPB peut faire appel pour répondre à ses engagements à court terme. Ce ratio a diminué par rapport à 2015. Cette diminution est expliquée principalement par la baisse du solde des disponibilités. Mais, ce ratio reste supérieur à 1 ce qui stipule que l'actif de l'EPB est extrêmement liquide.
- ✓ **Le ratio de liquidité réduite** est supérieur à 1, cela signifie que l'EPB arrive à couvrir ses dettes à court terme grâce à ses disponibilités et l'encaissement de ses créances. Ce ratio est inférieur à celui de 2015, du fait de la baisse du solde de trésorerie.

✓ Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio montre que l'EPB peut faire face à ses engagements à court terme en faisant appel uniquement à ses disponibilités durant l'exercice 2015. En 2016, Ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que l'EPB exprime des difficultés de liquidités.

2.3.3. Les ratios de rentabilité

Tableau N° 30 : Les ratios de rentabilité

Ratios		Formule de calcul	2015	2016
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	RO / total de l'actif	8%	6%
	Ratio de rentabilité financière	Résultat net / CP	15%	13%
	Ratio de rentabilité commerciale nette	Résultat net / CA HT	34%	31%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation

- ✓ **Le ratio de rentabilité économique** a connu une légère baisse par rapport à 2015, mais il reste toujours satisfaisant.
- ✓ **Le ratio de rentabilité financière** a connu une légère diminution, mais, il reste toujours satisfaisant (Supérieur à 5%) durant les deux exercices.
- ✓ **Le ratio de rentabilité commerciale nette** a connu une baisse de 3% relative à la baisse du résultat de l'exercice.

2.3.4. Le ratio de solvabilité

Tableau N° 31 : Le ratio de solvabilité

Ratio		Formule de calcul	2015	2016
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	Actif total / total des dettes	3,38	3,20

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation

Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'EPB est en mesure de rembourser ses dettes, mais a enregistré une légère diminution par rapport à l'exercice 2015. Néanmoins, il reste satisfaisant pour l'entreprise puisqu'il dépasse la norme recommandée.

2.3.5. Les ratios de structure financière

Tableau N° 32 : Les ratios de structure financière

Ratios		Formule de calcul	2015	2016
Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	$KP / VI \text{ (ou AF)} \geq 1$	1,13	1,05
	Ratio de financement propre	$CP / VI \geq 0.5$	0,86	0,78
	Ratio d'autonomie financière	$CP / \text{total des dettes} \geq 1$	2,38	2,20
	Ratio de capacité de remboursement	$DLMT / CAF < 4$	1,37	1,52
	Ratio d'endettement	$\text{Total des dettes} / \text{total de l'actif} < 0.5$	0,30	0,31

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

$KP (2015) = 16\,404\,385 \text{ KDA}$; $KP (2016) = 18\,068\,697 \text{ KDA}$.

$VI (2015) = 14\,541\,395 \text{ KDA}$; $VI (2016) = 17\,275\,012 \text{ KDA}$.

$CP (2015) = 12\,516\,654 \text{ KDA}$; $CP (2016) = 13\,434\,497 \text{ KDA}$.

$DLMT (2015) = 3\,887\,731 \text{ KDA}$; $DLMT (2016) = 4\,634\,200 \text{ KDA}$.

$\text{Total de l'actif} (2015) = 17\,777\,888 \text{ KDA}$; $\text{Total de l'actif} (2016) = 19\,528\,299 \text{ KDA}$.

$\text{Total des dettes} = DLMT + DCT$

Interprétation

- ✓ **Le ratio de financement permanent** est supérieur à 1 durant les deux exercices, cela signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations au moyen de ressources et dispose d'une marge de sécurité pour financer son actif circulant.
- ✓ **Le ratio de financement propre** est aussi supérieur à 0.5, cela signifie que l'entreprise arrive à financer une partie de ces immobilisations par ses propres moyens.
- ✓ **Le ratio d'autonomie financière** lui aussi est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à son endettement. Donc, elle est indépendante financièrement.
- ✓ **La capacité de remboursement** des deux années est dans les normes, elle est inférieure à 4, ce qui signifie que l'EPB est solvable, donc elle peut rembourser ses emprunts.
- ✓ **Le ratio d'endettement** est inférieur à 50 %, ce qui indique que l'endettement de l'entreprise est faible, ce qui est favorable pour sa performance. Il a connu une augmentation de 1% par rapport en 2015 en raison de l'augmentation des DLMT de l'entreprise (pour le financement de la gare maritime, poste mixte gazier et huilier, Zones Logistiques Extra Portuaires et grues portuaires).

2.4. Les créances clients

Les créances clients et compte rattachés sont détaillés comme suit :

Tableau N° 33 : Clients et comptes rattachés

UM : KDA

Désignation	2015	2016
Clients	572 795	594 312
Clients douteux	55 429	68 723
Produits non encore facturés	21 934	21 219
Pertes de valeurs	- 55 429	- 70 447
Total	594 729	613 807

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation

Les créances clients occupent la plus grande partie de compte clients et comptes rattachées durant les deux années 2015 et 2016. Les clients et comptes rattachés ont augmenté de 19 078 KDA, soit une hausse de 3,21%, par rapport à 2015, due essentiellement à l'augmentation des créances clients de 21 517 KDA, soit de 3,76%, et à l'augmentation des clients douteux de 13 294 KDA, soit de 23,98%.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des créances clients des deux années 2015 et 2016 et le détail de ces derniers.

Tableau N° 34 : Le détail des créances clients et son évolution

UM : KDA

Désignation	2015	2016	Ecart	Var %
Clients entreprises nationales	104 588	123 110	18 522	17,71%
Clients administrations publiques	7 806	7 404	- 402	- 5,15%
Clients privés	458 677	462 074	3 397	0,74%
Clients chèques impayés	1 724	1 724	-	-
Créances clients totales	572 795	594 312	21 517	3,76%

Source : Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Interprétation















Les créances clients ont augmenté de 21 517 KDA par rapport à 2015, soit une augmentation de 3,76%. Cette augmentation est due essentiellement à l'augmentation des créances clients des entreprises nationales de 18 522 KDA (soit de 17,71%), et à l'augmentation des créances clients privés de 3 397 KDA (soit de 0,74%).












3. Mise en forme du tableau de bord financier







Après le calcul et l'interprétation des différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, nous allons procéder à l'élaboration de ce dernier.

Le tableau N° 35 présente le tableau de bord financier de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Tableau N° 35 : Le tableau de bord financier de l'EPB

Rubriques	Indicateur/ ratios	Unité	Exercice 2016				
			2015	2016	Ecart	Var %	pictogramme
Principaux soldes intermédiaires de gestion	CA HT	KDA	5 412 581	5 542 302	129 721	2,40%	
	VA	KDA	4 898 093	5 025 425	127 332	2,60%	
	EBE	KDA	2 389 763	2 382 022	- 7 741	- 0,32%	
	RO	KDA	1 502 329	1 265 250	- 237 079	- 15,78%	
	Résultat financier	KDA	719 274	761 609	42 335	5,89%	
	RCAI	KDA	2 221 603	2 026 859	-194 744	- 8,77%	
	Résultat de l'exercice	KDA	1 865 497	1 700 919	- 164 578	- 8,82%	
Equilibre financier	FRN	KDA	1 862 990	793 685	- 1 069 305	- 57,40%	
	BFR	KDA	- 495 889	- 437 611	58 278	- 11,75%	
	TRN	KDA	2 358 879	1 231 296	- 1 127 583	- 47,80%	
Ratios de gestion	Ratio de productivité globale	%	0.90	0.91	0.01	1,11%	
	Ratio de recouvrement des créances	Jours	33	33	-	-	
	Ratio de rendement du travail	%	0.48	0.50	0.02	4,17%	
	Ratio des frais de personnel	%	0.44	0.46	0.02	4,55%	

Ratios de liquidité	Ratio de liquidité générale	%	2.36	1.54	- 0.82	- 34,75%	
	Ratio de liquidité réduite	%	2.21	1.39	- 0.82	- 37,10%	
	Ratio de liquidité immédiate	%	1.72	0.84	- 0.88	- 51,16%	
Ratios de rentabilité	Ratio de rentabilité économique	%	8%	6%	- 2%	- 25%	
	Ratio de rentabilité financière	%	15%	13%	- 2%	- 13,33%	
	Ratio de rentabilité commerciale nette	%	34%	31%	- 3%	- 8,82%	
Ratio de solvabilité	Ratio de solvabilité générale	%	3.38	3.20	- 0.18	- 5,33%	
Ratios de structure financière	Ratio de financement permanent	%	1.13	1.05	- 0.08	- 7,08%	
	Ratio de financement propre	%	0.86	0.78	- 0.08	- 9.30%	
	Ratio d'autonomie financière	%	2.38	2.20	- 0.18	- 7,56%	
	Ratio de capacité de remboursement	%	1.37	1.52	0.15	10,95%	

	Ratio d'endettement	%	0.30	0.31	0.01	3,33%	
Créances clients	Créances clients totales	KDA	572 795	594 312	21 517	3,76%	
	Clients entreprises nationales	KDA	104 588	123 110	18 522	17,71%	
	Clients administrations publiques	KDA	7 806	7 404	- 402	- 5,15%	
	Clients privés	KDA	458 677	462 074	3 397	0,74%	
	Clients chèques impayés	KDA	1 724	1 724	-	-	

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des documents internes de l'EPB.

Section 03 : Construire un tableau de bord avec Microsoft Excel

Cette section sera consacrée à la présentation de logiciel Microsoft Excel, et son application pour construire un tableau de bord au sein de l'entreprise.

1. Choix de progiciel

Le marché propose une large gamme de produits qui tient compte des exigences des entreprises en termes de collectes, de traitements et d'explication des informations. Pour déployer une solution, deux éléments vont déterminer le choix de l'entreprise :

- ❖ **Le prix** : Le coût d'acquisition de certains logiciels est relativement élevé.
- ❖ **La technologie** : Le déploiement de certaines solutions nécessite l'existence d'internet.

Dans un souci de maîtrise et d'acquisition de logiciel, Nous choisissons le logiciel « Microsoft Excel » comme outil d'application pour construire les pages des indicateurs choisis. Le choix de Microsoft Excel pour le déploiement de notre tableau de bord s'avère judicieux du fait que ce logiciel est intégré sur l'ensemble des tableaux de bord des différents départements de l'entreprise.

Par conséquent, notre tableau de bord sera facilement fonctionnel et ne nécessitera aucune formation pour le chef de département concerné ainsi que son équipe. Notre tableau de bord est bien adapté à leurs besoins.

2. Présentation de « Microsoft Excel »

Microsoft Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft office, développée et distribué par l'éditeur Microsoft.

Ainsi, c'est un logiciel conçu pour faire des opérations de calcul, des analyses des données et de la gestion des listes à travers des tableaux.

C'est un logiciel simple à l'utilisation, très riche dans son contenu. En effet, son utilisateur peut collectionner les données à l'aide de plusieurs méthodes (manuelle, lien avec une base de données, fichier emporté,...etc).

Le logiciel Excel intègre des fonctions de calcul numérique, de représentation graphique, d'analyse des données et de programmation, laquelle utilise les macros écrites dans le langage VBA (Visual Basic for Applications) qui est commun aux autres logiciels de Microsoft office.

Excel utilise des fichiers portant l'extension « xls » ou «xlsx ». Chaque fichier correspond à un classeur lequel contient des feuilles de calculs organisées. Chaque feuille correspond à un tableau de lignes et de colonnes pouvant contenir des valeurs ainsi que des formules permettant les calculs.

3. Application

La première étape que doit réaliser l'utilisateur est la saisie des données d'entrée qui vont permettre de calculer la valeur de chaque indicateur.

Pour la saisie des données d'entrée, l'utilisateur doit se rendre principalement sur la page de calcul, il se trouve face à un tableau l'incitant à remplir les différents champs.

En fonction des données saisies, Excel calcule à la base des règles de construction mémorisées dans sa base de données, les valeurs des indicateurs que nous avons choisis et les affiche sur la page d'analyse. Nous suggérons que les pages de calcul soient interconnectées avec les sources d'information correspondantes (rapports journaliers numériques ...etc.) afin qu'elles soient mises à jour automatiquement permettant ainsi une visualisation permanente du tableau de bord.

Notre configuration du logiciel Microsoft Excel n'est pas fortuite, car son intégration au sein de l'entreprise ne constitue aucune contrainte ni pour le personnel de fait qu'il est facile à manipuler, ni pour l'entreprise de fait qu'il est utilisé régulièrement pour l'élaboration des tableaux de bord.

Donc, la conception du tableau de bord à travers Microsoft Excel convient parfaitement à notre organisme d'accueil.

Conclusion

Tout au long de notre stage pratique passé à l'EPB, nous avons essayé d'élaborer un tableau de bord financier de celle-ci et d'étudier quelques indicateurs de performance de son tableau de bord.

Pour cela, nous avons en premier lieu procédé à une prise de connaissances générale de l'entreprise. En deuxième lieu, nous avons calculé les différents indicateurs qui doivent être figurer dans ce dernier à savoir : les soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui sont considérés comme des indicateurs de la performance économique, l'analyse de ces soldes nous a permis de connaître les éléments qui ont constitué les différents résultats de l'entreprise et de les interpréter. Et les indicateurs financiers à savoir : le FRN, le BFR, la trésorerie et la CAF. En troisième lieu, nous avons calculé quelques ratios à savoir : les ratios de gestion, de liquidité, de rentabilité, de solvabilité et de structure financière.

Après le calcul de tous ces indicateurs, nous avons élaboré un tableau de bord financier qui est composé des indicateurs cité auparavant. Et nous avons choisi un progiciel pour construire ce dernier au sein de l'entreprise qui est facile à utiliser et disponible dans toute entreprise qui est le Microsoft Excel.

Et enfin, à travers nos calculs, nous avons constaté que l'entreprise est rentable financièrement, économiquement et commercialement sur toute la période de l'étude et qu'elle est dans l'ensemble performante car les résultats obtenus sont conformes aux objectifs, mais ont tendance à baisser par rapport à la période étudiée (2015, 2016), ce qui peut influencer négativement sur le degré de la performance de l'EPB.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white outline and a white trail of dots behind it, curving upwards and to the right. The arrows are arranged in a rectangular frame around the central text.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Au terme de ce travail, il nous semble indispensable de rappeler que les entreprises, qu'elles soient commerciales, industrielles ou prestataires de services, ont besoin d'outils de pilotage et de mesure de la performance. C'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance des outils du contrôle de gestion, du fait qu'ils permettent de répondre aux besoins des dirigeants en la matière et constituent par la même occasion des outils d'aide à la prise de décision. A cette fin, des outils essentiels sont à la disposition du contrôleur de gestion. Parmi ces outils : *le tableau de bord*.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons tenté de montrer que le tableau de bord peut constituer un outil par excellence d'aide au pilotage de la performance. Il représente un outil de guidage, qui permet de sélectionner et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents. Ainsi, il est conforme au principe d'un seul coup d'œil. Avec un tableau de bord bien conçu, un simple coup d'œil est suffisant pour disposer d'une vision globale et synthétique de la performance en fonction des objectifs fixés. C'est dans ce sens que nous nous sommes fixés pour finalité d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'EPB, et ce en vue d'étudier son apport pour la performance de cette dernière, mais aussi d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Durant notre stage pratique au sein de l'EPB, et après avoir analysé la situation de celle-ci, nous avons tenté d'étudier les différents indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier. Ainsi, nous avons essayé de mesurer sa performance en utilisant certains indicateurs à savoir : les indicateurs économiques et les indicateurs financiers. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers (bilans et comptes de résultats) de la période allant de 2015 à 2016.

Les résultats de cette étude nous ont permis de ressortir avec un certain nombre de constats, notamment :

- ✓ Les soldes intermédiaires de gestion qui sont dans l'ensemble favorables, ce qui indique un certain degré de performance, même s'ils enregistrent une régression pour la période étudiée.
- ✓ Les indicateurs de l'équilibre de l'entreprise sont favorables, précisément son FRN et sa TRN, ce qui permet à l'EPB d'être performante, mais tout en suivant la même tendance

vers la régression. Cette dernière même si elle n'a pas eu de répercussions immédiates sur l'état de santé financière de l'entreprise, est susceptible d'impacter négativement la performance à moyen et long terme.

- ✓ D'après l'analyse des ratios de liquidité, nous avons déduit que l'EPB est solvable à court terme, autrement dit, elle est capable de faire face à ses dettes exigibles. Cependant, le ratio de liquidité immédiate montre la fragilité de l'entreprise et son incapacité à honorer ses engagements immédiats.
- ✓ Les ratios de structure, de rentabilité et de solvabilité relèvent également une certaine performance, mais tout en suivant la même tendance à la régression.
- ✓ Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement importante durant les deux exercices, ce qui est révélateur d'une performance interne.

L'ensemble de ces constats montre tout l'intérêt de la construction du tableau de bord en tant qu'instrument de mesure de la performance de l'entreprise, et ce à travers l'exploitation d'une série d'indicateurs clés. Ce qui permet de confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs, le tableau de bord est considéré par les responsables de l'EPB comme un outil indispensable dans la gestion de l'entreprise. Non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent, mais il attire son attention sur des écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles. Aussi, l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB exige un travail sérieux portant essentiellement sur la collecte de l'information pertinente et son mode de transmission. Ainsi, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise. Ce qui confirme notre seconde hypothèse.

Durant notre période de stage, nous avons décelé certaines limites du tableau de bord qu'il est indispensable de soulever :

- ❖ Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- ❖ L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide aux changements ou aux améliorations ;
- ❖ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains d'entre eux ;

- ❖ Les indicateurs du tableau de bord de l'EPB sont restés inchangés depuis des années et n'ont fait l'objet d'aucune actualisation ou amélioration pour les adapter à des nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ;
- ❖ L'absence de la représentation graphique.

C'est pourquoi nous avons suggéré quelques recommandations, notamment :

- ✓ La conception d'un tableau de bord n'est pas une fin en soi, mais un point de départ pour analyser les données, puis interpréter les écarts et enfin, prendre des actions correctives ;
- ✓ Les tableaux de bord doivent être vivants et doivent pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de son environnement, ce qui impose une révision régulière.
- ✓ Faire participer l'ensemble des concernés dans l'élaboration du tableau de bord et dans l'interprétation des résultats ;
- ✓ Fiabiliser les systèmes d'information, rendre l'obtention de l'information rapide et surtout faire évoluer les moyens de communication ;
- ✓ Donner plus d'importance à la fonction de contrôle de gestion en lui octroyant un positionnement clé où elle pourra jouer un rôle central au sein de cette entreprise ;
- ✓ Pour que les tableaux de bord soient utiles, ils doivent pouvoir être édités rapidement pour pouvoir analyser les dysfonctionnements et pouvoir y remédier dans les meilleurs délais ;
- ✓ Il est important de faire des animations et des graphiques.

Le tableau de bord de l'EPB doit assurer les fonctions suivantes :

- Réagir rapidement aux changements et aux problèmes ;
- Analyser profondément les causes de ces dysfonctionnements ;
- Se concentrer sur ce qui est important et éviter ce qui ne l'est pas ;
- Permet la révision de toutes les anomalies engendrées durant l'activité de l'entreprise.

Au final, et en raison des obstacles que nous avons rencontrés tous au long de notre recherche au sein de l'EPB, notamment : la durée restreinte du stage (de trente jours), le manque de certaines données sous prétexte de confidentialité des informations, nous n'avons pas pu analyser certains aspects liés à notre thématique de recherche. Néanmoins, ces limites ne nous ont pas empêchés de mener à terme cette recherche et de parvenir à une conclusion majeure, celle de l'intérêt de la construction d'un tableau de bord en vue de piloter la performance et de maintenir le cap.

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white shaft and a white arrowhead, and it is surrounded by a trail of small black dots. The arrows are arranged in a circular pattern around the central text.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages :

- ✓ **Alazard. C et Sépari. S**, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
- ✓ **Alazard. C et Sépari. S**, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Balantzian. G**, « Tableau de bord », édition d'Organisation, Paris, 2005.
- ✓ **Berland. N**, « Mesurer et piloter la performance », 2009, e-book, www.management.free.fr. Consulté le : 20/12/2018.
- ✓ **Boix. D et Feminier. B**, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ✓ **Bonnefous. C et Courtois. A**, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001.
- ✓ **Bouin. X et Simon. F.X**, « Tous gestionnaires, comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », Dunod, Paris, 2006.
- ✓ **Bouin. X**, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- ✓ **Bouquin. H**, « Comptabilité de gestion », édition Economica, 2000, In **Doriath. B et Goujet. C**, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Bruley. M**, « Propos sur les systèmes d'information décisionnels », 2011, in <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-decisionnels>. Consulté le : 15/05/2019.
- ✓ **Burlaud. A et Simon. C**, « Le contrôle de gestion », In **Langlois. L et Bonnier. C et Bringer. M**, « Contrôle de gestion », édition Berti, Alger, 2008.
- ✓ **Demeestère. R, Lorino. P et Mottis. N**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Nathan, 2002, in **Alazard. C et Sépari. S**, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Doriath. B et Goujet. C**, « CGO, gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Doriath. B**, « Contrôle de gestion », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
- ✓ **Fernandez. A**, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2005.
- ✓ **Fernandez. A**, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4^{ème} édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

- ✓ **Gervais. M**, « Contrôle de gestion », 8^{ème} édition, édition Economica, Paris, 2005.
- ✓ **Giraud. F, Saulpic. O, Bonnier. C et Fourcade. F**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3^{ème} édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008.
- ✓ **Granger. L**, « Ce qu'il faut savoir du Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) », in <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm>. Consulté le : 08/02/2018.
- ✓ **Honoré. L**, « Gestion financière », Nathan, France, 2001.
- ✓ **Horngren. C, Bhimani. A, Datar. S et Foster. G**, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2006.
- ✓ **Isabelle. C et Thierry. C**, « Gestion financière », Dunod, Paris, 2002.
- ✓ **Kaplan. R.S et Norton. D.P**, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, 1978, in **Alazard. C et Sépari. S**, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
- ✓ **Lorino. P**, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ✓ **Lozato. M et Nicolle. P**, « CGO, Gestion des investissements et de l'information financière », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006.
- ✓ **Renard. J et Nussbaumer. S**, « Audit interne et contrôle de gestion », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2011.
- ✓ **Selmer. C**, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Dunod, Paris, 1998.
- ✓ **Selmer. C**, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.

❖ Articles et thèses :

- ✓ **Biramane. H**, « Quels indicateurs pour mesurer la performance ? », la newsletter N°163 du 19 février 2018, in <https://www.compta-online.com/quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-ao3112>. Consulté le : 10/12/2018.
- ✓ **Bourguignon. A**, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, N° 269, juillet-août 1995, p. 61-66.
- ✓ **Dorbes. H**, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "Balanced Scorecard" », 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbecf05c94b.pdf>. Consulté le : 15/02/2019.

- ✓ **Frédéric. J**, « Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail », École Nationale Supérieure des Mines de Paris, le 17 décembre 2012, in [HAL. Archives-ouvertes.fr](http://HAL.Archives-ouvertes.fr). Consulté le : 24/11/2018.
- ✓ **Issor. Z**, « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N°17, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le : 05/03/2019.
- ✓ **Kaanit. A**, « élaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT, Batna) », mémoire de magister en Génie Industriel, université Hadj Lakhdar Batna, année universitaire : 2004 / 2005.
- ✓ **Sahel. F**, « rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision », cas pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université M'hamed Bougara-Boumerdes, année universitaire : 2014/2015.

❖ Autres références :

- ✓ Cours d'analyse financière, 3^{ème} année finance et comptabilité, cours regroupés par M^r Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.
- ✓ Dictionnaire de management, 4^{ème} édition AFNOR, Paris, 2000.
- ✓ Group Licorne, « Initiation au Contrôle de Gestion & Comptabilité Analytique », www.Mjs.gov-ma/site/faut/files/initiation-au-cgo.pdf.

❖ Sites web :

- ✓ <file:///G:/ouvrages%20&%20autres/document%20pdf/controle%20de%20gestion%20et%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le : 26/02/2019.
- ✓ <https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>. Consulté le : 08/02/2019.
- ✓ <https://www.maxicours.com/se/fiche/0/9/213109.html>. Consulté le : 05/03/2019.
- ✓ <https://www.performancezoom.com/entbord.php> 01 décembre 2018. Consulté le : 01/12/2018.
- ✓ <https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tableaux-de-bord-pilotage-bsc.html>. Consulté le : 21/03/2019.
- ✓ <https://www.journaldunet.com/management/expert/59747/la-mesure-de-la-performance--un-art-difficile.shtml>. Consulté le : 05/03/2019.
- ✓ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.htmlblié>. Consulté le : 10/01/2019.

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°	Titres
01	Compte de Résultat
02	Bilan Actif
03	Bilan Passif
04	Etat de variation des capitaux propres

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white shaft and a white arrowhead, and it is surrounded by a trail of small black dots. The arrows are arranged in a rectangular frame around the central text.

Annexes

Annexe N° 01 : Comptes de Résultat
(Par Nature)
Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires	10	5 542 302 311,60	5 412 581 269,30
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		400 000,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 542 702 311,60	5 412 581 269,30
Achats consommés		-181 441 655,11	-155 053 172,05
Services extérieurs et autres consommations		-335 835 693,71	-359 435 485,49
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	10	-517 277 348,82	-514 488 657,54
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 025 424 962,78	4 898 092 611,76
Charges de personnel	10	-2 523 575 737,86	-2 374 221 845,29
Impôts, taxes et versements assimilés	10	-119 827 354,40	-134 107 526,70
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	10	2 382 021 870,52	2 389 763 239,77
Autres produits opérationnels		245 360 133,51	93 701 214,79
Autres charges opérationnelles		-7 225 084,33	-2 164 108,25
Dotations aux amortissements et aux provisions		-1 358 251 554,53	-1 093 732 081,06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 344 660,71	114 760 300,80
V. RESULTAT OPERATIONNEL	11	1 265 250 025,88	1 502 328 566,05
Produits financiers		774 811 060,15	738 661 401,71
Charges financières		-13 202 314,69	-19 386 914,45
VI. RESULTAT FINANCIER	12	761 608 745,46	719 274 487,26
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 026 858 771,34	2 221 603 053,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	13	-403 730 639,47	-459 320 330,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		77 790 850,24	103 214 071,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 566 218 165,97	6 359 704 186,60
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 865 299 183,86	-4 494 207 391,32
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N° 02 : Bilan Actif

Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles	02	13 541 078,00	6 153 965,22	7 387 112,78	4 465 639,92
Immobilisations corporelles	03	12 034 244 833,00	5 406 519 041,29	6 627 725 791,71	5 347 811 113,18
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		809 852 401,77	520 950 258,16	288 902 143,61	232 573 618,45
Autres immobilisations corporelles		11 015 747 631,23	4 865 533 847,43	6 150 213 783,80	4 922 409 749,23
Immobilisations en concession		139 204 000,00	20 034 935,70	119 169 064,30	123 386 945,50
Immobilisations en cours	03	3 999 091 318,48		3 999 091 318,48	3 259 852 862,84
Immobilisations financières	06	6 682 999 001,53	450 076 825,90	6 232 922 175,63	5 599 170 173,05
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		1 868 212 048,33	450 076 825,90	1 418 135 222,43	1 598 383 219,85
Autres titres immobilisés		4 800 000 000,00		4 800 000 000,00	4 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		14 786 953,20		14 786 953,20	786 953,20
Impôts différés actif		407 886 056,89		407 886 056,89	330 095 206,65
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 137 762 287,90	5 862 749 832,41	17 275 012 455,49	14 541 394 995,64
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours	05	229 736 598,58	9 037 621,39	220 698 977,19	199 552 321,39
Créances et emplois assimilés	06	871 740 376,21	70 447 497,39	801 292 878,82	678 061 555,43
Clients		684 254 058,37	70 447 497,39	613 806 560,98	594 728 791,33
Autres débiteurs		70 784 192,77		70 784 192,77	74 458 152,51
Impôts et assimilés		116 702 125,07		116 702 125,07	8 874 611,59
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	06	1 231 295 632,37		1 231 295 632,37	2 358 879 378,25
Placements et autres actifs financiers courants		7 641 600,00		7 641 600,00	8 151 040,00
Trésorerie		1 223 654 032,37		1 223 654 032,37	2 350 728 338,25
Total actif courant		2 332 772 607,16	79 485 118,78	2 253 287 488,38	3 236 493 255,07
TOTAL GENERAL ACTIF		25 470 534 895,06	5 942 234 951,19	19 528 299 943,87	17 777 888 250,71

Annexe N° 03 : Bilan Passif

Arrêté au : 31/12/2016

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES	<u>08</u>		
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		8 233 578 309,84	7 151 156 514,56
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 700 918 982,11	1 865 496 795,28
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	<u>08</u>	13 434 497 291,95	12 516 653 309,84
PASSIFS NON COURANTS	<u>06</u>		
Emprunts et dettes financières		3 271 725 640,04	2 575 508 774,32
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 362 474 752,32	1 312 222 675,22
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	<u>06</u>	4 634 200 392,36	3 887 731 449,54
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		650 069 731,66	550 479 285,67
Impôts		81 252 046,47	172 618 743,45
Autres dettes courantes		728 280 481,43	650 405 462,21
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III	<u>06</u>	1 459 602 259,56	1 373 503 491,33
TOTAL GENERAL PASSIF		19 528 299 943,87	17 777 888 250,71
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe N° 04 : Etat de variation des capitaux propres

Arrêté au : 31/12/2016

	Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
Solde au 31 décembre 2014	08	<u>3 500 000 000,00</u>				<u>7 747 624 669,17</u>
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						-360 000 000,00
Autres distributions						-236 468 154,61
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 865 496 795,28
Solde au 31 décembre 2015	08	<u>3 500 000 000,00</u>				<u>9 016 653 309,84</u>
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividendes payés						-500 000 000,00
Autres distributions						-283 075 000,00
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						1 700 918 982,11
Solde au 31 décembre 2016	08	<u>3 500 000 000,00</u>				<u>9 934 497 291,95</u>

A decorative border consisting of a repeating pattern of stylized arrows. Each arrow is black with a white shaft and a white arrowhead, pointing towards the top-right. The arrows are arranged in a grid-like pattern, with some arrows appearing to trail off into a dotted line, creating a sense of motion and depth. The border frames the central text.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux, figures, schémas et graphes

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord.....	04
Introduction.....	04
Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord.....	04
1. Définition et objectifs du tableau de bord.....	04
1.1. Définition du tableau de bord.....	04
1.2. Objectifs du tableau de bord.....	06
2. Rôles du tableau de bord.....	07
2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	07
2.2. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision.....	07
2.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	08
3. Les caractéristiques du tableau de bord.....	08
4. Les différents types du tableau de bord.....	09
4.1. Le tableau de bord stratégique.....	09
4.2. Le tableau de bord de gestion.....	09
4.3. Le tableau de bord opérationnel.....	09
4.4. Le tableau de bord financier.....	10
4.4.1. Définition.....	10
4.4.2. Objectifs.....	10
4.4.3. Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier.....	10
5. Les instruments du tableau de bord.....	11
5.1. La conception générale.....	11
5.2. Les instruments utilisés.....	12
5.2.1. Les écarts.....	12

5.2.2. Les ratios.....	12
5.2.3. Les graphiques.....	13
5.2.4. Les clignotants.....	13
6. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace.....	14
6.1. 1 ^{ère} qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci.....	14
6.2. 2 ^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication.....	14
6.3. 3 ^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action.....	14
6.4. 4 ^{ème} qualité : Le tableau de bord efficace est toujours à jour.....	14
Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord.....	15
1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....	15
1.1. Une cohérence avec l'organigramme.....	15
1.2. Un contenu synoptique et agrégé.....	16
1.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission.....	16
2. Les étapes de construction d'un tableau de bord.....	16
2.1. La fixation des objectifs.....	17
2.2. Identification des facteurs clés de succès.....	18
2.3. Choix des indicateurs pertinents.....	19
2.4. Mise en forme du tableau de bord.....	22
3. Les différentes méthodes de conception d'un tableau de bord.....	23
3.1. La méthode GIMSI.....	23
3.2. La méthode JANUS.....	24
3.3. La méthode OVAR.....	25
3.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action.....	26
3.3.2. Délimitation des responsabilités.....	26
3.3.3. Sélection des indicateurs.....	26
3.3.4. Mise en forme des tableaux de bord.....	26
3.4. La méthode BSC (Balanced Scorecard).....	26
Section 03: Notions essentielles sur le tableau de bord prospectif.....	27
1. Définitions du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard).....	28

2. A quoi sert le Balanced Scorecard ?.....	29
3. Caractéristiques d'un bon Balanced Scorecard.....	30
4. Les quatre axes du Balanced Scorecard.....	31
4.1. L'axe financier.....	32
4.2. L'axe clients.....	32
4.3. L'axe processus interne.....	32
4.4. L'axe apprentissage organisationnel.....	33
5. La chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard (liens de cause à effet entre indicateurs).....	34
6. Les étapes de la construction du tableau de bord prospectif.....	35
Conclusion.....	35
Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance.....	36
Introduction.....	36
Section 01 : Notions de base sur la performance.....	36
1. Définition de la performance.....	36
1.1. Qu'est-ce que la performance ?.....	37
1.2. Comment peut-on définir la performance des entreprises ?.....	38
1.3. Qu'est ce que la performance en gestion ?.....	39
1.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?.....	40
2. Le langage de la performance.....	41
3. Les caractéristiques fondamentales de la performance.....	43
3.1. Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).....	43
3.2. Elle s'apprécie par une comparaison.....	43
3.3. La comparaison traduit le succès de l'action.....	44
4. La forme de la performance.....	44
4.1. La performance externe.....	44
4.2. La performance interne.....	44
5. Les différentes dimensions de la performance.....	45
5.1. La performance économique.....	45
5.2. La performance financière.....	46
5.3. La performance sociale.....	46
5.4. La performance stratégique.....	46

5.5. La performance technologique.....	46
5.6. La performance commerciale.....	46
Section 02 : Mesure de la performance.....	47
1. La mesure de la performance.....	47
2. Dans quelles conditions la mesure de la performance se trouve efficace ?.....	49
2.1. La contrôlabilité.....	49
2.2. Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart.....	49
2.2.1. Fidélité.....	49
2.2.2. Sensibilité.....	49
2.2.3. Exactitude.....	50
3. Les principes généraux d'un indicateur de performance.....	50
4. Caractéristiques essentielles des indicateurs de performances.....	50
5. Quels indicateurs pour mesurer la performance ?.....	51
5.1. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?.....	51
5.2. Qu'est-ce qu'un "bon" indicateur de performance ?.....	52
5.3. Quel indicateur de performance faut-il choisir ?.....	53
5.3.1. Les indicateurs économiques.....	53
5.3.2. Les indicateurs financiers.....	55
6. Ratios de mesure de la performance de l'entreprise.....	60
Section 03 : Tableau de bord et pilotage de la performance : <i>Quelles relations ?</i>.....	61
1. Système de pilotage d'une entreprise.....	61
2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord.....	63
3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise.....	64
3.1. Le pilotage stratégique.....	65
3.2. Le pilotage par objectif.....	65
3.3. Le pilotage opérationnel.....	66
4. Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	66
5. Tableau de bord et pilotage de la performance.....	67
Conclusion.....	69
Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB	70
Introduction.....	70

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
1. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB).....	71
1.1. Historique.....	71
1.2. Création de l'EPB et son cadre juridique.....	72
2. Situation géographique du port de Bejaia.....	74
3. Missions, activités et ressources de l'entreprise.....	75
3.1. Missions de l'entreprise.....	75
3.2. Activités de l'entreprise.....	75
3.3. Les ressources de l'entreprise.....	76
4. Objectifs et politique de l'entreprise.....	77
4.1. Objectifs de l'entreprise.....	77
4.2. Politique de l'entreprise.....	77
5. La structure organique de l'EPB.....	77
5.1. L'organigramme de l'EPB.....	78
5.2. La description des différentes directions de l'EPB.....	79
5.2.1. Direction Générale (D.G).....	79
5.2.2. Les directions opérationnelles.....	79
5.2.3. Les directions fonctionnelles.....	82
Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB.....	85
1. Le contexte d'un tableau de bord.....	85
1.1. Le choix de la périodicité.....	85
1.2. Le contenu du tableau de bord.....	85
1.3. Les étapes de construction d'un tableau de bord financier.....	86
1.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action.....	86
1.3.2. Délimitation des responsabilités.....	86
1.3.3. Sélection des indicateurs.....	87
1.3.4. Mise en forme des tableaux de bord.....	87
2. Mesure de la performance.....	87
2.1. Les indicateurs économiques.....	88
2.1.1. L'évolution du Chiffre d'affaires (CA).....	88
2.1.2. La valeur ajoutée (VA).....	90
2.1.3. L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	91
2.1.4. Le résultat opérationnel (RO).....	93

2.1.5. Le résultat financier.....	94
2.1.6. Résultat courant avant impôt (RCAI).....	95
2.1.7. Résultat de l'exercice.....	96
2.2. Les indicateurs financiers.....	98
2.2.1. Elaboration des bilans de grandes masses des exercices 2015, 2016.....	98
2.2.2. Le fonds de roulement (FRN).....	101
2.2.3. Le besoin en fonds de roulement BFR).....	102
2.2.4. La trésorerie.....	103
2.2.5. Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF).....	105
2.3. Analyse par les ratios.....	109
2.3.1. Les ratios de gestion.....	110
2.3.2. Les ratios de liquidité.....	111
2.3.3. Les ratios de rentabilité.....	112
2.3.4. Le ratio de solvabilité.....	112
2.3.5. Les ratios de structure financière.....	113
2.4. Les créances clients.....	114
3. Mise en forme du tableau de bord financier.....	115
Section 03 : Construire un tableau de bord avec Microsoft Excel.....	118
1. Choix de progiciel.....	118
2. Présentation de « Microsoft Excel ».....	119
3. Application.....	119
Conclusion.....	120
Conclusion Générale.....	121
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

L'objectif de ce travail consiste à démontrer l'importance du **tableau de bord** au sein de l'entreprise, en sa qualité d'outil de **pilotage de la performance**. Pour ce faire, nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'**EPB**, où nous avons élaboré un tableau de bord financier en appliquant la **méthode OVAR**. Les conclusions de notre recherche ont confirmé le rôle que joue cet outil dans le pilotage de la performance d'une entreprise, en l'occurrence l'EPB, pour laquelle la plupart des **indicateurs** ont révélé une bonne santé financière. D'après la recherche que nous avons menée, on peut dire que la l'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise exige un travail sérieux et demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de celle-ci.

Mots clés : Tableau de bord, Pilotage de la performance, EPB, Méthode OVAR, Indicateurs.

Summary

The objective of this work is to demonstrate the importance of the **dashboard** within the company, as a **performance management** tool. To do this, we did a practical internship at the **EPB**, where we developed a financial dashboard using the **OVAR method**. The findings of our research confirmed the role played by this tool in steering the performance of a company, in this case the EPB, for which most of the **indicators** revealed a good financial health. From the research that we have done, it can be said that the development of a dashboard within the company requires serious work and requires a lot of thought, time and a precise knowledge of the activity of it.

Keywords: Dashboard, Performance Management, EPB, OVAR Method, Indicators.