



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique



Université A MIRA-DEJAIA

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences financière et comptabilité**

**Département des Sciences financière et comptabilité**

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences financière*

*Spécialité : Finance et Comptabilité*

*Option : Comptabilité et Audit*

### THEME

*Le tableau de bord comme outil de  
pilotage de la performance financière de  
l'entreprise  
Cas de l'entreprise Portuaire de Bejaïa  
(EPB)*

**Encadré par**

*M<sup>me</sup> AYAD Naima*

**Réalisé et présenté par**

*M<sup>me</sup> MEHDI Celia*

*M<sup>lle</sup> SEMSAR Leticia*

*Promotion*

*Juin 2022*

## ♥ REMERCIEMENTS

*Je tiens à remercier le Dieu tout puissant, de nous avoir donné le courage et la santé pour bien réaliser notre travail.*

*Nous adressons par la même occasion nos sincères remerciements à M<sup>me</sup> AYAD Naima, qui grâce à ses connaissances et à l'assistante particulière dont elle nous a fait bénéficier, nous a permis d'être rigoureuses et méthodique dans la réalisation de notre mémoire.*

*Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.*

*Nous adressons nos remerciements à l'ensemble du personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (l'EPB), en particulier M<sup>r</sup> MADI pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations et également pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre stage.*

*Nous remercions 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 nous ont suivi tout au long de notre cursus universitaire.*

*Sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

## ♥ MERCI

*Celia, Leticia*

## DEDICACES

*A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie  
Tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui m'ont élevé, toujours  
soutenu, encouragé et m'ont appris tant de choses tout au long de mon parcours  
universitaire. Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices.  
J'espère les rendre fiers.*

*A la femme qui m'a mise au monde, à ma mère, que j'admire tant, qui m'a  
toujours épaulée, qui a tant souffert et tant sacrifié. Je lui souhaite une longue  
vie pleine de bonheur, de santé et de paix,*

*A mon père qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi .Je lui souhaite une  
longue vie pleine de bonheur et de santé.*

*Hommage à mes deux grand-mères qui ont toujours été là et avec leurs  
encouragements tout au long de mes études que dieu les accueillent dans son  
vaste paradis.*

*A mon admirable frère que j'aime tant, qui est un exemple, qui m'a guidé tout au  
long de mon parcours. Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur et de  
réussite.*

*A la femme de mon cousin « Rachida » qui m'a soutenu, cru en moi et encourage  
je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur et de santé.*

*A la femme de mon cousin « Sabrina » qui m'a toujours aidé avec ces précieux  
conseils, épaulé, m'a soutenu, encouragé et cru en moi. Je lui souhaite une longue  
vie remplie de santé.*

*A mon meilleur ami « simou » qui est cher à mon cœur, avec qui j'ai passé mes  
meilleurs moments, qui m'a encouragé, aidé, épaulé, soutenu et conseillé tout  
au long de la préparation de ce travail. Je lui souhaite une longue vie remplie de  
santé, réussite et l'obtention de son diplôme de master.*

*A mes meilleures amies «Nassima, Tinhinane, Lamia, Leticia, Tiziri »avec qui  
j'ai passé mes meilleurs souvenirs et des moments inoubliables. Je leur souhaite  
une vie remplie de joie, succès et réussite.*

*A mon amie d'enfance, ma copine « Hasina » que j'aime tant, qui m'a soutenu,  
épaulé, encouragé, avec qui j'ai passé des moments uniques. Je lui souhaite une  
longue vie remplie de joie, réussite et l'obtention de son diplôme.*

*A ma copine « saphia » que j'aime tant, qui y'a toujours été là pour moi, qui  
m'a toujours soutenu, encouragé et aidé avec ces précieux conseils. Je lui souhaite  
une longue vie.*

*Enfin ma copine intime et mon binôme « Celia » que j'aime tant , qui est cher à mon cœur qui est une source de joie, d'ondes positives et de bienveillance, qui a toujours été à mes cotées, avec qui j'ai passé des moments inoubliables , qui m'a épaulé, aidé, soutenu , guide et conseiller depuis notre rencontre .Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur ,réussite et l'obtention de son diplôme .*

*Enfin à notre chère promotrice Madame AYAD qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils. Sans oublier tous les enseignants qui nous ont guidés tout le long de notre parcours universitaire et toute la faculté des sciences financières et comptabilité.*

*Leticia*

## DEDICACES

*A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie  
Tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui m'ont élevé, toujours  
soutenu, encouragé et m'ont appris tant de choses tout au long de mon parcours  
universitaire. Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices.  
J'espère les rendre fiers.*

*A la femme qui m'a mise au monde, à ma mère, que j'admire tant, qui m'a  
toujours épaulée, qui a tant souffert et tant sacrifié. Je lui souhaite une longue  
vie pleine de bonheur, de santé et de paix.*

*A mon père qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi .Je lui souhaite une  
longue vie pleine de bonheur et de santé.*

*Hommage à ma grand-mère qui a toujours été là et avec ses encouragements  
tout au long de mes études que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A mes admirables sœurs « Lydia, Lila, Sabrina » que j'aime tant, qui sont un  
exemple, qui m'ont guidé tout au long de mon parcours, m'ont soutenu,  
encouragé. Je leur souhaite une belle et longue vie remplie de joie, bonheur et de  
santé.*

*A ma très chère sœur, ma confidente « Leticia » qui est chère, que j'aime tant, qui y'  
a toujours été à mes côtés, qui m'a épaulé, soutenu, encouragé. Je lui souhaite  
une longue vie remplie de bonheur, réussite, succès et l'obtention de son diplôme.*

*A mon très cher époux « Khaled », mon confident, qui est cher à mon cœur, que  
j'aime tant, qui m'a tant appris depuis notre rencontre, avec qui j'ai passé mes  
meilleurs moments, des souvenirs inoubliables, qui m'a soutenu, épaulé, qui a foi  
en moi et encourage tout au long de mon parcours .Je lui souhaite une longue vie  
remplie de bonheur, santé, prospérité et de joie.*

*A mes beaux-parents qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mon  
parcours .Je leur souhaite une longue vie.*

*A mes belles sœurs « Katia, Hassiba » qui m'ont soutenu et encouragé .Je leur  
souhaite une vie remplie de bonheur et santé.*

*A mon beau-frère « Djalal » qui m'a soutenu et encouragé. Je lui souhaite une  
longue vie remplie de bonheur, joie et santé.*

*A mes copines d'enfances « Nedjma, Kassandra, Chanez » avec qui j'ai passé mes  
meilleurs souvenirs et des moments inoubliables. Je leur souhaite une vie remplie  
de joie, succès et réussite.*

*Enfin ma copine intime et mon binôme « Leticia » que j'aime tant , qui est cher à mon cœur qui est une source de joie, d'ondes positives et de bienveillance, qui a toujours été à mes cotes, avec qui j'ai passé des moments uniques ,qui m'a épaulé, aidé, soutenu , guide et conseiller depuis notre rencontre .Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur ,réussite et l'obtention de son diplôme .*

*Enfin à notre chère promotrice Madame AYAD qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils. Sans oublier tous les enseignants qui nous ont guidés tout le long de notre parcours universitaire et toute la faculté des sciences financières et comptabilité.*

*Celia*



# *Abréviations*

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>EPB</b>	Entreprise Portuaire De Bejaia
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>TBG</b>	Tableau De Bord De Gestion
<b>SIG</b>	Soldes Intermédiaires De Gestion
<b>VA</b>	Valeur Ajoute
<b>EBE</b>	Excédent Brut D'exploitation
<b>FRN</b>	Fond De Roulement Net
<b>BFR</b>	Besoin En Fond De Roulement
<b>CAF</b>	Capacité D'autofinancement
<b>DCG</b>	Diplôme De Comptabilité Et De Gestion
<b>FCS</b>	Facteurs Clés De Sucées
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Et Systémique, Individualité Et Initiative
<b>P</b>	Page
<b>N°</b>	Numéro
<b>T.B</b>	Tableau De Bord
<b>T.B.S</b>	Tableau De Bord Stratégique
<b>T.B.O</b>	Tableau De Bord Opérationnel
<b>T.B.F</b>	Tableau De Bord Financier
<b>F.C.G</b>	Facteurs Clés De Gestion
<b>JANUS</b>	Jalonner Justifier Analyser Architecturer Normaliser Nommer Unifier Structurer
<b>OVAR</b>	Objectif, Variables D'action, Responsabilité
<b>HEC</b>	Hautes Etudes Commerciales
<b>MCS</b>	Mesures Clés De Succès
<b>T.B.P</b>	Tableau De Bord Prospectif
<b>HT</b>	Hors Taxes
<b>PGE</b>	La Performance Globale D'une Entreprise
<b>PO</b>	Performance Organisationnelle
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale Des Entreprises
<b>IP</b>	Indicateurs De Performances

<b>SMART</b>	Spécifique Mesurable Atteignable Et Ambitieux Réaliste Temporellement Défini
<b>MC</b>	La Marge Commerciale
<b>PE</b>	Production De L'exercice
<b>PV</b>	Production Vendue
<b>PS</b>	Production Stockée
<b>PI</b>	Production Immobilisée
<b>RO</b>	Résultat Opérationnel Ou Résultat D'exploitation
<b>RCAI</b>	Résultat Courant Avant Impôt
<b>RHE ou RE</b>	Résultat Exceptionnel Ou Résultat Hors Exploitation
<b>RE</b>	Résultat De L'exercice
<b>RCI</b>	Résultat Sur Cessions D'éléments D'actifs Immobilisés
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>TRN</b>	Trésorerie Net
<b>TCR</b>	Tableau De Compte De Résultat
<b>IBS</b>	Impôt Sur Le Bénéfice
<b>TB</b>	Tableau De Bord
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>ISO</b>	Organisation International De Standardisation
<b>OHSAS</b>	Occupational Health and Safety Assessment Series, sécurité de santé au travail
<b>ONP</b>	l'Office National des Ports
<b>SNM</b>	Société Nationale de Manutention
<b>CNAN</b>	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
<b>DA</b>	Dinars
<b>MAFI</b>	Marque de remorques surbaissées à deux roues
<b>SHEVLERS</b>	entreprise
<b>D.R.H</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>D.G</b>	Direction Générale
<b>D.D.N</b>	Direction Digitalisation et Numérique
<b>D.F.C</b>	Direction des Finance et Comptabilité
<b>D.S.C.I</b>	Direction du Système de Contrôle Interne

<b>D.G.A.F</b>	Direction Générale Adjointe Fonctionnelle
<b>D.A</b>	Direction Achat
<b>D.G.A.O</b>	Direction Générale Adjointe Opérationnelle
<b>BSP</b>	Bureau de Sûreté Portuaire
<b>D.E</b>	Direction Exploitation
<b>D.D.D</b>	Direction Domaine et Développement
<b>D.M</b>	Direction Maintenance
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>UM</b>	Unité monétaire
<b>KDA</b>	unité de masse monétaire
<b>RF</b>	Résultat financier
<b>VI</b>	Valeur immobilisée
<b>AF</b>	actif fixe
<b>VE</b>	valeur d'exploitation
<b>VR</b>	valeur réalisable
<b>VD</b>	valeur disponible
<b>CP</b>	les capitaux propres
<b>DLMT</b>	les dettes à long et à moyen terme
<b>DCT</b>	les dettes à court terme
<b>AC</b>	Actif circulant
<b>KP</b>	Capitaux permanents+
<b>TRP</b>	Trésorerie passif
<b>HT</b>	Hors taxes
<b>FR</b>	Frais personnel
<b>PME</b>	Petit et moyenne entreprises
<b>D.M</b>	Département de marketing
<b>P.D.G</b>	Président direction générale
<b>D.G.A</b>	Direction général adjoint
<b>D.A.J</b>	Département des Affaires Juridiques
<b>D.C</b>	Direction Capitainerie



# *Sommaire*

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord</b> .....	<b>05</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord</b> .....	<b>13</b>
<b>Section 03 : la démarche de conception d'un tableau de bord financier</b> .....	<b>28</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>34</b>
<b>Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance</b> .....	<b>36</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>36</b>
<b>Section 01 : Notions de base sur la performance</b> .....	<b>36</b>
<b>Section 02 : Mesure de la performance</b> .....	<b>51</b>
<b>Section 03 : Tableau de bord et pilotage de la performance : <i>Quelles relations ?</i></b> .....	<b>67</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>74</b>
<b>Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB</b> .....	<b>76</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>76</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>76</b>
<b>Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB</b> .....	<b>89</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>125</b>
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>128</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	





*Liste des tableaux,  
figures*

## *Liste des Tableaux*

N°	Titres	Page
01	La maquette d'un tableau de bord	11
02	Les critères d'un bon objectif	17
03	Les critères d'un bon indicateur	20
04	La grille de choix des indicateurs	20
05	Les dix étapes de la méthode GIMSI	22
06	Les principales différences entre l'efficience et l'efficacité	45
07	Comparaison entre la performance externe et la performance interne	51
08	Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR	64
09	Différents types de ratios	67
10	Le schéma de pilotage	78
11	Présentation de l'organisme d'accueil	75
12	Les soldes intermédiaires de gestion	94
13	L'évolution du chiffre d'affaire	95
14	Consommations de l'exercice	96
15	L'évolution de la valeur ajoutée	97
16	L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation	98
17	L'évolution du résultat opérationnel	99
18	L'évolution du résultat financier	100
19	L'évolution du résultat courant avant impôt	101
20	L'évolution du résultat de l'exercice	103
21	Actif du bilan des grandes masses de l'EPB	104
22	Passif du bilan des grandes masses de l'EPB	106
23	L'évolution du fonds de roulement	108
24	L'évolution du Besoin en fonds de roulement	110
25	L'évolution de la trésorerie	111
26	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net	113
27	Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE	114
28	L'évolution des charges des activités ordinaires	115
29	Les ratios de gestion	118
30	Les ratios de liquidité	119
31	Les ratios de rentabilité	120
32	Le ratio de solvabilité	121
33	Les ratios de structure financière	121
34	Le tableau de bord financier de l'EPB	123
35	Tableau de bord de gestion	125
36	Tableau de bord performance	126

## *Liste des figures*

<b>Figure N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les six facettes d'un bon objectif	17
<b>02</b>	Les six facettes d'un bon indicateur	21
<b>03</b>	La méthode Janus	25
<b>04</b>	Représentation de la méthode OVAR	27
<b>05</b>	Tableau prospectif	28
<b>06</b>	Les composantes de la performance	45
<b>07</b>	Modèle de GILBERT sur la performance (1980)	46
<b>08</b>	Performance	54
<b>09</b>	Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise	71
<b>10</b>	Le pilotage de la performance	75
<b>11</b>	L'organigramme de l'EPB	86
<b>12</b>	L'organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)	90

## *Liste des Graphes*

<b>Graphe N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires (en KDA)	95
<b>02</b>	La représentation graphique de l'évolution de la valeur ajoutée (en KDA)	97
<b>03</b>	La représentation graphique de l'évolution de l'EBE (en KDA)	98
<b>04</b>	La représentation graphique de l'évolution du résultat opérationnel (en KDA)	99
<b>05</b>	La représentation graphique de l'évolution du résultat financier (en KDA)	100
<b>06</b>	La représentation graphique de l'évolution du RCAI (en KDA)	103
<b>07</b>	La représentation graphique de l'évolution du résultat de l'exercice (en KDA)	100
<b>08</b>	La représentation graphique de l'actif du bilan des grandes masses des exercices 2020, 2021 (en KDA)	105
<b>09</b>	La représentation graphique du passif du bilan des grandes masses des exercices 2020, 2021 (en KDA)	107
<b>10</b>	La représentation graphique de l'évolution du FRN (en KDA)	109
<b>11</b>	La représentation graphique de l'évolution du BFR (en KDA)	110
<b>12</b>	La représentation graphique de l'évolution de la trésorerie de l'EPB (en KDA)	112



# *Introduction générale*

## *Introduction générale*

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel de plus en plus marqué et en perpétuelle mutation. Gérer des entités aussi complexes consiste avant tout à les conduire vers l'objectif qu'elles se sont fixées, en choisissant la trajectoire la plus favorable et la plus conforme à sa vocation et si possible la moins coûteuse.

Pour s'adapter aux évolutions des marchés, aux besoins des clients et à la crise sanitaire due au covid , les entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations. Elles doivent mettre en œuvre de nombreuses stratégies afin de contrôler leurs fonctionnements, accroître leurs performances et répondre aux exigences des propriétaires. Cela justifie la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion contribue à la performance de l'organisation grâce à ses divers outils. IL se base sur le système d'information de l'entreprise pour réaliser sa mission. La qualité des résultats du contrôle de gestion dépend de la qualité du système d'information.

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

Le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et de remonter l'information»<sup>1</sup>.

Le tableau de bord doit être utilisé mais pour cela, il doit être fiable. La construction du tableau de bord ne doit rien laisser au hasard, ni à l'improvisation. Il ne suffit pas de 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 ! »<sup>2</sup> 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.

---

<sup>1</sup>LEROY.M « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisations, paris, 1998, P.14.

<sup>2</sup> (Fernandez. A, 2005).

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que représentent les tableaux de bord ; en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise portuaire de Bejaia. Un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché et sa taille qui nécessite la gestion d'un flux d'informations important et donc la mise en place d'un outil qui faciliterait cette gestion.

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance du sujet nous avons orienté notre travail de recherche sur **la problématique** suivante :

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

De cette problématique découle un certain nombre de questions subsidiaires :

- Quels sont les outils du 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 ? 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 :

**H<sub>1</sub>** : 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.

**H<sub>2</sub>** : Le pilotage de la performance constitue une action décisive pour l'entreprise. Il faut utiliser du personnel qualifié pour concevoir des outils permettant aux responsables d'estimer, mesurer et évaluer le degré d'atteinte des objectifs. Le tableau de bord constitue un outil important permettant d'accomplir cette tâche.

**H<sub>3</sub>** : La conjoncture, marquée ces dernières années par la survenue de la crise sanitaire du Covid, a-t-elle eu une répercussion sur les outils du tableau de bord ?

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 intéressons 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 phase : 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.

Il s'agit 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.

# *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 d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

A travers ce chapitre, nous allons expliquer les notions de base du tableau de bord, ensuite nous mettons l'accent sur la démarche à suivre, et enfin nous aborderons la notion essentielle du tableau prospectif.

### **Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord**

Cette section sera consacrée à la délimitation des éléments essentiels à la présentation et à la compréhension du tableau de bord. Nous nous attarderons, par ailleurs, sur tous les aspects liés à cet outil indispensable à l'appréhension et au pilotage de la performance d'une entreprise.

#### **1. Définition de contrôle de gestion**

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***

Il faut comprendre le mot « contrôle » dans le sens de maîtriser et non pas de surveiller. Les dirigeants d'une entreprise doivent avoir la maîtrise de sa gestion, A- dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu<sup>3</sup>.

##### **✓ *Gestion***

« C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance ».<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Alazard. C et Sépari. S, « DCG11, contrôle de gestion, manuel et applications », Dunod, Paris, 2007, p.8.

<sup>4</sup> Dictionnaire de management, 4<sup>ème</sup> édition AFNOR, Paris, 2000, p.80.

Partant de ce qui précède, « *la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance* »<sup>5</sup>.

A partir des définitions de ces deux concepts, « certaines auteurs »<sup>6</sup> voient qu'on devrait parler du contrôle managérial plutôt que du contrôle de gestion Puisque qu'il s'agit du processus de management.

**Selon A. Khemakhem (1984)** « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>7</sup>.

**Selon R. Anthony (1988)** « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »<sup>8</sup>.

## 2. 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 ?* ».

### 2.1. Définition du tableau de bord (TB)

Le tableau de bord a de nombreuses définitions :

**Doriath. B, 2005**, « 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 »<sup>9</sup>.

**Selon C. ALAZARD & S. SÉPARI ,2010**« est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'une fonction»<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Makhaoui .M 2008, « précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris, P11.

<sup>4</sup>ARNAUD H et autres, op.cit., P 08.

<sup>7</sup> <https://www.droit-compta-gestion.fr/contrôle-de-gestion/définition-du-contrôle-de-gestion/> consulter 05/2022 a 12.00

<sup>8</sup> idem

<sup>9</sup>Doriath. B, « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p.140.

<sup>8</sup>ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application», 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, P. 552.

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 »<sup>11</sup>.

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. IL répond le mieux aux besoins de pilotage.

## 2.2. Les types du tableau de bord

Selon SAULOU Jean-Yves<sup>12</sup> il existe différents types de tableau de bord a s'avoir :

### a. Le tableau de bord stratégique (TBS)

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 (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC)<sup>13</sup>.

### b. Le tableau de bord de gestion (TBG)

Les tableaux de bord de gestion (TBG)<sup>14</sup> 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'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 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 d'indicateurs de sa performance à des périodes données.

---

<sup>11</sup>Selmer. C, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, p.2-3.

<sup>12</sup> <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/> consulter : 2022

<sup>13</sup> Le tableau de bord prospectif .

<sup>14</sup> Langlois. L et all, 2008, Op.cit, p.349.

**c. Le tableau de bord opérationnel(TBO) (tableau de bord performance)**

C'est un outil de pilotage à court terme, Aussi connu sous le nom de tableau de bord opérationnel .C'est un outil de suivis et évaluation de la performance des processus opérationnels au sein d'une entreprise. Ce type de tableau de bord est utilisé dans le suivi de la progression au sein de l'entreprise.<sup>15</sup>

**d. Le tableau de bord financier(TBF)****• 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 sur leur activité et 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.

**• 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.

**• 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 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.

<sup>15</sup> <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord> consulté:03/2022

Ces indicateurs feront l'objet de nos prochaines sections.

### 2.3. 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.
- ✓ Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts des dysfonctionnements.
- ✓ Mesurer les effets des actions correctives.
- ✓ Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

### 3. Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, constitue aussi un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la décision<sup>16</sup>.

#### 3.1. 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.
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur fonctionnement prévues.
- Diagnostiquer les points faibles et faire apparaître Ce qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

#### 3.2. 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.

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.

---

<sup>16</sup>Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.634-635.

### 3.3. 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.

### 4. Les caractéristiques du tableau de bord

*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**, un « bon » tableau de bord est conforme à la règle des « 3U »<sup>17</sup> :

- Il est avant tout **utile**: il permet au responsable d'évaluer une situation.
- Il est ensuite **utilisable**: le responsable doit facilement en extraire une information exploitable 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 :<sup>18</sup>

- ✓ Etre utile pour l'ensemble des actions retenues.
- ✓ Etre accepté et jugé pertinent par l'entité.
- ✓ Etre cohérent au niveau interne (cohérence de l'ensemble de ses indicateurs et au niveau externe (par rapport à d'autres tableaux).

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

Selon **C.ALAZARD**, le rôle principale du tableau de bord est d'alerter le responsable sur sa gestion. il doit mettre en œuvre des actions correctives, rapides et efficaces. Les anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « flash »<sup>19</sup>. Ainsi il est un outil de mesure de la performance et de diagnostic.

---

<sup>17</sup>Boix. D et Feminier. B, « Le tableau de bord facile », édition d'Organisation, Paris, 2003, p.9-10.

<sup>18</sup> Bonnefous. C et Courtois. A, « Indicateurs de performance », HERMES science Europe Ltd, Paris, 2001, p.143.

<sup>19</sup>Alazard&Separi. « Le contrôle de gestion », édition dunod.2001.P594.

## 6. 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 utiles.

### 6.1. La conception générale

La maquette d'un tableau de bord fait apparaître 04 zones :

**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 « paramètre Économiques »	 Zone « résultats »	 Zone « Objectifs »	 Zone « écarts »

**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), aussi des éléments de nature plus qualitative (taux de rebuts).
- La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée.
- 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.

## 6.2. Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.<sup>14</sup>

### 6.2.1. 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.

### 6.2.2. Les ratios

Les ratios « sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ».

Généralement, un ratio respecte les principes suivants :

- ✚ c'est son évolution dans le temps qui le valorise.
- ✚ il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

### 6.2.3. 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.

Les clignotants<sup>20</sup> 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.

---

<sup>20</sup> Alazard. C et Sépari. S, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, p.598-599.

- ✓ 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.

## **7. Les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace**

Il y a quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace à savoir <sup>21</sup>

### **7.1. 1<sup>ère</sup> 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 ?*

Le manager décide selon une direction donnée. Il a un but. Seuls les indicateurs relatifs aux objectifs définis méritent d'être affichés.

### **7.2. 2<sup>ème</sup> 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 le dysfonctionnement 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.

### **7.3. 3<sup>ème</sup> 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.

### **7.4. 4<sup>ème</sup> 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 !

---

<sup>21</sup>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 en premier lieu, les principes de conception d'un tableau de bord, en deuxième lieu, les étapes de construction de ce dernier, et enfin, ses différentes méthodes de conception.

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

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception<sup>22</sup>:

- ✓ Une cohérence avec l'organigramme.
- ✓ Un contenu synoptique et agrégé.
- ✓ Une rapidité d'élaboration et de transmission.
- ✓ Et les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.

#### 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 ;

---

<sup>22</sup>LEROY, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème Edition, d'ORGANISATION, P.38-41.

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

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 et convergent**

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles plus 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 du tableau de bord.

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

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. Il doit 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 trois étapes: tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés.

## 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 :<sup>23</sup>

- 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 ».

---

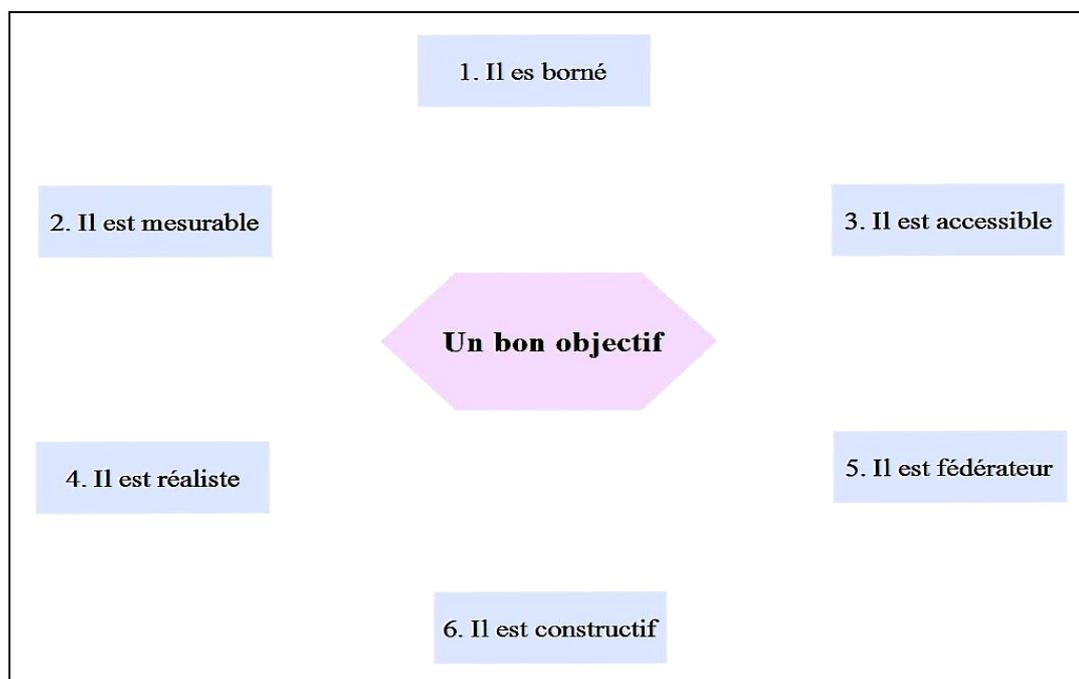
<sup>23</sup> Fernandez. A, 2005, Op.cit., p.42-43

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

Un bon objectif est	
<b>borné</b>	La date d'échéance est connue
<b>Mesurable</b>	L'unité de mesure est connue
<b>Accessible</b>	Les moyens sont disponibles, les contraintes ne sont pas insurmontables
<b>Réaliste</b>	La méthode d'accès est toute à fait applicable
<b>Fédérateur</b>	Un maximum d'acteurs est d'accord avec la poursuite de cet objectif
<b>Constructif</b>	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

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord. Elle consiste à déterminer **les facteurs clés du succès** nécessaires à la réalisation des objectifs afin d'atteindre les objectifs globaux. La mise en évidence **des facteurs clés de gestion** doit aboutir aux points suivants :<sup>24</sup>

### a) . Les facteurs clés de gestion (FCG)

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations des causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste, on isole deux grandes démarches :

- Une démarche **qualifiée d'historique** qui consiste à analyser les résultats.
- Une autre démarche consiste à **analyser les processus de l'entreprise**.

### b) .Identification Des facteurs clés de succès (FCS)

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.

Les facteurs clés de succès (FCS)<sup>25</sup> sont les conditions essentielles permettant :

- ✓ D'atteindre les objectifs.
- ✓ De résister aux actions d'un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, fournisseurs).

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

- ❖ **1<sup>ère</sup> étape** : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre.
- ❖ **2<sup>ème</sup> 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.

---

<sup>24</sup>Irbame.P (2003) « les tableaux de bord de la performance », EditionDunod, Paris, page 56.

<sup>25</sup> Langlois. L et all, 2008, Op.cit., p.351-352.

### 2.3. Choix des indicateurs pertinents

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuel contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur », il peut jouer différents 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, voire la stratégie choisie.

#### ➤ Choisir les indicateurs pertinents <sup>26</sup>

**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.

---

<sup>26</sup>Fernandez. A, 2005, Op.cit, p.58-59.

**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.

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

Un bon indicateur	
<b>Il mesure l'objectif à suivre</b>	Il mesure la performance selon l'objectif
<b>Il est fiable</b>	Il n'utilise que des données dignes de confiance
<b>Il incite à décider</b>	A sa lecture, le décideur sera en mesure d'agir
<b>Il est aisément constructible</b>	Aucune difficulté majeure n'handicape sa réalisation
<b>Il est rafraîchi à temps</b>	L'information délivrée est toujours à jours pour permettre une réelle prise de décision
<b>Il est réalisable à un coût acceptable</b>	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.

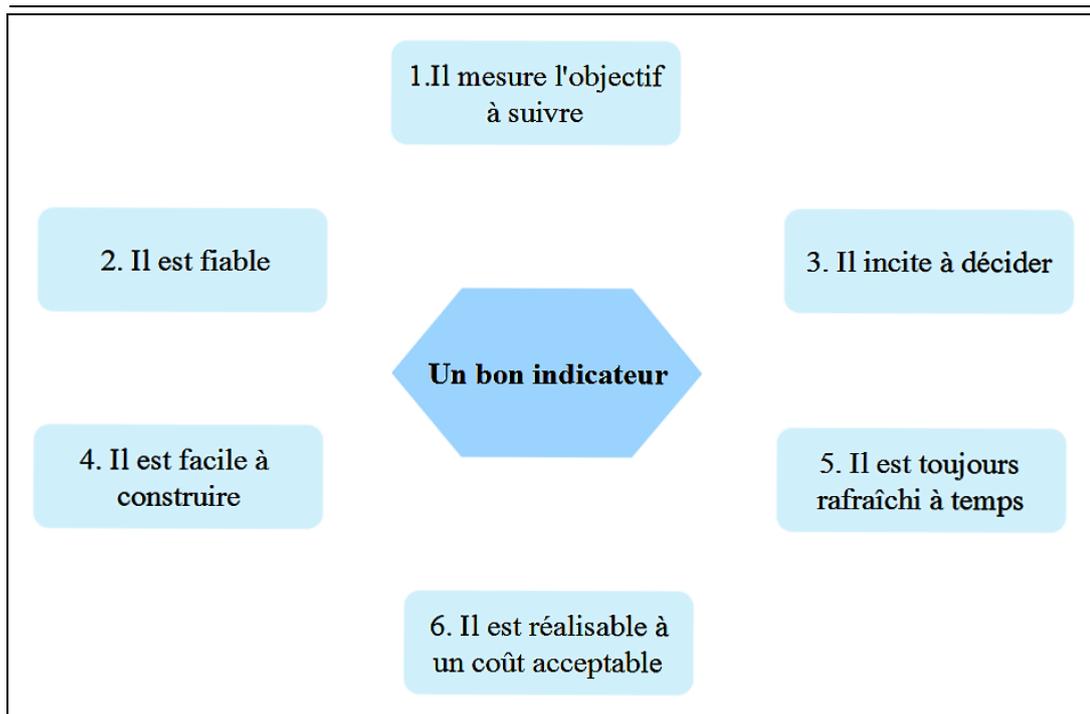
➤ **La grille de choix des indicateurs**

**Tableau N°04 : 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° 02 : 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 d'avoir une information précise sur l'état d'avancement des objectifs fixés par l'entreprise. Il est un outil qui aide à la prise de décision. Les informations qui le composent doivent être compréhensibles et facilement lisibles.

La forme du tableau de bord doit être claire et accessible par les futurs utilisateurs. Sa structure et son contenu dépendent :<sup>27</sup>

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

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit pas être trop élevée, afin de mesurer les indicateurs.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>Doriath. B, 2005, Op.cit, p.140.

<sup>28</sup>Doriath. B, 2005, Op.cit, p.141.

### 3. Méthode d'élaboration des tableaux de bord

L'élaboration du tableau de bord poursuit certaines méthodes. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord, à savoir, parmi eux :

#### 1) La méthode GIMSI

GIMSI est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance centrée sur l'homme, décideur en situation »<sup>29</sup>

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

#### ❖ .Signification de GIMSI

- **G** : Généralisation
- **I** : Information
- **M** : Méthode de mesure
- **S** : Système et systémique
- **I** : Individuel et initiative

#### a) .Définition de 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 d'aide à la décision.

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

---

<sup>29</sup>FERNANDEZ. Alain, «les nouveaux tableaux de bord des managers ».Edition EYROLLES, Paris ,2013. P.118

**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, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

**b) .Les étapes de la méthode GIMSI**

**Tableau N° 05 : Les dix étapes de la méthode GIMSI**

Phases	N°	Etapes	Objectifs
<b>Identification</b> <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.
<b>Conception</b> <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.
<b>Mise en œuvre</b> <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.
<b>Amélioration permanente</b> <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<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.131.

**1. Identification « quel est le contexte ? »**

La réalité de l'environnement concurrentiel, les forces et les faiblesses de l'organisation et l'identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention.

## 2. Conception « que faut-il faire ? »

Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance.

## 3. Mise en œuvre « Comment le faire ? »

La technologie est au service des utilisateurs de terrain, cette étape englobe deux phases: Intégration et déploiement et choix progiciel.

## 2).La méthode JANUS

### a). Définition

La méthode JANUS est une méthode proposée par **Selmer. C** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord »<sup>30</sup>. Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

### b). Les étapes de la méthode JANUS

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

**b.1). Jalonner les étapes du projet :** La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Pour cela elle doit fixer les missions du système (pilotage ou contrôle qui peuvent être différentes selon la structure).

**b.2).Justifier d'un cadre pour l'action :** Pour qu'un réseau de tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est indispensable d'effectuer les facteurs clés de succès.

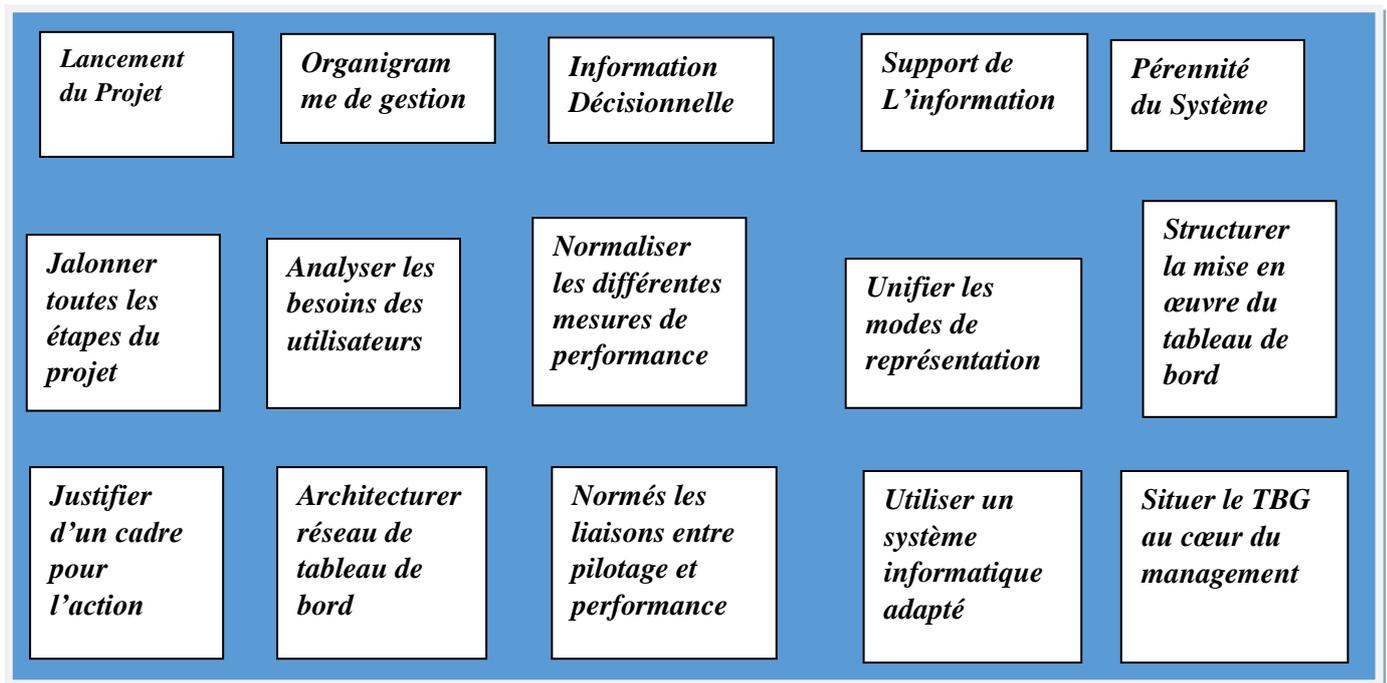
**b.3). Analyser les besoins des utilisateurs :** Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

---

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

- b.4) .Architecturer le réseau de tableau de bord** : Un progiciel central commun assure la consolidation et la transmission.
- b.5). Normaliser les différentes mesures de la performance** : performance porte à la fois le résultat attendue d'une activité (efficacité) et des contraintes des moyens (efficience).
- b.6).Nommer les liens entre pilotage et performance** : La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance.
- b.7).Unifier les modes de représentation du tableau de bord** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- b.8).Utiliser un système d'information adapté** : Un système informatisé de tableau de bord doit avoir la démarche du support informatique.
- b.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.

Figure N ° 03: Représentation de la méthode Janus



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

### 3). La méthode OVAR

La méthode OVAR (**O**bjectifs **V**ariables d'Action **R**esponsables) est une méthode française qui a été inventée et enseignée en "1981" par trois professeurs : Daniel Michel,

Michel Fiol et Hugues Jordan, Elle est utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde.<sup>31</sup>

Cette dernière est développée par des enseignants de **HEC** (Hautes Etudes Commerciales)<sup>32</sup>. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité. 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.

### 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 ». <sup>33</sup>

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

### 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

---

<sup>31</sup> <http://www.decision-line.com/toutOVAR.htm>

<sup>32</sup> Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit., p.646-647.

<sup>33</sup>Bonnefous. C et Courtois. A, 2001, Op.cit., p.152.

Entre les différents objectifs, à partir d'une grille :

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

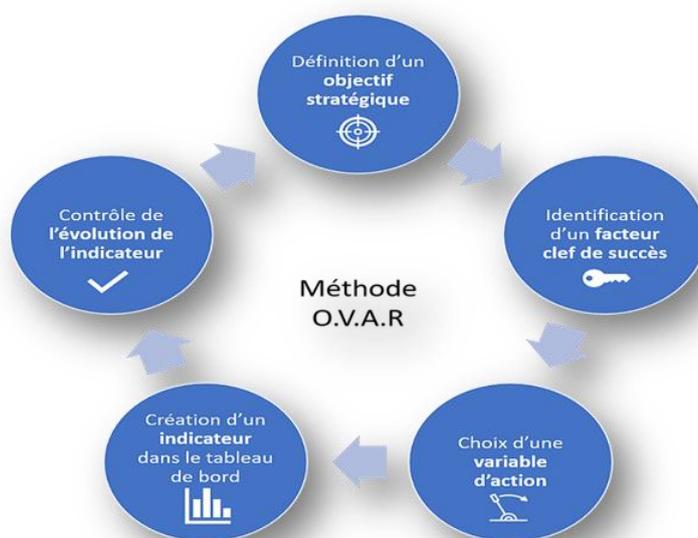
### 3.3. Sélection des indicateurs

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

### 3.4. Mise en forme des tableaux de bord

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

Figure N° 04: représentation de la méthode OVAR



Source : <https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahU>  
consulté 30 mars 2022

#### **4. La méthode du tableau prospectif (BalancedScorecard) <sup>34</sup>(BCS)**

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

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

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

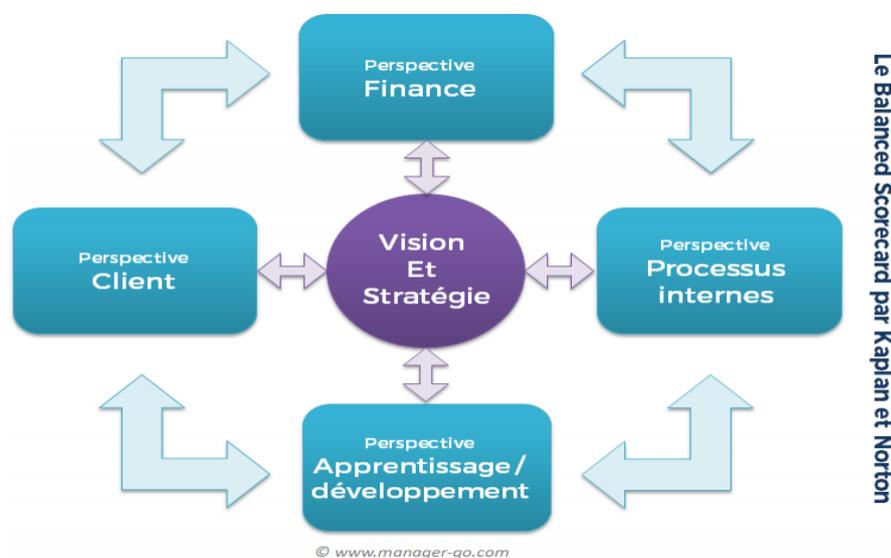
- ❖ Phase 1 : Identification des utilisateurs.
- ❖ Phase 2 : Identification des facteurs de performance.
- ❖ Phase 3 : Définition d'un référentiel.
- ❖ Phase 4 : Identification des sources d'information.
- ❖ Phase 5 : Elaboration du tableau de bord.
- ❖ Phase 6 : Mise à jour du tableau de bord.

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.

---

<sup>34</sup>Dorbes. H, « Le tableau de bord prospectif : Une nouvelle approche de pilotage pour les PME avec le "BalancedScorecard" », 2004, in <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeef05c94b.pdf>. Consulté le : 2022.

Figure N° 05 : tableau prospectif



Source : <https://www.google.fr/search?q=tableau+de+bord+prospectif> consulté le 20 /03/ 2022

### Section 03 : la démarche de la conception d'un tableau de bord financier

Dans sa démarche de collecte d'information le chef d'entreprise a besoin de données synthétiques. Pour ce fait un tableau de bord financier lui permettra d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, d'offrir un environnement clair pour interpréter et maîtriser l'équilibre financier.

A travers cette section, on présentera la démarche de conception d'un tableau de bord financier en évoquant les points essentiels.

#### 1. Définition tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectif d'**évaluer les performances financières d'une entreprise** à un moment précis ou sur une période donnée.<sup>35</sup>

« Les tableaux de bord financiers sont chargés de mettre en évidence les éléments critiques de la sante financier de l'entreprise d'après le bilan et de du compte de résultat »<sup>36</sup>.

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

*Pourquoi utiliser un tableau de bord financier ?*

<sup>35</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulte : 17/05/2022

<sup>36</sup> Wilfried Niessen et Anne Chanteux, « les tableaux de bord et business plan », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005, p 12.

Pour l'entrepreneur, les avantages du tableau de bord financier sont nombreux. À ce titre, cet outil financier lui permet de<sup>37</sup> :

- **Suivre l'évolution de la situation financière** : les indicateurs financiers interprétés les uns à la lumière des autres permettent à l'entrepreneur d'avoir une vision précise des **résultats de l'entreprise**. Grâce à ces indicateurs, il peut notamment prendre connaissance des dépenses de l'entreprise ainsi que de l'évolution de la réalisation des objectifs fixés.
- **Mesurer les performances** : le tableau de bord financier est une donnée incontournable de la **stratégie commerciale**. Grâce à cet outil, l'entrepreneur dispose d'un véritable aperçu de **l'évolution de son entreprise**. Il peut suivre l'efficacité des nouveaux projets ainsi que leur rentabilité pour comprendre quels sont les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs visés.
- **Anticiper les éventuelles difficultés** : grâce à un suivi régulier du tableau de bord financier, l'entrepreneur peut identifier les situations à risques. Ainsi, dès lors qu'apparaît une baisse d'activité, des problèmes de trésorerie ou un écart sur l'un des indicateurs clé, l'entrepreneur peut être réactif et corriger la conjoncture.
- **Prendre des décisions éclairées** : le tableau de bord financier permet d'apprécier statistiquement les risques encourus par la prise de telle ou telle décision. À ce titre, il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui est essentiel pour établir une **stratégie financière** efficace.
- **Motiver ses équipes** : lorsque les salariés sont impliqués dans le suivi de l'évolution des résultats et dans la réussite des objectifs, ils se sentent investis. Le tableau de bord est donc un outil intéressant pour impliquer et motiver ses équipes.

## 1.2. Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance

Dans de nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage ceci s'explique par les éléments suivants<sup>38</sup> :

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

<sup>37</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté : 17/05/2022

<sup>38</sup> Wilfried.N et A. Chanteaux « les tableaux de bord et business plan », édition des chambres de commerce et d'industrie, 2005, P 12.

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

Le pilotage de l'entreprise, consiste à déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents<sup>39</sup>.

Le processus de pilotage est un ensemble d'activités destinées à établir les directives d'une organisation, à contrôler et corriger ses activités, à analyser et améliorer son fonctionnement.

## 2. Les étapes de conception de tableau de bord financier

L'élaboration du tableau de bord financier se décompose en trois grandes étapes<sup>40</sup>.

### 2.1. La détermination des objectifs

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

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

### 2.2. Les choix des bons indicateurs financiers

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

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

---

<sup>39</sup> PEGUIRON.F « modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'une SISE universitaire » conférence « ISKO- France » 28-29 avril 2005, P 1

<sup>40</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/> consulté : 18/05/2022

### 2.3. La construction du tableau de bord financier

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

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

### 3. Typologies des indicateurs

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leur rapport, il est utile de se référer à différentes typologies qui sont les suivantes<sup>41</sup> :

- **Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi**

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat).

Ces types d'indicateurs sont relatifs à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée.

- **Indicateur de pilotage et indicateur de reporting**

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision.

- **Indicateur financier et indicateur non financier**

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit..) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock,...).plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

- **Indicateur synthétique et indicateur ciblé**

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu

---

<sup>41</sup> DEMESTERE. R & al, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3eme édition, Dunod, Paris, 2006. P84-86.

de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

Quels indicateurs suivre dans le tableau de bord financier ?

« *On n'améliore que ce que l'on mesure* » - le but ultime des indicateurs clés de performance est de mesurer la progression des objectifs, disposer d'une vision précise de la santé financière d'une entreprise et pouvoir réagir rapidement en cas d'écart<sup>42</sup>.

Il n'y a pas de liste universelle des indicateurs de performance, il existe tout de même des indicateurs clés à suivre pour toute entreprise<sup>43</sup>:

- **La croissance du chiffre d'affaires** mesure le niveau d'activité de l'entreprise. Cet indicateur permet de connaître le développement de l'entreprise par rapport aux projections et d'ajuster la stratégie, notamment en maîtrisant les dépenses.
- **Le niveau de trésorerie** est vital pour toute entreprise pour sa solvabilité et pour faire face à ses engagements. Il doit rester toujours positif.
- **Les retards de paiement** permettent d'anticiper les difficultés et de planifier les relances.
- **La marge commerciale** est un indicateur essentiel de rentabilité. Il permet de s'assurer que l'activité de l'entreprise est bénéficiaire
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** est un indicateur clé de la performance de l'entreprise et aide à déterminer ce qui reste après le paiement des salaires, impôts et taxes.
- **Le seuil de rentabilité** indique le seuil du chiffre d'affaires en dessous duquel l'entreprise ne peut pas descendre.
- **Le revenu mensuel récurrent**, très utilisé dans les startups, indique le revenu généré tous les mois.
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** mesure la capacité à financer l'activité de l'entreprise à court terme.
- **La capacité d'autofinancement** est indispensable pour mesurer la santé financière de l'entreprise. Il évalue le surplus de ressources générées par l'activité de l'entreprise qui peut être affecté au remboursement des emprunts, aux nouveaux investissements ou à l'augmentation du BFR.

*Quels outils pour construire votre tableau de bord financier ?*

---

<sup>42</sup> <https://blog.spendsk.com/fr/tableau-bord-financier-performant> consulté : 19/05/2022

<sup>43</sup> <https://blog.spendsk.com/fr/tableau-bord-financier-performant> consulté : 19/05/2022

Un bon outil de construction d'un tableau de bord doit :

- Vous permettre d'importer et d'exporter les données facilement.
- Pouvoir générer des éléments visuels facilitant sa compréhension.
- Suivre les tableaux avec une bonne périodicité.
- Vous faire gagner du temps.
- S'interfacer avec les outils internes de l'entreprise.
- Générer des reportings en fonction des utilisateurs.

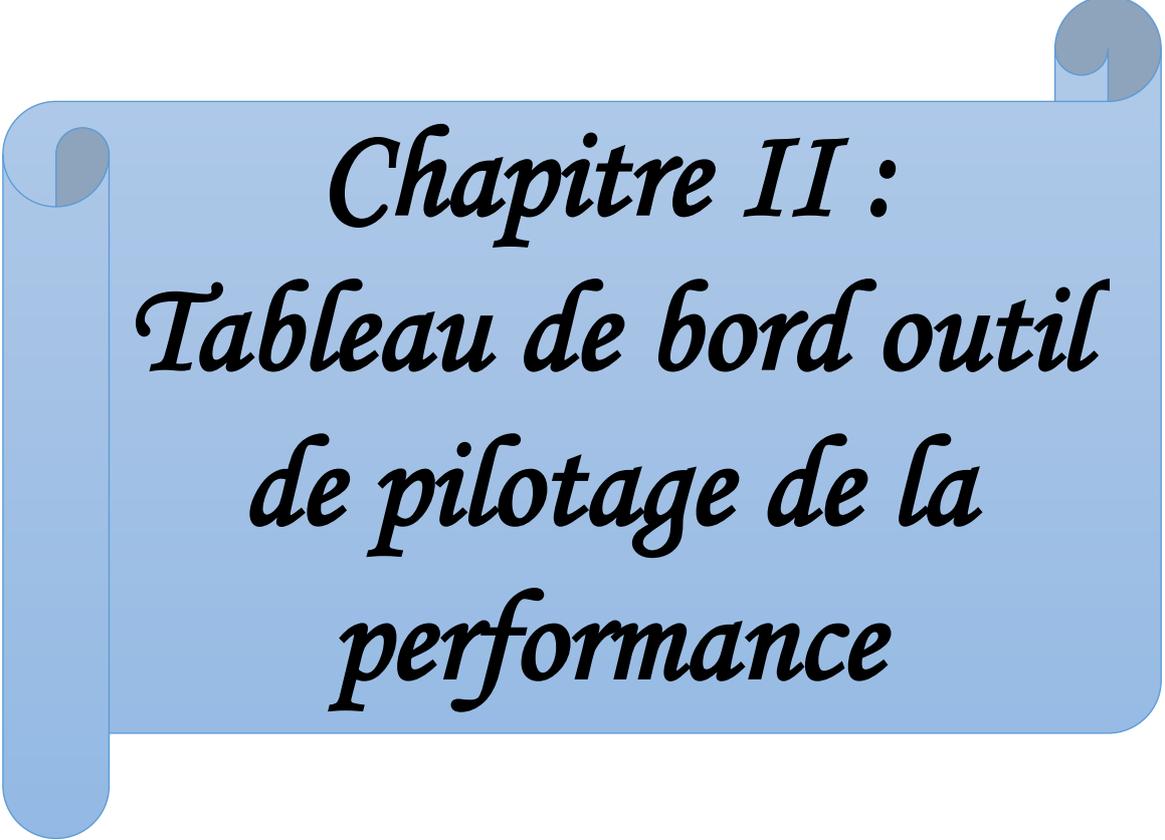
### ***Conclusion***

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 important pour l'entreprise, pour mieux la piloter.

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 poussé ainsi de présenter la nouvelle approche du tableau de bord financier.

En plus, ce dernier est un outil d'évaluation et de mesure de la performance d'une entreprise. Il est constitué de plusieurs indicateurs de cette performance à des moments donnés ou sur des périodes choisies.

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



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

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

### Introduction

La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Le tableau de bord est un outil de pilotage qui aide à mesurer, à suivre et à contrôler grâce aux indicateurs de performance choisis.

A cet effet, la performance est au cœur des préoccupations de toute entreprise ayant pour souci primordial de satisfaire aux exigences de performance.

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 à atteindre son but. Et pour un pilotage efficace, un outil est à la disposition du chef d'entreprise et de ses responsables : *le tableau de bord*.

Pour cela nous nous intéresserons dans ce chapitre au pilotage de la performance. Dans la première section, nous allons tenter de bien expliquer le concept de la performance, puis la deuxième section est consacrée à la présentation de la notion de pilotage et enfin la troisième section aura pour objectif d'expliquer comment piloter la performance.

### Section 01 : Notions de base sur la performance

Les entreprises cherchent à améliorer leurs performances, il existe une multitude de perceptions comme le souligne **LEBAS** « Il n'y a pas de définition exhaustive et universelle de performance ».

Cette section tentera de traiter le concept « performance » et ses différents aspects.

#### 1. Historique de la performance

Le concept performance remonte au 13<sup>e</sup> siècle, étymologiquement, il vient de l'ancien français « performer » qui signifie « accomplir, exécuter »<sup>44</sup>. Au 15<sup>e</sup> siècle, il apparaît en anglais « to perform » il signifie à la fois « l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec le résultat qui en découle et le succès que l'on peut y attribuer »<sup>45</sup>. Au 19<sup>e</sup> siècle, il désigne les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, ce terme s'applique aux indications caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. BURLAUD et SIMON (2006) montrent l'intériorisation du souci de performance par les

<sup>44</sup> Dictionnaire le petit Robert.

<sup>45</sup> ISSOR.Z, « la performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions », N°17, édition, Boeck supérieure 2017, P 93-103. Paris.

entreprises en retraçant sa puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation.

## 2. 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 ?*

### 2.1 .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 obtenu dans le cadre d'une compétition. Et au niveau d'une entreprise, ce concept exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis ». <sup>46</sup>

En plus, la notion de performance a plusieurs significations <sup>47</sup> :

- ❖ **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 une tâche qui nécessite de l'habileté ou une certaine aptitude.

<sup>46</sup> <https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>. Consulté le : 29/03/2022

<sup>47</sup> <file:///G:/ouvrages%20&%20autres/document%20pdf/controle%20de%20gestion%20et%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le : 30/3/2022

❖ **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.

Selon **BOURGUIGNON Annick**, la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) »<sup>48</sup>.

D'après **Lorino. P**, « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».<sup>49</sup>

Selon **Michel Lebas**, « la performance n'existe pas si on ne peut pas la mesurer et cette mesure ne peut pas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on a évalué les résultats atteint en les comparant aux résultats souhaités ».

Il a construit sa définition en présentant les caractères de performance<sup>50</sup> :

- ✓ **Accomplir**, réaliser une activité dans le but déterminé.
- ✓ **Réalisation** d'un résultat.
- ✓ **Comparaison** d'un résultat par rapport à une référence.
- ✓ **Aptitude** à la réaliser ou d'accomplir un résultat.
- ✓ **Applique** des concepts de progrès continus.
- ✓ **Jugement** de la performance par de nombreux acteurs qui n'ont pas la même vision ni la même approche.
- ✓ **Mesure** par un chiffre ou une expression communicable.

## 2.2. Comment peut-on définir la performance des entreprises ?

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève moult 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.

<sup>48</sup> BOURGUIGNON.A. « peut-on définir la performance ». Revue française de comptabilité, 1995, p. 62.

<sup>49</sup> Lorino. P, « méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, p.9.

<sup>50</sup> LEBAS, Michel, définir la performance, revue française de comptabilité, 1995, P 62.

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 ». <sup>51</sup>

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**) ». <sup>52</sup>

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) ». <sup>53</sup>

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) ». <sup>54</sup>

### 2.3. *Qu'est-ce que la performance en gestion*

Cerner la notion de performance et ses évolutions peut être synthétisée dans deux approches : celle de **Lebas. M** et celle de **Bourguignon. A**, tirées de la revue française de comptabilité. <sup>55</sup>

#### ❖ **Approche de Lebas. M**

« *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* » <sup>56</sup>.

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

---

<sup>51</sup>Langlois. L et all, 2008, Op.cit., p.31.

<sup>52</sup> Lorino. P, 2003, Op.cit, p.4.

<sup>53</sup> Ibid. p.4.

<sup>54</sup> Langlois. L et all, 2008, Op.cit., p.12.

<sup>55</sup> Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit, p.16-17.

<sup>56</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, «Contrôle de gestion »,2emeédition DUNOD, Paris, 2010, P17.

- 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.
- ✓ 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.

#### 2.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :<sup>57</sup>

- ✓ Une entreprise 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, sociétales, environnementales, 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.

### 3. Le langage de la performance

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :<sup>58</sup>

- \* **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. La performance s'exprime par les notions suivantes.

---

<sup>57</sup><https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html> Consulté le : 31/03/2022.

<sup>58</sup> Bourguignon. A, « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, N° 269, juillet-août 1995, p. 61-66. Lyon.

### ✓ L'économie

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

D'après **VOYER.P** l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre »<sup>59</sup>.

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit, lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources.

### ✓ L'efficacité

« Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définie »<sup>60</sup>.

L'efficacité est le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés.

Selon **BOUQUIN** « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».<sup>61</sup>

**Efficacité** = résultats atteints/objectifs visés

### ✓ L'efficience

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 ».<sup>62</sup>

Selon **BOUQUIN .H** l'efficience est « le fait de maximiser la qualité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources »<sup>63</sup>.

Pour **VOYER. Ph** il s'agit « une relation de productivité et de rendement ».<sup>64</sup>

**Efficience** = résultats atteints/moyens mis en œuvre

<sup>59</sup> GUERRA Fabienne(2007), « pilotage stratégique de l'entreprise », Edition de Boeck supérieur, paris, p110

<sup>60</sup> Burlaud .A et autres « management et contrôle de gestion », édition Foucher, 3eme édition, paris, 2009, P28.

<sup>61</sup> BOUQUIN.H. « économie d'entreprise », édition, Sirey, paris, 1990, p, 101.

<sup>62</sup>Doriath. B, 2005, Op.cit, p.126.

<sup>64</sup> VOYER.P.op, cit, p, 90.

*Exemple* : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main-d'œuvre

Les notions qui expriment l'efficacité sont :<sup>65</sup>

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

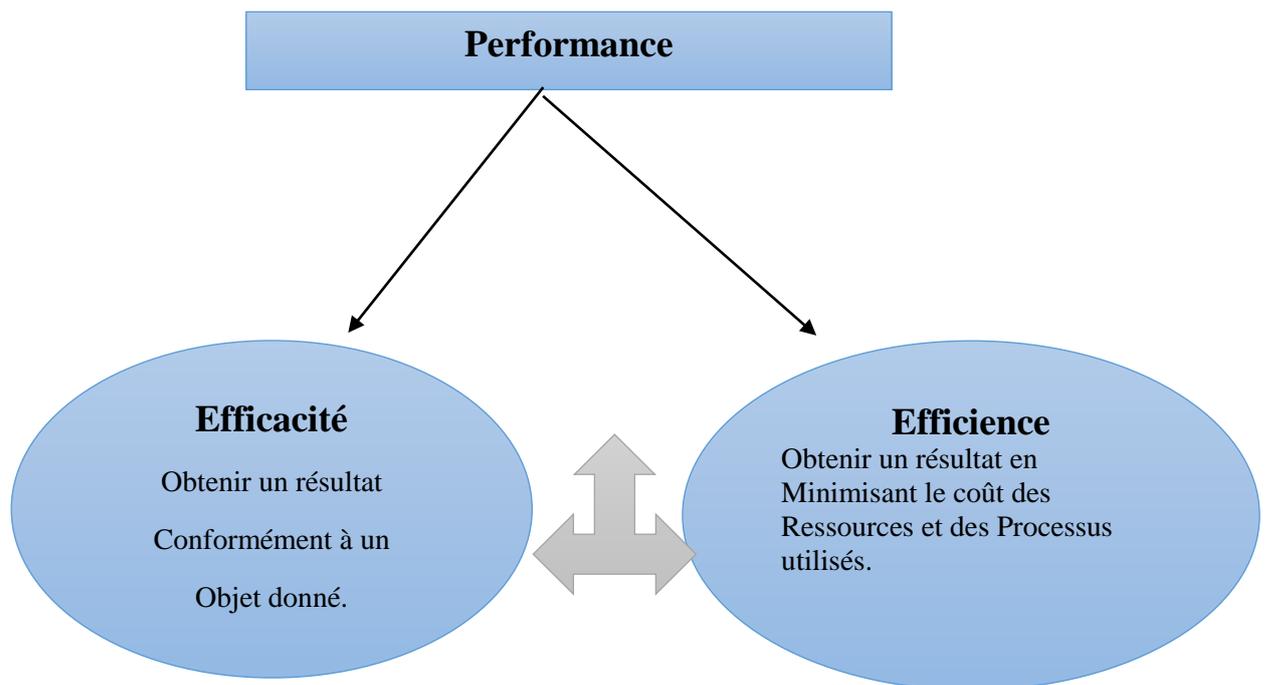
*Exemple* : résultat d'exploitation/chiffres d'affaires HT.

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

On peut conclure que la performance c'est l'efficacité et l'efficience.

**Performance = efficacité + efficience**

**Figure N°06: Les composantes de la performance**



**Source** : Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, page 39.

<sup>65</sup> Ibid. p.173.

Tableau N°06 : Les principales différences entre l'efficacité et l'efficacité

Efficienc�	Efficac�
Bien faire les choses	Faire de bonnes choses
Savoir-comment-faire	Savoir-quoi –faire
Comment ?	Pourquoi ?
Moyen	Buts, objectifs
M�thodes 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

Selon **JEAN LOUIS LE MOIGNE** « il s'agit alors de vitrifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »<sup>66</sup>.

« La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente, pour le manager afin d'atteindre ses objectifs.»<sup>67</sup>

« 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 ».<sup>68</sup>

Ainsi, la pertinence est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués

*Exemple :* l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre.

**Pertinence = Niveau de satisfaction obtenue / Résultats obtenus**

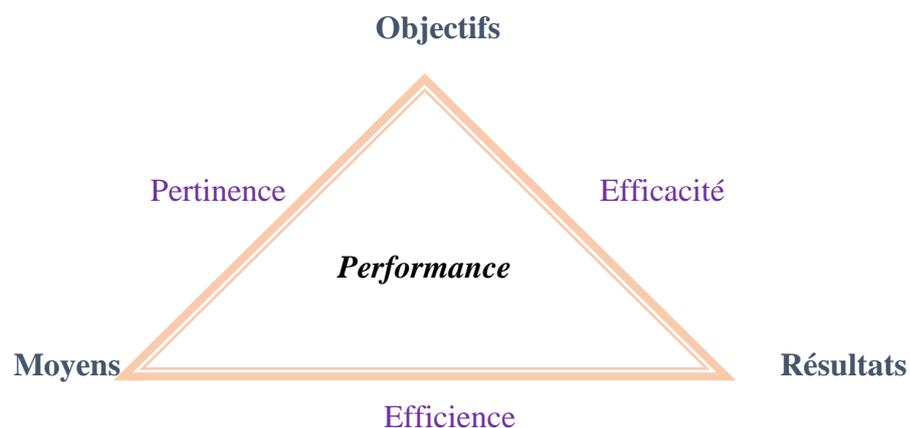
Pour résumer ces trois critères, GILBERT propose un modèle sous forme de triangle de la performance.

<sup>66</sup> LE MOIGNE.J.L. « L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de performance ». Harvard, Expansion, paris, 1999, p, 203

<sup>67</sup> F.GIRAUD, SAULPICO "le contrôle de gestion et pilotage des performances »,  d Gualino, France, 2002, P72.

<sup>68</sup> <https://www.performancezoom.com/entbord.php> . Consulté le :5/5/ 2022

Figure N° 07: Modèle de GILBERT sur la performance (1980)



**Source :** Bouin. X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportement », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, p.77.

#### 4. Les différentes dimensions de la performance

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

##### ⇒ La performance globale d'une entreprise (PGE)

Elle est définie comme : « une visée multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines autant les salariés que les citoyens »<sup>69</sup>.

##### ⇒ Performance organisationnelle (PO)

Selon **kalika** « Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient »<sup>70</sup>.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont:

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

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation.

<sup>69</sup> **A. BOURGUIGNON.** «Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit», éd Economica, 2000. p62. Association Francophone de Comptabilité

<sup>70</sup>**M. KALIKA:**« Structure d'entreprise : réalité, déterminations, performance», éd Economica, Paris, 1995, p340

**⇒ La performance économique (PE)**

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

Le calcul de ces derniers permet :<sup>71</sup>

- ✓ 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.

Il s'agit aussi de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise :

- ❖ **La compétitivité-prix** : elle permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- ❖ **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment de produit concurrent du fait des éléments indépendants du prix.

**⇒ La performance financière (PF)**

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.

Selon **P.PAUCHER**, « la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures, afin d'assurer sa survie et sa croissance. »<sup>72</sup>

Selon **SAHUT et AL**, « la performance financière peut-être comme les revenus issus de la détention des actions »<sup>73</sup>.

**⇒ La performance sociale (PS)**

Elle définit comme «La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail

<sup>71</sup> Cours d'analyse financière, 3<sup>ème</sup> année finance et comptabilité, cours regroupés par M<sup>r</sup> Hadhbi. F, université de Bejaia, 2017.

<sup>72</sup> PAUCHER, pierre mesure de la performance financière de l'entreprise, collection de la gestion en plus office des publications universitaire, Algérie, 1993, P20.

<sup>73</sup> SAHUT, Jean Michel, JS Lanz, la création de valeur et performance financière, la revue financière ,2003,P28

des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise. »<sup>74</sup>

Elle est « la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail et rémunération afin de motiver les salariés à s'investir »<sup>75</sup>. On peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles.

#### ⇒ **Performance logistique (PL)**

Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficacité, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles mises en œuvre.

Selon ces auteurs, la « performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé »<sup>76</sup>.

La performance logistique est résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement.

#### ⇒ **La performance stratégique (PS)**

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, La performance stratégique<sup>77</sup>, est également appelée la performance à long terme, 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 : 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.

<sup>74</sup><https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/> consulté : 16/09/2022.

<sup>75</sup> C. GERMAIN : « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », revue sociale Lamy n°1186, école de management, paris, 2004, p 37

<sup>76</sup> JOELLE Morana et JESUS Gonzalez -Feliu. Les indicateurs de performance. 2010

<sup>77</sup> Issor. Z, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », revue projecture, 2017, N° 17, p.93-103, in <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le : 4/4/2022.

Elle doit aussi communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre le long terme ou la performance stratégique<sup>78</sup>.

⇒ **La performance concurrentielle (PC)**

Ce type de performance repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de conception et de l'intensité de la lutte entre les forces.

La performance concurrentielle liée au milieu concurrentiel de l'organisation matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions, mais aussi de ses capacités à s'adapter et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

⇒ **La performance technologique (PT)**

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.

⇒ **La performance commerciale (PC)**

La performance commerciale<sup>79</sup>, appelée aussi la performance marketing, est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

La mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Cette performance peut être mesurée par les critères *quantitatifs* tels que : 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.

## 5. Les caractéristiques fondamentales de la performance

**Doriath. B** et **Goujet. C** mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance. Ces caractéristiques sont :<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Barrette et berard. « Gestion de la performance : lie la stratégie aux opérations », revue international de gestion, volume 24, numero4, hiver 2000, p 15.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit., p.172.

### ✚ 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.).

### ✚ 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).

### ✚ 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).

## 6. 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.

### ➤ 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.

### ➤ 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 ». <sup>81</sup>

**Tableau N° 07: 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.
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessité 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007, p.173-174.

## Section 2 : mesure de performance

La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs fixés par une entreprise, ainsi les entreprises doivent améliorer leurs performances. Dans cette section nous allons étudier la mesure de performance et ses différents aspects.

### 1. La mesure de la performance

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer comme l'on définit **NORTON** et **KAPLAN**, une gestion efficace est liée à un système de mesure de performance bien définie et construit, si on ne mesure pas la performance on ne peut pas la gérer. Mesurer, c'est connaître ses axes de succès et travailler ses points faibles. Elle est une composante essentielle du management de l'entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision.

Selon **Bescos** « mesurer la performance, constitue, comme toute fonction de contrôle et pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et les motiver » <sup>82</sup>.

<sup>81</sup> Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit., p.173.

<sup>82</sup>Bescos.P et Dobler.P, Mendoza « contrôle de gestion et management »,Montchrestien,3eme edition,Paris,1995,P18.

Ainsi, « la mesure de performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons ». <sup>83</sup>

➤ *Comment mesurer la performance de l'entreprise ?*

**Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.** Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

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 ». <sup>84</sup>

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** » <sup>85</sup>.

Aussi, La mesure de la performance ne peut pas se résumer en un seul critère. Les critères retenus dépendent des questions suivantes : <sup>86</sup>

➤ *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 ?*

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 ?*

Les indicateurs sont sélectionnés en fonction des axes stratégiques de l'entreprise traduits en facteurs clés de succès. On considère 7 axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance <sup>87</sup> :

<sup>83</sup> <https://www.journaldunet.com/management/expert/59747/la-mesure-de-la-performance--un-art-difficile.shtml>. Consulté le : 4/4/2022

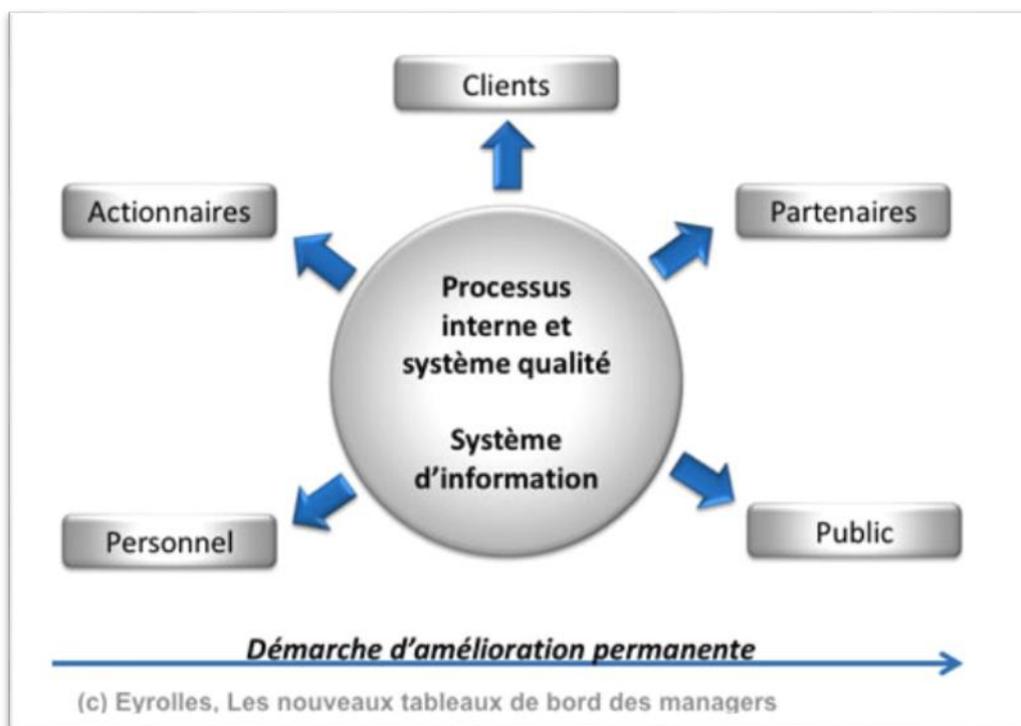
<sup>84</sup> <https://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise>. Consulté le : 4/4/2022

<sup>85</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/> consulté : 2022

<sup>86</sup> Doriath. B, 2005, Op.cit, p.126-127.

- \* Axe Clients.
- \* Axe Partenaires.
- \* Axe Personnel (dont RSE).
- \* Axe Public et Développement Durable.
- \* Axe Actionnaires.
- \* Axe Processus Interne (et Système Qualité).
- \* Axe Système d'information.

FigureN°08 : performance



**Source :** les nouveaux tableaux de bord des managers.

#### ❖ *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.

<sup>87</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm) consulté : 4/4/2022

**❖ A quel terme ?**

Mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation ?

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

Les conditions pour réaliser une mesure de performance efficace sont :<sup>88</sup>

**✓ La contrôlabilité**

Le responsable doit maîtriser l'ensemble des variables à l'origine, cela présume donc un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés au préalable entre les parties.

**✓ 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.

**a. Fidélité**

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible.

**b. 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.

---

<sup>88</sup><file:///G:/ouvrages%20&%20autres/document%20pdf/controle%20de%20gestion%20et%20le%20tableau%20de%20bord.pdf>. Consulté le : 5/4/2022

<sup>45</sup> 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, Batna 2004 p 24.

### c. Exactitude

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

### 3. Principes généraux d'un indicateur de performance

Les caractéristiques d'un indicateur de performance se résument en cinq principes<sup>45</sup> :

- ✚ La mesure de performance doit être mise en place aux niveaux 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 global).
- ✚ 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 Performances (IP)

Les indicateurs de performances doivent <sup>89</sup>:

- ✓ 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.
- ✓ Être en nombre limité, sinon il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente.
- ✓ Être mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de performance pour améliorer la situation globale de l'entreprise.

---

<sup>89</sup> 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.25.

- ✓ 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 évaluera son entreprise afin d'agir efficacement pour corriger les erreurs ou accroître son développement.

Déterminer les indicateurs pertinents pour mesurer la performance est un travail difficile qui nécessite un échange d'information.

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 :

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

Un indicateur de performance est une **information** qui permet de :

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

Selon LORINO.P il s'agit « une information devant aider un acteur, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». <sup>90</sup>

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 ». <sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Lorino. P, 2003, Op.cit, p.130.

<sup>91</sup> Selmer. C, 1998, Op.cit, p.68.

Selon **SAYALL** «Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »<sup>92</sup>.

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

Etablir une liste d'indicateurs de performances permet de donner au chef d'entreprise un aperçu global de l'état de santé de son entreprise afin de prendre la meilleure décision, et se prémunir contre d'éventuels risques<sup>93</sup>.

Pour être utile un indicateur de performance doit répondre aux critères **S.M.A.R.T** (indicateur smart) suivants :

- **S pour spécifique** et simple : il doit être clair, spécifique et simple à comprendre par les utilisateurs.
- **M pour objectif mesurable** : il permet de mesurer l'atteinte d'un objectif (**l'efficacité**) 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 (**l'efficacité**).
- **T pour temporellement défini** : un bon objectif doit être délimité dans le temps (date butoir).

<sup>92</sup> [prints.univ-batna2.dz/1058/1/inj%20KAANIT%20ABDELGHAFOR](https://prints.univ-batna2.dz/1058/1/inj%20KAANIT%20ABDELGHAFOR) consulté : 6/4/2022

<sup>93</sup> <https://www.compta-online.com/quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-ao3112>. Consulté le : 8/4/2022

**c. Quel indicateur de performance faut-il choisir ?**

Les indicateurs de performance sont nombreux, il est essentiel d'identifier les plus importants et les plus efficaces pour l'entreprise.

**d. Les indicateurs économiques (indicateurs de compte de résultat)**

L'analyse qualitative de la performance de l'activité économique de l'entité comporte les principaux indicateurs qui permettent la compréhension du compte de résultat. Elle est essentiellement basée sur les soldes intermédiaires de gestion (**SIG**). On trouve neuf soldes divisés entre les charges et produits. Les trois premiers soldes sont destinés à l'analyse de l'activité de l'entreprise, alors que les six suivants sont consacrés à l'analyse du résultat<sup>94</sup>.

✓ **Solde n°1 : la marge commerciale (MC)**

Elle concerne les entreprises commerciales (qui achètent les biens pour les revendre à l'état, sans transformation) ou les entreprises industrielles qui exercent une activité commerciale.

Elle se calcule comme suit :

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

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

✓ **Solde N° 02 : Production de l'exercice (PE)**

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, quelles que soient leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation au sein de l'entreprise. Il mesure l'activité de production par rapport au chiffre d'affaires.

Il se calcule comme suit :

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

<sup>94</sup> <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> consulte : 5/5/2022

**Remarque**

L'évaluation n'est pas homogène

- La production vendue (PV) est évaluée au prix de vente.
- La production stockée (PS) est évaluée au coût de production.
- La production immobilisée (PI) est évaluée au coût de revient.

$$\text{PE} = \text{PV} + \text{PS} + \text{PI}$$

✓ **Solde N° 03 : Valeur ajoutée (VA)**

Elle exprime la création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte dans ses activités courantes. Elle analyse la richesse créée par l'entreprise à une période donnée.

Elle se calcule comme suit :

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

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

✓ **Solde N° 04 : Excédent brut d'exploitation (EBE)**

Il représente la part de valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique les ressources générées par l'exploitation de l'entreprise.

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

**Remarque**

\*Il est calculé sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, 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.

✓ **Solde N° 05 : Résultat opérationnel (RO) ou (résultat d'exploitation)**

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'activité de l'entreprise, il représente le profit ou la perte générée par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise. On ne prend en considération que les éléments d'exploitation indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale.

Il se calcule comme suit

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

✓ **Solde N° 06 : Résultat courant avant impôt (RCAI)**

Le **RCAI** est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Il mesure aussi la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise.

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

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

✓ **Solde N° 07 : Résultat exceptionnel (Le résultat hors exploitation (RHE)) (RE)**

C'est un résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'influence des opérations exceptionnelles sur le résultat final.

Il se calcule comme suit :

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

✓ **Solde N° 08 : Résultat de l'exercice (RE)**

Le RN est un indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il représente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel.

Il se calcule comme suit :

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

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

✓ **Solde N° 09 : Résultat sur cessions d'éléments d'actifs immobilisés (RCI)**

Effectué pendant l'exercice et présentant un caractère exceptionnel.

Il se calcule comme suit<sup>95</sup> :

**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

✓ **Les indicateurs financiers (Les indicateurs du bilan)**

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

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

« Le fond 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 ». <sup>96</sup>

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.

Il se calcule comme suit :

✓ **Par le haut du bilan**

**FRN** = capitaux permanents – valeurs immobilisées (ou actif fixe) → **FRN** = KP – VI (ou AF)

**KP** = capitaux propres + dettes à long et moyen terme → **KP** = CP + DLMT

<sup>95</sup> <https://www.compta-facile.com/soldes-intermediaires-de-gestion-sig/> consulté : 5/5/2022

<sup>96</sup> Honoré. L, « Gestion financière », Nathan, France, 2001, p.28.

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

✓ **Par le bas du bilan**

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

$$\mathbf{AC} = \text{valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles} \quad \longrightarrow \quad \mathbf{AC} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

**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 ». <sup>97</sup>

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

$$\mathbf{BFR} = \text{stock} + \text{créance} - \text{dettes (sauf trésorerie passive)}$$

**c).La situation de la trésorerie (TR)**

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.

✓ **1<sup>ère</sup> méthode**

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

- Les actifs de trésorerie comprennent : les disponibilités.
- Les passifs de trésorerie comprennent : les concours bancaires, les soldes créditeurs des banques.

<sup>97</sup> Ibid. p.118.

✓ 2<sup>ème</sup> méthode

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

## ➤ 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° 08 : Présentation de la relation entre TRN, FRN et le BFR**

<b>TRN &gt; 0</b>	<b>FRN &gt; BFR</b>	Le FRN est suffisant pour couvrir le BFR, l'entreprise parvient donc à financer son cycle d'investissement et son cycle d'exploitation.
<b>TRN &lt; 0</b>	<b>FRN &lt; BFR</b>	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.
<b>TRN = 0</b>	<b>FRN = BFR</b>	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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p.328.

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

##### ♥ Définition de la CAF

Capacité d'autofinancement ou cash-flow cherche à dégager le surplus dans l'entreprise.

**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 »<sup>98</sup>.

Elle représente les ressources internes générées par l'exploitation et dont dispose l'entreprise.

<sup>98</sup> Bouin et simon.F.X « tout gestionnaire comprendre et maitriser les outils de gestion » paris 2006, P47.

### ♥ La méthode additive (à partir du résultat net)

Cette méthode consiste à ajouter au résultat net les charges (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 à la **CAF**.

A partir 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
=	<b>CAF</b>

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

### ♥ 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 <b>(a)</b>
-	Charges financières <b>(b)</b>
+	Produits exceptionnels <b>(c)</b>
-	Charges exceptionnelles <b>(d)</b>
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôt sur le bénéfice (IBS)
=	<b>CAF</b>

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 financières.

**(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.

## 6. 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° 09 : Différents types de ratios

Ratios		Formule de calcul
<b>Ratios de structure financière</b>	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	$(\text{Total des dettes} / \text{total de l'actif}) < 0.5$
<b>Ratios de liquidité</b>	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	$(VD / DCT) \geq (0.2 \rightarrow 0.3)$
<b>Ratios de rentabilité</b>	Ratio de rentabilité économique	$RO / \text{total de l'actif}$
	Ratio de rentabilité financière	Résultat net / CP
	Ratio de rentabilité commerciale nette	Résultat net / CA HT
<b>Ratio de solvabilité</b>	Ratio de solvabilité générale	$(\text{Actif total} / \text{total des dettes}) \geq 1$
<b>Ratio de gestion ou de rotation</b>	Ratio de rotation des crédits clients	CA TTC / clients et comptes rattachés <b>N.B :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>TTC = HT + TVA (HT)</math></li> <li>• <math>\text{Durée de rotation} = (12 / R) \text{ mois}</math> ou <math>(360 / R) \text{ jours}</math></li> </ul>
	Ratio de rotation des crédits fournisseurs	Achats TTC / fournisseurs et comptes rattachés <b>N.B :</b> $\text{Durée de rotation} = (12 / R) \text{ mois}$ ou $(360 / R) \text{ jours}$

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

**Source :** réalisé par nos soins à partir de cours master 1 « gestion financier » M<sup>r</sup> IFOURAH "université Abderrahmane mira aboudaw" .

### **Section 03 : le tableau de bord et pilotage de la performance : *Quelles relations ?***

Cette section est consacrée à la notion du système de pilotage et ses différents aspects, au tableau de bord de pilotage et pour finir le lien qui relie 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 aucune définition précise de ce qu'est le pilotage.

**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». <sup>99</sup>

**Selon Demeestère. R et all, 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 ». <sup>100</sup>

Le système de pilotage est composé des deux sous-systèmes suivants : <sup>101</sup>

- ❖ **Un sous-système décisionnel stratégique**, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs et mesure des effets.
- ❖ **Un sous-système décisionnel tactique et opérationnel**, doté 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 définit la manière dont l'entreprise entend se piloter, en termes : <sup>102</sup>

- ✓ 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.).

---

<sup>99</sup> Lorino. P, 2003, Op.cit, p.2.

<sup>100</sup> 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.

<sup>101</sup> Kaanit. A, Op.cit, p.7.

<sup>102</sup> Lorino. P, 2003, Op.cit, p.36.

Tableau N° 10 : 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<sup>ème</sup> 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 fournir un outil complexe comme pourrait le laisser croire à tort le terme « système ».

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 ». <sup>103</sup>

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 servant à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage.

<sup>103</sup> Berland. N, 2009, Op.cit., p.131.

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, il n'est qu'un système de pilotage qui transmet les informations essentielles pour une prise de décision éclairée.

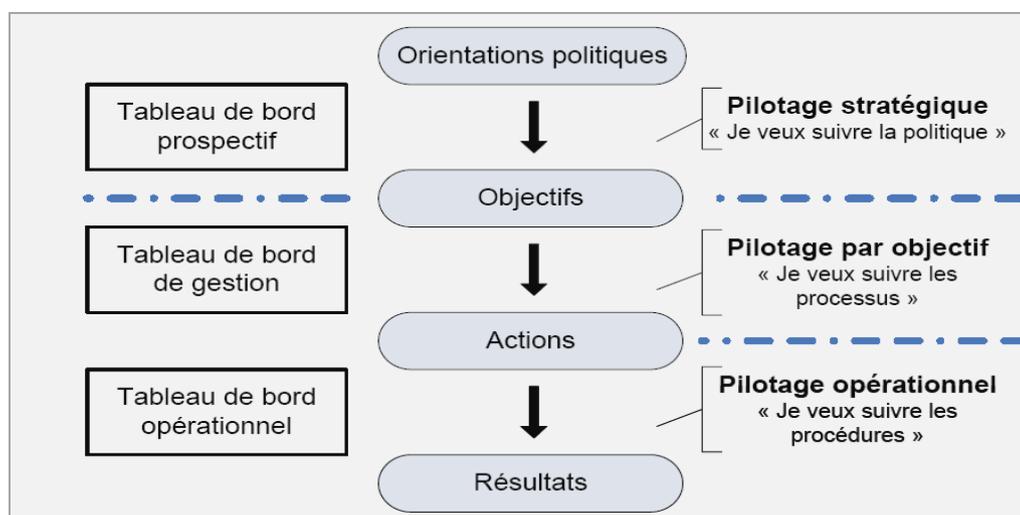
### 3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise

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 :

**Figure N° 09 : 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 :9/4/2022.

### 3.1. Le pilotage stratégique

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la gigogne de responsabilité. Le responsable est en charge du pilotage, du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Ainsi, il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement).

### 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.

### 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, quinzaines, semaines) 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.<sup>104</sup>

### ❖ Réduire l'incertitude

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

---

<sup>104</sup> Fernandez. A, 2005, Op.cit., p. XIV-XVI.

**❖ Stabiliser l'information**

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

**❖ Contribuer à une meilleure maîtrise du risque**

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

**❖ Faciliter la communication**

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

**❖ Dynamiser la réflexion**

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

**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 des 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, 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 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 ?*<sup>105</sup>

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 ». <sup>106</sup>

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.
- 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.
- 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 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.

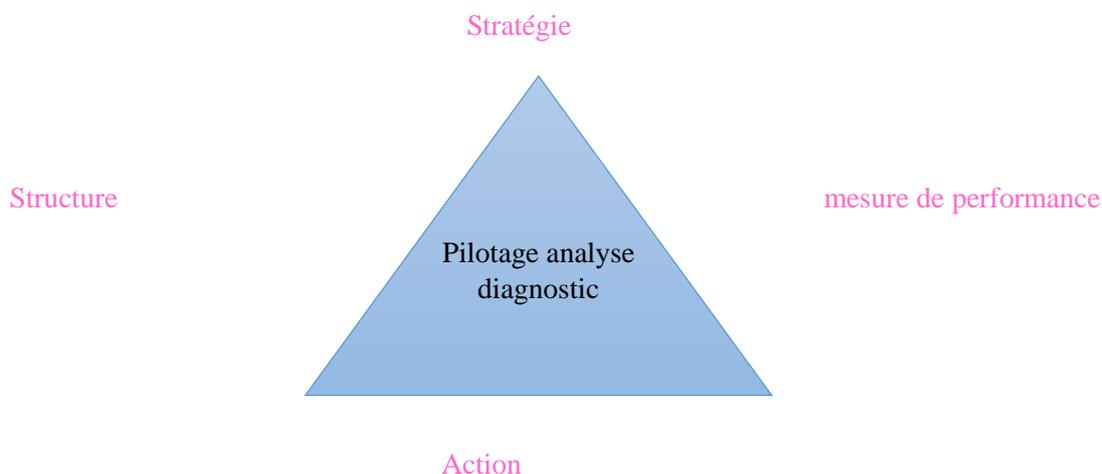
---

<sup>105</sup> Doriath. B et Goujet. C, 2007, Op.cit., p.176-177.

<sup>106</sup> Langlois. L et all, 2008, Op.cit., p.17.

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 défini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc à un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métrisé 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, de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie,...etc.) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives ».<sup>107</sup>

**Figure N°10: le pilotage de la performance**



**Source :** Nicolas Mottis, 2009, p. 10.

### ***Conclusion***

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.

De 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. Toute organisation se doit d'être performante pour 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, élaborer un bon tableau de bord pour arriver à interpréter l'état d'un organisme.

<sup>107</sup> 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 : 9/4/2022.

*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 2020 et 2021. En raison 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 trouvés 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 deux 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.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette première section on fera une présentation générale puis une présentation organique de l'entreprise portuaire de Bejaia.

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 objectif. En deuxième lieu, nous allons présenter la structure organique de celle-ci.

## 1. Présentation générale de l'Entreprise Portuaire de Bejaia(EPB)

L'entreprise portuaire de Bejaia est une entreprise publique économique, société par action. Son capital est d'ordre de un milliard sept cent millions de dinars (1700000000DA).

Grace à l'emplacement stratégique de son port, l'entreprise portuaire de Bejaia est classé second port d'Algérie.

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

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

<b>Dénomination</b>	Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB).
<b>Capital social</b>	3 500 000 000 DA.
<b>Forme juridique</b>	Société Par Action (SPA).
<b>Siège social</b>	13, Avenue des frères Amrani. Bejaia.
<b>Date de constitution</b>	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.
<b>La durée de vie de l'entreprise</b>	La durée de la société est de quatre-vingt-dix-neuf années, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux statuts.
<b>Actionnaire</b>	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 nef 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<sup>ème</sup> siècle que la berbère *Begaieth*, 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<sup>er</sup> 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<sup>ème</sup> génération et le classent aujourd'hui 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification **ISO** (Organisation International de Standardisation) : 9002 en 2000 puis là 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 susmentionné 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).

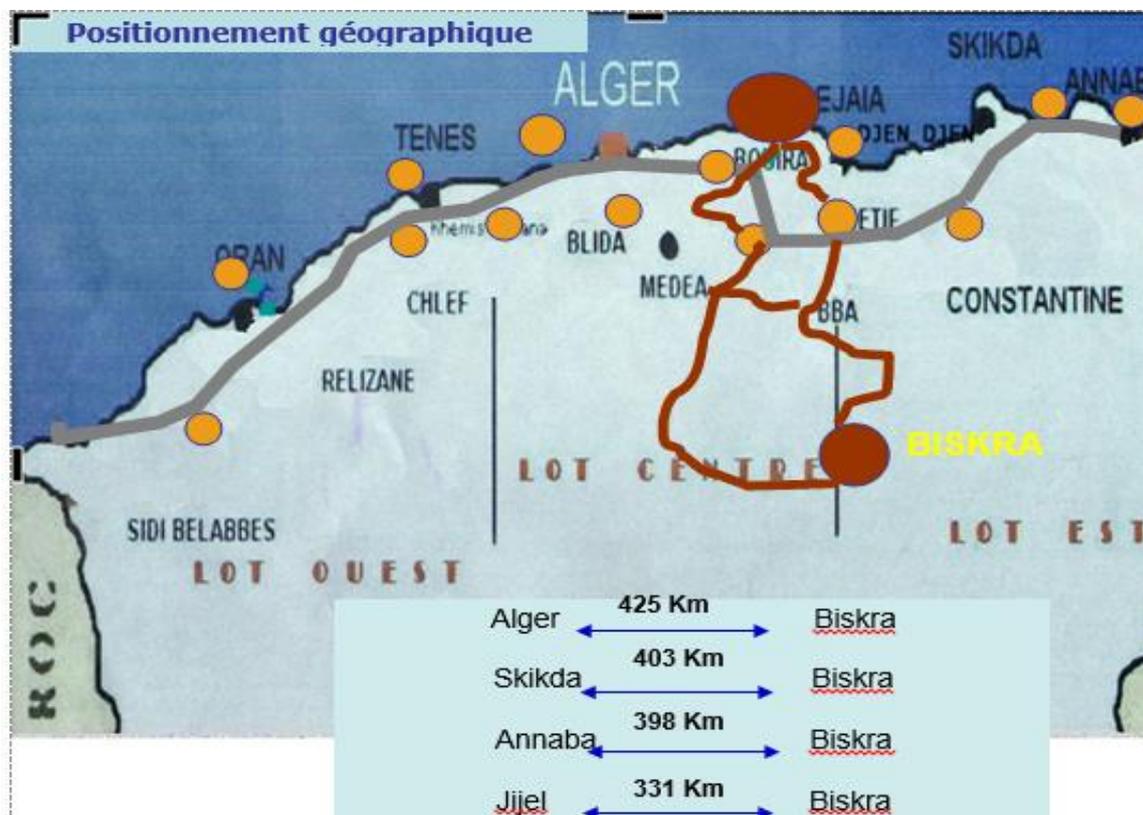
L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour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

## 2. Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2.750 m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international. D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



### ✓ Localisation géographique

- Latitude Nord : 36°45' 24''
- Longitude Est : 05°05' 50''

Source : document interne de l'EPB

### 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) sticker 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.

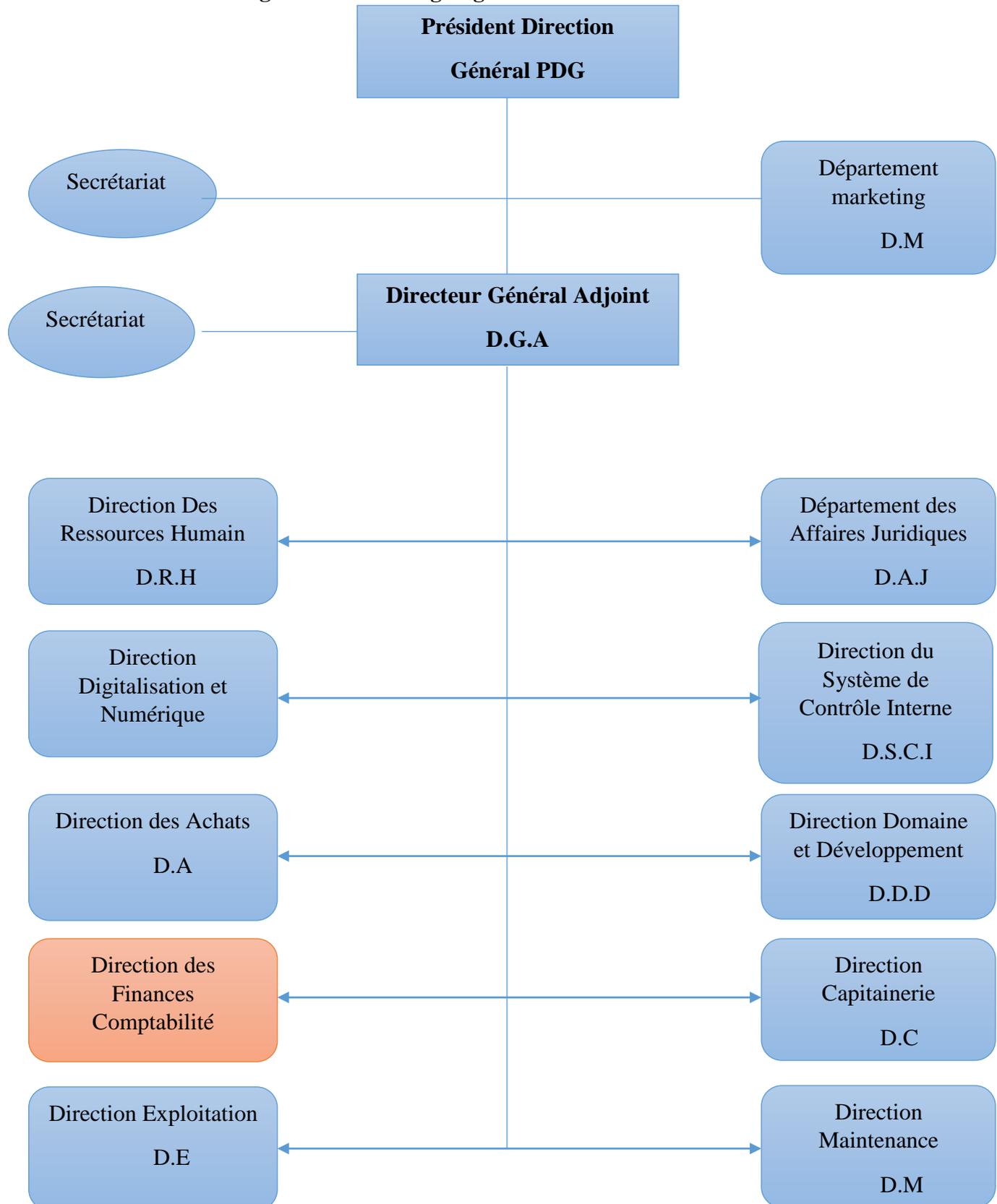
### **5. La structure organique de l'EPB**

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

Figure N° 11 : L'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

## 5.2. La structure organique de l'EPB

### a). Organisation de l'entreprise

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

#### ❖ **Direction Générale**

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale.
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne ».

### b). Direction Générale Adjointe Fonctionnelle

- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines ».
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique ».

#### ❖ **Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

- Département Ressources Humaines et Développement.
- Département Administration du Personnel et Moyens.
- Département Qualité de Vie au Travail.

#### ❖ **Direction Digitalisation et Numérique**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

- Département Numérique.

- Département Génie Logiciel.
- Département Infrastructures et Systèmes.
- ❖ **Direction des Finances et Comptabilité**

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

- Département Finances.
- Département Comptabilité générale.
- ❖ **Direction du Système de Contrôle Interne**

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

- Service Audit Interne.
- Service Management des Risques.
- Service Contrôle de Gestion.

❖ **Direction Achats**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

- Département Passations de Commandes.
- Département Passation de Marchés.
- Département Approvisionnements.

Et la cellule Planification et Performance.

**c). Direction Générale Adjointe Opérationnelle**

- La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle.
- Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO.
- La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique.
- La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie».
- La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement ».
- La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

**❖ Direction Exploitation**

La direction est composée de cinq (05) départements :

- Département Manutention et Acconage.
- Département Affectation de Moyens.
- Département Statistiques et Commercial.
- Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK.
- Département Logistique de TIXTER.

**❖ Direction Domaine et Développement**

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

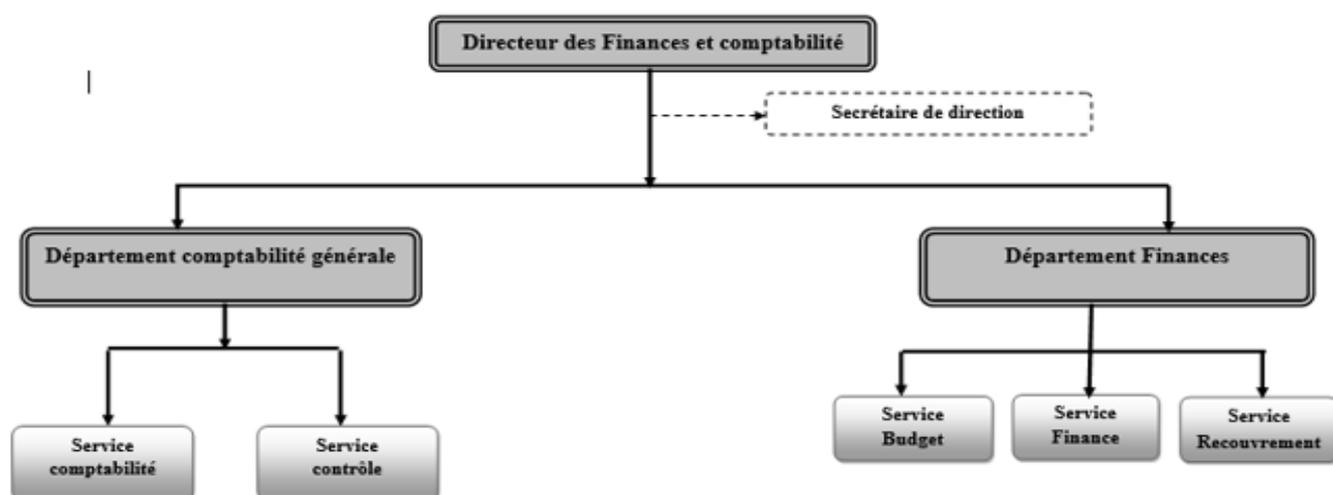
- Département Domaine.
- Département Entretien et Assainissement.
- Département Projets.
- Département Gestion du Transit des Passagers.
- Service Commercial.

**❖ Direction Maintenance**

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

- Département Maintenance Engins.
- Département Maintenance Navale.

Figure N° 12: L'organigramme de la Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)



Organigramme de la Direction des Finances 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 tout en se 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, dont les étapes à titre de rappel sont :

- 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.

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 résultat<sup>108</sup> 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.

---

<sup>108</sup> Voir l'annexe N°01.

Le tableau N°12 présente les différents soldes intermédiaires de gestion des deux exercices 2020 et 2021 de l'EPB.

**Tableau N° 12 : Les soldes intermédiaires de gestion**

Désignation	2020	2021
<b>Chiffre d'affaires</b>	5 954 353 212,01	5 266 784 876,16
<b>Production de l'exercice</b>	5 954 353 212,01	5 266 784 876,16
<b>Valeur ajoutée</b>	5 332 382 880,15	4 551 432 923,50
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	1 525 427 577,63	1 035 278 142,18
<b>Résultat opérationnel</b>	656 490 425,18	400 950 790,81
<b>Résultat financier</b>	20 645 948,87	290 822 853,40
<b>Résultat courant avant impôt</b>	677 136 374,05	691 773 644,21
<b>Résultat de l'exercice</b>	567 283 065,74	633 7 587,81

Source : réalisé par nos soins 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) est déterminé comme suit : le total des ventes (prestations de services). C'est-à-dire :

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

$$CA_{HT} (2020) = 5\,954\,353\,212.01 \text{ KDA.}$$

$$CA_{HT} (2021) = 5\,266\,784\,876.16 \text{ KDA}$$

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

$$\text{Donc : Taux de variation du CA HT (\%)} = [CA(2021) - CA(2020) / CA(2020)] * 100 = -12\%$$

➔ 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 indicateurs les plus importants de pilotage de la performance de l'EPB.

Le tableau N° 13 présente l'évolution du CA des deux années 2020 et 2021.

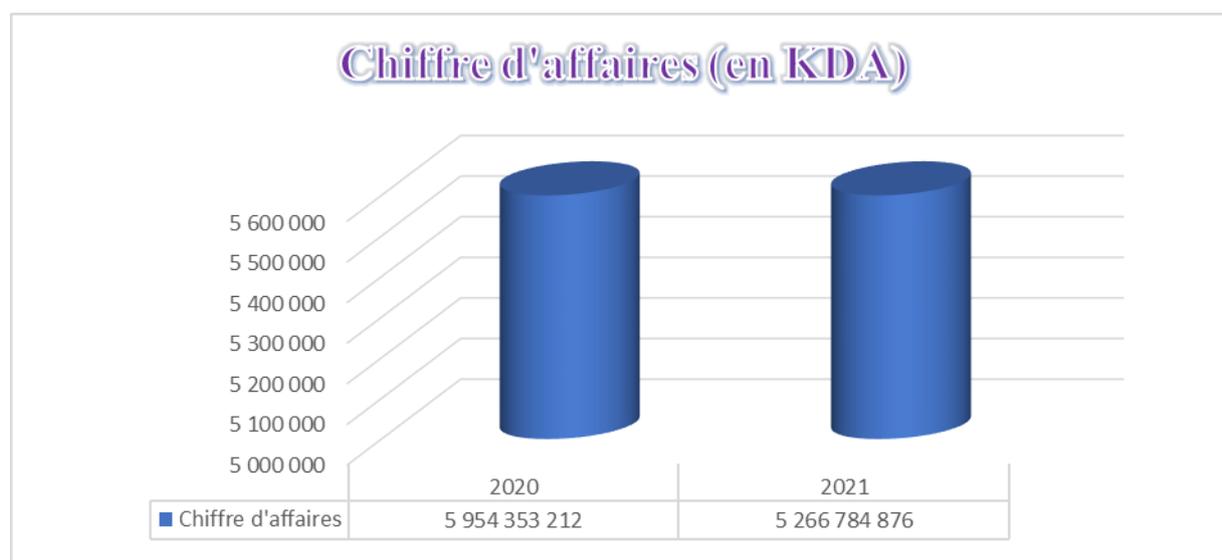
**Tableau N° 13: L'évolution du chiffre d'affaires**

**UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart <sup>109</sup>	Var % <sup>110</sup>
CA HT	5 954 353 212,01	5 266 784 876,16	-68 756 833 585	-12%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

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



Source : réalisé par nos soins

**Interprétation**

L'EPB a réalisé un chiffre d'affaires de 5 266 784 876,16KDA en 2021, soit une diminution de 12% par rapport à l'exercice précédent (2020). Dans ce cas, l'activité de l'entreprise s'avère non performante. Cette régression est due essentiellement à :

- La baisse des exportations du pétrole brut durant l'exercice 2021
- L'arrêt de l'activité au niveau du port sec de TIXTER depuis le 2<sup>ème</sup> semestre 2020.
- La crise sanitaire ayant perturbé le rythme d'exploitation.

<sup>1</sup>Ecart = réalisations 2021 – réalisations 2020.

<sup>2</sup>Variation en % = [(réalisations 2021 – réalisations 2020) / réalisations2020] \*100.

- Les mesures de restriction des importations initiées par les pouvoirs publics.

### 2.1.2. La valeur ajoutée (VA)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante

Ou encore

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

**Consommations de l'exercice** = achats consommés + services extérieurs + autres services.

Le tableau ci-dessous présente les consommations pour la période 2020 et 2021

**Tableau N° 14 : Consommations de l'exercice**

**UM : KDA**

Libellé	2020	2021
Achats consommés	244 538 047,88	210 244 839,74
Services extérieurs et autres consommations	377 432 283,98	505 107 112,92
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>621 970 331,86</b>	<b>715 351 952,66</b>

**Source** : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

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

$$VA (2020) = 5\,954\,353\,212,01 - 621\,970\,331,86 = \mathbf{5\,332\,382\,880,15\,KDA.}$$

$$VA (2021) = 5\,266\,784\,876,16 - 715\,351\,952,66 = \mathbf{4\,551\,432\,923,50\,KDA.}$$

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

$$\text{Donc : Taux de variation de la VA (\%)} = [VA (2021) - VA (2020) / VA (2020)] * 100 = \mathbf{-15\%}$$

➔ Le taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissances de l'activité liée aux moyens matériels et humains. Cet indicateur a connu une baisse de -15%.

Le tableau N° 15 présente l'évolution de la VA des deux années 2020 et 2021

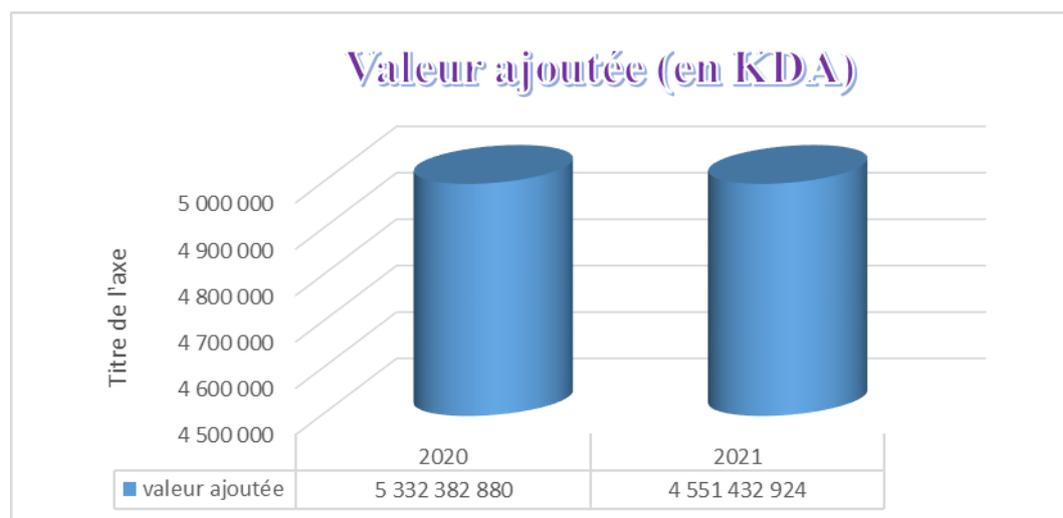
Tableau N° 15 : L'évolution de la valeur ajoutée

UM : KDA

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
VA	5 332 382 880,15	4 551 432 923,50	-780949956,7	-15 %

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

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



Source : réalisé par nos soins

### Interprétation

La **valeur ajoutée** s'est contractée de (-15 %) relativement à l'exercice 2020, Cette baisse est due à la diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise d'une part, et l'augmentation des consommations intermédiaires en parallèle.

La VA reste positive ce qui signifie que l'EPB est performante puisqu'elle crée de la richesse grâce à 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 :

$$\text{EBE (2020)} = 5\,332\,382\,880,15 - 3\,639\,858\,101,66 - 167\,097\,200,86 = \mathbf{1\,525\,427\,577,63 \text{ KDA.}}$$

**EBE (2021) = 4 551 432 923,50 - 3 384 127 686,32 - 168 027 095,00 = 1 035 278 142,18KDA.**

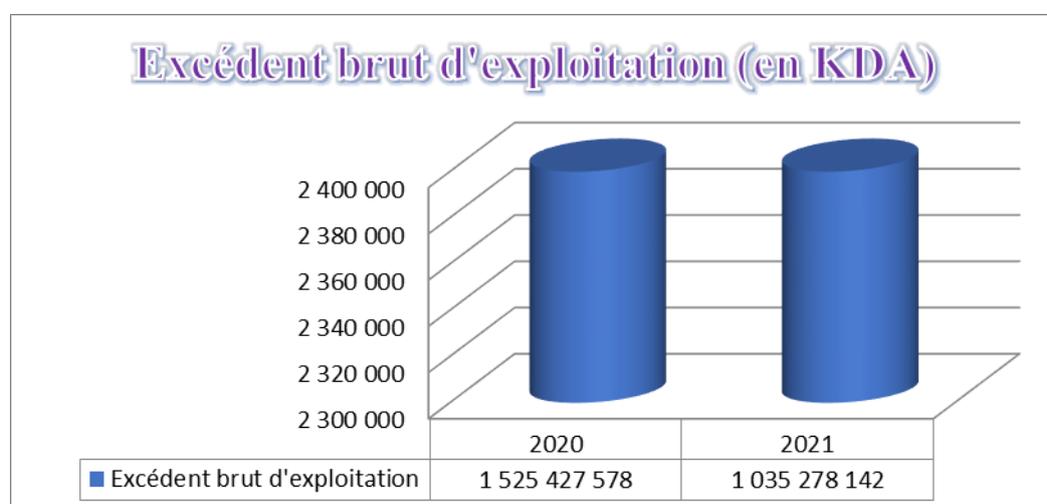
Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'EBE des deux années 2020 et 2021.

**Tableau N° 16 : L'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>EBE</b>	1 525 427 577,63	1 035 278 142,18	-490 149 435,45	-32%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

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



Source : réalisé par nos soins

**Interprétation**

L'excédent brut d'exploitation de l'exercice 2021 a légèrement baissé (soit de -32 %) par rapport à l'exercice 2020. Cette baisse est due principalement à l'augmentation des charges de personnel de 8,01 % en passant de 3 639 858 101,66KDA (en 2020) à 3 384 127 686,32KDA (en 2021). Cette baisse reste toujours une conséquence directe de la baisse du chiffre d'affaires. 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 :

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

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

$$\text{RO (2020)} = 1\,525\,427\,577,63 + 161\,124\,011,59 - 14\,095\,610,79 - 1\,032\,518\,211,39 + 16\,552\,658,14 = \mathbf{656\,490\,425,18\ KDA}$$

$$\text{RO (2021)} = 1\,035\,278\,142,18 + 383\,036\,195,93 - 14\,516\,856,58 - 1\,022\,239\,875,14 + 19\,393\,184,42 = \mathbf{400\,950\,790,81\ KDA}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du RO des deux années 2020 et 2021.

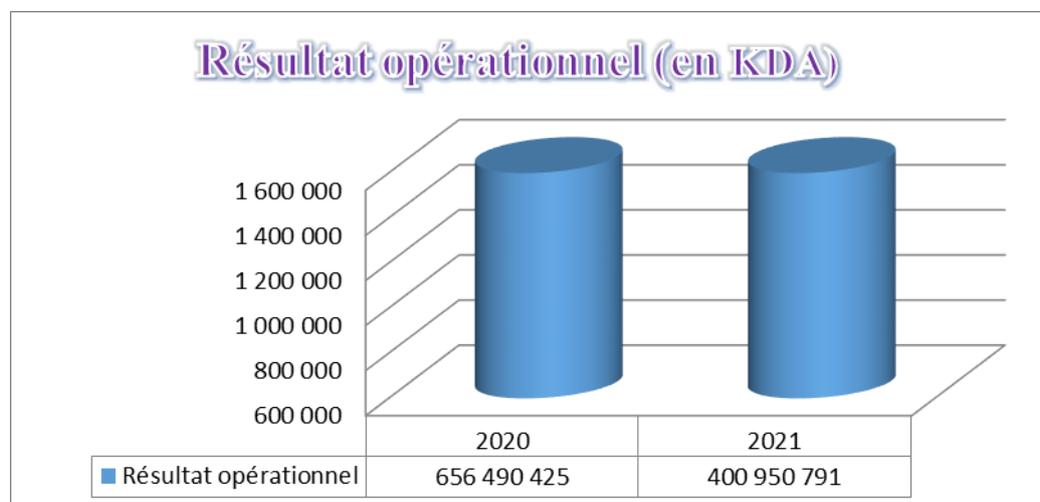
**Tableau N° 17 : L'évolution du résultat opérationnel**

**UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>RO</b>	656 490 425,18	400 950 790,81	(2 555 396 34,4)	-39%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

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



Source : réalisé par nos soins.

### Interprétation

Le résultat opérationnel a baissé de (-39)% par rapport à l'exercice 2020, suite à la diminution des autres charges opérationnelles de 14 095 610,79 KDA, et à la diminution des dotations aux amortissements et provisions de 1 032 518 211,39KDA, 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 (RF)

Ce solde s'appuie sur la formulation théorique suivante :

**Résultat financier** = produits financiers – charges financières

Résultat financier (2020) = 261 007 154,73 – 240 361 205,86 = **20 645 948,87KDA**

Résultat financier (2021) = 488 546 783,48 - 197 723 930,08 = **290 822 853,40KDA**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat financier des deux années 2020 et 2021.

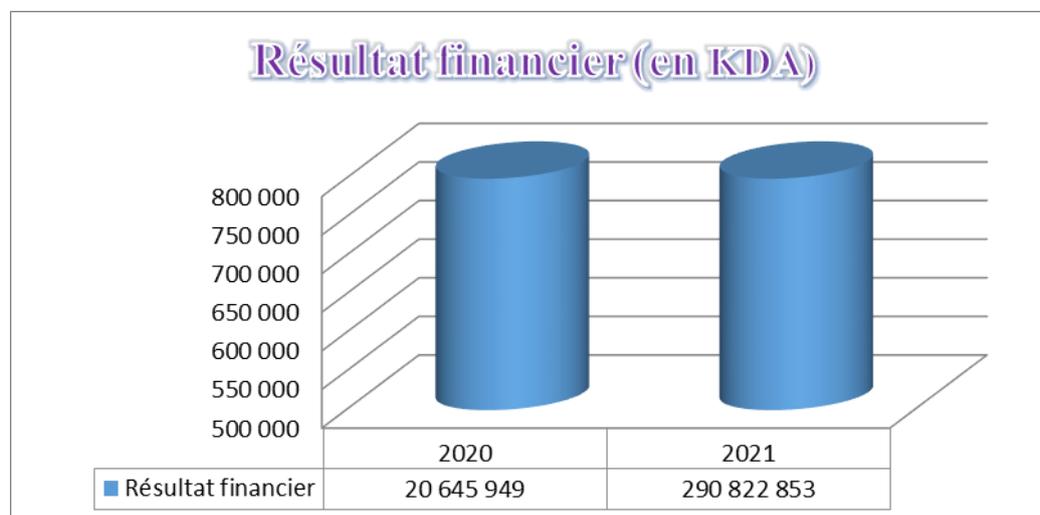
**Tableau N° 18 : L'évolution du résultat financier**

**UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>Résultat financier</b>	20 645 948,87	290 822 853,40	2 701 769 04,5	13,09%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

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



Source : réalisé par nos soins.

### Interprétation

Le résultat financier a augmenté de 2 701 769 04,5KDA par rapport à l'exercice 2020, soit une augmentation de 13,09%. Cette augmentation est due essentiellement à la hausse des revenus sur placements bancaires (dépôts à terme). A cela s'ajoute l'encaissement de

dividendes de la filiale BMT ainsi que les produits des DAT d'une part, et la diminution des charges financières qui ont fait augmenter considérablement le résultat financier.

### **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 :

$$\text{RCAI (2020)} = 656\,490\,425,18 + 20\,645\,948,87 = \mathbf{677\,136\,374,05\text{KDA}}$$

$$\text{RCAI (2021)} = 400\,950\,790,81 + 290\,822\,853,40 = \mathbf{691\,773\,644,21\text{KDA}}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du RCAI des deux années 2020 et 2021.

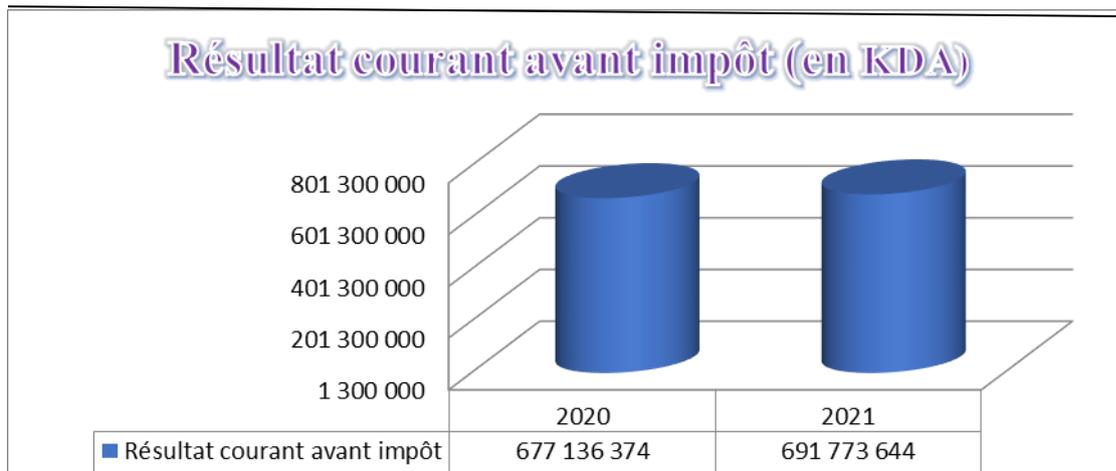
**Tableau N° 19 : L'évolution du résultat courant avant impôt**

**UM : KDA**

<b>Rubrique</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Ecart</b>	<b>Var %</b>
<b>RCAI</b>	677 136 374,05	691 773 644,21	14 637 270,16	02%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

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



Source : réalisé par nos soins

**Interprétation**

Le résultat courant avant impôt a augmenté de 2% par rapport à l'exercice 2020. Cette hausse est due principalement à la diminution du résultat opérationnel de 38,9%. Le RCAI reste positif durant les deux années, cela signifie que les actifs économiques de l'entreprise sont rentables, ce qui dénote de la performance de l'entreprise.

**2.1.7. Résultat de l'exercice (RE)**

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

**Résultat de l'exercice = total des produits – total des charges** .....1

**Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – participation des salariés – IBS + impôt différé** .....2

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

De la formulation (1), on aura :

Résultat de l'exercice (2020) = 6 393 037 036,47 – 5 825 753 970,73= **567 283 065,74 KDA**

Résultat de l'exercice (2021) = 6 157 761 039,99 – 5 524 703 452,18= **633 057 587,81 KDA**

De la formulation (2), on aura :

Résultat de l'exercice (2020) = 677 136 374,05+00 – 00 – 00+ 19 977 220,06 = **567 283 065,74KDA**

Résultat de l'exercice (2021) = 691 773 644,21+00 - 00 - 00+23 143 913,60=  
**633 057 587,81KDA**

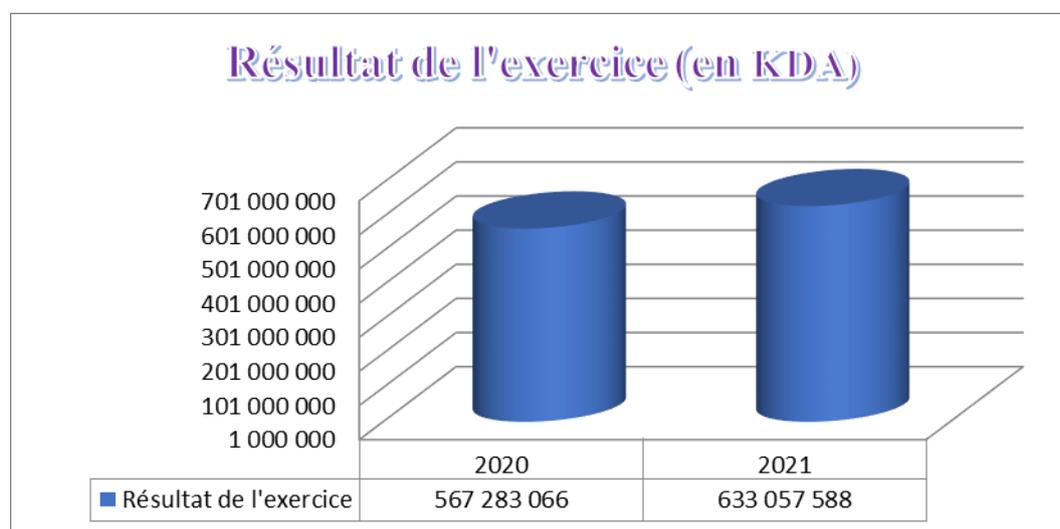
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat de l'exercice des deux années 2020 et 2021.

**Tableau N° 20 : L'évolution du résultat de l'exercice** **UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>RE</b>	567 283 065,74	633 057 587,81	6 577 452 2,07	12%

Source : réalisé par nos soins 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 : réalisé par nos soins.

**Interprétation**

Le résultat de l'exercice 2021 a augmenté de 12% par rapport à l'exercice 2020. Cette hausse s'explique par l'impact de certains soldes qui ont enregistré une évolution. L'Entreprise Portuaire de Bejaia clôture l'exercice 2021 avec un **résultat net positif**, 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 2020,2021.

## 2.2.1. Elaboration des bilans de grandes masses des exercices 2020,2021

Les bilans de grandes masses sont établis à partir des bilans<sup>111</sup> des exercices de 2020 et 2021. 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, le bilan des grandes masses se présentent comme suit :

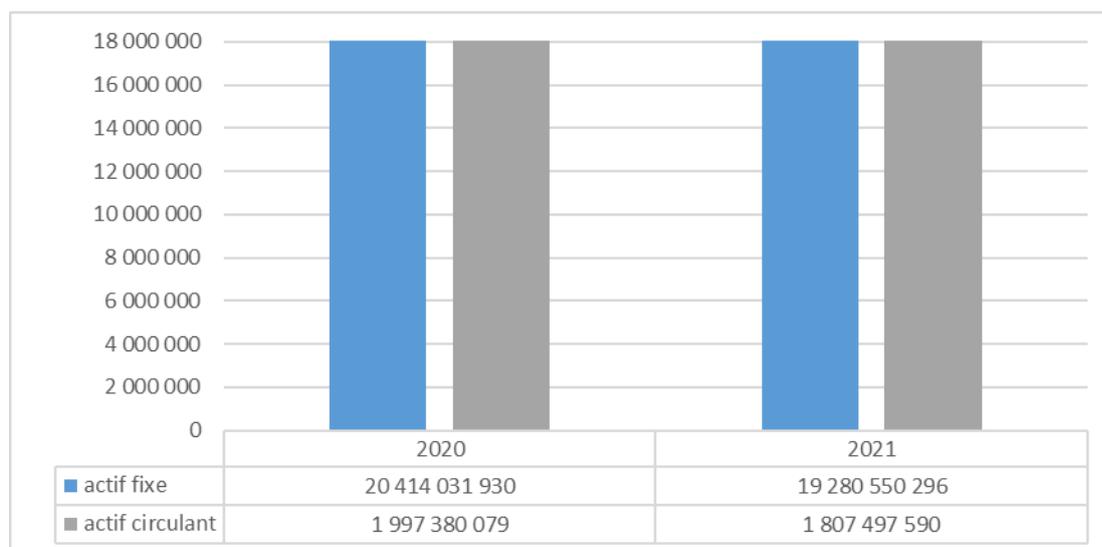
Tableau N° 21: Actif du bilan des grandes masses de l'EPB

Désignation		Actif			
		Valeurs en KDA		En %	
		2020	2021	2020	2021
Actif fixe	VI	20 414 031 929 ,97	19 280 550 295,67	91,81%	91,43%
	VE	335 046 008,79	352 675 240,89	1,49 %	1,67 %
Actif circulant (AC)	VR	1 029 093 971,14	752 896 409,12	4,59 %	3,57%
	VD	633 240 098,72	701 925 940,19	2.83 %	3,33%
	Σ	1 997 380 078,65	1 807 497 590,2	100%	100%
TOTAL		22 411 412 008,62	21 088 047 885,87	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

<sup>111</sup> Voir l'annexe N°02 et N°03.

**Graphe N° 08 : La représentation graphique de l'actif du bilan des grandes masses des exercices 2020, 2021(en KDA)**



**Source :** réalisé par nos soins

### Interprétation

- ✓ **L'actif fixe :** durant les années 2020 et 2021, les valeurs immobilisées représentent respectivement : 91,81%, 91,43% du total de l'actif. Cette augmentation est due principalement à l'augmentation :
  - ✓ **Des immobilisations incorporelles :** qui passent de 11 724 420,88 KDA en 2020 à 3819 836,61 KDA en 2021, 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 14 193 715 016,31 KDA en 2020 à 13 532 317 919,10 KDA en 2021 (bâtiments, autre immobilisations corporelles).
  - ✓ **Des immobilisations en cours :** passent de 4 676 437 065,87 KDA en 2020 à 1 172 182 683,41 KDA en 2021, 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 4 676 437 065,87 KDA en 2020 à 4 169 322 441,87 KDA en 2021 (autres titres immobilisés, prêts et autres actifs financiers non courants).
  - ✓ **Des impôts différés actif :** passent de 384 258 331,22 KDA en 2020 à 402 907 414,68 KDA en 2021. Cette augmentation est due à l'ajustement de la dotation aux provisions des indemnités de départ en retraite actualisées au 31/12/2021.

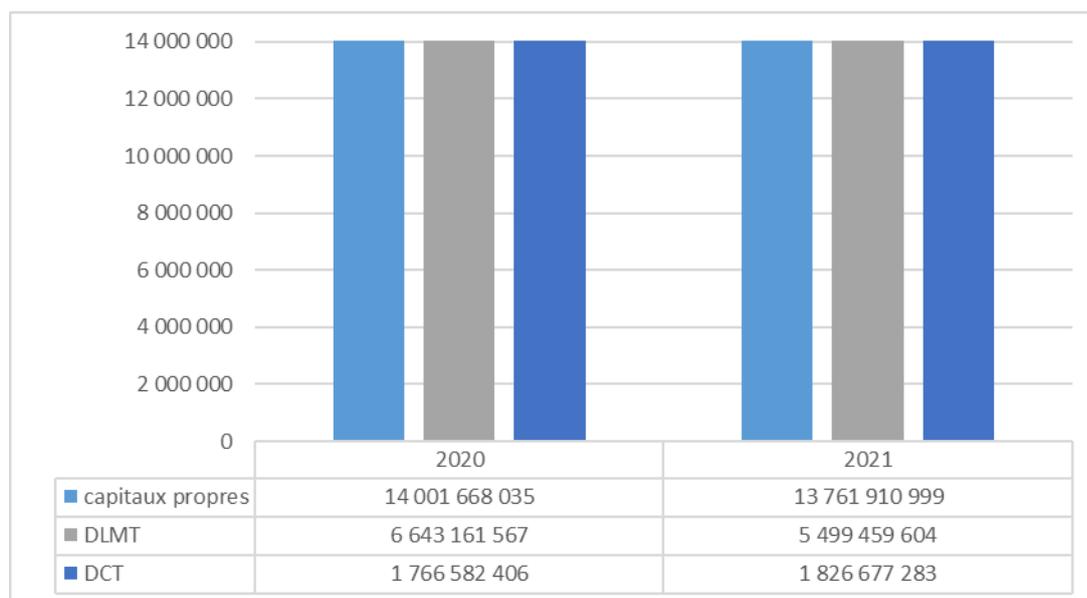
- ✓ **L'actif circulant** : durant les années 2020 et 2021, l'actif circulant représente respectivement : 18,21%, 11,54% du total de l'actif. Cette diminution est due essentiellement à une baisse des valeurs disponibles qui passent de 2 358 879 KDA en 2020 à 1 231 296 KDA en 2021.

Tableau N° 22: Passif du bilan des grandes masses de l'EPB

Désignation		Passif			
		Valeurs en KDA		En %	
		2020	2021	2020	2021
<b>Capitaux permanents (KP)</b>	<b>CP</b>	14 001 668 035,07	13 761 910 998,88	62,48 %	65,26 %
	<b>DLMT</b>	6 643 161 567,21	5 499 459 604,06	29,64 %	26,08 %
total	∑	20 644 829 602,28	19 261 370 602,94	92,12 %	67,87%
<b>Passif circulant</b>	<b>DCT</b>	1 766 582 406,34	1 826 677 282,93	7,88 %	8,66%
<b>TOTAL</b>		<b>22 411 412 008,62</b>	<b>21 088 047 885,87</b>	100%	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

**Graphe N° 09 : La représentation graphique du passif du bilan des grandes masses des exercices 2020, 2021 (en KDA)**



Source : réalisé par nos soins.

### Interprétation

- ✓ **Les capitaux propres :** Durant les années 2020 et 2021, les capitaux propres ont représenté respectivement : 62,48 %, 65,26 % du total du passif, soit une hausse de 14 001 668 035,07 KDA, par rapport à 2020. Cette hausse est due principalement à l'augmentation des réserves suite à l'affectation d'une partie du résultat 2020.
- ✓ **Les dettes à long et moyen terme :** durant les années 2020 et 2021, les DLMT ont représenté respectivement : 29,64 %, 26,08 % du total du passif, soit une baisse de 6 643 161 567,21KDA, par rapport à 2020. Cette hausse est due à l'augmentation des emprunts et dettes financières de 5 089 534 266,32KDA par rapport à 2020, et à l'augmentation des provisions et produits constatés d'avance de 1 409 928 470,75 KDA par rapport à 2020.
- ✓ **Les dettes à court terme :** durant les années 2020 et 2021, les dettes à court terme ont représenté respectivement : 7,88 %, 8,66% du total du passif, soit une hausse de 1 766 582 406,34KDA, par rapport à 2020. Cette hausse est due à l'augmentation du poste des fournisseurs et comptes rattachés de 475 595 811,14 KDA par rapport à 2021, et à l'augmentation des autres dettes de 934 742 425,30 KDA par rapport à 2020.

**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 (2020) = 20 644 829 602,28 – 20 414 031 929 ,97= 230 797 672,34 KDA.**

**FRN (2021) = 19 261 370 602,94 – 19 280 550 295,67= (19 179 692,73) KDA.**

De la formulation (2), on aura :

**FRN (2020) = 1 997 380 078,65 – 1 766 582 406,34= 230 797 672,34 KDA.**

**FRN (2021) = 1 807 497 590,2 – 1 826 677 282,93 = (19 179 692,73) KDA.**

Le tableau N° 23 présente l'évolution du FRN des deux années 2020 et 2021.

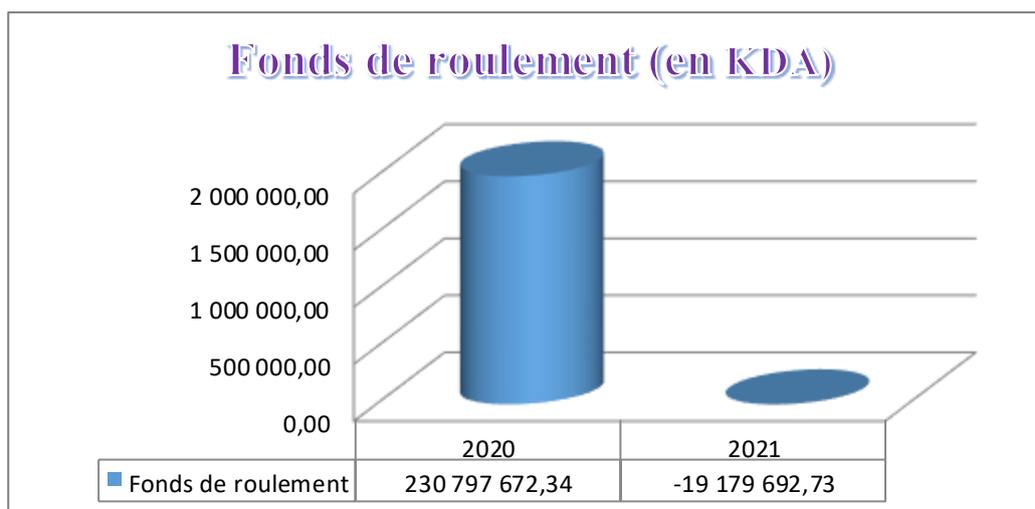
**Tableau N° 23 : L'évolution du fonds de roulement**

**UM : KDA**

<b>Rubrique</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Ecart</b>	<b>Var %</b>
<b>FRN</b>	230 797 672,34	(19 179 692,73)	(211 617 979,61)	-1.08%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

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



Source : réalisé par nos soins.

### Interprétation

Le fonds de roulement de l'entreprise a diminué de 1,08% par rapport à l'exercice 2020. Cette baisse est due 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 fonds de roulement de l'entreprise est négatif pour l'exercice 2021 par rapport à l'exercice 2020, année durant laquelle l'entreprise a couvert à peine le financement des investissements par ses ressources permanentes (fonds propres + dettes à long terme). Ceci signifie que l'entreprise ne disposait pas de ressources permanentes pour faire face au financement des investissements et de l'exploitation. L'entreprise ne dispose pas de marge de sécurité. Par ailleurs, elle a dû affecter une partie de ses DCT au financement de ses actifs immobilisés.

### 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 :

$$\text{BFR (2020)} = 1\,364\,139\,979,93 - 1\,766\,582\,406,34 = -402\,442\,426,41 \text{ KDA.}$$

$$\text{BFR (2021)} = 1\,105\,571\,650,01 - 1\,826\,677\,282,93 = -721\,105\,632,92 \text{ KDA.}$$

Le tableau N° 24 présente l'évolution du BFR des deux années 2020 et 2021.

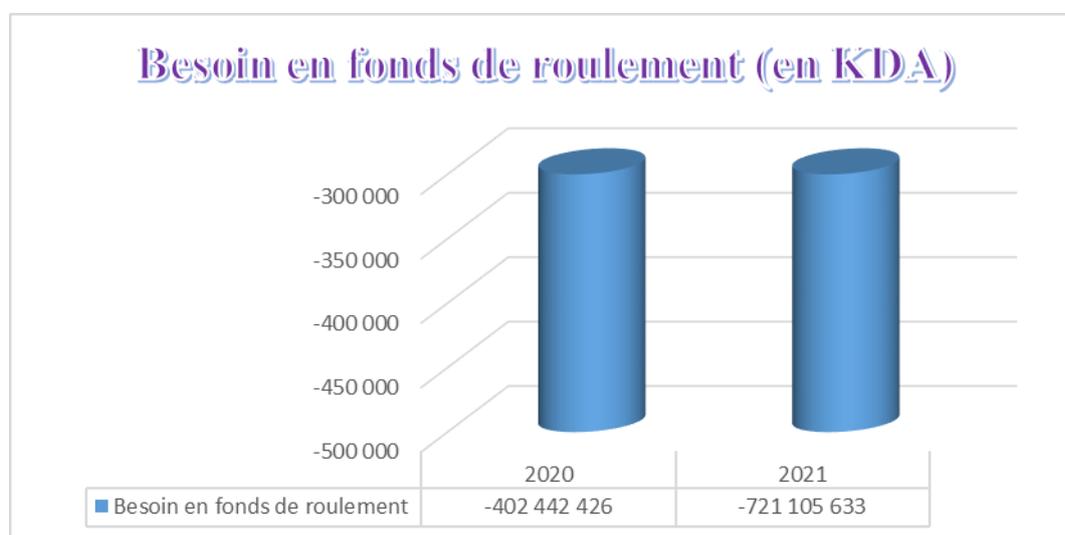
**Tableau N° 24 : L'évolution du Besoin en fonds de roulement**

**UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>BFR</b>	-402 442 426,41	-721 105 632,92	-318 63 206,51	-79%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

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



**Source :** réalisé par nos soins.

**Interprétation**

Les BFR pour les deux derniers exercices 2020 et 2021 sont négatifs. Cela signifie que les besoins d'exploitation de l'EPB sont moins importants que les ressources d'exploitation. Néanmoins, Le 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):

$$\text{TRN} = \text{FRN} - \text{BFR} \dots\dots\dots(1)$$

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

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

De la formulation (1), on aura :

$$\text{TRN (2020)} = 230\,797\,672,34 - (-402\,442\,426,41) = \mathbf{633\,240\,098,75\text{KDA.}}$$

$$\text{TRN (2021)} = (19\,179\,692,73) - (-721\,105\,632,92) = \mathbf{701\,925\,940,19\text{ KDA.}}$$

De la formulation (2), on aura :

$$\text{TRN (2020)} = 633\,240\,098,72 - 00 = \mathbf{633\,240\,098,75\text{KDA}}$$

$$\text{TRN (2021)} = 701\,925\,940,19 - 00 = \mathbf{701\,925\,940,19\text{ KDA.}}$$

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la TRN des deux années 2020 et 2021.

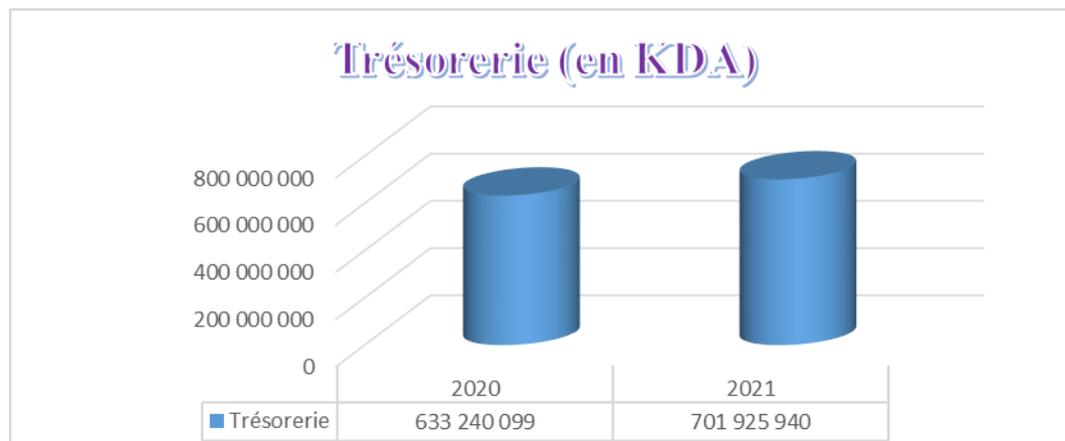
**Tableau N° 25 : L'évolution de la trésorerie**

**UM : KDA**

Rubrique	2020	2021	Ecart	Var %
<b>TRN</b>	633 240 098,75	701 925 940,19	68 685 841,44	11%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

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



**Source :** réalisé par nos soins.

### Interprétation

L'entreprise a pu dégager des montants satisfaisants de trésorerie durant les deux derniers exercices 2020 et 2021. Ce qui signifie que malgré que le BFR soit négatif, il a pu dégager un surplus de dettes à court terme. La trésorerie a pu recouvrir les dettes de l'entreprise.

L'entreprise affiche au 31.12.2021 une trésorerie positive. Même si la trésorerie affiche des soldes favorables, ce n'est pas pour autant un signe de performance financière car l'origine de cette dernière est principalement constituée de DCT.

#### .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 important 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° 26 présente le calcul de la CAF des deux années 2020 et 2021 par la méthode additive (à partir du résultat net).

**Tableau N° 26 : Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir du résultat net**

Désignation		2020	2021
	Résultat net de l'exercice	567 283 065,74	633 057 587,81
+	Dotations aux amortissements, et aux provisions	(1 032 518 211,39)	(1 022 239 875,14)
-	Reprises sur pertes de valeur, et provisions	(16 552 658,14)	(19 393 184,42)
+	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
=	<b>CAF</b>	<b>1 583 248 618,99</b>	<b>1 635 904 278,53</b>

Source : réalisé par nos soins 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 2020 et 2021 par la méthode soustractive (à partir l'EBE).

Tableau N° 27: Le calcul de la capacité d'autofinancement à partir de l'EBE

Désignation		2020	2021
	EBE	1 525 427 577,63	1 035 278 142,18
+	Transfert de charges	0	0
+	Autre produits opérationnels	161 124 011,59	383 036 195,93
-	Autre charges opérationnelles	(14 095 610,79)	(14 516 856,58)
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun	0	0
+	Produits financiers	261 007 154,73	488 546 783,48
-	Charges financière	(240 361 205,86)	(197 723 930,08)
+	Produits exceptionnels	0	0
-	Charges exceptionnelles	0	0
-	Participation des salariés aux résultats	0	0
-	Impôt sur le bénéfice (exigible sur résultat ordinaire)	(129 830 528,37)	(81 859 970,00)
+	Impôt différé	19 977 220,06	23 143 913,60
=	<b>CAF</b>	<b>1 583 248 618,99</b>	<b>1 635 904 278 ,53</b>

**Source** : réalisé par nos soins 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. Par ailleurs, La CAF de l'exercice 2021 a connu une hausse de 1 635 904 278 ,53 KDA, soit de 3,33%, par rapport à l'exercice 2020.

#### ❖ 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 :

### 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.

#### 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 2021. Ce dernier est présenté dans le tableau qui suit

**Tableau N° 28 :L'évolution des charges des activités ordinaires UM : KDA**

<b>Intitulé</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Ecart</b>	<b>Var %</b>
Achats consommés	(244 538 047,88)	(210 244 839,74)	34 293 208 ,14	-13,51 %
Services extérieurs	(377 432 283,98)	(505 107 112,92)	(127 674 828, 94)	33,83 %
Autres services extérieurs	00	00	00	00
Charges de personnel	(3 639 858 101,66)	(3 348 127 686,32)	291 730 415,34	-8.01 %
Impôts, taxes et versements assimilés	(167 097 200,86)	(168 027 095,00)	(929 894,14)	0,56 %
Autres charges opérationnelles	(14 095 610,79)	(14 516 856,58)	(421 245,79)	3%
Charges financières	(240 361 205,86)	(197 723 930,08)	42 637 275,8	- 17,74%
Dotations aux amortissements, et aux provisions	(1 032 518 211,39)	(1 022 239 875,14)	10 278 336	-1 %
<b>Total des charges hors IBS</b>	<b>(5 715 900 662,42)</b>	<b>(3 421 507 645,5)</b>	<b>249913266,4</b>	<b>- 4,37 %</b>

IBS	(129 830 528,37)	(81 859 970,00)	47 970 558,37	36,95%
<b>Total des charges</b>	<b>(5 845 731 190,79)</b>	<b>(3 503 367 615,5)</b>	<b>297883824,8</b>	<b>5,10 %</b>

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

### **Interprétation**

Les charges des activités ordinaires ont diminué de 5,10%, passant de (5 845 731 190,79) KDA en 2020 à (3 503 367 615,5)KDA en 2021, dues essentiellement à l'augmentation des :

- ✓ **Achats consommés**, soit une diminution de (13,51) %, passant de (244 538 047,88) KDA en 2020 à (210 244 839,74) KDA en 2021.
- ✓ **Charge de personnel**, soit une diminution de (8.01) %, passant (3 639 858 101,66) KDA en 2020 à (3 348 127 686,32) KDA en 2021.
- ✓ **Autres charges opérationnelles**, soit une diminution de passant 3% de (14 095 610,79) KDA en 2020 à (14 516 856,58) KDA en 2021.
- ✓ **Dotations aux amortissements, et aux provisions**, soit une diminution de -1 % passant de (1 032 518 211,39) KDA en 2020 à (1 022 239 875,14) KDA en 2021.

#### ➤ *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'affaires, Il traduit la contribution de chaque vente à ce dernier.

$$\text{❖ Taux de marge bénéficiaire (2020)} = (567\,283\,065,74 / 5\,954\,353\,212,01) * 100 = \mathbf{9,53\%}.$$

$$\text{❖ Taux de marge bénéficiaire (2021)} = (633\,057\,587,81 / 5\,266\,784\,876,16) * 100 = \mathbf{12,02\%}.$$

Ce taux a légèrement augmenté par rapport à l'exercice 2020, suite à l'augmentation du résultat de l'exercice et à la baisse 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 (2020) =  $(1\,525\,427\,577,63 / 5\,954\,353\,212,01) * 100 = 25,62 \%$ .
- ❖ Taux de profitabilité économique (2021) =  $(1\,035\,278\,142,18 / 5\,266\,784\,876,16) * 100 = 19,66 \%$ .

Ainsi, chaque 10 DA investis en actif, permettrait à l'EPB de dégager 2,5 DA et 1,9DA de CA pour 2020 et 2021 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 (2020) =  $(677\,136\,374,05 / 5\,954\,353\,212,01) * 100 = 11,37 \%$ .
- ❖ Taux de profitabilité financière (2021) =  $(691\,773\,644,21 / 5\,266\,784\,876,16) * 100 = 13,13 \%$ .

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.

2.3.1. Les ratios de gestion<sup>112</sup>

Tableau N° 29 : Les ratios de gestion

Ratios		Formule de calcul	2020	2021
<i>Ratios de gestion</i>	Ratio de productivité globale	VA / CA HT	90%	86%
	Ratio de recouvrement des créances	(Créances clients*360j) / CA TTC	35j	35j
	Ratio de rendement du travail	Frais de personnel / VA	68%	74%
	Ratio des frais de personnel	Frais de personnel / CA HT	61%	64%
	Ratio de rotation crédit fournisseur	(Achats consommés/fournisseurs) / 360j	12j	14j

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

Créances clients (2020) = 683 308 406,92 KDA  
KDA.

Créances clients (2021) = 609 758 514,25

CA HT (2020) = 5 954 353 212, 01 KDA

CA HT (2021) = 5 266 784 876,16KDA.

CA TTC (2020) = 7 085 680 322, 30 KDA

CA TTC (2021) = 6 267 474 002, 63 KDA.

FR (2020) = (3 639 858 101,66) KDA

FR (2021) = (3 348 127 686,32) KDA

**Interprétation**

- ✓ **Le ratio de productivité** est en progression en 2020 par rapport au 2021 ; ceci est dû à une augmentation simultanée de la valeur ajoutée.
- ✓ **Le délai de recouvrement des créances** Avec une moyenne de 35 jours, le délai de paiement des clients est très satisfaisant. Cette performance est due à l'optimisation de la gestion du processus de recouvrement.

<sup>112</sup> A cause de manque de certaines données, le ratio de rotation des stocks et le délai de rotation des crédits fournisseurs ne seront pas calculé.

- ✓ **Ratio de rendement du travail** .Le ratio de frais de personnel / valeur ajoutée a connu une augmentation de 06 points durant les deux exercices, en raison de la baisse consécutive de la valeur ajoutée et aussi en raison de la hausse des frais de personnel.
- ✓ **Le ratio des frais de personnel** .Hausse du ratio des frais de personnel / chiffre d'affaires de 03 points, en raison de montant très important des frais de personnel qui représente 60 % du total charges d'une part, et la baisse du chiffre d'affaires de 12 % d'autre part.
- ✓ **Ratio de rotation crédit fournisseur** .Il y'a eu une baisse par rapport aux délais de rotation crédit client.

### 2.3.2. Les ratios de liquidité

Tableau N° 30 : Les ratios de liquidité

Ratios		Formule de calcul	2020	2021
<i>Ratios de liquidité</i>	Ratio de liquidité générale	$AC / DCT \geq 1$	1,13	0,99
	Ratio de liquidité réduite	$(VR+ VD) / DCT \geq 1$	0,94	0,80
	Ratio de liquidité immédiate	$VD / DCT \geq 1$	0,36	0,38

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

AC (2020) = 1 997 380 078, 65 KDA

AC (2021) = 1 807 497 590, 2 KDA.

VR (2020) = 1 029 093 971, 14 KDA

VR (2021) = 752 896 409, 12 KDA.

VD (2020) = 633 240 098,72 KDA

VD (2021) = 701 925 940,19 KDA.

DCT (2020) = 1 766 582 406,34 KDA

DCT (2021) = 1 826 677 282,93 KDA.

#### Interprétation

- ✓ **Le ratio de liquidité générale** est satisfaisant durant les 02 derniers exercices, cela signifie que l'entreprise est en bonne santé financière et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- ✓ **Le ratio de liquidité réduite** est inférieur à 1, cela signifie que l'EPB n'arrive pas à couvrir ses dettes à court terme. L'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés à temps.

- ✓ **Le ratio de liquidité immédiate** Ce ratio est inférieur à 1, pour les 02 derniers exercices, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires. L'EPB rencontre des difficultés.

### 2.3.3. Les ratios de rentabilité

**Tableau N° 31 : Les ratios de rentabilité**

Ratios		Formule de calcul	2020	2021
<b>Ratios de rentabilité</b>	Ratio de rentabilité économique	RO / total de l'actif	0,03%	0,02%
	Ratio de rentabilité financière	Résultat net / CP	0,04%	0,05%
	Ratio de rentabilité commerciale nette	Résultat net / CA HT	0,12%	0,10%

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

RO (2020) = 656 490 425, 18 KDA

RO (2021) = **400** 950 790, 81 KDA

RN (2020) = 567 283 065, 74 KDA

RN (2021) = **633** 057 587, 81 KDA

TA (2020)= 22 411 412 008,62 KDA

TA (2021)= 21 088 047 885,87 KDA

CP (2020)= 14 001 668 035,07 KDA

CP (2021)= 13 761 910 998,88 KDA

CA (2020)= 5 954 353 212,01 KDA

CA (2021)= 5 266 784 876,16 KDA

### Interprétation

- ✓ **Le ratio de rentabilité économique** a connu une légère baisse en raison de la régression du résultat opérationnel de l'entreprise de 39 %.
- ✓ **Le ratio de rentabilité financière** reste satisfaisant durant les deux (02) derniers exercices avec une légère amélioration due essentiellement à la hausse du résultat de l'entreprise de 12 %<sup>113</sup>.
- ✓ **Le ratio de rentabilité commerciale nette** a légèrement progressé de 02 points durant les deux exercices.

<sup>113</sup> C'est une norme utilisée par l'EPB.

## 2.3.4. Le ratio de solvabilité

Tableau N° 32 : Le ratio de solvabilité

Ratio		Formule de calcul	2020	2021
<i>Ratio de solvabilité</i>	Ratio de solvabilité générale	Total Actif / total des dettes	2,66	2,88

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

TA (2020) = 22 411 412 008,62 KDA

TA (2021) = 21 088 047 885,87 KDA

T dettes (2020) = 8 409 743 973 ,55 KDA

T dettes (2021) = 7 326 136 886 ,99 KDA

## Interprétation

Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'EPB est en mesure de rembourser ses dettes si elle devait cesser brutalement toute activité.

## 2.3.5. Les ratios de structure financière

Tableau N° 33 : Les ratios de structure financière

Ratios		Formule de calcul	2020	2021
<i>Ratios de structure financière</i>	Ratio de financement permanent	$KP / VI \text{ (ou AF)} \geq 1$	1,01	1,00
	Ratio de financement propre	$CP / VI \geq 0.5$	0,69	0,71
	Ratio d'autonomie financière	$CP / \text{total des dettes} \geq 1$	1,66	1,88
	Ratio de capacité de remboursement	$DLMT / CAF < 4$	4,15	3,30
	Ratio d'endettement	Total des dettes / total de l'actif $< 0.5$	0,38	0,35
	Ratio d'indépendance financière	Capitaux propres/capitaux permanents	0,68	0,71

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB.

Sachant que :

KP (2020) = 20 644 829 602,28 KDA

KP (2021) = 19 261 370 602,94 KDA.

VI (2020) = 20 414 031 929, 97 KDA

VI (2021) = 19 280 550 295, 67 KDA.

CP (2020) = 14 001 668 035, 07 KDA

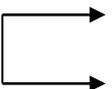
CP (2021) = 13 761 910 998, 88 KDA.

DLMT (2020) = 6 643 161 567,21 KDA

DLMT (2021) = 5 499 459 604,06 KDA.

TA (2020) = 22 411 412 008,62 KDA

TA(2021) = 21 088 047 885,87 KDA.

Total des dettes = DLMT + DCT  Total des dettes (2020) = 8 409 743 973,55 KDA.  
Total des dettes (2021) = 7 326 136 887 KDA.

### Interprétation

- ✓ **Le ratio de financement permanent** est moyen durant les 02 derniers exercices. L'actif immobilisé est financé par les capitaux propres et l'entreprise ne possède pas de capitaux permanents supplémentaires pour financer ses besoins d'exploitation.
- ✓ **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 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 %. Le niveau d'endettement de l'entreprise est faible.

### 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° 34 présente le tableau de bord financier de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Tableau N° 34 : Le tableau de bord financier de l'EPB

Rubriques	Indicateur/ ratios	Unité	Exercice 2021				
			2020	2021	Ecart	Var %	pictogramme
<b>Principaux soldes intermédiaires de gestion</b>	CA HT	KDA	5 954 353	5 266 785	-687 568	-12%	
	VA	KDA	5 332 383	4 551 433	-780 950	-15%	
	EBE	KDA	1 525 428	1 035 278	-490 150	- 32%	
	RO	KDA	656 490	400 951	-255 539	- 39%	
	Résultat financier	KDA	20 646	290 823	270 177	13,09 %	
	RCAI	KDA	677 136	691 774	14 38	02%	
	Résultat de l'exercice	KDA	567 283	633	65 775	12%	
<b>Equilibre financier</b>	FRN	KDA	230 798	-19 179	-211 617 979	- 1,08%	
	BFR	KDA	-402 442	-721 104	-318 632	- 11,75%	
	TRN	KDA	633 240	701 925	68 686	11%	
<b>Ratios de gestion</b>	Ratio de productivité globale	%	90	91	1	1,11%	
	Ratio de recouvrement des créances	Jours	35	35	-	-	

	Ratio de rendement du travail	%	68	74	10	14,7%	
	Ratio des frais de personnel	%	61	64	3	5%	
	Ratio de rotation crédit fournisseur	%	12	14	-	-	
<b>Ratios de liquidité</b>	Ratio de liquidité générale	%	1,13	0,99	- 0.14	- 12,40%	
	Ratio de liquidité réduite	%	0,94	0,80	- 0.14	- 15%	
	Ratio de liquidité immédiate	%	0,36	0,38	0,02	6%	
<b>Ratios de rentabilité</b>	Ratio de rentabilité économique	%	3%	2%	-1%	- 33%	
	Ratio de rentabilité financière	%	4%	5%	1%	-25%	
	Ratio de rentabilité commerciale nette	%	34%	31%	- 3%	- 8,82%	
<b>Ratio de solvabilité</b>	Ratio de solvabilité générale	%	10	12	2	20%	
<b>Ratios de structure</b>	Ratio de financement	%	1,01	1	0,01	0,99%	

financière	permanent						
	Ratio de financement propre	%	0,69	0,71	0,02	3%	
	Ratio d'autonomie financière	%	1,66	1,88	0,22	13,25%	
	Ratio de capacité de remboursement	%	4,15	3,30	0,85	-21%	
	Ratio d'endettement	%	0,38	0,35	-0,03	-8%	

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'EPB

#### 4. Tableau de bord financier de l'entreprise

##### 4.1. Tableau de bord de gestion

Tableau N° 35 : Tableau de bord de gestion

Domaine	Indicateurs	Formule	Standard
Principaux soldes	Taux de valeur ajoutée	$\frac{\text{Valeur Ajoutée}}{\text{Chiffre D'affaires}}$	A la hausse
	Taux de marge brute	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre D'affaires HT}}$	A la hausse
Solvabilité	Ratio de solvabilité	$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Total des dettes}}$	Supérieur à 1
Rémunération	Ratio de frais de personnel	$\frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$	Inférieur à 50 %
	Coût du travail par catégorie	En valeur brute	Indicatif
Commissariat aux comptes	Taux de prise en charge des recommandations du CAC	$\frac{\text{Nombre de recommandations prises en charge}}{\text{Total des recommandations}}$	95 %

Source : document interne de l'EPB

## 4.2. Tableau de bord de performance

Tableau N° 36 : Tableau de bord de performance

Domaine	Indicateurs	Formule	Standard
<b>Trésorerie</b>	Gestion de la trésorerie	(Niveau de trésorerie du mois/dépenses incompressibles du mois) x100	85 %
<b>Décaissements</b>	Délai moyen de paiement des fournisseurs	$\frac{\text{Dettes Fournisseurs TTC} \times 360 \text{ jours}}{\text{Achats TTC} + \text{Services Extérieurs TTC}}$	30 jours à la réception du dossier à la DFC
<b>Créances</b>	Délai de recouvrement des créances	$\frac{\text{Créances Clients} \times 360 \text{ jours}}{\text{Chiffre D'affaires TTC}}$	Inférieur à 50 jours
	Taux de recouvrement des créances	$\frac{\text{Encaissements réalisés (N)}}{\text{Chiffre d'affaires TTC (N-1)}}$	85 %
<b>Suivi des orientations du comité de direction</b>	Taux de réalisation global des actions issues des Comités de Direction	$\frac{\text{Taux de réalisation de l'action} \times \text{La pondération Total des pondérations}}{\text{Total des pondérations}}$	95 %

Source : document interne de l'EPB

### 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.

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 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.

Au cours de notre étude des états financiers de L'EPB, nous avons remarqué que cette entreprise n'a pas pu réellement réaliser les objectifs fixés par rapport à ses réalisations, en effet nous avons constaté des écarts négatifs dans la majorité des indicateurs figurant dans le tableau de bord.

En conclusion, avec l'apparition de la crise sanitaire, l'EPB a connu un ralentissement de son activité. Celle-ci a engendré une baisse importante des indicateurs de performance.

L'entreprise portuaire de Bejaïa a connu de nombreuses défaillances, retards dans ses services. Qui se traduisent par la diminution de la performance. Cela est dû au deconfinement durant la période du corona virus.

# *Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

Il nous semble essentiel de rappeler que les entreprises, qu'elles soient commerciales, industrielles ou prestataires de services doivent avoir un outil de pilotage et de mesure de performance. Tableau de bord est devenu indispensable. C'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance des outils du contrôle de gestion, Ils permettent de répondre aux besoins des dirigeants et ils constituent des outils d'aide à la prise de décision. A cette fin, des outils essentiels sont à la disposition du contrôleur de gestion. Parmi eux : *le tableau de bord*.

Cependant, la mise en place d'un tableau de bord au sein d'une organisation est une tâche très complexe. Elle nécessite un long processus, l'efficacité des étapes pour son élaboration.

Tout au long de notre recherche, nous avons montré que le tableau de bord peut constituer un outil de pilotage de la performance. Il représente un outil de guidage, permet de sélectionner et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents. Il sélectionne les informations les plus importantes et anticipe les difficultés.

Nous avons constaté à travers notre mémoire, que de nos jours le pilotage de performance fait partie des priorités majeures des entreprises. Ce qui signifie que le tableau de bord est très efficace pour la bonne gestion de l'entité. Il permet de mesurer le niveau de performance, présente les éléments d'appréciation de façon dynamique et progressive afin de juger la situation sous l'éclairage des objectifs de la performance.

Pour définir le tableau de bord comme l'instrument clé du pilotage de la performance financière de l'entreprise, nous avons élaboré un certain nombre d'hypothèses.

En vue d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et afin de répondre à notre problématique, nous avons pris pour modèle l'élaboration du tableau de bord financier au sein de l'entreprise portuaire de BEJAJIA, où nous avons effectué notre stage.

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 tels que : les indicateurs économiques et les indicateurs financiers. Nous avons eu recours à l'analyse des états financiers (bilans et comptes de résultats) de la période allant de 2020 à 2021.

Les résultats de cette étude nous ont permis de ressortir avec un certain nombre de conclusions, notamment :

- ✓ Les soldes intermédiaires de gestion sont dans l'ensemble défavorables, car ils enregistrent une régression pour la période étudiée.
- ✓ L'EPB a connu une chute brutale de son chiffre d'affaires.
- ✓ Régression du chiffre d'affaires et de la masse salariale, recours aux dispositifs de soutien public.
- ✓ Mesure de restriction des importations initiées par les pouvoirs publics
- ✓ Les indicateurs de l'équilibre de l'entreprise sont défavorables, précisément son FRN et son BFR. La TRN est positive toutefois son origine est risquée car elle provient principalement de DCT ce qui n'est pas un indicateur de bonne performance financière à moyen et long terme.
- ✓ trésorerie épuisée en l'absence d'endettement supplémentaire.
- ✓ montant de dettes supérieur à celui des actifs. L'EPB est insolvable.
- ✓ L'EPB rendue insolvable par la crise, est en moyenne plus productive qu'en temps normal.
- ✓ L'effet de la crise sur le bilan des entreprises risque de peser sur leur investissement en phase de reprise.
- ✓ l'endettement supplémentaire réduit l'investissement.
- ✓ D'après l'analyse des ratios de liquidité, nous avons déduit que l'EPB est insolvable 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.

Nos analyses montrent l'intérêt de l'élaboration 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. Il présente à chaque manager les résultats synoptiques et incite à étudier les actions correctives possibles.

L'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB exige un travail rigoureux portant essentiellement sur la collecte d'informations pertinentes et leurs modes de transmission. Elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise, ce qui confirme notre seconde hypothèse.

La pandémie de corona virus a eu un impact important sur les indicateurs qui constituent le tableau de bord ce qui confirme notre troisième 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 n'est pas la même pour tous les services. Pour certains, elle est inadaptée.
- ❖ Les indicateurs du tableau de bord de l'EPB 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.
- ❖ L'impact de la pandémie de covid19 sur l'activité de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons suggéré quelques recommandations, notamment :

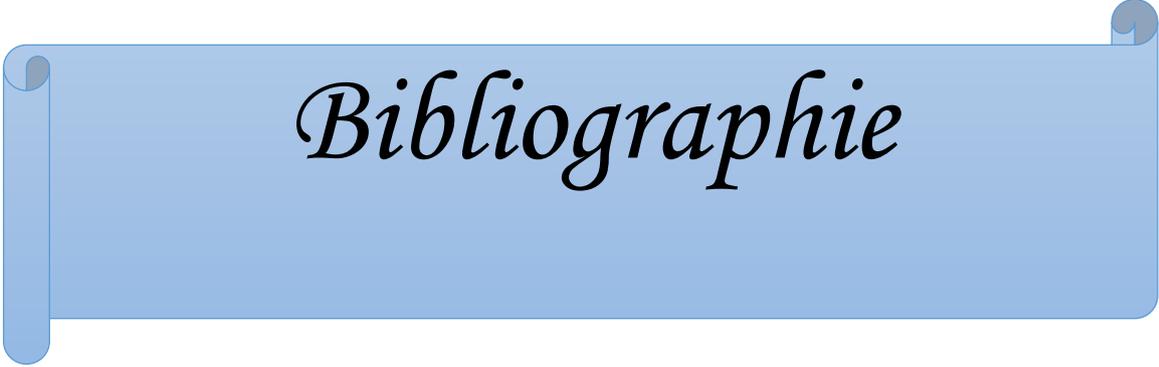
- ✓ La conception d'un tableau de bord n'est pas une fin en soi, mais un point de départ pour analyser les données, puis interpréter les écarts et enfin, prendre des actions correctives.
- ✓ Les tableaux de bord doivent être vivants et doivent pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de 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 une fonction clé où elle pourra jouer un rôle central au sein de cette entreprise.
- ✓ Il est important de faire des animations et des graphiques.

✓ Faire face à la pandémie du corona virus en favorisant le travail à distance.

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 est superflu.
- Permettre la révision de toutes les anomalies engendrées durant l'activité de l'entreprise.

Au final, en raison des nombreux obstacles que nous avons rencontré tout au long de notre recherche au sein de l'EPB, notamment : la durée restreinte du stage, 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.



# *Bibliographie*

---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

❖ Ouvrages

- ✓ **Alazard. C et Sépari. S**, « DECF, Epreuve N°7, contrôle de gestion, manuel et applications », 5<sup>ème</sup> 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,
- ✓ **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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Bruley. M**, « Propos sur les systèmes d'information décisionnels », 2011, in. 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
- ✓ **Doriath. B**, « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

- ✓ **Gervais. M**, « Contrôle de gestion », 8<sup>ème</sup> édition, édition Economica, Paris, 2005.
- ✓ **Giraud. F, Saulpic. O, Bonnier. C et Fourcade. F**, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, Gualino éditeur, EJA, Paris, 2008.
  - ✓ **Granger. L**, « Ce qu'il faut savoir du Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) », in **Honoré. L**, « Gestion financière », Nathan, France, 2001.
- ✓ **Horngren. C, Bhimani. A, Datar. S et Foster. G**, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 3<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.
- ✓ **Lorino. P**, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- ✓ **Lozato. M et Nicolle. P**, « CGO, Gestion des investissements et de l'information financière », 4<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011.
  - ✓ Makhaoui .M 2008, « précis de contrôle de gestion », Edition, ECONOMICA, Paris, P11.
  - ✓ Doriath. B, « Contrôle de gestion », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005, p.140.
  - ✓ Wilfried.N et A.chanteaux « les tableaux de bord et bisness plan », edition des chambres de commerce et d'industrie, 2005, P 12.

### ❖ Articles et thèses

- ✓ **Biramane. H**, « Quels indicateurs pour mesurer la performance ? », la newsletter N°163 du 19 février 2018, in **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.

- ✓ **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. Consulté le : 2022.
- ✓ **Issor. Z**, « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », revue projectique, 2017, N°17
- ✓ **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.
  - ✓ PEGUIRON.F « modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'une SISE universitaire » conférence « ISKO- France » 28-29 avril 2005, P 1

❖ **Autres références**

- ✓ Cours gestion financière, master 1 comptabilité audit, cours regroupés par M<sup>r</sup> IFOURAH.H. , université de Bejaia, 2021.
- ✓ Dictionnaire de management, 4<sup>ème</sup> édition AFNOR, Paris, 2000.
- ✓ Group Licorne, « Initiation au Contrôle de Gestion & Comptabilité Analytique », www.Mjs.gov-ma/site/faut/files/initiation-au-cgo.pdf.
- ✓ DEMESTERE. R & al, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3eme édition, Dunod, Paris, 2006. P84-86.
- ✓ Mémoire, « la mise en application d'un tableau de bord financier », année : 2020
- ✓ Mémoire « essai d'élaboration d'un tableau de bord de gestion de la production » année : 2020

❖ **Sites web**

- ✓ <https://www.manager-go.com/finance/balanced-scorecard.htm> Consulté : 10.01.2022
- ✓ [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr) consulte : 5.03.2022
- ✓ <https://fr.slideshare.net/MichelBruley/propos-sur-les-si-décisionnels> consulte : 16.03.2022
- ✓ <https://www.compta-online.com/quels-indicateurs-pour-mesurer-la-performance-ao3112>. Consulté le : 16.03.2022

- ✓ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeef05c94b.pdf>.  
Consulté le : 18.03.2022
- ✓ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>. Consulté le :  
11.04.2022
- ✓ <https://www.droit-compta-gestion.fr/controle-de-gestion/definition-du-controle-de-gestion/> consulter 05.04.2022.
- ✓ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/> consulté : 18.03. 2022
- ✓ <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-differents-types-de-tableaux-de-bord>  
consulté:02.05.2022
- ✓ <https://www.google.fr/search?q=tableau+de+bord+prospectif> consulté le 20 /03/ 2022
- ✓ <https://www.google.fr/search?q=methode+ovar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahu> consulté 30 .03.2022.
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>  
consulté : 17/05/2022
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>  
consulte : 17/05/2022
- ✓ <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>  
consulté : 18/05/2022
- ✓ <https://blog.spendsk.com/fr/tableau-bord-financier-performant> consulté : 19/05/2022.
- ✓ <https://blog.spendsk.com/fr/tableau-bord-financier-performant> consulté : 19/05/2022



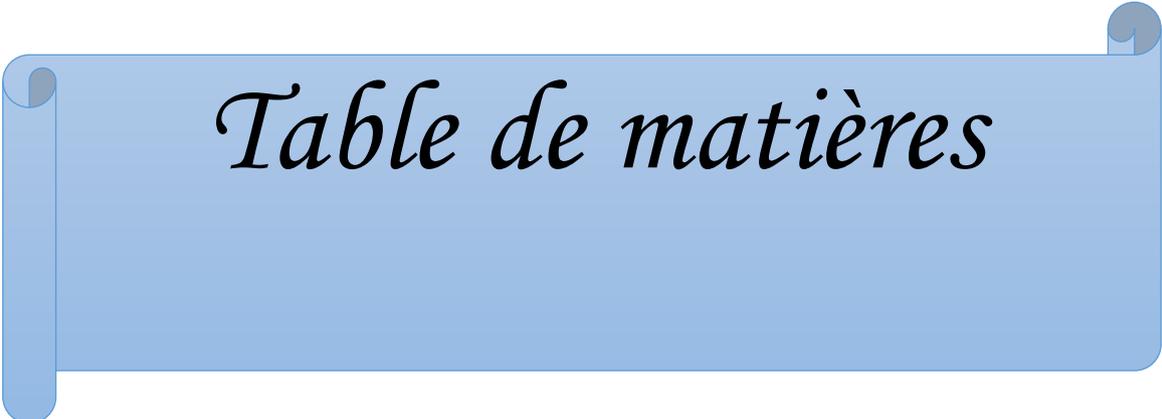
*Listes des annexes*

---

**LISTE DES ANNEXES**

---

<b>Annexe N°</b>	<b>Titres</b>
<b>01</b>	Compte de Résultat
<b>02</b>	Bilan Actif
<b>03</b>	Bilan Passif



*Table de matières*

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux, figures, schémas et graphes

<b>Introduction Générale</b> -----	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur le tableau de bord</b> -----	<b>5</b>
<b>Introduction</b> -----	<b>5</b>
<b>Section 01 : Notions de base sur le tableau de bord</b> -----	<b>5</b>
1. Définition de contrôle de gestion-----	5
✓ Contrôle-----	5
✓ Gestion-----	5
2. Définition de tableau de bord-----	6
2.1. Définition du tableau de bord-----	6
2.2. Les types du tableau de bord-----	7
a. le tableau de bord stratégique-----	7
b. le tableau de bord de gestion-----	7
c. le tableau de bord opérationnel-----	7
d. le tableau de bord financier-----	8
• Définition-----	8
• Objectifs-----	8
• Les indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier-----	8
❖ Les indicateurs économiques-----	8
❖ Les indicateurs financiers-----	8
❖ Les différents types de ratio-----	8
2.3. Objectif du tableau de bord-----	8
3. Rôle du tableau de bord-----	9
3.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison-----	9

3.2. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision -----	9
3.3. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication -----	10
4. Les caractéristiques du tableau de bord -----	10
5. la place du tableau de bord dans l'entreprise -----	10
6. les instruments du tableau de bord -----	10
6.1. La conception générale-----	11
6.2. Les instruments utilisés -----	11
6.2.1. Les écarts -----	12
6.2.2. Les ratios -----	12
6.2.3. Les graphiques -----	12
7. les qualités essentielles d'un tableau de bord efficace -----	13
7.1. 1 <sup>ère</sup> qualité : Le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci -----	13
7.2. 2 <sup>ème</sup> qualité : Le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication-----	13
7.3. 3 <sup>ème</sup> 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-----	13
7.4. 4 <sup>ème</sup> qualité : Le tableau de bord efficace est toujours à jour-----	13
<b>Section 02 : La démarche de conception d'un tableau de bord -----</b>	<b>13</b>
1. Les principes de conception d'un tableau de bord-----	14
1.1. Une cohérence avec l'organigramme-----	14
1.2. Un contenu synoptique et agrégé -----	15
1.3. Une rapidité d'élaboration et de transmission -----	15
2. Les étapes de construction d'un tableau de bord-----	15
2.1. La fixation des objectifs-----	15
➤ Choisir les bons objectifs -----	16
1).Borné -----	16
2).Mesurable-----	16
3).Accessible -----	16

4).Réaliste-----	16
5).Fédérateur-----	16
6).Constructif -----	16
2.2. Identification des facteurs clés -----	18
a).les facteurs de gestions-----	18
b).Identification des facteurs clé de succès -----	18
❖ 1 <sup>ère</sup> étape : établissement de la liste complète des facteurs conditionnant le succès du centre -----	18
❖ 2 <sup>ème</sup> <i>étape</i> : élimination des facteurs les moins importants et regroupement des facteurs restants -----	18
2.3. Choix des indicateurs pertinents -----	19
• Alerte -----	19
• Equilibration -----	19
• Anticipation -----	19
➤ Choisir les indicateurs pertinents -----	19
1. Mesure-t-il l'objectif à suivre -----	19
2. Est –il fiable -----	19
3. Incite-t-il à décider-----	19
4. Puis-je construire sans trop de difficultés -----	19
5. Sera-t-il toujours rafraîchi à temps -----	20
6. L'information est délivrée à coût acceptable -----	20
2.4. Mise en forme du tableau de bord -----	21
<b>3. méthodes d'élaboration des tableaux de bord</b> -----	22
<b>1. La méthode GIMSI</b> -----	22
a) .Définition de la méthode GIMSI -----	22
b) .Les étapes de la méthode GIMSI -----	23
1. Indentification « quel est le contexte » -----	23
2. Conception « que faut-il faire » -----	24
3. Mise en œuvre « Comment le faire ? » -----	24
<b>2. La méthode JANUS</b> -----	24
a). Définition -----	24
b). Les étapes de la méthode JANUS -----	24
b.1). Jalonner les étapes du projet -----	24
b.2).Justifier d'un cadre pour l'action-----	24

<b>b.3).</b> Analyser les besoins des utilisateurs-----	24
<b>b.4)</b> .Architecturer le réseau de tableau de bord-----	24
<b>b.5).</b> Normaliser les différentes mesures de la performance-----	24
<b>b.6).</b> Nommer les liens entre pilotage et performance-----	25
<b>b.7).</b> Unifier les modes de représentation du tableau de bord-----	25
<b>b.8).</b> Utiliser un système d'information adapté-----	25
<b>b.9).</b> Structurer la mise en œuvre du tableau de bord-----	25
<b>3.</b> La méthode OVAR-----	25
<b>3.1.</b> Délimitation des objectifs et des variables d'action-----	26
<b>3.2.</b> Délimitation des responsabilités-----	26
<b>3.3.</b> Sélection des indicateurs-----	26
<b>3.4.</b> Mise en forme des tableaux de bord-----	27
<b>4.</b> La méthode BSC (Balanced Scorecard)-----	27
<b>Section 03: la démarche de la conception d'un tableau de bord financier-----</b>	<b>29</b>
<b>1.</b> Définitions du tableau de bord financier-----	29
<b>1.1.</b> La composition du système de tableaux de bord-----	29
• Suivre l'évolution de la situation financière-----	29
• Mesurer les performances-----	30
• Anticiper les éventuelles difficultés-----	30
• Prendre des décisions éclairées-----	30
• Motiver ses équipes-----	30
<b>1.2.</b> Le tableau de bord financier comme outil de pilotage de la performance-----	30
<b>1.3.</b> Le tableau de bord et le processus de pilotage-----	31
<b>2.</b> Les étapes de conception de tableau de conception du tableau de bord financier-----	31
<b>2.1.</b> La détermination des objectifs-----	31
<b>2.2.</b> Les choix des bons indicateurs financiers-----	31
<b>2.3.</b> La construction du tableau de bord financier-----	32
<b>3.</b> Typologies des indicateurs-----	32
•Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi-----	32

•Indicateur de pilotage et indicateur de reporting -----	32
•Indicateur financier et indicateur non financier -----	32
•Indicateur synthétique et indicateur ciblé -----	33
<b>Conclusion -----</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre II : Tableau de bord outil de pilotage de la performance -----</b>	<b>37</b>
<b>Introduction -----</b>	<b>37</b>
<b>Section 01 : Notions de base sur la performance -----</b>	<b>37</b>
1. Historique de la performance -----	37
2. Définition de la performance -----	38
2.1. Qu'est-ce que la performance?-----	38
2.2. Comment peut-on définir la performance des entreprises ?-----	39
2.3. Qu'est-ce que la performance en gestion ?-----	41
❖ Approche de Lebas -----	41
❖ Approche de Bourguignon. A-----	41
2.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?-----	42
3. Le langage de la performance -----	43
✓ L'économie -----	43
✓ L'efficacité-----	43
✓ L'efficience -----	44
✓ La pertinence -----	46
4. Les différentes dimensions de la performance-----	47
⇒ La performance globale d'une entreprise -----	47
⇒ Performance organisationnelle-----	47
⇒ La performance économique -----	47
⇒ La performance financière-----	48
⇒ La performance sociale -----	48
⇒ Performance logistique-----	49
⇒ La performance stratégique -----	49
⇒ La performance concurrentielle -----	49
⇒ La performance technologique -----	50
⇒ La performance commerciale -----	50

5. les caractéristiques fondamentales de la performance -----	50
▪ Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) -----	50
▪ Elle s'apprécie par une comparaison-----	50
▪ La comparaison traduit le succès de l'action -----	51
6. La forme de la performance-----	51
➤ La performance externe -----	51
➤ La performance interne -----	51
<b>Section 02 : Mesure de la performance-----</b>	<b>52</b>
1. La mesure de la performance -----	52
➤ Comment mesure la performance de l'entreprise ?-----	52
➤ Que mesure-t-on ?-----	53
➤ Quelles sont les axes de performance ? -----	53
➤ Pour qui évalue-t-on la performance ? -----	54
➤ A quel terme ?-----	54
2. Dans quelles conditions la mesure de la performance se trouve efficace ? -----	55
✓ La contrôlabilité -----	53
✓ Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart-----	53
a. Fidélité-----	53
b. Sensibilité -----	53
c. Exactitude -----	53
3. Les principes généraux d'un indicateur de performance -----	55
4. Caractéristiques essentielles des indicateurs de performances-----	56
5. Quels indicateurs pour mesurer la performance ?-----	57
a. Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?-----	57
b. qu'est-ce qu'un "bon" indicateur de performance ?-----	58
c. quel indicateur de performance faut-il choisir ?-----	58
d. Les indicateurs économiques-----	59
✓ Les indicateurs financiers -----	62
a. Le fond de roulement-----	62
b. Le besoin en fond de roulement-----	63
c. La situation de trésorière -----	63
➤ La relation entre FRN, BFR, TRN-----	64

d. Capacité d'autofinancement -----	64
➤ Définition de la CAF -----	64
➤ La méthode additive -----	64
➤ La méthode soustractive -----	65
6. Ratios de mesure de la performance de l'entreprise -----	66
<b>Section 03 : Tableau de bord et pilotage de la performance : <i>Quelles relations ?</i> -----</b>	<b>68</b>
1. Système de pilotage d'une entreprise -----	69
❖ Un sous-système décisionnel stratégique -----	69
❖ Un sous-système décisionnel tactique -----	69
2. Le lien entre le système de pilotage et le tableau de bord -----	70
3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise -----	71
3.1. Le pilotage stratégique -----	71
3.2. Le pilotage par objectif -----	72
3.3. Le pilotage opérationnel -----	72
4. Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage -----	72
❖ Réduire l'incertitude -----	72
❖ Stabiliser l'information -----	72
❖ Contribuer à une meilleure maîtrise de risque -----	73
❖ Faciliter la communication -----	73
❖ Dynamiser la réflexion -----	73
5. Tableau de bord et pilotage de la performance -----	73
➤ Qu'est-ce que piloter la performance ? -----	74
<b>Conclusion -----</b>	<b>75</b>
<b>Chapitre III : Essai de construction d'un tableau de bord au sein de l'EPB -----</b>	<b>77</b>
<b>Introduction -----</b>	<b>77</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil -----</b>	<b>77</b>
1. Présentation de l'entreprise portuaire de Bejaia (l'EPB) -----	78
1.1. Historique -----	78
1.2. Création de l'EPB et son cadre juridique -----	79
2. Implantation géographique du port de Bejaia -----	81
3. Missions, activités et ressources de l'entreprise -----	82
3.1. Missions de l'entreprise -----	82

3.2. Activités de l'entreprise -----	82
• L'acheminement des navires de la rade vers le quai -----	82
• le remorquage -----	82
• le pilotage -----	83
• les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises -----	83
• d'autres prestations sont également fournies aux navires -----	83
3.3. Les ressources de l'entreprise -----	83
❖ Les ressources matérielles -----	83
❖ Les ressources humaines -----	84
4. Objectifs et politique de l'entreprise -----	84
4.1. Objectifs de l'entreprise -----	84
4.2. Politique de l'entreprise -----	84
5. La structure organique de l'EPB -----	85
5.1. L'organigramme de l'EPB -----	85
5.2. La structure organique de l'EPB -----	87
a. Organisation de l'entreprise -----	87
➤ Direction Générale -----	87
b. Direction adjointe fonctionnelle -----	87
➤ Direction des ressources humaine -----	87
➤ Direction digitalisation et numérique -----	87
➤ Direction finance et comptabilité -----	88
➤ Direction contrôle interne -----	88
➤ Direction achat -----	88
c. Direction Générale Adjointe Opérationnelle -----	88
➤ Direction Exploitation -----	89
➤ Direction Domaine et Développement -----	89
➤ Direction Maintenance -----	89
<b>Section 02 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'EPB -----</b>	<b>90</b>
1. Le contexte d'un tableau de bord -----	90
1.1. Le choix de la périodicité -----	91
1.2. Le contenu du tableau de bord -----	91
1.3. Les étapes de construction d'un tableau de bord financier -----	91
1.3.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action -----	91

1.3.2.	Délimitation des responsabilités. -----	92
1.3.3.	Sélection des indicateurs-----	92
1.3.4.	Mise en forme des tableaux de bord -----	93
2.	Mesure de la performance -----	93
2.1.	Les indicateurs économiques -----	93
2.1.1.	L'évolution du Chiffre d'affaires (CA) -----	94
2.1.2.	La valeur ajoutée (VA)-----	96
2.1.3.	L'excédent brut d'exploitation (EBE) -----	97
2.1.4.	Le résultat opérationnel (RO) -----	98
2.1.5.	Le résultat financier-----	100
2.1.6.	Résultat courant avant impôt (RCAI) -----	101
2.1.7.	Résultat de l'exercice-----	102
2.2.	Les indicateurs financiers -----	103
2.2.1.	Elaboration des bilans de grandes masses des exercices 2020, 2021 -----	104
2.2.2.	Le fonds de roulement (FRN)-----	108
2.2.3.	Le besoin en fonds de roulement (BFR)-----	109
2.2.4.	La trésorerie-----	110
2.2.5.	Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)-----	112
a.	La première méthode : La méthode additive -----	113
b.	La deuxième méthode : la méthode soustractive -----	113
❖	Autres indicateurs financiers -----	114
2.3.	Analyse par les ratios -----	115
a.	Ration d'activité -----	115
➤	Indicateur d'évolution des charges d'exploitation-----	115
➤	Taux de marge bénéficiaire -----	116
b.	les ratios de profitabilité-----	116
➤	taux de profitabilité économique -----	117
➤	taux de profitabilité financière-----	117
2.3.1.	Les ratios de gestion -----	118
2.3.2.	Les ratios de liquidité.-----	119
2.3.3.	Les ratios de rentabilité -----	120
2.3.4.	Le ratio de solvabilité -----	121
2.3.5.	Les ratios de structure financière-----	121
3.	mise en forme du tableau de bord -----	122

<b>4.</b> tableau de bord financier de l'entreprise -----	125
<b>4.1.</b> Tableau de gestion -----	125
<b>4.2.</b> Tableau de performance -----	126
<b>Conclusion</b> -----	<b>126</b>
<b>Conclusion Générale</b> -----	<b>129</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

**Résumé**

## *Résumé*

L'objectif de ce travail est de démontrer l'importance **du tableau de bord**. Il est un outil de **gestion de la performance et de pilotage** au sein d'une entreprise.

A cet effet, nous avons effectué un stage au sein de **l'EPB** pour développer un tableau de bord financier en appliquant la **méthode OVAR**. Nos résultats confirment le rôle de l'outil dans la gestion de la performance d'une entreprise, en l'occurrence l'EPB, la plupart des **indicateurs** montrant une bonne santé financière.

D'après les recherches que nous avons menées, on peut dire que le développement d'un tableau de bord au sein d'une entreprise nécessite un travail rigoureux, beaucoup de réflexion, du temps, et une compréhension précise de l'activité.

**Mots clés : Tableau de bord, Pilotage de la performance, EPB, Méthode OVAR, Indicateurs.**

## *Abstract*

The objective of this work is to demonstrate the importance of **dashboard**. Which are **performance management** and steering tools within a company.

To this end, we carried out an internship within the **EPB** to develop a financial dashboard by applying the **OVAR. Method**. Our results confirm the role of the tool in the management of a company's performance, in this case the EPB, most of the **indicators** showing good financial health.

From the research we have conducted, we can say that developing a dashboard within a company requires serious work, a lot of thought, time, and a precise understanding of the activity.

**Keywords: Dashboard, Performance management, EPB, OVAR method, Indicators.**