

Université Abderrahmane Mira – Bejaia



Faculté des Science Economiques Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master 2 option :

Comptabilité et audit

Thème

Essai de réalisation d'un tableau de bord financier

Cas de l'entreprise : *ALGERIE TELECOM*

Réalisé par :

HADDAD Hamanou

HADERBACHE Abde safi

Encadré par :

MAAMRI Moussa

Promotion 2022-2023

Remerciement

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé, force et courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Nous voudrions d'abord, remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce cheminement, nous tenons à témoigner nos reconnaissances pour leurs aides dans la réalisation de ce mémoire.

*Nous remercions infiniment Mr **MAAMRI MOUSSA** pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques, pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos profondes gratitude.*

Nos remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Nos remercions particulièrement non chers parents, nos frères et sœurs, pour leurs soutiens, leurs amours et leurs encouragements.

Dédicace

Grace à l'aide du bon dieu le tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie tout d'abord et avant tout à la mémoire de mon cher père que le bon dieu lui accorde sa miséricorde et l'accueille en son vaste paradis, lui qui m'a toujours poussé et motivé à lui obtenir la sixième étoiles ★.

A ma chère mère à qui je prie Dieu pour qu'il lui accorde bon rétablissement et longue vie.

A mes chers frères et sœurs et a toute la famille

« HADERBACHE ».

A tous mes enseignants.

Je vous dis : Merci ; qu'Allah vous protège.

A.Safi

Dédicace

Je dédie ce modeste travail qui marque un évènement
important de ma vie

- ❖ A la mémoire de mon cher père décédé très tôt.
J'aurais tant aimé qu'il soit présent, que dieu ait son âme
dans sa sainte miséricorde.
- ❖ A Ma mère qui m'a entouré d'amour, d'affection et
qui fait tout pour ma réussite, que dieu la garde
 - ❖ A mon cher petit frère Samir
- ❖ Ma très chère cousine Soraya qui a été toujours
là pour moi
- ❖ Ainsi qu'a mes amis et frères Ghanou, Bachir et
YANIS

A blue horizontal scroll graphic with a white border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top edge curving upwards and the bottom edge curving downwards. The word "Sommaire" is centered on the scroll in a large, black, sans-serif font.

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre 01 : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

Section 01 : Généralité sur la performance

Section 02 : Aspects théoriques du contrôle de gestion

Section 03 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Chapitre 02 : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Section 01 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord

Section 02 : Les approches de conception d'un tableau de bord

Section 03 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord financier

Chapitre 03 : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord financier pour de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Conclusion générale

Références bibliographiques

Tables des matières

Résumé

A blue scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled in the middle, showing the text. The top and bottom edges of the scroll are rolled up, and the left edge is also rolled up.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Le Terme intégral
AC	Actif Circulant
AF	Actif Fixe
AI	Actifs Immobilisé
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CP	Capitaux Propres
DCT	Dettes à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
FRN	Fonds du Roulement Net
KP	Capitaux Permanent
RAF	Ratio D'autonomie Financière
RFI	Ratio de Financement des Investissements
RFP	Ratio de Financement Permanent
RFPI	Ratio de Financement Propre des Immobilisations
RFT	Ratio de Financement Total
RLG	Ratio de Liquidité Générale
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate
RLR	Ratio de Liquidité Réduite
RSG	Ratio de Solvabilité Générale
TA	Total Actif
TCR	Tableau du Compte de Résultat
TB	Tableau de Bord
TP	Total Passif
TR	Trésorerie
VD	Valeurs Disponible
VE	Valeurs D'exploitation
VI	Valeurs Immobilisées
VR	Valeur Réalisable

A blue horizontal scroll graphic with a white border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text "Liste des figures" is centered on the scroll.

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1: La performance de l'entreprise	- 7 -
Figure 2: Le triangle du contrôle de gestion	- 17 -
Figure 3: Les phases du processus de contrôle de gestion	- 26 -
Figure 4: Les étapes de la démarche OVAR	- 43 -
Figure 5: Les étapes complémentaires de l'OVAR	- 43 -
Figure 6: Représentation des histogrammes (les produits par trimestre)	- 48 -
Figure 7: représentation du camembert (les ventes par trimestre).....	- 49 -
Figure 8: représentation des courbes (Les produits par trimestre).....	- 49 -
Figure 9: Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2021 et 2022	72
Figure 10: Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2021 et 2022	74
Figure 11: Représentation graphique de FRN pour les années 2021 et 2022	76
Figure 12: Représentation graphique de BFR pour les années 2021 et 2022.....	77
Figure 13: Représentation graphique de TN pour les années 2021 et 2022	78
Figure 14: Représentation graphique des ratios de financement pour les années 2021 et 2022.....	79
Figure 15: Représentation graphique des ratios de liquidité pour les années 2021 et 2022.....	81
Figure 16: Représentation graphique des ratios de solvabilité pour les années 2021 et 2022.....	83

A blue horizontal scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text "Liste des Tableaux" is centered on the scroll.

Liste des Tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: Les 10 étapes de la méthode GIMSI	- 44 -
Tableau 2: La maquette du tableau de bord de gestion	- 46 -
Tableau 3: Présentation simplifié d'un tableau de bord	- 50 -
Tableau 4: Présentation du bilan financier de l'exercice 2021 (Unité : DZD)	69
Tableau 5: Présentation du bilan financier de l'exercice 2022 (Unité DZD)	70
Tableau 6: Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures actifs) pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	71
Tableau 7: Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures passif) pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	73
Tableau 8: Présentation de FRN pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	75
Tableau 9: Présentation de FRN pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD) ,	75
Tableau 10: Présentation de BFR pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	76
Tableau 11: Présentation de TR pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	77
Tableau 12: Le calcul des ratios de financement pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	79
Tableau 13: Le calcul des ratios de liquidité pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	81
Tableau 14: Le calcul des ratios de solvabilité pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	82
Tableau 15: Tableau de bord financier pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)	84

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met œuvre des moyens intellectuels physiques et financiers qui produit et commercialise des biens et services destinés à être vendus dans un marché afin d'obtenir des profits.

Pendant très longtemps, les entreprises ont opéré dans des environnements stables, non concurrentiels, elles ne disposaient pas d'une grande marge de liberté pour diversifier leurs activités. Aujourd'hui les entreprises sont au cœur d'un processus de transformation radicale. La concurrence n'est plus industrielle mais informationnelle. Il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre, cette dernière nécessite une bonne organisation qui permet d'élaborer un plan et effectuer ces transactions de manière efficace.

Cette fonction d'organisation nécessite une motivation des responsables et des décideurs pour pouvoir réagir en temps opportun afin d'atteindre leurs objectifs. Ceci après avoir mis en place un système de contrôle de gestion.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion est une fonction qui vise à répondre aux questions des managers pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation, s'emploie à mesurer en temps réel la performance de l'entreprise pour s'assurer de l'utilisation optimale de ses ressources.

Pour remplir sa mission, le contrôleur de gestion utilise des outils pertinents pour une bonne marche de celle-ci parmi ces outils on cite le tableau de bord financier.

Le tableau de bord financier est un outil de gestion qui est composé d'un nombre limité d'indicateurs, qui permet aux dirigeants de prendre connaissance de l'état de l'entreprise qu'ils pilotent. Autrement dit le tableau de bord est un outil de suivi et de pilotage des performances qui nous permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise.

L'évaluation de la performance est l'examen régulier des performances professionnelles d'un employé et de leurs contributions globales à l'entreprise, c'est un rapport entre le résultat obtenu et les moyens utilisés pour l'atteindre, c'est une fonction essentielle pour une entreprise et pour ses associés.

➤ **Problématique de recherche**

A ce propos, notre travail se focalise sur l'intérêt du tableau de bord et l'amélioration de la performance au sein d'une entreprise ce qui a poussé à poser la problématique suivante :

➤ **Comment le tableau de bord financier peut-il servir à l'évaluation et au pilotage de la performance financier de l'entreprise , en l'occurrence l'entreprise ALGERIE TELECOM ?**

Pour pouvoir répondre à la problématique initiale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires à savoir :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord et Quels indicateurs devrait-on retenir lors de sa conception ?
- Comment peut-on apprécier la performance financière de l'entreprise ALGERIE TELECOM ?

➤ **Les Hypothèses :**

Pour répondre à la problématique, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

✓ Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui permet de mesurer la performance d'une entreprise. C'est un document qui rassemble différents indicateurs d'une entreprise, ou d'un service.

✓ Le tableau de bord financier peut constituer un excellent outil permettant d'apprécier la performance de l'entreprise Algérie télécom

➤ **L'intérêt du choix du thème :**

Le choix du sujet de recherche est motivé par les éléments suivants:

✓ Le sujet traité est étroitement lié au domaine au contrôle de gestion étant aussi une partie importante de notre formation de master

✓ L'importance de tableau de bord dans une entreprise

✓ Proximité, matériels, et temps : Le temps est très précieux dans la réalisation du mémoire, en effet le sujet choisi ne demande pas beaucoup de déplacement et de dépense du moment qu'il est axé principalement sur les données de terrain

✓ Le sujet offre plus de possibilités d'obtenir un emploi dans notre domaine.

➤ **Méthodologie de recherche :**

Dans le cadre de notre mémoire, le plan méthodologique repose sur une approche hypothéticodéductive qui s'articule autour de deux principaux volets. Tout d'abord, nous avons réalisé une collecte d'informations basée sur des sources théoriques portant sur les concepts de contrôle de gestion, de tableau de bord et de performance. Cette collecte a été effectuée en consultant des ouvrages, des revues spécialisées, des mémoires, des thèses. Ces sources ont été utilisées pour approfondir notre compréhension des concepts clés liés à notre étude.

Ensuite, nous avons réalisé un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise "Algérie Télécom". Ce stage nous a permis d'obtenir un ensemble de données concrètes qui ont complété notre étude théorique. Pendant cette période, nous avons pu observer et étudier le fonctionnement réel de la mise en place d'un tableau de bord financier dans l'entreprise. Nous avons également collecté des données spécifiques nécessaires à notre travail de recherche.

➤ **Plan de travail :**

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres traitant les axes suivants :

➤ **Le premier chapitre** porte sur les notions de base et les différents instruments, l'approche globale de la performance, cadre théorique du contrôle de gestion. En dernier nous avons indiqué la relation entre la performance et le contrôle de gestion.

➤ **Le deuxième chapitre** est destiné à définir le tableau de bord et son instrumentalisation, ses types et rôles. Ainsi que les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord ainsi que son impact sur la mesure de la performance de l'entreprise.

➤ **Au cours de troisième chapitre** « Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM- BEJAIA est réservé au cas pratique et de la présentation d'entreprise Algérie Telecom et de construire un tableau de bord concernant l'entreprise.

C'est l'ensemble de ces points que nous allons essayer de présenter dans cette étude. En arrivant aux termes de notre recherche nous allons tenté de répondre aux questions de départ en affirmant ou essayant d'infirmer les hypothèses qu'on s'est fixées pour cette étude.

Chapitre I :
***La performance de l'entreprise
comme objectif du contrôle de
gestion***

Introduction

Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises sont confrontées à une concurrence intense sur le marché. Afin de survivre, ces entreprises doivent avant tout améliorer leurs performances.

La performance de l'entreprise repose sur la logique "valeur-coût", les deux termes étant indissociables. Il ne s'agit pas simplement de minimiser les coûts ou de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser la relation entre les deux.

Le contrôle de gestion vise à améliorer la performance de l'entreprise. Il est un outil permettant d'atteindre l'efficacité en alignant les objectifs de la stratégie de l'entreprise, et l'efficacité en maximisant les résultats obtenus à partir d'une des moyens alloués.

Dans ce premier chapitre, nous aborderons la notion de la performance globale de l'entreprise dans la première section. Ensuite, nous examinerons les aspects théoriques du contrôle de gestion, en présentant sa définition, ses objectifs et les missions du contrôleur de gestion. Enfin, nous tenterons de mettre en évidence le lien et la relation entre la performance et le contrôle de gestion.

Section 1 : Généralité sur la performance.

Le concept de performance occupe une place prépondérante dans quasiment tous les domaines de l'activité humaine et représente depuis plusieurs décennies un sujet central dans le domaine des sciences de gestion.

1. Définition de la performance :

L'origine étymologique du mot "performance" remonte à l'anglais "performance", dérivé du verbe "to perform" qui possède un double sens. D'une part, il fait référence à l'action de réaliser un exploit, et d'autre part, il renvoie directement à l'accomplissement d'une tâche ou d'un objectif.¹

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des

¹ http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-des_concepts_aux_outils.pdf

objectifs poursuivis.

Ainsi, le concept de performance peut être défini par une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des objectifs par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommés. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

1.1 Définition de la performance selon quelques auteurs :

Il Y'a des différentes définitions selon certains auteurs.

Selon **ALBANES (1978)** : La performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité.²

Selon **A.BOURGUIGNON** « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelques 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 ».³

Selon **DOTIATH et C. GOUJET** « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».⁴

Selon **CHARREAU**, « La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire ».⁵

Selon **MACHESNAY**, « la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité ».⁶

Selon **CHADLER (1992)**: « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin⁷

² Payette. A. (1988) Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec, P 157

³ BOURGUIGNON.A. (1998) « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, 1998, p269.

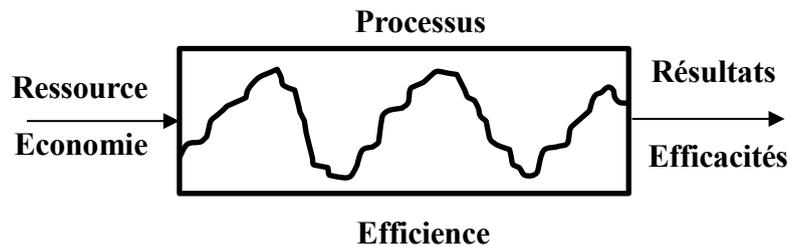
⁴ DORIATH.B & GOUJET.C. (2005). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. 2^{ème} éd, paris: DUNOD, p 166

⁵ CHARREAUX,G. (1998) Le point sur la mesure de performance des entreprises, paris ed Economica, page 7

⁶ MACHESNAY,1991.« Economie d'entreprise », Eyrolles, page 21

⁷ Chandler A. D. (1992), organisation et performance des entreprises, Ed de l'organisation, Tome1, Paris, P21

Figure 1: La performance de l'entreprise



Source : H, LÖNING. *le contrôle de gestion, 6e édition, presse universitaire de France, Paris, 2004, p.6*

2. Typologie de la performance

Nous pouvons distinguer 4 types de performance :

2.1 Performance organisationnelle

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Kalika. M, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle⁸

- Le respect de la structure formelle.
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure.

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

⁸ KALIKA. M. (1998). « STRUCTURE REALITE, DETERMINANT PERFORMANCE » Edition ECONOMICA, page20.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, les quelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier par la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/ nombre d'heures travaillées).

2.2 La performance financière

La capacité d'une organisation à faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixes à partir d'une stratégie. Traditionnellement, d'après Alfred, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Et EVA.

• **Le ROI (Return investment)** : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{Résultat} / \text{Capitaux investis}$$

◦ **Le ROE (Return on equity)** : Ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise . C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$$

◦ **EVA (Economic Value Added)** : mesure la création de valeur économique d'une entreprise. Il évalue si l'entreprise est capable de générer un rendement supérieur au coût des capitaux investis.

$$\text{EVA} = \text{RNE Après impôts} - (\text{CMPC} \times \text{Capital investi})$$

2.3 La performance économique

La performance économique qui peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un cout. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

2.4 La performance sociale :

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité.

2.5 La performance commerciale :

La performance commerciale fait référence à la mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la vente de ses produits ou services. Cette mesure peut prendre en compte un certain nombre de facteurs tels que les ventes, les bénéfices, le taux de conversion des prospects en clients, la fidélisation des clients.

2.6 La performance concurrentielle :

La performance concurrentielle désigne la mesure de l'efficacité d'une entreprise par rapport à ses concurrents directs ou indirects. Elle permet de déterminer dans quelle mesure l'entreprise est capable de rivaliser les autres acteurs de son marché, en termes de qualité, prix, de services, de ce marché

2.7 La performance stratégique :

La performance stratégique fait référence à la mesure de l'efficacité d'une entreprise dans la mise en œuvre d'une stratégie à long terme. Cela peut inclure l'atteinte de sa valeur pour les actionnaires, l'amélioration de sa position sur le marché, la réalisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs.

3. Les critères de la performance :

Les critères de la performance sont des éléments utilisés pour mesurer l'efficacité et l'efficience d'une entreprise dans la réalisation de ses objectifs. Ils sont souvent utilisés pour évaluer les résultats d'une entreprise et pour déterminer les domaines dans lesquels elle peut s'améliorer. Voici quelques critères de performance couramment utilisés⁹ :

- **La rentabilité** : mesure de la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses activités.
- **La croissance** : mesure de l'augmentation de la taille de l'entreprise en termes de ventes, de

⁹ https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

parts de marché, de bénéfices ...etc.

- **La productivité** : mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des biens ou des services.
- **La qualité** : mesure de la conformité des produits ou des services de l'entreprise aux exigences des clients.
- **La satisfaction des clients** : mesure de la satisfaction des clients envers les produits ou services de l'entreprise.
- **La réputation** : mesure de la perception de l'entreprise par les clients, les employés, les investisseurs et les partenaires.
- **La responsabilité sociale** : mesure de l'engagement de l'entreprise envers la société et l'environnement.
- **Les coûts** : mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources pour produire des biens ou des services.

4. Les sources de la performance :

La performance peut être influencée par de nombreuses sources telles que :

- Les compétences et les capacités des individus : La performance peut être améliorée en investissant dans la formation et le développement des compétences des individus.
- La qualité du leadership : un leadership efficace peut motiver les employés et les aider à atteindre leurs objectifs.
- Les processus et le système : des processus et des systèmes bien conçus et efficaces peuvent aider à améliorer la productivité et la qualité du travail.
- Les ressources matérielles et financières : la performance peut être améliorée en fournissant les ressources nécessaires, telles que les technologies et les équipements de pointe.
- La culture organisationnelle : une culture organisationnelle forte qui valorise la performance peut encourager les employés à se concentrer sur l'amélioration continue et l'excellence.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

- Les relations interpersonnelles des relations de travail, positive et constructive peuvent améliorer la communication et la collaboration, ce qui peut, à son tour, améliorer la performance.
- Les mesures de performance et de feed-back:des mesures de performance, clair, des feed-back réguliers peuvent aider les employés à comprendre leurs forces et leurs faiblesses continuellement.
- Les facteurs externes :la performance peut être influencé par des facteurs externes, calculer la concurrence, les tendances économiques, les politiques gouvernemental et les changements technologiques. Il est important de prendre en compte toutes ses sources pour maximiser la performance et atteindre leurs objectifs fixés.

5.Caractéristique de la performance

Les entreprises les plus performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants :

➤ **Adaptation rapide à l'évolution** : il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonctions des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définis constamment en fonction de celle-ci.

➤ **Ouverture au progrès** : c'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès.

➤ **Développement de la gestion** : il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilité l'accomplissement des structures qui exige une structure d'innovation.

➤ **Flexibilité des structures** : c'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les tructures selon les buts à atteindre

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter combinaison des ressources les plus dynamiques.

➤ **Direction participative et développement des hommes** : il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer les pouvoirs et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes de gestion et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement.

➤ **Développement et justification du pouvoir de l'action** : c'est l'ensemble des politiques permettant l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui du progrès et de la croissance.

6. Objectifs de la performance

Pour remplir sa mission l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaires.

Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous-objectifs des centres de responsabilité. Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants directement ou indirectement après les actions correctives.

Lorsque les objectifs sont multiples, la performance devient multidimensionnelle. Elle fait partie intégrante de l'action et est sujette à la subjectivité, car elle résulte de l'opération subjective consistant à rapprocher une réalité d'un souhait et à évaluer le degré de réussite d'une intention.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

La performance est multidimensionnelle dès que les buts sont multiples, la performance est un sous ensemble d'actions, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.¹⁰

7.Évaluation de la performance :

Les entreprises ont des employés de différents départements, qui travaillent en synchronisation les uns avec les autres, et font leur propre travail. Mais il est également important d'évaluer leurs performances. L'évaluation des performances fait référence à une mesure systématique de la personnalité et des performances des employés. Elle est le plus souvent effectuée par leurs responsables ou par une autorité qui est leur superviseur immédiat.

L'évaluation des performances mesure divers aspects des employés tels que les compétences, les aptitudes techniques, les informations sur le poste, la personnalité, la ponctualité et plus encore. L'évaluation des performances, parfois appelée évaluation ou révision des performances, nous aide à faire ressortir ce qu'il y a de meilleur et de pire chez les employés, afin que ses conséquences sur l'organisation puissent être mesurées et prises en charge.

En dehors de cela, les gestionnaires peuvent également observer de près les membres de leur équipe et décider quel employé se verra confier quelle tâche. Cela rend leur gestion facile et leur travail efficace. Les gestionnaires et les superviseurs utilisent divers outils et technologies pour effectuer des évaluations des performances.

Les évaluations des performances au sein de l'entreprise permettent de :

- Motiver et de promouvoir les employés en fonction de leurs capacités et de leurs performances.
- Montrent également les lacunes des employés en termes de compétences et de connaissances.
- Connaître le statut des employés récemment embauchés et qui sont sur le banc.
- Décider de l'augmentation à accorder à un employé particulier en fonction de ses performances et de ses efforts.

¹⁰ NORBERT,GUEDJ.(1974) La dynamique de l'entreprise performante ,Ed marabout, paris , P 364.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

- Mettre en place une boucle de rétroaction régulière entre le gestionnaire et les employés, de sorte que ces derniers reçoivent des rapports sur leurs performances.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une notion complexe et étendue qui possède ses propres fondements et bases, et qui a connu diverses évolutions et transformations au fil du temps pour aboutir à sa définition actuelle. Cette section se concentrera sur l'histoire du contrôle de gestion afin de mieux comprendre son origine. Nous essaierons donc de fournir une définition approfondie de ce concept, Nous exposerons ensuite ses rôles ainsi que ses missions pour comprendre comment cette fonction peut-elle influencer directement sur la performance des entreprises.

1. Historique du contrôle de gestion.

Pour développer l'historique nous allons suivre un ordre chronologique, en présentant d'abord la naissance de cette fonction puis nous verrons l'évolution de cette dernière.

Généralement, la naissance du contrôle de gestion est corrélée à la toute fin du 19e siècle et début du 20e siècle notamment lors de la phase d'industrialisation. Pour Henry BOUQUIN, le début du contrôle de gestion s'apparenterait plus précisément à la fusion entre les analyses sur le contrôle de productivité de Taylor en 1905, les recherches de Gantt sur les charges de structures en 1915 et surtout, sur les choix de structure par division de General Motors en 1923 et Saint-Gobain en 1935.

Les années 1920-1930 traduisent d'un contexte économique défavorable, l'entreprise General Motors subit à cet instant d'importants problèmes de trésorerie qui accentueront encore plus le besoin de contrôler et piloter cette entreprise pour tenter de pallier les difficultés financières traversées. D'importants processus vont alors être mis en place et deviendront par la suite les premiers outils de contrôle de gestion. Bien entendu, à cette époque ils concernent uniquement les activités de production et ne se nomment même pas encore « contrôle de gestion».

ALAZARD & SEPARI, ont souligné qu'« une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants¹¹».

C'est entre les deux guerres aux Etats –Unis qu'on peut situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. En effet, la création du « Controllers Institute of

¹¹ NORBERT, GUEDJ. (1974) La dynamique de l'entreprise performante ,Ed marabout, paris , P 364.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

America » en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.

La période des années 60 jusqu'aux années 70 est une période de forte évolution des outils techniques de cette discipline avec le déploiement des outils classiques du contrôle de gestion ¹²(l'utilisation de la comptabilité analytique, les budgets et le contrôle budgétaire). C'est donc « une époque technique d'installation des outils, centrées sur la fonction comptabilité/budget ».

La période des années 1980, a connu le développement de l'activité de contrôle qui a contribué à l'émergence de différents métiers au sein du contrôle de gestion lui-même.

2. Définition de contrôle et gestion.

2-1 Définition de contrôle.

Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions : Contrôle « il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par

« Contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage ». ¹²

Selon **DRUCKR.P** « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre. » ¹³

2 - 2 Définition de gestion.

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

Gestion : « est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant. » ¹⁴

Autrement dit :

La gestion : « est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la

¹² Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, (2000) « *l'essentiel du contrôle de gestion* », éd, Organisation, Paris, P 77

¹³ François GIRUD et al, (2004) « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », éd Guliano , Paris, P 21

¹⁴ Guy DUMAS, Daniel LARUE, (2005) « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris, P 21.

recherche et l'affectation de ses ressources. »¹⁵.

2-3 Définition du contrôle de gestion selon quelque auteur

En 1965, **R. ANTHONY** définit le contrôle de gestion de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».¹⁶

En 1988, il redéfinit le contrôle de gestion en ces termes : « le contrôle de gestion est le

Processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »¹⁷. Retenons le fait que le contrôle de gestion pour Anthony suppose l'existence des objectifs préalable que le manager chargé de les réalisés à travers les actions d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre de stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

En 1976, **KHEMAKHEM** définit le contrôle de gestion comme étant « 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 ».¹⁸

En 1997, **Michel GERVAIS** définit le contrôle de gestion comme suit : « Processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »¹⁹

A.Burlaud et C. Simon « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation ».²⁰

Figure 2: Le triangle du contrôle de gestion

¹⁵ Franck BAZUREA et al, (2007) « dictionnaire d'économie, et de science sociales », éd : Berti, Paris, P 465

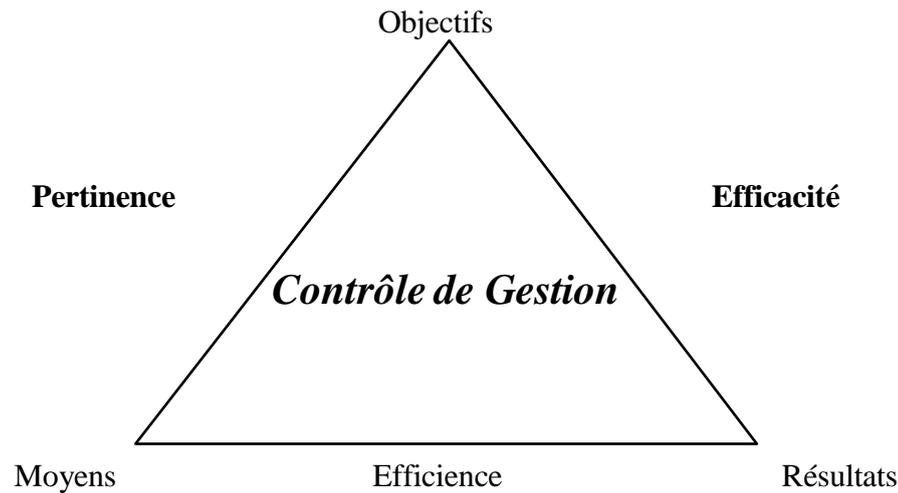
¹⁶ ALAZARD. C & SEPARI. S, (2007) « Contrôle de gestion : Manuel et applications », Dunod , Paris, page 10.

¹⁷ Hervé ARNOUD (2001) « le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons 2001 ; p9

¹⁸ KHEMAKHEM. A, (2001) « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, Paris, page 10.

¹⁹ GERVAIS. M, (2000) « Contrôle de gestion », 7ème édition, ECONOMICA, Paris, page 20.

²⁰ A. BURLAUD, C. SIMON, (1997) Le Contrôle de gestion, Editions La Découverte, Collection repère N° 227. P 65



Source : Hélène LÖNING, Véronique MALLERET, Jérôme MERIC, Yvon PESQUEUX, Eve CHIAPELLO, Daniel MICHEL, André SOLE, « LE CONTROLE DE GESTION organisation, outils et pratiques », 3e édition, DUNOD, Paris 2008, p.6.

Si le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de mécanismes capables de fournir aux responsables, les éléments nécessaires à la maîtrise de la gestion dans le cadre d'objectifs préétablis, on admettra que cette fonction se situe au centre d'un triangle mettant en relation objectifs-moyen- résultat.

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion, toute organisation a un but, les moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtenir des résultats au terme de ce processus.

Objectifs-moyens : c'est l'aide apportée aux dirigeants et aux opérationnels pour définir les moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs qu'ils ont fixés. (Axe : budgétisation et plan d'action).

Moyens-objectifs : c'est se renseigner sur les moyens existants et les résultats que l'on peut en attendre. (Axes : aide à la formulation d'objectifs, identification des leviers de gestion).

Objectifs-résultats : le contrôle de gestion analysera les résultats obtenus au regard des objectifs que l'organisation s'était fixés. (Axes : constat et explication des écarts entre prévu et réalisé).

Résultats-objectifs : après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir les actions correctives pour mieux atteindre les objectifs. (Axes : seuil d'alerte et replanification).

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

Résultats-moyens : l'analyse des résultats peut, dans d'autres cas, inciter à redimensionner (en plus ou moins) les moyens utilisés, compte tenu des résultats obtenus. (Axes : budget flexible, redéploiement de personnel, réorganisation des services).

Moyens-résultats : on rapprochera ici les moyens mis en œuvre et les résultats atteints, par l'organisation. La notion d'objectif est laissée de côté, puisque l'on évalue la taille des moyens

3. Objectifs du contrôle de gestion :

Les objectifs de contrôle de gestion est semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.²¹

3.1 La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

3.2 L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son Organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance, il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajouté.

3.3 La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent Indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses

²¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20

parties prenantes en intégrant les risques liés.

3-4 Servir de support au dialogue hiérarchique

Le contrôle de gestion contribue au dialogue hiérarchique par l'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs puis le contrôle et l'évaluation des performances.

4. Le contrôleur de gestion

La concurrence sur les marchés oblige les entreprises à incorporer en leur sein un service de contrôle de gestion qui à sa tête un contrôleur de gestion.

4.1 Définition du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion peut être considéré comme une personne qui assume et assure la responsabilité de contrôle de gestion dans une organisation. Dans l'analyse des activités de différentes organisations ou entreprises ; le terme contrôleur de gestion peut avoir plusieurs appellations similaires.

Selon Jacques Fettu (2000), l'appellation « contrôleur de gestion » n'est pas l'unique appellation qui désigne la fonction dans la pratique des organigrammes des banques et établissements financiers. Ainsi, dans certains établissements, les appellations de cadre de gestion, de conseiller de gestion, de contrôleur financier, voire de correspondant de gestion sont utilisés pour désigner le contrôleur de gestion. Les banques et établissements financiers d'origine anglo-saxonne conservent également le plus souvent les appellations anglaises de « Contrôler » qui recouvre des fonctions qui dépassent celles que l'on décrit pour contrôle de gestion en France car elles incluent des fonctions financières. On trouve aussi des appellations à priori plus restrictives comme « contrôleur budgétaire » ou moins précises comme « chargés d'études » et qui recouvrent des fonctions de contrôle de gestion

4.2 Rôles du contrôleur de gestion

Dans un monde économique en constante évolution, le rôle du contrôleur de gestion devient de plus en plus important, en particulier ces dernières années. Cependant, ses fonctions peuvent être différentes en fonction de la taille de l'entreprise et du service, du type ou encore du secteur d'activité.

Il arrive même qu'il diffère également en fonction de la période de l'année. Parmi les plus courants, on peut citer :

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

- La détermination des objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques en lien avec la direction
- L'analyse des résultats de l'entreprise et le suivi des performances financières
- Le suivi de la performance à travers plusieurs indicateurs
- L'élaboration, la mise à jour ainsi que le suivi du budget annuel en lien avec les différents managers
- La préparation des clôtures qu'elles soient mensuelles, trimestrielles ou annuelles en lien Avec le service de comptabilité
- Le calcul et la mise en évidence des coûts ainsi que le calcul et l'analyse des écarts qui en découle
- Il doit également prévoir les situations à venir en établissant les prévisions d'activité, de trésorerie, de vente. Cela permettra de s'adapter au mieux quant aux changements prévus
- La création et la mise en place d'outils et de procédures de gestion suivant les besoins de l'entreprise et l'existant
- Il doit également assurer la transmission des informations auprès des équipes et Éventuellement alerter la direction en cas de besoin

Le contrôleur de gestion a donc un rôle qui oscille entre calcul, analyse des chiffres et participation aux prises de décisions stratégique.

4.3 La mission du contrôleur de gestion.

Selon Isabelle CALME (2003)²², le contrôleur de gestion doit mettre en place des moyens efficaces pour assurer la régulation interne et le pilotage de l'organisation. Il s'attache à la réalisation de deux objectifs généraux : d'une part mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation et d'autre part, rendre cohérent les activités des différents secteurs au sein de l'entreprise afin qu'elles concourent à la réalisation d'objectifs communs. La mission du contrôleur de gestion s'axe autour de 5 tâches essentielles : prévoir, conseiller, contrôler, faire remonter l'information vers la direction générale (reporting), et mettre au point les procédures

²² Isabelle CALME et al, (2003), « Introduction à la gestion », éd. Dunod, Paris, P 298.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

(systèmes d'information).

4.3.1 La prévision

La prévision est mise en œuvre pour chacun des services de l'entreprise avec l'aide du service de contrôle de gestion.

➤ **Au niveau des responsables opérationnels, les tâches de prévisions concernent :** Il aide à l'élaboration d'objectifs propres à chaque département ou unité et la traduction de ces objectifs en termes financiers.

La définition des moyens à engager pour chaque objectif.

La mise en évidence des changements d'hypothèses possibles et leur implication financière.

➤ **Au niveau de la cellule centrale de contrôle de gestion, il s'agit de :**

- S'assurer de la comptabilité et de la cohérence des budgets centraux.
- S'assurer de leur conformité avec l'ensemble des objectifs de l'entreprise.
- Faire confronter les différents services lors de leur élaboration.

Proposera la direction générale les éléments qui lui permettent d'arbitrer, en dernier ressort entre les différentes options.

Le contrôleur de gestion a donc un rôle important en tant que concepteur et animateur du processus budgétaire. L'élaboration des budgets, leur exécution et leur suivi peut être distinguées d'un point de vue théorique, mais en pratique ces phases sont indissociables et font partie d'un même processus « gestion prévisionnelle », entièrement centré sur la prise de décision et l'action des dirigeants opérationnels.

4.3.2 Le conseil

Cette fonction de conseil est exercée pour différents responsables opérationnels comme auprès de la direction générale. Elle a pour but de :

- Fournir aux responsables des renseignements permanents chiffrés susceptibles de déterminer des actions correctives immédiates.
- Les aider à réviser en permanence leur gestion en fonction.

- Des résultats qu'ils sont obtenus.
- Des résultats des autres services (conjoncture interne à l'entreprise).
- De la conjoncture économique générale.

4.3.3 Le contrôle

Il s'agit du suivi permanent des résultats de l'activité de l'entreprise à l'aide d'un « tableau de bord » dans lequel figurent les données significatives de production, d'activité

Commerciale, de pilotage ou de situation financière. Cette technique permet de mettre en évidence tout écart significatif par rapport aux prévisions.

Ce travail doit ensuite être complet par une analyse approfondie des causes des déviations constatées. Cette recherche doit être faite conjointement par le contrôleur et le responsable opérationnel concerné.

Le contrôleur de gestion intervient en tant que conseiller en organisation du système de contrôle. La comparaison des données réelles aux données préétablies permet la mesure des performances des entités de gestion et de leurs responsabilités.

4.3.4 Le reporting

Il s'agit de la conception et de la rédaction de rapport de synthèse. Ils sont conçus dans un but d'aide à la décision. Concrètement, il s'agit de faire remonter l'information vers la direction générale ou la maison mère. L'information doit donc être synthétique, pertinente et normalisée.

4.3.5 La mise au point des procédures

C'est la partie relative au service du contrôle de gestion en tant que service d'aide ou de conseil. Elle concerne les mesures à prendre pour dé finir :

- Les indicateurs de gestion significatifs.
- Les procédures communes qui sont utilisées pour que les mesures soient faites sur une base homogène.

4.4 Les qualités du contrôleur de gestion

Dans son livre ; contrôle de gestion bancaire et financier (2000), Jacques Fettu, décrit le contrôle de gestion comme un métier qui nécessite une qualification technique mais aussi des qualités humaines d'animation et de communication. Sur le plan technique, outre une grande rigueur, le contrôleur de gestion doit être dispenseuse de forte culture générale en gestion, reposant à la fois sur une bonne maîtrise de la comptabilité générale, analytique, et sur une maîtrise satisfaisante de l'outil micro- informatique, en particulier de l'usage des tableurs.

Plus généralement, il doit posséder une capacité à poser et à analyser en termes économiques les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise. Il doit être enfin de compte multidisciplinaire et omniscient.

Sur le plan humain, les qualités requises du contrôleur de gestion sont principalement des qualités de contacts et de communication. Il a, en effet un rôle de « **catalyseur** » au sein de l'entreprise. Rigueur et pragmatisme sont d'autres qualités importantes des contrôleurs de gestion. Ils doivent en effet élaborer des procédures et des schémas de traitement de diffusion et d'analyse de l'information qui soient utilisés plutôt que par faits.

En fin, comme tout fonctionnaire, le contrôleur de gestion doit disposer d'une certaine autorité personnelle pour être écouté des opérationnels, en particulier quand il en dépend hiérarchiquement, comme c'est souvent le cas sur ce point. La compétence constitue sa meilleure arme.

5. Le processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats puis à anticiper les résultats futurs.²³

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : prévision, action, évaluation et apprentissage.

➤ La phase de Planification

²³ LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, (2006) « Contrôle de gestion », Foucher, Paris, page 18.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

➤ **La phase Budgétisation**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action.

Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

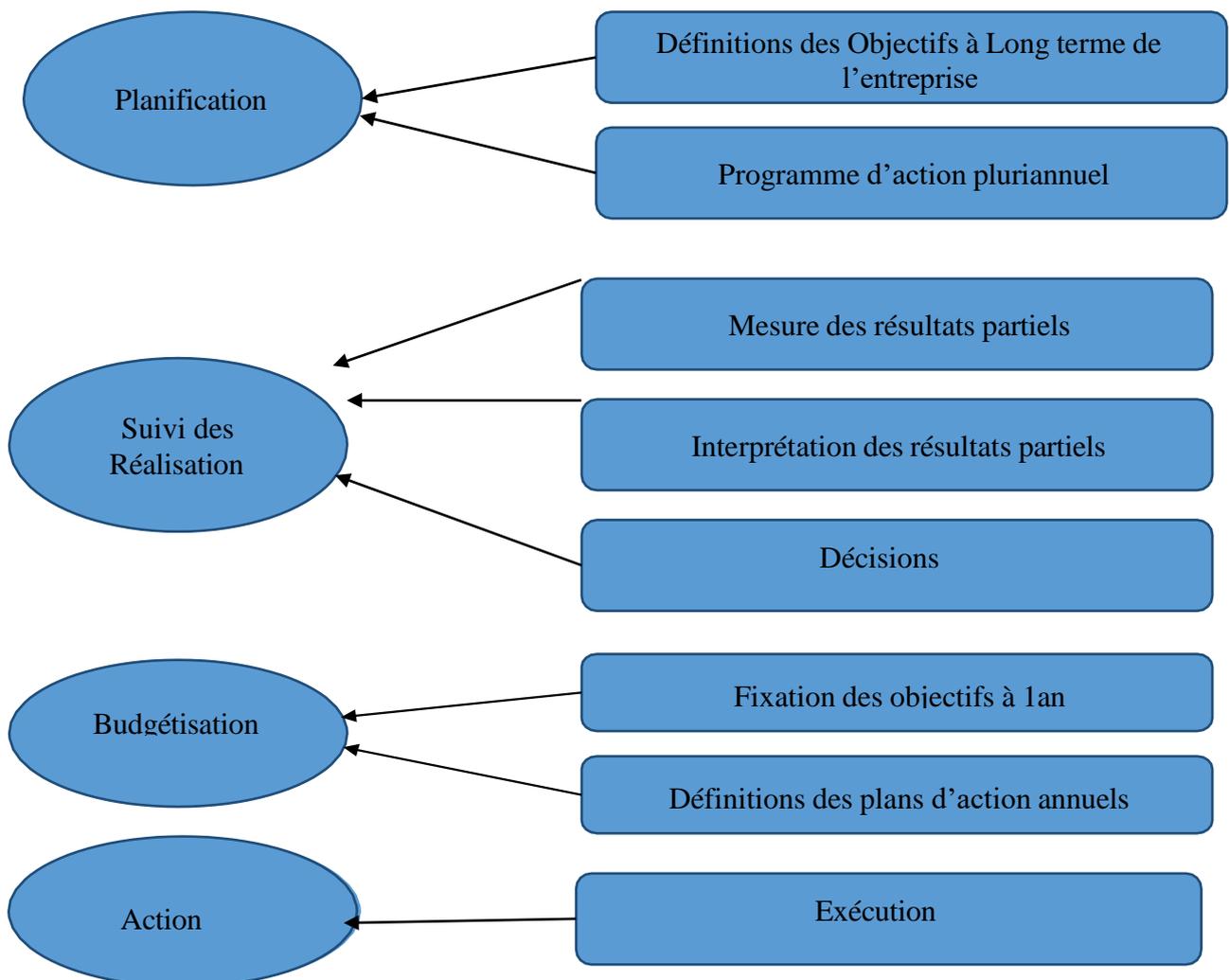
➤ **La phase d'Action**

Cette phase vise à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

➤ **La phase Suivi des Réalisation**

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses, une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévision

Figure 3: Les phases du processus de contrôle de gestion



Source : LONING H, PESQUEUX Y, « Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre», 2ème édition, Dunod, Paris, 2003.

6. Les différents outils utilisés et leurs efficacités

Nous allons à présent nous focaliser sur trois grands outils utilisés en contrôle de gestion, le tableau de bord de gestion, les ERP et enfin le balanced scorecard (BSC). Nous expliquerons dans un premier temps leurs utilités et leurs fonctionnements puis nous verrons également comment ils contribuent à L'amélioration des performances des entreprises.

6.1 Le tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est une manière de sélectionner, d'agencer et de présenter les Indicateurs de gestion pertinents, choisis au préalable. Il est bien souvent synthétique pour en faciliter la visualisation et permet de dégager les principales informations à première vue, en quelques secondes. Cependant, il offre également la possibilité d'aller dans le détail des chiffres pour en comprendre l'origine et éventuellement permettre une analyse. Il a pour particularité de présenter les informations de manière frappante, claire, précise et attrayante. Le tableau de bord ne restitue pas un grand nombre d'information, au contraire il mise plutôt sur la qualité et la pertinence de ces dernières.

En effet, on y retrouve généralement les grandes tendances, les écarts, les résultats significatifs ou même ceux qui sortent de la norme.

Cet outil a en réalité plusieurs buts, plusieurs fonctions parmi lesquelles on retrouve :

- Il contribue à la formulation des attentes et des objectifs : En effet, les indicateurs choisis doivent être soigneusement étudiés pour être utiles et ils dépendent des objectifs de l'entreprise. Le tableau de bord va permettre de mettre des mots concrets sur ces buts, de pouvoir parler un langage commun et s'accorder sur la direction à suivre
- Il fonctionne à la manière d'une alarme qui donne le signal rapide sur les éléments anormaux. permet de faire ressortir d'un coup d'œil les zones sur lesquelles il faut porter son attention, et au contraire ne pas perdre de temps sur les sujets pour lesquels aucun problème significatif n'apparaît.
- Il permet, si besoin, de déclencher des analyses plus poussées. En donnant une vision globale des Cet outil chiffres importants et en faisant ressortir les écarts et les résultats exceptionnels, le tableau de bord va permettre de donner l'alerte sur certains indicateurs, que ce soit péjoratif ou au contraire encourageant. Cela permettra aux responsables concernés d'entreprendre des analyses sur certains sujets, pour comprendre clairement l'origine de certains chiffres.

Pour finir sur une fonction importante, on peut dire que le tableau de bord est vecteur de communication et de motivation pour les équipes. En effet, le fait de centrer l'attention sur les indicateurs les plus pertinents et de manière simplifiée va permettre à tous les services une bonne

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

compréhension de ces derniers. Chacun comprend ses propres résultats mais aussi ceux du groupe dans sa globalité, permettant ainsi de favoriser l'échange et la discussion. La diffusion des informations à tous permet également d'entraîner une certaine motivation chez les salariés puisqu'ils seront fiers de présenter de bons résultats et des améliorations significatives.

- **Son Lien avec la performance**

Pour conclure sur cet outil, nous avons donc vu qu'il permet de simplifier et de faciliter la discussion autour des objectifs majeurs de l'entreprise, cela va donc permettre de centrer le dialogue sur la performance pour la faire avancer.

De plus, en faisant ressortir les chiffres de manière synthétique, il va permettre de mettre en lumière les axes d'amélioration et éventuellement lancer des analyses plus poussées dans un objectif de meilleure performance, qu'elle soit financière ou non. Il permet également de faire ressortir les indicateurs encourageant qui respectent les objectifs et ainsi pousse les salariés à poursuivre leurs efforts et leur motivation.

Par conséquent, le tableau de bord permet une meilleure gestion de la performance qu'elle soit financière, économique mais également organisationnelle et stratégique.

6.2 Les ERP

Dans cette seconde partie nous allons maintenant parler d'un outil informatique majeur pour le contrôleur de gestion : l'Enterprise Resource Planning (ERP)

- **Définition et présentation de l'outil :**

Un ERP ou PGI en français (Progiciel de Gestion Intégré) est un outil informatique d'aide à la décision. Il fait partie intégrante du système d'information de l'entreprise. Il permet de gérer et de modéliser tous les processus d'une entreprise, il est donc essentiel qu'il soit personnalisé pour les besoins et les fonctions de l'organisation concernée.

Il intègre généralement les processus suivants :

- Gestion de stocks
- Gestion de la paie
- Gestion de la distribution
- Gestion des ressources humaines

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

- Gestion des commandes envoyées et des ventes
- Gestion des fournisseurs et des commandes reçues
- Gestion des heures et processus de production

Il relie tous ces modules ensemble et se connecte à une base de donnée unique. Bien évidemment, les modules intégrés vont dépendre de l'entreprise, de son secteur d'activité, de son organisation ou encore de sa taille.

• Le lien entre l'ERP et la performance

L'utilisation des ERP par le contrôle de gestion et l'entreprise dans sa globalité a permis plusieurs

Avancées. En effet, il élimine en quelque sorte le cloisonnement de l'organisation et permet ainsi de découvrir une nouvelle dimension de la gestion et donc de nouvelles techniques de décision. En effet, les dirigeants appuyés par le contrôle de gestion disposent d'informations complètes et transversales de l'entreprise avec tout de même une extrême précision. Ils vont donc pouvoir s'appuyer là-dessus dans leur prise de décisions qui seront plus efficace et plus rapide.

Les ERP permettent également aux contrôleurs de gestion de gagner beaucoup de temps en permettant d'avoir une collecte fiable, complète et régulièrement à jour des données de l'entreprise.

Il permet aussi d'extraire les informations et d'éditer rapidement des reporting de gestion qui modéliseront les informations clés. La plupart des ERP permettent justement de pouvoir adapter simplement la forme des reporting en fonction des besoins de chaque manager, sans avoir besoin de solliciter le service contrôle de gestion. En gagnant ce temps-là, les contrôleurs de gestion peuvent ainsi se focaliser sur des tâches essentielles tels que les prévisions et les analyses de résultat.

Les ERP apportent donc quatre évolutions dans le domaine du contrôle de gestion :

- L'élimination des tâches routinières (paye, une partie de la budgétisation, etc.)
- Le transfert de connaissances comptables aux managers de terrain
- L'utilisation d'indicateurs avancés plus nombreux (éléments physiques précurseurs des performances plutôt que mesures financières les constatant)
- Un rôle plus large des contrôleurs de gestion.

6.2.1 Le balanced score card (BSC)

Le Balanced Score ARD (BSC) ou tableau de bord prospectif en Français est créé dans le but de remettre en cause les systèmes d'évaluation classiques qui n'étaient centrés que sur la performance financière. Dans une étude réalisée en 1990, Kaplan & Norton mettent en lumière la baisse en pertinence du contrôle de gestion due au fait que les mesures de performances ne tenaient compte que des aspects financiers. Ils ont donc développé un outil qui prend en compte aussi bien des indicateurs financiers que non-financiers, à parts égales.

Le Balanced Scorecard regroupe quatre sections principales : Le volet finance, le volet client, le volet des processus internes et enfin celui de l'apprentissage organisationnel.

- Perspective financière : mesure le niveau et l'évolution des indicateurs de performance Financière → Comment satisfaire les actionnaires ?
- Perspective client : on évalue ce qui est susceptible d'apporter de la satisfaction aux clients 2Et répondre à leurs besoins → Quels apports pour les clients ?
- Perspective de processus internes : On recherche l'efficacité dans la gestion des processus Et opérations pour déboucher sur un avantage concurrentiel → Comment améliorer les processus ?
- Perspective d'apprentissage organisationnel : La manière dont on manage les ressources Humaines dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques → Comment piloter l'organisation pour plus de performance ?

Le tableau de bord prospectif est donc utilisé par les dirigeants et managers dans le but de s'assurer que les actions menées dans l'entreprise suivent les objectifs de l'entreprise à long terme.

Le lien entre le tableau de bord et la performance

- L'une des véritables forces de cet outil est d'impliquer et de rassembler tous les services de l'entreprise pour pouvoir apporter des réponses concrètes et pertinentes aux décisions stratégiques pour une performance globale maximale.

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

- Permet de formaliser clairement la stratégie de l'entreprise, de pouvoir travailler sur cette dernière pour l'affiner correctement
- Il reprend en détail chacun des axes pour les mesurer précisément afin de permettre une amélioration continue de la performance
- Il dépasse le fait de vouloir gérer la simple performance financière mais s'inscrit dans une réelle démarche de gestion de performance globale. C'est donc un système de mesure multidimensionnel qui va permettre d'assurer l'évolution de l'entreprise dans tous les domaines qui la concerne.

Section 3: Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise

Après avoir examiné de manière approfondie les concepts de performance et de contrôle de gestion dans les deux sections précédentes, il est maintenant pertinent de se pencher sur leur relation. C'est l'objectif de cette troisième et dernière section du premier chapitre.

1. Mise en évidence du lien entre Contrôle de Gestion et Performance

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le contrôle de gestion va permettre de suivre les réalisations de l'organisation, la comparaison des résultats obtenus et l'analyse de ses derniers. Dans ce sens il va donc contribuer à la performance de l'entreprise.

En effet, bons nombres de ces outils vont être reliés directement avec la performance économique et financièrement en particulier. Grâce au contrôle budgétaire par exemple, le responsable du contrôle de gestion va ainsi pouvoir comparer les attentes avec ce qui a été finalement réalisé. Il va sur tout pouvoir analyser les écarts pour tenter d'en dégager une explication. Cela va permettre de pouvoir trouver des solutions adaptées et ainsi inciter les responsables budgétaires (managers des services) à appliquer des mesures correctives dans une démarche d'amélioration.

Le contrôle de gestion notamment grâce au travail autour des calculs de coûts va également influencer sur la performance financière de l'organisation. En effet, il existe plusieurs méthodes de calcul de coûts que nous détaillerons dans la partie II mais toutes ont la même finalité : celle de pouvoir efficacement et, de manière la plus authentique possible, allouer les coûts aux produits ou services concernés. Ainsi il sera donc plus aisé de déterminer si ces derniers sont rentables ou non. Dans le cas où la rentabilité ne serait pas atteinte, les raisons seront exposées et on pourra alors travailler sur certains axes en particulier pour améliorer la

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

rentabilité des produits. On comprend donc très simplement que le contrôle de gestion va jouer un rôle important dans la maîtrise de la performance économique et financière de l'entreprise.

De plus, et il s'agit là d'un aspect du contrôle de gestion que nous n'avons pas énormément abordé, cette fonction permet d'instaurer un dialogue entre les différents services d'une organisation. En effet, le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données qui concerne l'entreprise dans sa globalité. Il va donc pouvoir créer du lien entre celles-ci. De plus, grâce à certains travaux comme les reporting et les tableaux de bords mensuels, il va devenir un réel acteur dans la diffusion d'information, il va pouvoir apporter son aide et ses conseils quant aux difficultés rencontrées par certaines équipes. Dans le même temps il pourra également mettre en avant les résultats encourageants et positifs. Il est amené à travailler aussi bien avec la direction (PDG, Directeur Administratif et Financier etc...) qu'avec les managers de deuxième niveau ou les opérationnels directement. De par le dialogue, il va donc pouvoir faire converger les comportements vers les objectifs visés et ainsi développer la performance organisationnelle de l'entreprise.

2. Les apports et limites du contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise :

Le contrôle de gestion apporte des avantages indéniables à l'évaluation et à l'amélioration de la performance. Il permet une mesure objective des résultats et facilite la prise de décision.

2.1. Apports du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion est un processus clé dans la gestion de la performance de l'entreprise voici quelques-uns de ses principaux apports :

- 1. Mesure et évaluation de la performance :** Le contrôle de gestion permet de mesurer et d'évaluer la performance de l'entreprise, en comparants les résultats avec les objectifs fixés.
- 2. Identification des facteurs clés de succès :** Le contrôle de gestion aide à identifier les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire les facteurs qui ont le plus d'impact sur la performance
- 3. Optimisation des ressources :** Le contrôle de gestion permet de suivre et d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise. En identifiant les inefficacités et les gaspillages, l'entreprise peut réduire les couts et améliorer la rentabilité
- 4. Alignement des objectifs et des actions :** Le contrôle de gestion aide à aligner les

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

objectifs de l'entreprise avec les actions des employés. En définissant des indicateurs de performance clairs et en suivant leur évolution, l'entreprise peut s'assurer que les actions des employés contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise

5. **Amélioration continue** : Le contrôle de gestion est un processus continu qui permet de suivre l'évolution de la performance de l'entreprise. En utilisant les informations obtenues, l'entreprise peut prendre des décisions pour améliorer en permanence sa performance

En somme, le contrôle de gestion est un outil essentiel pour la gestion de la performance de l'entreprise. Il permet de mesurer et d'évaluer la performance, d'identifier les facteurs clés de succès, d'optimiser l'utilisation des ressources, d'aligner les objectifs et les actions, et d'améliorer en permanence la performance de l'entreprise.

2.2 Les limites du contrôle de gestion dans le processus du pilotage de l'entreprise:

Bien que le contrôle de gestion soit un outil important pour la gestion de la performance de l'entreprise, il recette certaines limites à prendre en compte :

- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au systèmes de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant.

- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

- Il n'est pas possible de tout mesurer à cout raisonnable et avec une extrême précision. Le but premier est d'augmenter la performance et le fonctionnement globale de l'entreprise, de pouvoir respecter les objectifs et notamment de maitriser les couts.

Conclusion

Au terme de cette première partie, nous pouvons conclure que la performance d'une entreprise et le contrôle de gestion sont étroitement liés. Nombreuses sont les théories qui confirment la nécessité du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.

La performance d'une entreprise est essentielle pour son succès à court et à long terme, mais elle doit être évaluée de manière holistique pour prendre en compte les impacts

Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Le contrôle de gestion est un processus continu qui aide l'entreprise à améliorer sa performance en mesurant les résultats, en identifiant les problèmes et en prenant des mesures pour remédier.

Chapitre II :

**Le tableau de bord financier
comme outil d'évaluation de la
performance financière de
l'entreprise**

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Introduction

Dans un environnement économique complexe et en constante évolution, les dirigeants d'entreprise sont confrontés à la nécessité de prendre des décisions éclairées pour assurer la pérennité et la croissance de leur organisation. Dans cette optique, l'évaluation précise de la performance financière de l'entreprise revêt une importance capitale. C'est là qu'intervient le tableau de bord financier, un outil essentiel qui offre une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise, permettant ainsi aux dirigeants de prendre des décisions éclairées et d'optimiser leur gestion.

Le tableau de bord financier est bien plus qu'un simple instrument de mesure des performances. Il constitue un outil stratégique qui permet aux dirigeants de comprendre et d'analyser les résultats financiers de l'entreprise, d'identifier les tendances, de repérer les forces et les faiblesses, et de mettre en place des actions correctives si nécessaire. Il fournit une vision synthétique et claire des principaux indicateurs financiers, tels que la rentabilité, la liquidité, la solvabilité, la croissance, et bien d'autres encore.

Dans ce deuxième chapitre nous présenterons dans un premier lieu le tableau de bord, ensuite nous exposerons ses différents instruments et méthodes de conception et en dernier lieu nous présenterons la notion de performance ainsi que du pilotage et son lien avec le tableau de bord

Section 1 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord

Les premiers tableaux de bord sont apparus pour la première fois aux Etats unis vers 1890, lors des premières constitutions de groupes d'entreprises.

Durant les années 1950-1960, les TB étaient restés très focalisés sur les indicateurs liés aux monde de la production industrielle. Avec le temps, les tableaux de bord financiers ont évolué pour inclure des indicateurs plus sophistiqués, tels que les ratios financiers, les analyses de coûts, les prévisions budgétaires et les comparaisons avec les objectifs et les normes de l'industrie .En outre, d'un simple outil de contrôle, on est passé progressivement à un outil d'aide à la décision dans le périmètre s'est étendu à toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, logistique, administration, direction, production, Ressource humaine, etc.)

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

1. Définition du tableau de bord:

Un tableau de bord est un outil de gestion qui permet de suivre et de mesurer les performances clés d'une entreprise ou d'un projet. Il s'agit d'un tableau synthétique présentant les informations les plus pertinentes sous forme de graphiques, de tableaux ou d'indicateurs clés de performance.

Le tableau de bord peut être utilisé dans différents domaines de l'entreprise, tels que la finance, la production, les ventes, les ressources humaines, la qualité, la logistique, etc. Son objectif est de fournir une vision globale et en temps réel de la situation de l'entreprise ou du projet, afin d'aider les décideurs à prendre les bonnes décisions et à piloter l'activité efficacement.

1.1 Définition du tableau de bord selon quelques auteurs

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des TB parmi lesquelles on cite :

Selon C. ALAZARD et S. SEPARI (2010) : « Le TDB est un document rassemblant ; de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe ». ²⁴

Selon G. NORBERT (2000) : « Le TDB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise » ²⁵

Selon H. BOUQUIN (2003) : « Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». ²⁶

²⁴ ALAZARD C et SEPARI, S., Contrôle de gestion (2010) et application, 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, page 105.

²⁵ GUEDJ Norbert. (2000) « Le contrôle de gestion », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris, P285

²⁶ H. BOUQUIN. (2003) « Le contrôle de gestion » Ed PUF, Paris, p397

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

2. Typologie des tableaux de bord

Il existe différents types de tableaux de bord qui permettent de suivre et de mesurer les performances financières d'une entreprise. Voici quelques exemples :²⁷

2.1 Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion permet aux managers de suivre les performances de l'ensemble de l'entreprise, de détecter les tendances et les écarts par rapport aux objectifs, et de prendre des décisions stratégiques en conséquence. Il permet également de communiquer la performance de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes, telles que les investisseurs, les clients, les fournisseurs, les employés, etc. C'est un outil essentiel pour piloter l'ensemble de l'entreprise, suivre les performances et prendre des décisions stratégiques en conséquence. Il permet de mobiliser l'ensemble des équipes de l'entreprise autour des objectifs communs et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

2.2 Tableau de bord stratégique

Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels mesurables et de suivre leur réalisation. Il est également connu sous le nom de Balanced Score card (BSC) et a été développé par les professeurs Robert Kaplan et David Norton en 1992. Il permet aux managers de suivre la réalisation des objectifs opérationnels et de détecter les écarts par rapport aux cibles fixées. Il permet également de suivre l'évolution des performances de l'entreprise dans le temps et d'adapter la stratégie en conséquence.

Le tableau stratégique est un outil essentiel pour aligner les objectifs opérationnels sur la stratégie de l'entreprise, suivre les performances et prendre des décisions stratégiques en conséquence. Il permet de mobiliser l'ensemble des équipes de l'entreprise autour des objectifs communs et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

2.3 Tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de suivre les performances des activités opérationnelles de l'entreprise, telles que la production, la

²⁷Selmer.C, «Concevoir le tableau de bord: Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision», 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, p.2-3.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

logistique, les ventes, etc. Il s'agit d'un outil de gestion en temps réel qui permet de suivre les activités quotidiennes de l'entreprise et d'adapter les actions en conséquence. Il regroupe généralement un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) qui couvrent les différents domaines de l'entreprise. Les KPI peuvent inclure des indicateurs tels que le taux de production, le taux de service client, le taux de rotation des stocks, le taux de conversion des ventes, etc.

Le tableau de bord opérationnel permet aux managers de suivre les performances en temps réel et de détecter les tendances et les anomalies. Il permet également de prendre des décisions rapides pour améliorer les performances des activités opérationnelles.

3. Les caractéristiques d'un tableau de bord

Un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de suivre et d'analyser les performances d'une entreprise, d'un service ou d'un projet, à travers une série d'indicateurs clés de performance (KPI).

Les principales caractéristiques d'un tableau de bord sont les suivantes :

- **Pertinence** : Le tableau de bord doit contenir des indicateurs pertinents pour l'activité surveillée et qui répondent aux besoins des utilisateurs.
- **Fiabilité** : Les données utilisées pour calculer les indicateurs doivent être fiables et précises.
- **Simplicité** : Le tableau de bord doit être simple à comprendre et facile à utiliser pour que les utilisateurs puissent rapidement comprendre les performances de l'entreprise.
- **Visualisation** : Les indicateurs doivent être présentés sous forme de graphiques, de tableaux ou de diagrammes pour faciliter la compréhension.
- **Actualisation** : Le tableau de bord doit être actualisé régulièrement pour fournir des informations à jour.
- **Accessibilité** : Le tableau de bord doit être accessible à tous les utilisateurs qui en ont besoin.
- **Adéquation** : Le tableau de bord doit être adapté aux objectifs et aux enjeux de l'entreprise.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

- Orientation action : Le tableau de bord doit orienter l'utilisateur vers les actions à mettre en place pour améliorer les performances.

4. Les objectifs et les limites du tableau de bord

4.1 Les objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a pour objectif principal de fournir des informations pertinentes et fiables aux décideurs de l'entreprise pour les aider à prendre des décisions éclairées et à améliorer la performance de l'entreprise. Plus spécifiquement, les objectifs du tableau de bord sont les suivants:

- Suivi de la performance : Le tableau de bord permet de suivre les performances de l'entreprise en temps réel et de surveiller les indicateurs clés de performance pour identifier les écarts et les tendances.

- Pilotage de l'entreprise : Le tableau de bord permet de piloter l'entreprise en fournissant des informations sur les facteurs clés de succès et en permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance

- Amélioration continue : Le tableau de bord permet d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et d'orienter les efforts vers les actions prioritaires pour améliorer la performance de l'entreprise.

- Alignement : Le tableau de bord permet d'aligner les objectifs et les actions de l'entreprise avec la stratégie globale de l'entreprise.

- Les objectifs du tableau de bord sont de fournir des informations pertinentes et fiables, de piloter l'entreprise, de communiquer les performances, d'orienter les efforts d'amélioration et d'aligner les actions avec la stratégie globale de l'entreprise

4.2 Les limites du tableau de bord :

Le système de tableau de bord peut présenter certaines limites, notamment :

- La complexité : Un système de tableau de bord peut devenir très complexe et difficile à utiliser si trop d'indicateurs sont intégrés. Cela peut entraîner une confusion chez les utilisateurs et une perte de temps pour interpréter les informations.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

- Le manque de pertinence : Les indicateurs choisis peuvent ne pas être pertinents ou alignés avec les objectifs de l'entreprise. Cela peut conduire à une mauvaise interprétation des résultats et à une prise de décision inappropriée.

- Le coût : La mise en place et la maintenance d'un système de tableau de bord peuvent être coûteuses, notamment si des outils informatiques spécialisés sont nécessaires pour collecter et analyser les données.

- La difficulté à mesurer certains aspects de la performance : Certains aspects de la performance, tels que la qualité, la créativité ou l'innovation, peuvent être difficiles à mesurer à travers un système de tableau de bord standard

5. Les fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord remplit plusieurs fonctions dans une entreprise, en fonction des besoins des utilisateurs. Voici les principales fonctions du tableau de bord :²⁸

- Suivi de la performance : Le tableau de bord permet de suivre les performances de l'entreprise en temps réel et de surveiller les indicateurs clés de performance pour identifier les écarts et les tendances.

- Pilotage de l'entreprise : Le tableau de bord permet de piloter l'entreprise en fournissant des informations sur les facteurs clés de succès et en permettant aux décideurs de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance.

- Communication : Le tableau de bord permet de communiquer les performances de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et de créer une culture de la performance.

- Amélioration continue : Le tableau de bord permet d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration et d'orienter les efforts vers les actions prioritaires pour améliorer la performance de l'entreprise.

- Gestion des risques : Le tableau de bord permet de surveiller les risques liés à l'activité de l'entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour les atténuer.

- Suivi des projets : Le tableau de bord permet de suivre l'avancement des projets et

²⁸ Alazard, C et Sépari, S, 2007, Op.cit, p.634-635.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

d'identifier les problèmes éventuels pour y remédier.

- Planification et budgétisation : Le tableau de bord permet de planifier et de budgétiser les activités de l'entreprise en surveillant les dépenses et en suivant les objectifs budgétaires.

Section 2 : Les approches de conception d'un tableau de bord

L'élaboration d'un tableau de bord nécessite la mise en œuvre de plusieurs étapes et l'utilisation de divers outils. Cette section vise à fournir une vue d'ensemble du processus de création d'un tableau de bord.

1. Les méthodes d'élaboration tableau de bord

Plusieurs auteurs et chercheurs en formaliser des méthodes d'élaboration. On peut citer, Parmi les méthodes de conception d'un tableau de bord on trouve la démarche de GIMSI proposée par Alain Fernandez, la méthode Balanced Scorecard créée par Kaplan et Norton, et OVAR mis au point par trois enseignants : Daniel Michel, Michel Fiol, Hugues Jordan.

1.1 La méthode OVAR

La méthode OVAR (**O**bjectifs, **V**ariable d'**A**ction, **R**esponsables), une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC)²⁹: (D. MICHEL, FIOL.M &H.JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs a fait à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques aux choix de l'entreprise, il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants (top

²⁹ Alazard. C et Sépari. S, 2007, Op.cit., p.646-647.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

management) qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie.

Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante:

Figure 4: Les étapes de la démarche OVAR

I. Grille Objectifs/ Variables	{ 1. Analyse stratégique au niveau DG = Détermination des objectifs de l'entreprise 2. Détermination des variables d'action de l'entreprise 3. Test de cohérence : grille variables d'actions/objectifs { 4. Analyse de la délégation : attribution des responsabilités 5. Grille de niveau (N-1) = Discussions des objectifs
II. Responsabilités	

Figure 5: Les étapes complémentaires de l'OVAR

III. Indicateurs	{ 7. Choix des indicateurs pertinents indicateurs quantitatifs et indicateurs de résultat et d'action 8. Confrontation aux données disponibles { 9. Choix de la présentation avec les utilisateurs 10. Test papier-tableur réalisation de maquette 11. Informatisation
IV. Mise en forme des tableaux de bord stratégiques	

Source: H. LÖNING, V et al, 2008, Opt Cit, p.83

1.2 La méthode GIMSI :

D'après Alain Fernandez GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage et un point centrale de business performance management. GIMSI qui signifie «Gestion de l'information par mesure et la simulation intégrée » est une méthode élaborée

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

principalement de la part de Alain Fernandez au début des années 2000, qui peut être bien expliquée par la généralisation de l'accès aux informations décisionnelles en s'appuyant sur une méthodologie d'inspiration systémique facilitant l'expression des individualités de l'entreprise.³⁰

La méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la BI

Tableau 1: Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification	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
Quel est le contexte ?	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition 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

³⁰FERNANDEZ. A.2008, «les nouveaux tableaux de bord des managers ».Edition EYROLLES, Paris , P.118

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Que faut-il faire ?			
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
Comme le faire ?	9	Intégration et deployment	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du system

Source: FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, p .131

1.3 La méthode JANUS

Une méthode proposée par **Selmer Caroline** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord »³¹. 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. La démarche de cette méthode se représente comme suit :

- **Jalonner les étapes du projet**

Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.

- **Justifier d'un cadre pour l'action**

Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.

³¹ Selmer. C, ouvrage « concevoir le tableau de bord », Dunod, 4eme édition, 2014, P 57

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

- **Analyser les besoins des utilisateurs**
Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes.
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord**
Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance**
Choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normés les liens entre performance et pilotage**
A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage Pertinents.
- **Unifier les modes de représentation**
Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un système informatique adapté**
La démarche de choix du support informatique.
- **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.

2. Conception générale d'un tableau de bord

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

Tableau 2: La maquette du tableau de bord de gestion

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

	TABLEAU DE BORD			
	Résultats N-1	Résultats N	Objectifs	Écarts
Rubrique 01 : Indicateur A Indicateur B			La zone « Objectifs »	
Rubrique 02 : Indicateur A Indicateur B	La zone « Résultats réels N-1 »			
		La zone « Résultats réels N »		La zone « écarts »
La zone « Paramètres économiques »				

Source : Lory M., 2001, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Organisation, paris.

La zone des "**paramètres économiques**" regroupe les indicateurs essentiels sélectionnés lors de la conception du tableau de bord. Chaque rubrique de cette zone est associée à un interlocuteur spécifique et reflète un poids économique significatif.

La zone des "**résultats réels**" présente les résultats obtenus sur une période donnée, qu'ils soient présentés de manière périodique ou cumulée. Ces résultats englobent des informations liées à l'activité de l'entreprise, telles que le nombre d'articles fabriqués, ainsi que des éléments de nature qualitative tels que le taux de rebuts.

La zone des "**objectifs**" affiche les objectifs préalablement définis pour la période en question. Elle permet de visualiser la cible à atteindre et de comparer les résultats réels avec les attentes initiales.

La zone des "**écarts**" met en évidence les différences entre les résultats réels et les objectifs fixés. Ces écarts peuvent être exprimés en valeur absolue ou relative. Ils englobent les écarts de contrôle budgétaire, mais également tout calcul jugé pertinent pour la gestion de l'entreprise.

3. Les instruments de Tableau de bord

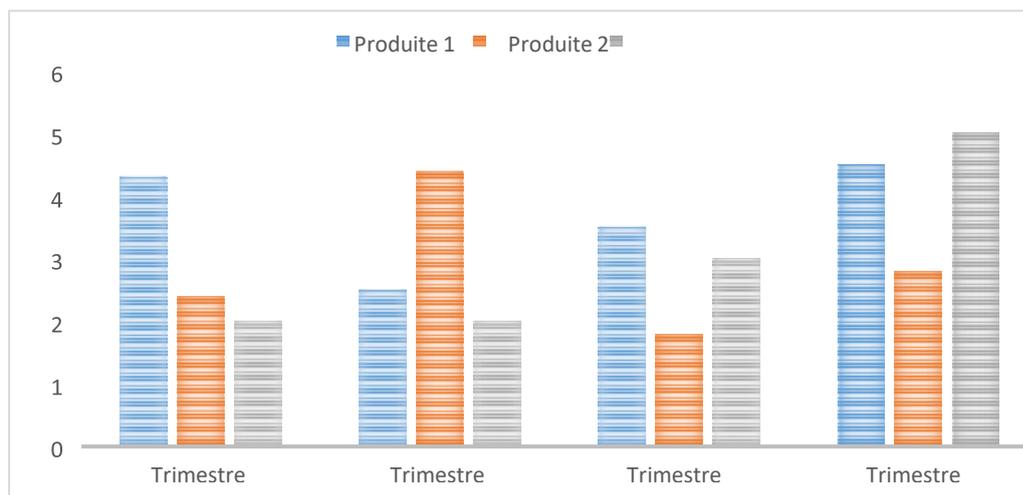
3.1. Graphiques :

Les graphiques sont des outils visuels qui permettent de représenter les données sous forme de courbes, de camemberts ou de diagrammes en barres. Ils permettent une visualisation rapide et claire des tendances et des performances de l'entreprise.

3.2. Histogramme :

Il est traduit par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, est utilisée pour comparer plusieurs séries de valeurs

Figure 6: Représentation des histogrammes (les produits par trimestre)



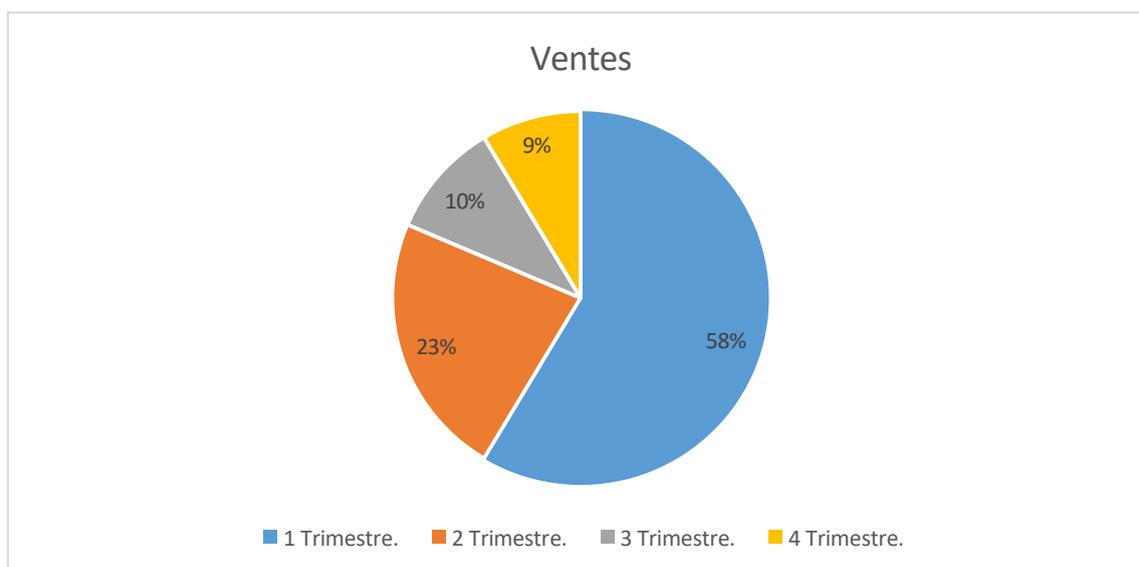
3.3. Graphique en « camembert »

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage), ils sont utilisés pour visualiser

- Les parts de marchés
- La répartition des charges par nature (personnelle, matière première...)
- La répartition des effectifs

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

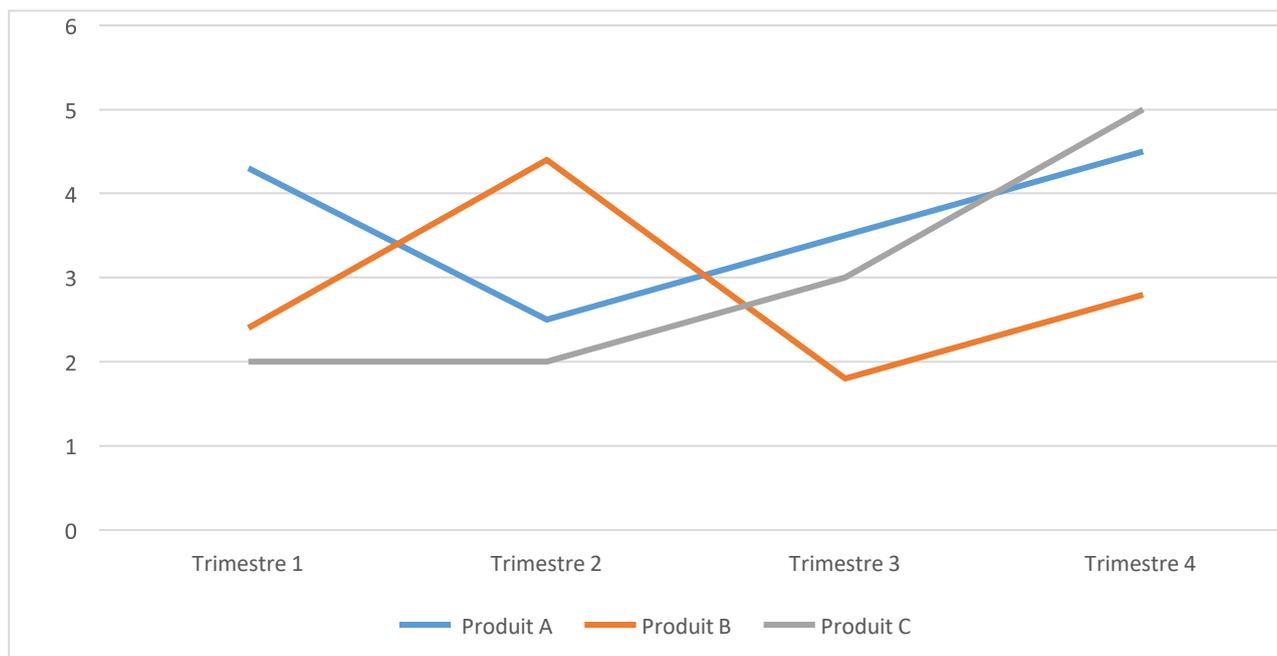
Figure 7: représentation du camembert (les ventes par trimestre)



3.4. Les courbes :

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

Figure 8: représentation des courbes (Les produits par trimestre)



Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

3.5 Tableaux :

Les tableaux permettent de présenter les données sous forme de tableaux. Ils sont souvent utilisés pour présenter des données financières telles que les revenus, les coûts, les marges et les bénéfices.

Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau 3: Présentation simplifiée d'un tableau de bord

Libellé	Mois			
	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par client				
Nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Charges fixes				
Charge variable				
Stock (en valeur)				
Indicateur physiques				
Délais de livraisons				
Satisfaction clients				

Source :C. ALAZARD & S. SEPARI, « contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, paris, 1993, 60

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Les clignotants : Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel.

3.6 Les commentaires :

Un tableau de bord contient des chiffres et des graphiques, leurs interprétations peuvent varier d'une personne à une autre de ce fait les commentaires doivent avoir une réelle valeur ajoutée et doivent apporter une explication supplémentaire afin de garantir une compréhension commune de la situation. Ils portent sur :

- Expliquer les faits marquants du mois.
- Anticiper le futur.
- Information sur les écarts principaux.
- Les décisions prises par le responsable.
- Questions sur des décisions à prendre.
- Justification sur les mois à venir.
- Avancement des actions prises précisément.
- Résumer les actions mises en œuvre, dans l'entreprise.

Section 3 : mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord financier

La mesure et l'évaluation de la performance sont des éléments cruciaux pour toute entreprise désireuse de prospérer dans un environnement commercial compétitif. Grâce au tableau de bord financier, les gestionnaires peuvent évaluer la rentabilité, la liquidité, l'efficacité opérationnelle et d'autres aspects financiers essentiels de leur entreprise.

1- Notion sur pilotage de la performance

La mesure de la performance de l'entreprise, est d'une grande importance. Elle nous permet de suivre l'évolution de l'entreprise et prendre les décisions nécessaires pour assurer sa pérennité.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

L'analyse financière est souvent utilisée pour évaluer la performance financière d'une firme. Elle se définit comme étant un ensemble d'outils (équilibre financier, soldes intermédiaires de gestion SIG, les ratios et l'analyse de la performance) permettant d'apprécier la santé financière de l'entreprise. Ces outils sont utilisés pour analyser les états financiers. Ces derniers sont des documents de Synthèse (bilan, compte de résultat et les annexes), publiés annuellement par l'entreprise.

2. Les indicateurs du pilotage de la performance :

Selon P. LORINO, un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'atteindre le résultat »

Pour R. CLARKE , « un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif, il est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution, il permet de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle, il existe plusieurs catégories d'indicateurs comme les indicateurs de performance qui s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie»

Les indicateurs du pilotage de la performance sont des outils de mesure utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise, d'un projet, d'un service ou d'un individu. Les indicateurs clés de performance (KPI) sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui permettent de mesurer la performance et d'analyser les écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés.

Voici quelques exemples d'indicateurs de performance couramment utilisés :

- Le chiffre d'affaires : mesure le montant des ventes réalisées sur une période donnée.
- Le taux de croissance du chiffre d'affaires : mesure la variation du chiffre d'affaires d'une période à l'autre.
- La marge bénéficiaire : mesure la différence entre les recettes et les coûts d'une entreprise.
- Le taux de rotation des stocks : mesure la fréquence à laquelle les stocks sont vendus et renouvelés.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

3. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- 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.

4 L'analyse de la performance financière

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de définir et identifier la performance à savoir : par l'analyse de l'équilibre financier, analyse des soldes intermédiaires de gestion et l'analyse des ratio

4.1 Analyse de l'équilibre financier

4-1-1 Analyse le fond de roulement

L'équilibre financier peut se résumer comme suit : le fond de roulement (FRN), correspond à la somme dont dispose l'entreprise pour payer ses fournisseurs, ses employés, et l'ensemble de

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

ses charges de fonctionnement, en attendant ses encaissements clients. Connaître son fonds de roulement permet de piloter son entreprise de manière efficace en connaissant la capacité de l'entreprise à couvrir ses dépenses sans avoir recours à un emprunt. Le fonds de roulement permet ainsi de financer les investissements nécessaires à l'activité sur plusieurs années.

Le fonds de roulement s'obtient par différence entre deux masses du bilan fonctionnel. Le calcul peut s'effectuer :

Calculer Par le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{CAPIAUX PERMANENTS} - \text{ACTIFS IMMOBILISES NETS}$$

D'ou :

$$\text{Capitaux permanents} = \text{Capitaux propres} + \text{Dettes à long et Moyen terme}$$

Calculer Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

D'où :

$$\text{Actif circulant} = \text{Valeurs D'exploitation} + \text{Valeurs Réalisables} + \text{Valeurs Disponibles}$$

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

$$\text{FR} > 0 \quad \text{Capitaux permanents} > \text{Actif immobilise}$$

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

$$\text{FR} < 0 \quad \text{Capitaux permanents} < \text{Actif immobilise}$$

Dans ce cas, le capital permanent n'est pas suffisant pour Financer tous les actifs immobilises, ce qui indique un déséquilibre structurel de Financement d'actifs de l'entreprise. Cela l'obligera

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

à financer la partie Manque de ressources à court terme.

$$\mathbf{FR = 0}$$

$$\mathbf{Capitaux permanents = Actif immobilise}$$

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

4.1.2 L'analyse du besoin de fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement, plus couramment appelé BFR, est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. Le BFR d'exploitation représente le solde des emplois et des ressources d'exploitation, il se calcule de la manière suivante :

$\mathbf{BFR = Valeur d'exploitation + Valeurs réalisables - Dettes à court terme}$

Les valeurs d'exploitations sont constituées essentiellement des stocks. Les valeurs réalisables sont constituées de l'ensemble des créances de l'entreprise envers ses créanciers tel que les créances clients. Tout au long de la vie de l'entreprise, le BFR est un indicateur de la santé financière d'une entreprise. Un BFR qui explose est un signe de mauvaise santé pouvant très vite amener à des difficultés de trésorerie irrémédiables pour une entreprise. Il peut être calculé de manière périodique (toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres, tous les semestres ou tous les ans).

4.1.3 L'analyse de la trésorerie :

La trésorerie est étroitement liée au fonds de roulement et au besoin en fonds de roulement, et un bon fonctionnement d'une entreprise nécessite l'application d'une trésorerie efficace.

La trésorerie se calcule de la manière suivante :

La trésorerie est positive lorsque le FR est strictement supérieur au BFR.

$\mathbf{Trésorerie = FR - BFR}$

- La trésorerie est négative lorsque le FR est strictement inférieur au BFR.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

- La trésorerie est nulle lorsque le FR est égal au BFR.

Sachant que la trésorerie répond à un seul objectif, c'est de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources de l'entreprise.

Si la trésorerie nette de l'entreprise est positive, $TRN > 0$ $FRN > BFR$

cela signifie que les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. L'entreprise pourra ainsi financer d'autres projets sans avoir à recourir à l'emprunt.

Si le résultat de la trésorerie nette est négatif, $TRN < 0$ $FRN < BFR$

Cela signifiera que l'entreprise ne dispose pas des fonds nécessaires pour couvrir ses dépenses et encore moins pour penser à investir. Elle devra donc solliciter de nouvelles sources de financement (emprunts bancaires...) pour satisfaire ses besoins de financement. Si l'entreprise ne parvient pas à accroître ses ressources financières, elle encourt un risque financier.

Si la trésorerie est nulle, $TRN = 0$

$FRN = BFR$

Cela signifie que l'entreprise dispose de ressources financières permettant de satisfaire à la limite ces besoins. L'entreprise dispose ainsi de réserves limitées en vue de faire face à d'éventuelles dépenses d'investissement ou bien même d'exploitation.³³

4.2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet:

- De comprendre la formation du résultat net en décomposant.
- D'apprécier la création de richesse générée par l'activité 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 de ratio d'activité, de profitabilité et de rentabilité.
- Le tableau des soldes intermédiaires de gestion comprend des soldes successifs obtenus par la différence entre certains produits et certaines charges.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

4.2.1 La marge commerciale :

La marge commerciale concerne uniquement les entreprises commerciales ou les entreprises industrielles exerçant une activité commerciale. La marge commerciale est un indicateur essentiel pour les entreprises commerciales, elle doit être suffisante pour couvrir toutes les charges en dehors du coût d'achat des marchandises vendues. Le calcul de la marge commerciale s'opère comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes nettes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues.}$$

Ou bien :

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes de marchandises} + \text{vente de prestations de services et de produits annexes} - \text{marchandises consommées} - \text{frais accessoires d'achat} \pm \text{variations de stocks de marchandises} - \text{rabais, remises et ristournes obtenues sur marchandises}$$

4.2.2 La production de l'exercice :

La production de l'exercice permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production des entreprises industrielles et de services pour une période :

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

4.2.3 La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée représente l'accroissement de la valeur apportée par l'entreprise aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de son activité principale. Elle détermine la richesse créée et constitué par le travail du personnel, elle est calculée de la manière suivante :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice en provenance des tiers.}$$

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

4.2.4 L'excédent brut de l'exploitation

Cet indicateur est obtenu par la différence entre la valeur ajoutée, éventuellement augmentée des subventions, et le total constitué par la somme des frais de personnel et des impôts et taxes, hors impôts sur les bénéfices.

$$\text{L'excédent brut d'exploitation} = \text{La valeur ajoutée produite} + \text{subventions d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts et taxes}$$

4.2.5 Résultat d'exploitation

Ce solde est obtenu d'une part en retranchant de l'excédent brut d'exploitation la somme des dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises et autres charges de gestion courantes, d'autre part en ajoutant à l'excédent brut d'exploitation les autres produits de gestion courante.

$$\text{Le résultat d'exploitation} = \text{Excédent brut d'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} + \text{reprises sur amortissements et provisions d'exploitation} + \text{autres produits d'exploitation} + \text{transferts de charges}$$

4.2.6 Le résultat courant avant impôts (RCAI)

« Le calcul du résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise.

Comme il indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une Société juste le calcul de l'impôt »³⁴

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} + \text{produit financier} - \text{charges Financières}$$

4.2.7 Le résultat exceptionnel :

« Il fait ressortir la différence entre produits et charges exceptionnels »³⁵

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Le résultat exceptionnel n'est pas calculé à partir d'un solde précédent. Mais, calculé directement à l'aide du regroupement des opérations ayant un caractère exceptionnel.

Il s'obtient de la manière suivante :

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

4.2.8 Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice représente ce qui reste à la disposition de l'entreprise après versement de la participation des salariés et paiement de l'impôt sur les sociétés, une partie de ce résultat est distribué aux associés et une autre est réservée à la constitution de l'autofinancement de l'entreprise pour assurer sa croissance. Il s'obtient de la manière suivante:

$$\text{Résultat net de l'exercice} = \text{Résultat courant avant impôts} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

4-3 L'analyse par La capacité d'autofinancement (CAF):

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financements internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents a son développement et a sa pérennité.³⁶

- La rémunération des associés.
- Le renouvellement des investissements.
- L'acquisition de nouveaux investissements.
- L'augmentation de sa marge de sécurité financière.
- Le remboursement des emprunts.
- La couverture des pertes probables et des risques.

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière et donc son potentiel d'endettement.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul présentées

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

ci-dessous :

- **La méthode additive** on part du résultat net.

CAF = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprises sur amortissements et provisions + valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cessions d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice

- **La méthode soustractive** : on part de l'EBE

CAF = Excédent brut d'exploitation + transfert de charges ± autres produits et autres charges + produits financier (sauf reprise) – charges financière (sauf dotation) + produits exceptionnel (sauf reprise) – charges exceptionnels (sauf dotation) – participations des salariés – impôt sur le bénéfice

4.4. L'analyse par les méthodes des ratios

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économique, destinées à apprécier les différents aspects de la vie d'entreprise »³⁷

4.4.1 Les ratios de structure financier

Les ratios financiers sont des indicateurs utilisés pour conduire des analyses financières d'entreprises. ils sont, le plus souvent, utilisés par le dirigeant pour suivre son entreprise ou par des repreneurs d'entreprises et investisseurs, notamment dans le cadre d'une évaluation.

a. Ratio de financement permanent

Ratio de financement permanent = capitaux permanents / valeurs immobilisées

b. Ratio de financements propres des immobilisations

Ratio de financement propre = capitaux propres / actif immobilisé

c. Ratio de financement des investissements

Ratio de financement des investissements = valeur immobilisée / total actif

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

d. Ratio de financement total

$$\text{Ratio de financement total} = \text{capitaux propres} / \text{total passif}$$

4.4.1. Les ratios de liquidités

a. Le ratio de liquidité générale

Le ration de liquidité générale appelé également le ration de fonds de roulement, est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à acquitter ses dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{DCT}$$

b. Le ratio de liquidité restreinte (réduite)

Le ration de liquidité restreinte permet de mesurer la capacité d'une entreprise quelconque à faire face à ses dettes à court terme grâce à l'utilisation de ses actifs les plus liquides ces derniers peuvent être constitués.

$$\text{Ratio de liquidité réduit} = \text{VR} + \text{VD} / \text{DCT}$$

c. Le ratio de liquidité immédiate

le ration de liquidité immédiate représente le ration de liquidité le plus restrictif . cet indicateur permet d'indiquer la capacité d'une entreprise à faire face à ses différents engagements sur le long terme sans savoir recours à ses actifs non liquides à court terme, notamment les stocks.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{VD} / \text{DCT}$$

4.4.2. Les ratios de solvabilité

Les rations de solvabilité permettent d'estimer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à satisfaire ses obligations à long terme

a. Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit considérée comme en mesure de payer ses dettes.

$$\text{Ratio de solvabilité Générale} = \text{total actif} / \text{total des dettes}$$

b. Le ratio d'autonomie financière

Le ration d'autonomie financière est un indicateur qui exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise.

Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière de l'entreprise

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, nous constatons, bien plus qu'un simple document qui contiendrait une information figée et définitive, le tableau de bord, mis à jour périodiquement, doit être façonné comme un outil, sa finalisation exige un travail important portant sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la bonne présentation des données.

Le tableau de bord doit être conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

Pour la conception d'un tableau de bord, il existe diverses méthodes, l'important c'est qu'elles soient suivies et pratiquées suivant les étapes.

Cependant, un tableau de bord est bien plus qu'un « simple tableau ». Non seulement il véhicule l'information, mais aussi, une philosophie de gestion, dans le sens que le même tableau de bord peut constituer, pour les gestionnaires, une facilité dans le suivi, le contrôle et l'évaluation.

Chapitre III :
Élaboration d'un tableau de bord financier
cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Comme nous avons vu, Au cours de notre étude, nous avons introduit les aspects théoriques dans les deux chapitres précédents.

Ce chapitre est consacré à la construction d'un tableau de bord au sein d'**ALGERIE Télécom**. 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.

Section1 : Généralité sur Algérie Télécom

Algérie télécom occupe une position centrale dans le paysage des télécommunications en Algérie. Avec son infrastructure solide et ses services diversifiés, l'entreprise joue un rôle clé dans la connectivité nationale, l'accès à internet et le développement économique du pays

1.L'historique de l'entreprise

Algérie Télécom a été créée le 1er janvier 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des anciens services de PTT. En 2003, Algérie Télécom comptait près de 130 000 abonnés GSM et 1,9 million de clients sur le réseau fixe. Ses activités comprennent la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite.

Le 30 mars 2014, Algérie Télécom a lancé sa nouvelle gamme d'offres internet, baptisée « Idoom ADSL », avec des débits allant de 1 à 8 Mbit/s6.

Le 28 mai 2014, Algérie Télécom propose la téléphonie fixe en illimité à travers sa nouvelle gamme d'offres, « Idoom Fixe ».

Le 8 septembre 2014, Algérie Télécom lance la 4G en mode fixe à ses clients résidentiels. Le 20 avril 2015, Algérie Télécom a procédé au lancement du premier service Wifi Outdoor en Algérie, baptisé « WiCi », une solution innovante qui permet de couvrir de larges zones urbaines avec du haut débit sans fil. Le 6 juin 2018, son monopole sur la fourniture d'accès à internet a pris fin avec l'ouverture à la concurrence de la boucle locale. Le 25 avril 2016, Algérie Télécom lance sa nouvelle offre ADSL illimité avec un débit allant jusqu'à 20 Mbit/s. Le 31 juillet 2016, Algérie Télécom a annoncé la commercialisation du 1er service VoLTE en Algérie. Le 21 novembre 2019, Algérie Télécom lance l'application « E-Paiement espace client », pour le rechargement des comptes Idoom et le paiement des factures téléphoniques.

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

2.Présentation de l'entreprise :

ALGERIE TÉLÉCOM est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

ALGERIE TÉLÉCOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

ALGERIE TÉLÉCOM est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

3.Les missions et objectifs d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom a connu une forte croissance et offre une gamme complète de service. IL agit de la production, exploitation, commerce, réparation, montage et maintenance pour toutes les structures sur tout l'étendue du territoire national.

Sa mission consiste à établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

3.1Les principales missions :

Algérie Télécom a principalement la mission de la loi 1956 :

- Procurer à sa clientèle des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de message écrit, de données numériques et d'informations audio visuelles.
- Mettre au point et gérer les réseaux publics et privés de télécommunication.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

3.2 Les principaux objectifs d'Algérie télécom :

A travers son activité, Algérie Télécom s'est attribué les Objectifs- Valoriser l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.

Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.

Mettre au point un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Devenir un opérateur multimédia.

Mettre en place une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

4. Organisation de l'entreprise

4.1 Présentation de la fiche technique de ACTEL :

Renseignements

ACTEL: BEJAIA

Lieu d'implantation : 24 RUE DIDOUCHE MOURAD BEJAIA

Localisation (latitude et longitude) : 36° 45'06" N 5° 03'14" E **Infrastructure :**
Aménagement en cours de réception selon la nouvelle charte **Superficie:** 270 m²

Situation physique :

+ Population : 125 645 H

+ Superficie : 335.28 KM²

+ Densité : 374 HAB/KM²

+ Nombre et Nom de Daïra : 01 (BEJAIA)

+ Nombre et Nom de commune:03 (**Béjaïa, Oued Ghir, Toudja**)

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

+ Distance du chef-lieu (centre-ville) de wilaya : Actel du chef-lieu

+ Distance avec les autres ACTELs et PP de la DO: /

Localités gérées par Actel : localités rattachées aux communes de Béjaïa, Oued Ghir et Toudja

Date d'ouverture au public : Novembre 1994

Le coût d'aménagement : 600 KDA (Prévision budgétaire 2018)

Le coût du local : propriété ATP

Ressources humaines et matérielles

• **Personnel** : 29 CDI

• **Directeur Actel** : MEDDOUR MOULOU

• **Agents front office** (indiquer le nombre d'agents front office) : 20

• **Caissiers** (indiquer le nombre de caissiers) : 02

• **Agents de sécurité** (indiquer le nombre d'agents de sécurité) : 12

• **Formation** : SI Gaïa, Billings, autres (accueil client, satisfaction)

• **Comptoir d'accueil** : aménagé selon la nouvelle charte graphique AT

• **Nombre de positions front office** : 08

• **Ecran Plasma** : 2

• **Chaises d'accueil pour clients** : OUI

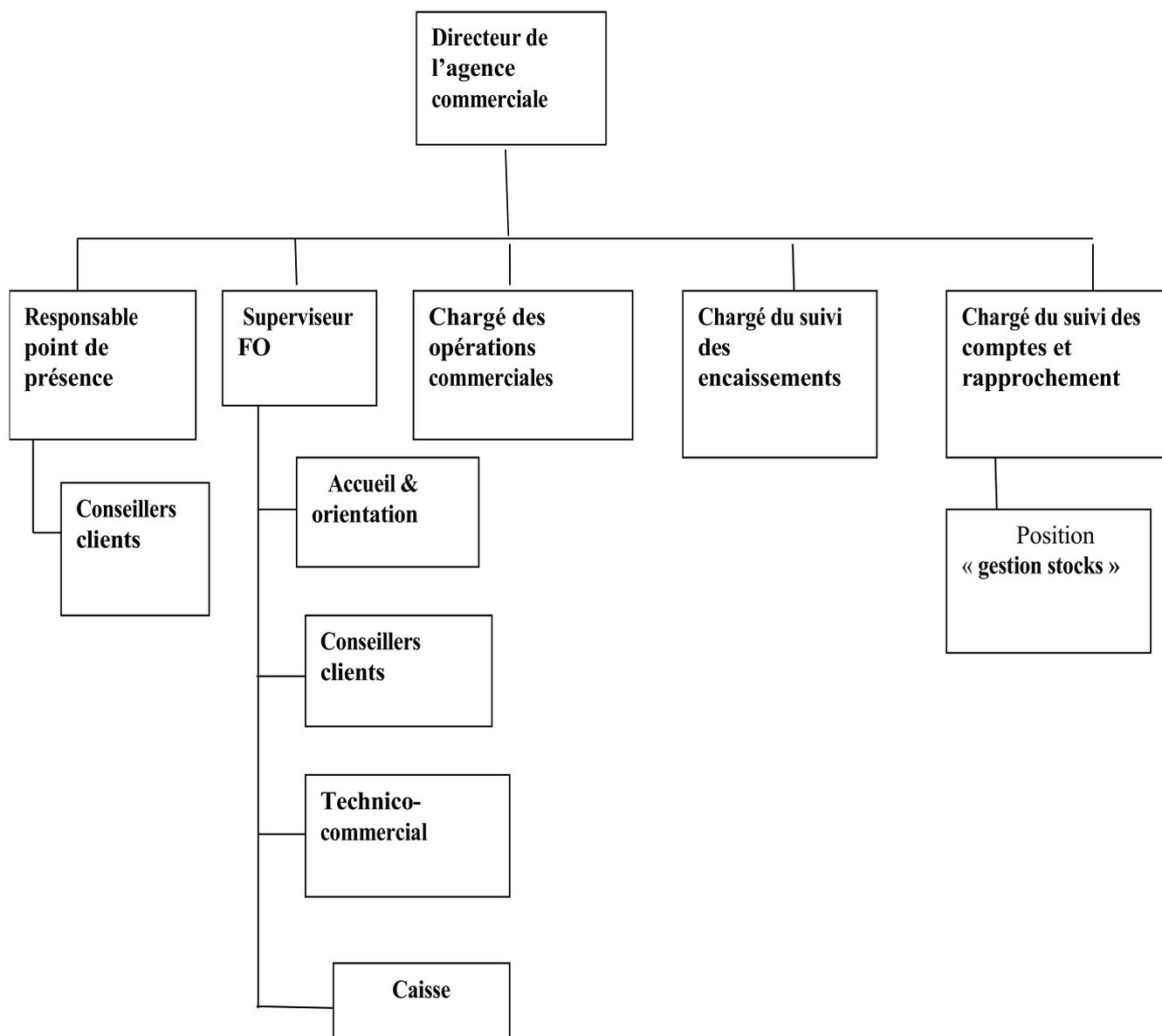
• **Caisse principale** : LS ALARME : OUI – Compteur de billets à détection : 02

Détecteur de faux billets : 03

• **Matériels informatiques** : 32 pc -- 11 imprimantes -- 03 imprimantes thermiques –

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

1. Organigramme de l'agence commerciale (ACTEL) :



Source : Document interne à l'entreprise

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Section2 : Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise ALGERIE TELECOM.

Après avoir effectué une présentation de l'organisme d'accueil, Dans cette section nous en essayant de réaliser un tableau de bord financier en utilisant certains documents et des annexes fournis par entreprise ALGERIE TELECOM afin de nous permettre d'étudier l'évaluation de la performance.

1- Élaboration des bilans financiers de l'entreprise ALGERIE TELECOM de 2021 et 2022 Le bilan financier est un document comptable essentiel qui présente la situation financière de l'entreprise a un moment précis, généralement a la fin de l'exercice comptable. Il est composé de deux parties principales : **l'actif** et **le passif**.

Tableau 4: Présentation du bilan financier de l'exercice 2021 (Unité : DZD)

2021			
Actif	Montant	Passif	Montant
Actif fixe	14 541 395	Capitaux permanents	16 404 385
Écart d'acquisition	3 259 853	Capitaux propres	12 516 653
Immobilisation incorporelles	334 561	Capital émis	3 500 000
Immobilisation corporelles	6 599 170	Primes et réserves -réserves Consolidées	7151156
Immobilisation financières	4 347 811	Autres capitaux propres-report à nouveau	1 865 497
Actif circulant	3 236 493	DLMT	3 887 732
VE	199 552	Provisions et produits constatés d'avance	3 887 732
Stock et encours	199 552	DCT	1 373 503
VR	2 358 879	Fournisseurs et comptes Rattachés	550 479
Clients	1 097 387	Impôts	172 619
Autres débiteurs	813 308	Autres dettes	650 405
Impôts et assimilés	448 184		
Autres créances et emplois Assimilés	0		
VD	678 062		
Trésorerie	678 062		
Total	17 777 888	Total	17 777 888

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

**Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise
ALGERIE TELECOM**

Tableau 5: Présentation du bilan financier de l'exercice 2022 (Unité DZD)

2022			
Actif	Montant	Passif	Montant
Actif fixe	15 341 365	Capitaux permanents	18 068 697
Écart d'acquisition	3 259 853	Capitaux propres	13 434 497
Immobilisation incorporelles	1 121 125	Capital émis	3 500 000
Immobilisation corporelles	7 000 100	Primes et réserves - réserves Consolidées	8 233 578
Immobilisation financières	3 960 287	Autres capitaux propres-report à nouveau	1 700 919
Actif circulant	4 186 934	DLMT	4 634 200
VE	238 496	Provisions et produits constatés d'avance	4 634 200
Stock et encours	238 496	DCT	1 459 602
VR	2 693 748	Fournisseurs et comptes Rattachés	650 070
Clients	860 451	Impôts	81 252
Autres débiteurs	1 215 819	Autres dettes	728 280
Impôts et assimilés	617 478		
Autres créances et emplois Assimilés	0		
VD	1 254 690		
Trésorerie	1 254 690		
Total	19 528 299	Total	19 528 299

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

**Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise
ALGERIE TELECOM**

2. Élaboration des bilans financiers en grandes masses de l'entreprise

ALGERIE TELECOM 2021 ET 2022

Les bilans financiers en grande masse d'une entreprise sont des présentations synthétiques de ces états financiers. Il donne un aperçu global de la situation financière de l'entreprise et de ces ressources.

Les grandes masses que l'on retrouve : Actif circulant, capitaux propres, dettes à court et long terme

... etc, ces grandes masses du bilan financier, permettent de dresser un tableau global de la situation financière d'une entreprise, mettant en évidence ses actifs, ses passifs et ses capitaux propres. Elles sont essentielles pour évaluer la solvabilité, la liquidité et la santé financière globale de l'entreprise

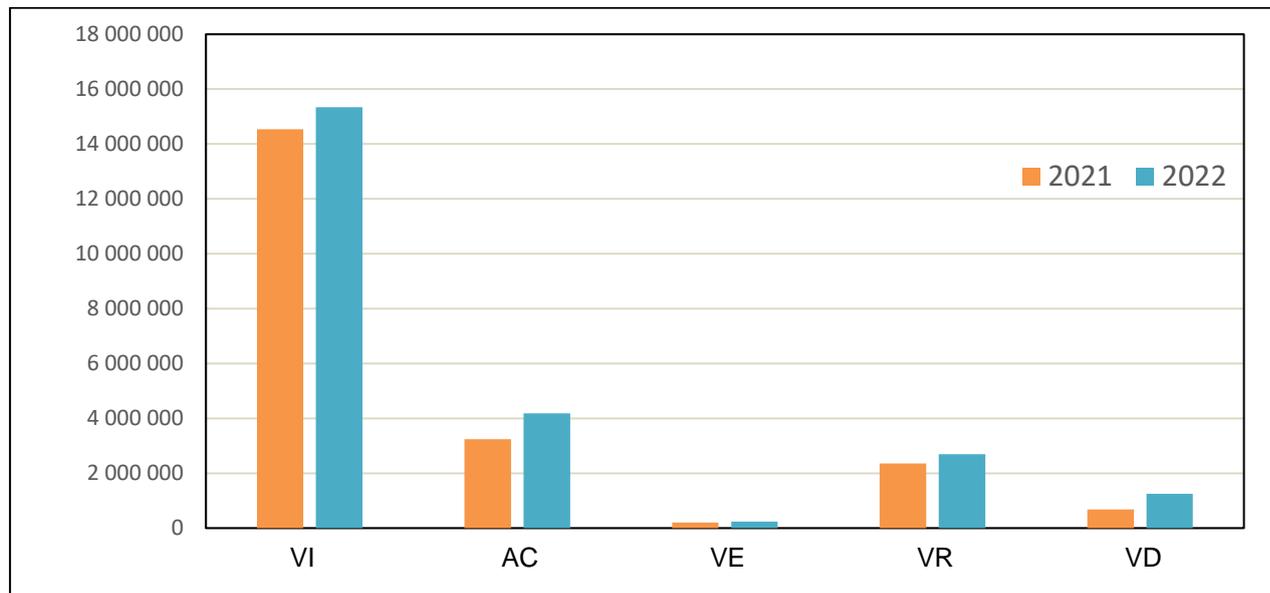
Tableau 6: Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures actifs) pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD).

Actif						
Désignation	2021		2022		Variation	%
	Valeur	%	Valeur	%		
AF	14 541 395	40,90%	15 341 365	39,28%	799 970	5,50%
VI	14 541 395	40,90%	15 341 365	39,28%	799 970	5,50%
AC	3 236 493	9,10%	4 186 934	10,72%	950 441	29,37%
VE	199 552	0,56%	238 496	0,61%	38 944	19,52%
VR	2 358 879	6,63%	2693748	6,90%	334 869	14,20%
VD	678 062	1,91%	1254690	3,21%	576 628	85,04%
Total	35 555 776	100,00%	39 056 598	100,00%	3 500 822	9,85%

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

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Figure 9: Représentation graphique des actifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

- **L'actif immobilisé**

D'après les données contenues dans ces bilans financiers en grandes masses (structure des actifs) des deux années 2021 et 2022, on remarque que les valeurs immobilisées ont enregistré une augmentation de 799970 DZD en 2022 par rapport à 2021 soit 5.50%, cette augmentation est due à la rénovation de quelques immobiliers déjà existant et l'importance accordée à la politique d'investissement

- **L'actif circulant**

Nous remarquons que l'actif circulant a enregistré une augmentation de 950 441 DZD en 2022, par rapport à 2021 soit 29.37 %, cette augmentation est due principalement aux panoplies d'offres de services et de nouveaux produits proposé par l'entreprise à ces clients.

- **Les valeurs d'exploitation :**

L'entreprise a enregistré une augmentation durant les deux années, de 38944 en 2022 par rapport à 2021, soit 19.52% qui veut dire les stocks sont augmentés, cela afin d'avoir la disponibilité totale de ces produites

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

- **Les valeurs réalisables :**

L'entreprise a connu une augmentation durant les deux années 2021 et 2022 de 334869 DZD en 2022 par rapport à 2021 soit 14.20%, cette hausse est due à accroissement des comptes clients et autre débiteurs.

- **Les valeurs disponibles**

Durant l'année 2021 la (VD) est de 1.91% et pour l'année 2022, elle est de 3.21%. Dans ce cas

L'entreprise a connu une augmentation de 576628 en 2022 par rapport à 2021, soit 85.04%. Cela renvoie au non-paiement des dettes à court terme et l'augmentation de trésorerie.

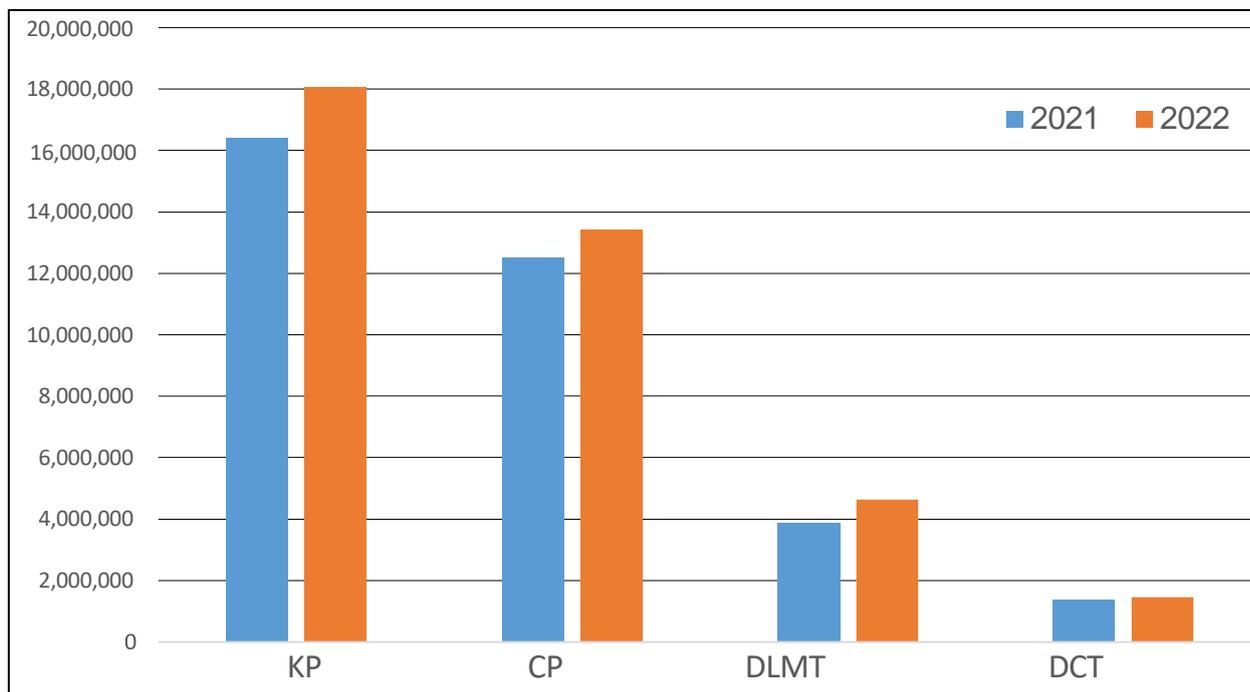
Tableau 7: Présentation des bilans financiers en grandes masses (structures passif) pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Passif							
Désignat ion	2021		2022		Variatio n	%	
	Valeur	%	Valeur	%			
KP	16 404 385	47,99%	18 068 697	48,06%	1 664 312	10,15%	
CP	12 516 653	36,62%	13 434 497	35,73%	917 844	7,33%	
DLMT	3 887 732	11,37%	4 634 200	12,33%	746 468	19,20%	
DCT	1 373 503	4,02%	1 459 602	3,88%	86 099	6,27%	
Total	34 182 273	100,00%	37 596 996	100,00%	3 414 723	9,99%	

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

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Figure 10: Représentation graphique des passifs des bilans financiers en grandes masses pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

Les capitaux propres:

Durant les années 2021 et 2022, les capitaux propres ont représenté respectivement: 36,62%, 35,73% du total du passif, soit une hausse de 917 844, par rapport à 2021. Cette hausse est due principalement à l'augmentation des réserves suite à l'affectation d'une partie du résultat 2021

Dettes à long terme :

L'entreprise a enregistré une augmentation de 746468 en 2022 par rapport à 2021 soit 19,20%, afin qu'elle puisse financer des nouveaux investissements et de rénovation.

Dettes à court terme:

L'entreprise a enregistré une augmentation de 86099 en 2022, par rapport à 2021, soit 6,27 % Ceci due à une augmentation du compte « fournisseurs et comptes rattachés », les impôts et les autres dettes.

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

3.L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'équilibre financier se tourmenter par trois indicateurs : Le fonds de roulement net.

Le besoin en fonds de roulement.

La trésorerie.

3.1Le fonds de roulement net (FRN)

Le FRN se calcule par deux méthode :

3.1.1. Le haut de bilan

FRN = Capitaux permanents – Actifs immobilisés

Tableau 8: Présentation de FRN pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Désignation	2021	2022	Variation
KP	16 404 385	18 068 697	1 664 312
VI	14 541 395	15 341 365	799 970
FRN	1 862 990	2 727 332	864342

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

3.1.2. Le bas du bilan

FRN = Actif Courant – Passif Courant

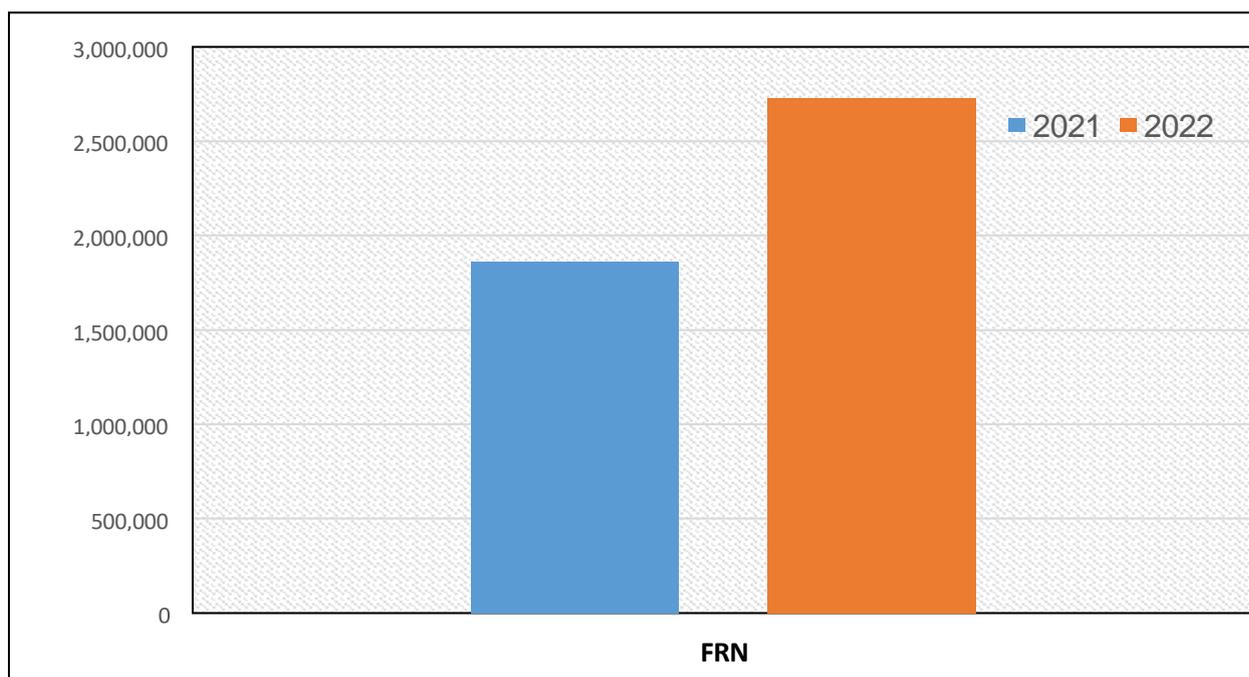
Tableau 9Présentation de FRN pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD).

Désignation	2021	2022	Variation
AC	3 236 493	4 186 934	950 441
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
FRN	1 862 990	2 727 332	864342

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

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Figure 11: Représentation graphique de FRN pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

L'entreprise ALGERIE TELECOM a enregistré un FRN positif durant les deux années 2021 et 2022 ($FRN > 0$) qui est présenter respectivement 1 862 990 DZD et 2 727 332 DZD, Cela signifie que les ressources stables peuvent financer la totalité des emplois durable.

3.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

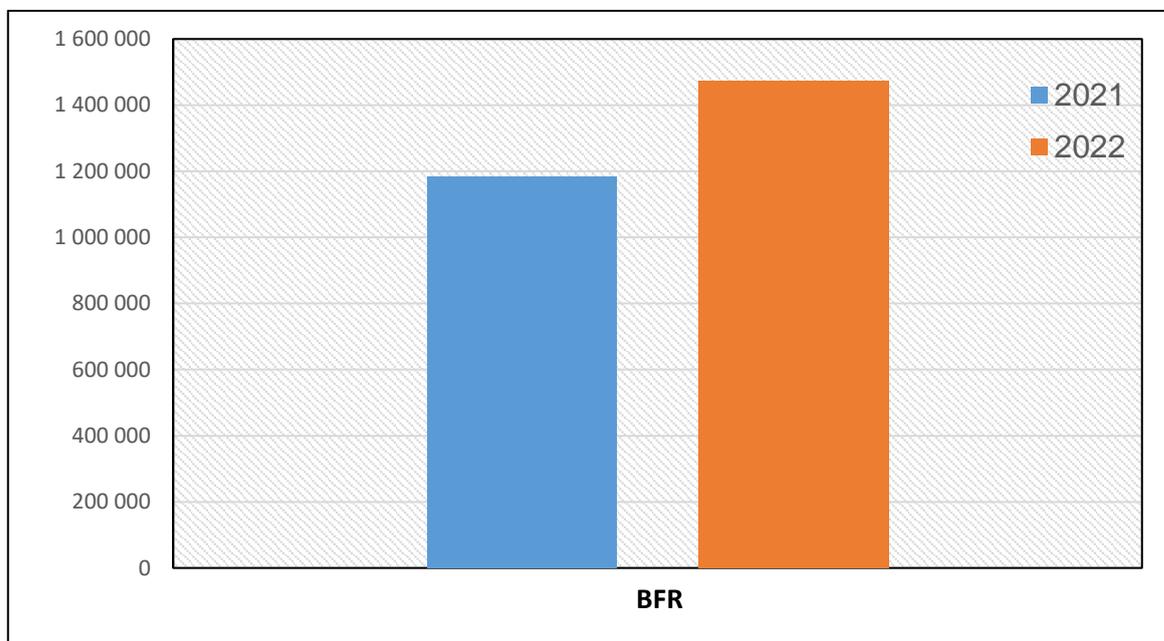
$BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$

Tableau 10: Présentation de BFR pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD).

Désignation	2021	2022	Variation
VE	199 552	238 496	38 944
VR	2 358 879	2 693 748	334 869
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
BFR	1 184 928	1472642	287 714

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

Figure 12: Représentation graphique de BFR pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

L'entreprise ALGERIE TELECOM a enregistré un BFR positif ($FRN > 0$), soit (1 184 928 DZD) pour l'année 2021 et (1 472 642 DZD) en 2022, cela signifie que les dettes à court terme ne sont pas suffisantes pour financer l'actif circulant.

3.3. La trésorerie

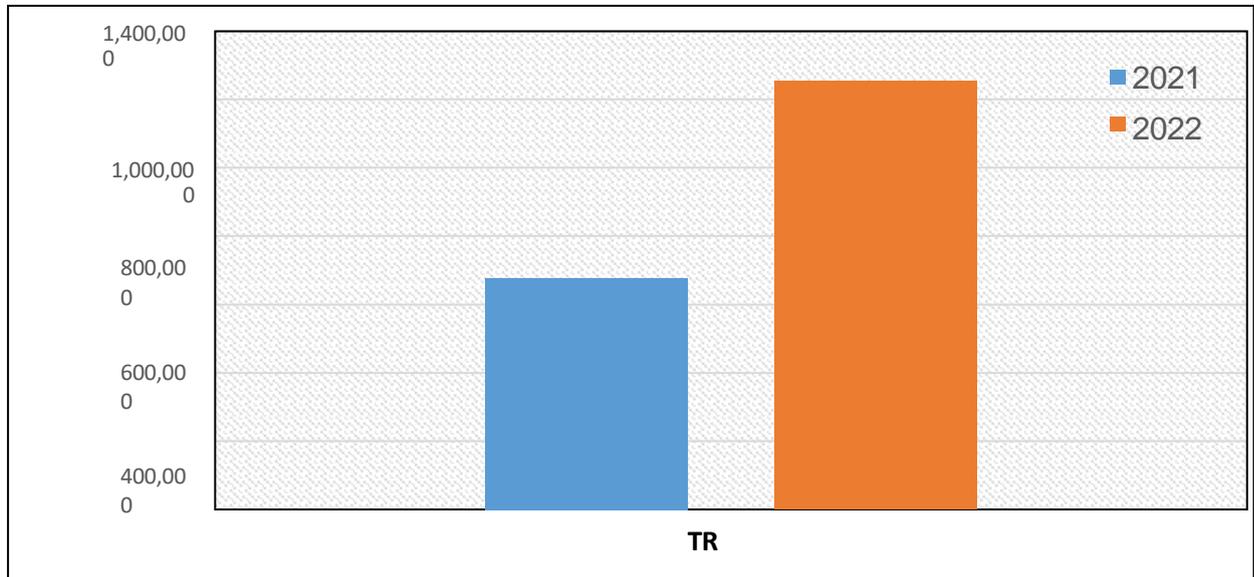
$TN = \text{Fond de Roulement (FR)} - \text{Besoin en Fond de Roulement (BFR)}$

Tableau 11: Présentation de TR pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Désignation	2021	2022	Variation
FRN	1 862 990	2 727 332	864342
BFR	1 184 928	1 472 642	287 714
TR	678 062	1254690	576 628

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

Figure 13: Représentation graphique de TN pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

L'entreprise ALGERIE TELECOM a dégagé une trésorerie positive (Qui veut dire : Fonds de roulement net > besoin en fonds de roulement) pour les deux années soit 678 062 DZD en 2021 et 1254690 DZD en 2022, cela signifie que les ressources d'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins.

4.1'analyse par la méthode des ratios

Un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses. Il existe plusieurs catégories de ration, parmi ces catégories nous retenons trois grandes catégories de ratios :

Les ratios de structure, les ratios de rentabilité et les ratios de rotation.

4.1 Les ratios de structure.

Les tableaux qui suivent nous permettront de résumer les différents ratios de structures, qui vont être calculés sur la base des deux années 2021 et 2022

4.2 Ratios de financement.

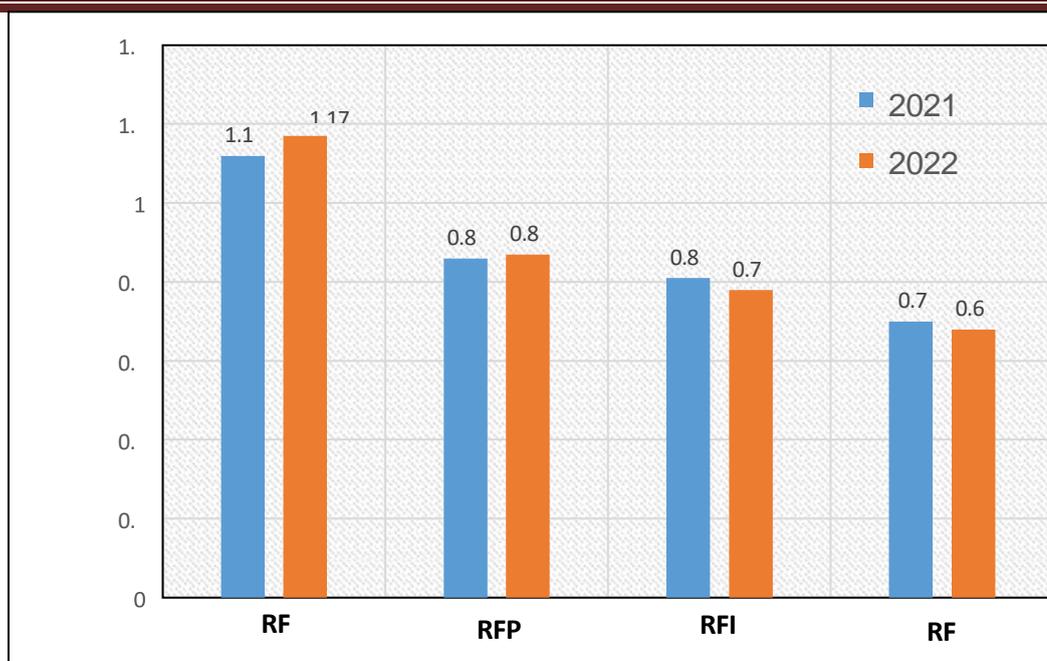
Tableau 12: Le calcul des ratios de financement pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Désignation	2021	2022	Variation
KP	16 404 385	18 068 697	1 664 312
VI	14 541 395	15 341 365	799 970
RFP	1.12	1.17	0.05
CP	12 516 653	13 434 497	917 844
VI	14 541 395	15 341 365	799 970
RFPI	0.86	0.87	0.01
VI	14 541 395	15 341 365	799 970
TA	17 777 888	19 528 299	1 750 411
RFI	0.81	0.78	- 0.03
CP	12 516 653	13 434 497	917 844
TP	17 777 888	19 528 299	1 750 411
RFT	0.70	0.68	- 0.02

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

Figure 14: Représentation graphique des ratios de financement pour les années 2021 et 2022

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM



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

Interprétation

- **Le ratio de financement permanent (RFP)**

RFP est supérieure à 1 durant les deux années 2021 (1.12) et 2022 (1.17), cela signifie que les capitaux permanents permettent de financer la totalité des actifs immobilisés de l'entreprise.

- **Le ratio de financements propres des immobilisations (RFPI)**

RFPI est inférieur à 1 durant les deux années 2021 (0.86) et 2022 (0.87), cela signifie que l'entreprise n'arrive pas à financer la totalité de ces immobilisations par ses propres moyens,

- **Le ratio de financement des investissements (RFI)**

RFI est supérieure à 0.5 durant les deux années 2021 (0.81) et 2022 (0.78), ce qui signifie que l'entreprise a une bonne politique d'investissement.

- **Le ratio de financement total (RFT)**

RFT est supérieure à 0,5 durant les deux années 2021 et 2022, les capitaux propres représentent respectivement 0,70% et 0,68% du total des ressources propres dans la structure globale de l'entreprise.

**Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise
ALGERIE TELECOM**

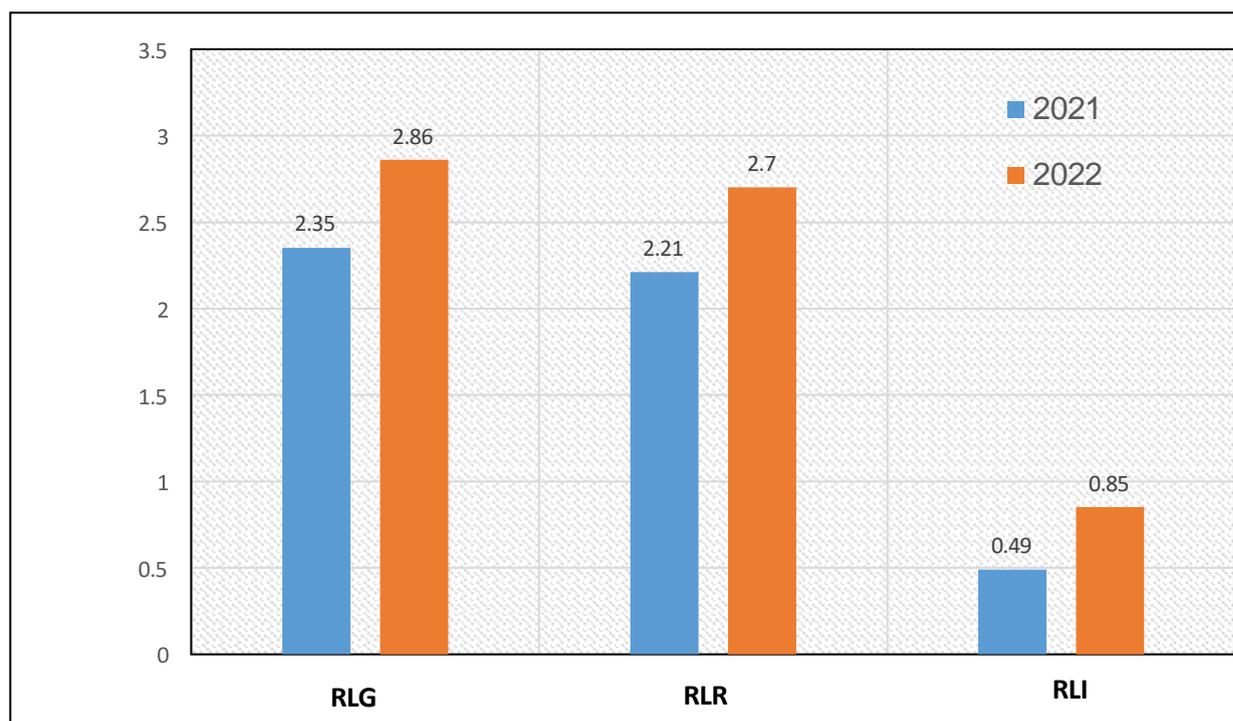
4.3 Les ratios de liquidités.

Tableau 13: Le calcul des ratios de liquidité pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Désignations	2021	2022	Variation
AC	3 236 493	4 186 934	950 441
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
RLG	2.35	2.86	0.51
VR	2 358 879	2 693 748	334 869
VD	678 062	1 254 690	576 628
VR+VD	3 036 941	3 948 438	911 497
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
RLR	2.21	2.70	0.49
VD	678 062	1 254 690	576 628
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
RLI	0.49	0.85	0.36

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

Figure 15: Représentation graphique des ratios de liquidité pour les années 2021 et 2022



Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

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

Interprétation

- **Ratios de liquidité générale (RLG)**

Nous constatons que le **RLG** est supérieure à 1 durant les deux années 2021 et 2022 qui veut dire 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.

- **Ratios de liquidité réduit (RLR)**

Nous constatons que le (**RLR**) est supérieur à 2 non seulement à 1 pendant les années 2021 et 2022, cela signifie qu'entreprise ALGERIE TELECOM à tous les capacités de payer la totalité de ces dettes à court terme.

- **Le ratio de liquidité immédiate (RLI)**

Nous constatons qu'entreprise ALGERIE TELECOM à enregistre (**RLI**) inférieure à 1, cela signifie qu'elle n'avait pas assez de liquidité pour payer ses engagements à court terme, donc il y a lieu d'améliorer ce ratio par le recouvrement de ces créances.

4.4 Les ratios de solvabilité

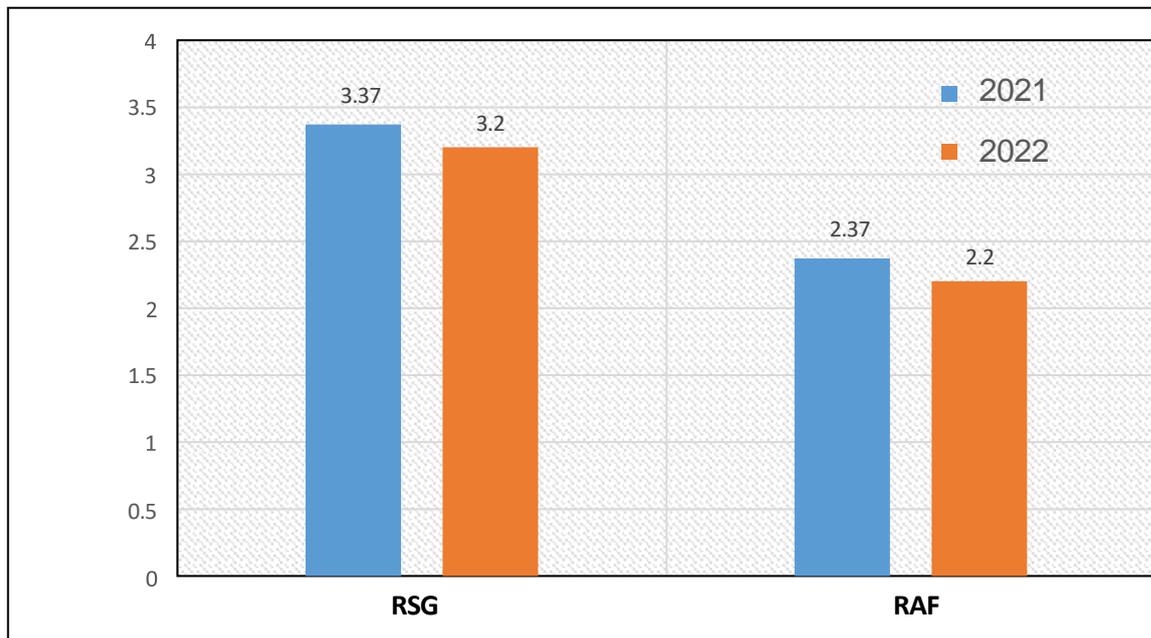
Tableau 14: Le calcul des ratios de solvabilité pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Désignation	2021	2022	Variation
TA	17 777 888	19 528 299	1 750 411
TD	5 261 235	6 093 802	832 567
RSG	3.37	3.20	- 0.17
CP	12 516 653	13 434 497	917 844
DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
DLMT	3 887 732	4 634 200	746 468
TD	5 261 235	6 093 802	832 567
RAF	2.37	2.20	-0.17

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

Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise ALGERIE TELECOM

Figure 16: Représentation graphique des ratios de solvabilité pour les années 2021 et 2022



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

Interprétation

- **Le ratio de solvabilité générale (RSG).**

Nous constatons que le ratio de la solvabilité général est supérieur à (1) durant les deux années, soit 2021 (3.37) et 2022 (3.20) ce que nous permet de conclure qu'entreprise ALGERIE TELECOM à la capacité de faire face à ces engagements

- **Le ratio de l'autonomie financière (RFA).**

Nous remarquons que le ratio d'autonomie financière est supérieur a (1) soit 2021 (2.37) ou bien 2022(2.20) cela signifie que l'entreprise ALGERIE TELECOM est indépendante financièrement.

5. La mise en forme du tableau de bord financier

5.1 Le tableau de bord financier

Ce tableau de bord financier regroupe juste des indicateurs et des ratios calcule à travers des donnes du bilan.

**Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise
ALGERIE TELECOM**

Tableau 15: Tableau de bord financier pour les années 2021 et 2022 (Unité : DZD)

Rubrique		Indicateur /ratio	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Ecart
Les indicateurs de bilan	Partie active	VI	14 541 395	15 341 365	799 970
		VE	199 552	238 496	38 944
		VR	2 358 879	2693748	334 869
		VD	678 062	1254690	576 628
	Partie passif	CP	12 516 65	13 434 497	917 844
		DLMT	3 887 732	4 634 200	746 468
		DCT	1 373 503	1 459 602	86 099
	Equilibre financier	FRN	1 862 990	2 727 332	864 342
		BFR	1 184 928	1472642	287 714
		TR	678 062	1254690	576 628
	RF	RFP	1.12	1.17	0.05
		BFPI	0.86	0.87	0.01
		RFI	0.81	0.78	- 0.03
		RFT	0.70	0.68	- 0.02
	RL	RLG	2.35	2.86	0.51
		RLR	2.21	2.70	0.49
		RLI	0.49	0.85	0.36
	RS	RSG	3.37	3.20	- 0.17
		RAF	2.37	2.20	- 0.17

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

5.2. Analyse de tableau de bord

Après avoir terminé l'élaboration du tableau de bord financier pour l'entreprise ALGERIE TELECOM à partir des différents calculs et analyses des écarts et les réalisations des deux années, nous relevons les constats qui suivent :

Entreprise ALGERIE TELECOM est financièrement performante Elle possède une structure financière assez équilibrée

En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements.

Conclusion

Tout au long de notre étude de cas, nous avons tenté de montrer, en pratique, comment s'effectue la réalisation d'un tableau de bord financier notamment au sein d'une entreprise de télécommunication.

Dans cette optique, nous avons opté pour une démarche de conception assez simple en suivant étape par étape la méthode décrite dans le volet théorique

Ce tableau de bord financier, que nous avons réalisé, rassemble des indicateurs pertinents et essentiels qui nous permet de suivre l'activité de ALGERIE TELECOM. La particularité de cet outil, est qu'il peut être modelé selon les objectifs de l'utilisateur en mettant en avant et en analysant les indicateurs qui permettent une réaction immédiate en cas d'écarts.

Pour résumer, le rôle du tableau de bord au sein de ALGERIE TELECOM est de présenter une synthèse claire de l'activité de l'entreprise et mesurer les résultats pour permettre le suivi et l'analyse de sa performance financière.

Nous tenons à préciser que notre travail est consacré juste aux indicateurs et les ratios de bilan puisqu'on a pas pu avoir les annexes de TCR au sien d'entreprise ALEGERIE TELECOM à des raisons qui restent mystérieuses.

*Conclusion
général*

A la fin de ce travail nous allons juger et souligné une fois de plus l'importance dans le cadre de notre modeste projet de fin d'étude, un système d'information sur la construction de tableau de bord et sa relation avec la performance financière, ce système vous a permis d'améliorer d'une manière significative dans l'entreprise.

Avant tout propos, rappelons que l'objectif assigné à notre recherche était d'évaluer et d'analyser la situation financière de l'entreprise, et ce, en adoptant la construction de tableau de bord chez « ALGERIE TELECOM » qui nous a accueilli et en mobilisant notre travail sur un but principal qui est : **Comment le tableau de bord financier peut-il servir à l'évaluation et au pilotage de la performance financier de l'entreprise , en l'occurrence l'entreprise ALGERIE TELECOM ?**

Après avoir étudié l'utilisation du tableau de bord dans la gestion de l'entreprise, nous pouvons conclure que c'est un outil très efficace pour aider les décideurs à suivre les performances de l'entreprise et à prendre des décisions éclairées.

En effet, le tableau de bord fournit des indicateurs clés de performance qui permettent de mesurer et de suivre les résultats de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques. Et Grâce à l'utilisation du tableau de bord, l'entreprise étudiée a pu suivre en temps réel l'évolution de ses performances, identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et ajuster sa stratégie en conséquence. Elle a également pu améliorer la communication entre les différents services de l'entreprise et aligner les efforts de chacun sur les objectifs communs.

Le contrôle de gestion permet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque centre de responsabilité avec ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion participe aussi à la définition et à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle cohérente, apte à soutenir l'exécution de cette stratégie. Il est défini comme un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Donc le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance ; être performant signifie être à la fois efficace et efficient.

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.

Ce travail, que nous avons réalisé, fut d'un grand profit, car il nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise « ALGERIE TELECOM ».

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

✚ Nous avons constaté que l'entreprise ALGERIE TELECOM, est performante financièrement durant les années 2021, 2022, car l'entreprise pouvait à couvrir l'intégralité de ses immobilisations, donc les capitaux permanents permettent de financer la totalité des valeurs immobilisées.

✚ En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements

✚ Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement importante durant les deux exercices.

Tout au long de notre travail de recherche, nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui soient issues essentiellement et venues pour répondre à notre problématique. Mais aussi d'affirmer ou infirmer nos hypothèses de travail.

Enfin, on peut conclure que le tableau de bord fournit un ensemble d'informations nécessaires au pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle et d'aide à la prise de décision.

Résumé

Le tableau de bord financier permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus. L'objectif de ce travail est de montrer que le tableau de bord financier est un instrument d'aide à la performance et de prise de décision, cela à travers un stage pratique effectué au sein de **ALGERIE TELECOM**. Les conclusions obtenues ont confirmé l'importance de tableau de bord financier pour mesurer et évalué la performance financière d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs financiers.

Mots clés : tableau de bord, tableau de bord financier, Indicateurs, mesure de la performance, contrôle de gestion.

Abstract

The financial dashboard the dashboard is at the heart of the management process and performance assessment. It allows the most important information to be synthesized and presented in the form of indicators. It summarizes the activities and results of the company by process. The objective of this work is to show that the financial dashboard is a management tool aid to performance and decision-making, this through a practical placement at Within the **ALGERIE TELECOM**. The conclusions obtained confirmed the importance of the financial dashboard to measure and evaluate the performance of the company through a certain number of financial indicators.

Key words : dashboard, financial dashboard, Indicators, performance measurements, management control.

Références Bibliographiques

Ouvrage

1. PAYETTE. A, (1988) Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec.
2. BOURGUINON,A.(1998) « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, 1998.
3. DORIATH.B & GOUJET,C.(2005). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance.2^{ème} éd, paris :DUNOD.
4. CHARREAUX,G.(1998) Le point sur la mesure de performance des entreprises, paris ed Economica,
5. MACHESNAY,1991.« Economie d'entreprise », Eyrolles.
6. CHANDLER.A. D, (1992), organisation et performance des entreprises, Ed de l'organisation, Tome1, Paris,
7. KALIKA. M. (1998). « STRUCTURE REALITE, DETERMINANT PERFORMANCE » Edition ECONOMICA.
8. NORBERT,GUEDJ.(1974) La dynamique de l'entreprise performante ,Ed marabout, paris.
9. ALAZARD.C & S.SEPARI, (2010); « DCG 11: CONTROLE DE GESTION: Manuel et Application »,2^{ème} Éd.
10. MALO Jean-louis , MATHE Jean-Chrls , (2000) « *l'essentiel du contrôle de gestion* », éd :organisation, Paris.
11. GIRUD François et al, (2004) « *contrôle de gestion et pilotage de la performance* », éd Guliano , Paris.
12. DUMAS Guy , LARUE Daniel , (2005) « *contrôle de gestion* », édition : Litec, Paris.
13. BAZUREA Franck et al, (2007) « *dictionnaire d'économie, et de science sociales* », éd : Berti, Paris.
14. ALAZARD. C & SEPARI. S, (2007) « *Contrôle de gestion : Manuel et applications* », Dunod , Paris.
15. ARNOUD Hervé (2001) « *le contrôle de gestion... en action* » ; édition Liaisons.
16. KHEMAKHEM. A, (2001) « *Introduction au contrôle de gestion* », édition Bordas, Paris.
17. GERVAIS. M, (2000) « *Contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, ECONOMICA, Paris. .
18. A. BURLAUD, C. SIMON, (1997) *Le Contrôle de gestion*, Editions La Découverte, Collection repère
19. CALME Isabelle et al, (2003), « *Introduction à la gestion* », éd. Dunod, Paris.
20. LANGLOIS. G, BONNIER. C, BRINGER. M, (2006) « *Contrôle de gestion* », Foucher, Paris.
21. ALAZARD C et SEPARI.S, *Contrôle de gestion* (2010) et application, 2^{ème} Edition DUNOD, Paris.
22. GUEDJ Norbert,(2000) « *Le contrôle de gestion* », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris.
23. BOUQUIN. H (2003) « *Le contrôle de gestion* » Ed PUF, Paris.
24. SELMER .C,2011 «*Concevoir le tableau de bord: Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*»,3^{ème} édition, Dunod, Paris.
25. FERNANDEZ. A.2008, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* ». Edition EYROLLES, Paris.

Webographie

26. https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf
27. http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-des_concepts_aux_outils.pdf

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Introduction générale..... - 1 -

Chapitre I : La performance de l’entreprise comme objectif du contrôle de gestion

Introduction..... - 5 -

Section 1 : Généralité sur la performance..... - 5 -

1.Définition de la performance :..... - 5 -

1.1 Définition de la performance selon quelques auteurs : - 6 -

2.Typologie de la performance..... - 7 -

2.1Performance organisationnelle - 7 -

2.2La performance financière..... - 8 -

2.3 La performance économique - 8 -

2.4 La performance sociale : - 9 -

2.5 La performance commerciale : - 9 -

2.6 La performance concurrentielle : - 9 -

2.7 La performance stratégique : - 9 -

3.Les critères de la performance :..... - 9 -

4.Les sources de la performance :..... - 10 -

5.Caractéristique de la performance..... - 11 -

6. Objectifs de la performance - 12 -

7.Evaluation de la performance :..... - 13 -

Section 2 : Aspects théoriques du contrôle de gestion..... - 14 -

1.Historique du contrôle de gestion. - 15 -

2.Définition de contrôle et gestion..... - 16 -

2-1 Définition de contrôle. - 16 -

2 - 2 Définition de gestion..... - 16 -

2-3 Définition du contrôle de gestion selon quelque auteur - 17 -

3.Objectifs du contrôle de gestion :..... - 19 -

3.1 La performance de l’entreprise..... - 19 -

3.2 L’amélioration permanente de l’organisation..... - 19 -

3.3 La prise en compte des risques..... - 19 -

3-4 Servir de support au dialogue hiérarchique..... - 20 -

4. Le contrôleur de gestion - 20 -

4.1 Définition du contrôleur de gestion - 20 -

4.2 Rôles du contrôleur de gestion - 20 -

4.3 La mission du contrôleur de gestion..... - 21 -

4.3.1 La prévision.....	- 22 -
4.3.2 Le conseil	- 22 -
4.3.3 Le contrôle	- 23 -
4.3.4 Le reporting.....	- 23 -
4.3.5 La mise au point des procédures	- 23 -
4.4 Les qualités du contrôleur de gestion	- 24 -
5. Le processus du contrôle de gestion.....	- 24 -
6.Les différents outils utilisés et leurs efficacités	- 26 -
6.1 Le tableau de bord.....	- 27 -
6.2 Les ERP.....	- 28 -
6.2.1 Le balanced score card (BSC)	- 30 -
Section 3: Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.....	- 31 -
1. Mise en évidence du lien entre Contrôle de Gestion et Performance	- 31 -
2.Les apports et limites du contrôle de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise :	- 32 -
2.1. Apports du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise.....	- 32 -
2.2 Les limites du contrôle de gestion dans le processus du pilotage de l'entreprise:.....	- 33 -
Conclusion	- 33 -
Chapitre II :	
Introduction.....	- 36 -
Section 1 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord.....	- 36 -
1.Définition du tableau de bord:.....	- 37 -
1.1Définition du tableau de bord selon quelques auteurs	- 37 -
2.Typologie des tableaux de bord	- 38 -
2.1Tableau de bord de gestion	- 38 -
2.2Tableau de bord stratégique	- 38 -
2.3Tableau de bord opérationnel.....	- 38 -
3.Les caractéristiques d'un tableau de bord	- 39 -
4. Les objectifs et les limites du tableau de bord.....	- 40 -
4.1 Les objectifs du tableau de bord :.....	- 40 -
4.2 Les limites du tableau de bord :.....	- 40 -
5. Les fonctions du tableau de bord.....	- 41 -
Section 2 : Les approches de conception d'un tableau de bord.....	- 42 -
1. Les méthodes d'élaboration tableau de bord.....	- 42 -
1.1 La méthode OVAR	- 42 -
1.2 La méthode GIMSI :	- 43 -
1.3 La méthode JANUS	- 45 -
2.Conception générale d'un tableau de bord	- 46 -
3.Les instruments de Tableau de bord.....	- 48 -
3.1. Graphiques :.....	- 48 -
3.2. Histogramme :.....	- 48 -

3.3. Graphique en « camembert ».....	- 48 -
3.4. Les courbes :	- 49 -
3.5 Tableaux :	- 50 -
3.6 Les commentaires :	- 51 -
Section 3 : mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord financier	- 51 -
1. Notion sur pilotage de la performance.....	- 51 -
2. Les indicateurs du pilotage de la performance :.....	- 52 -
3. Comment peut-on traduire une entreprise performante ?	- 53 -
4 L'analyse de la performance financière.....	- 53 -
4.1 Analyse de l'équilibre financier	- 53 -
4.1-1 Analyse le fond de roulement.....	- 53 -
4.1.2 L'analyse du besoin de fonds de roulement (BFR)	- 55 -
4.1.3 L'analyse de la trésorerie :	- 55 -
4.2 L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :	- 56 -
4.2.1 La marge commerciale :.....	- 57 -
4.2.2 La production de l'exercice :	- 57 -
4.2.3 La valeur ajoutée :	- 57 -
4.2.4 L'excédent brut de l'exploitation	- 58 -
4.2.5 Résultat d'exploitation.....	- 58 -
4.2.6 Le résultat courant avant impôts (RCAI).....	- 58 -
4.2.7 Le résultat exceptionnel :	- 58 -
4.2.8 Le résultat net de l'exercice :	- 59 -
4 -3 L'analyse par La capacité d'autofinancement (CAF):	- 59 -
4.4. L'analyse par les méthodes des ratios	- 60 -
4.4.1 Les ratios de structure financier.....	- 60 -
Chapitre III : Élaboration d'un tableau de bord financier cas de l'entreprise.....	ALGERIE TELECOM
Section1 : Généralité sur Algérie Télécom.....	- 64 -
1. L'historique de l'entreprise	- 64 -
2. Présentation de l'entreprise :	- 65 -
3. Les missions et objectifs d'Algérie Télécom :	- 65 -
3.1 Les principales missions :	- 65 -
3.2 Les principaux objectifs d'Algérie télécom :	- 66 -
4. Organisation de l'entreprise	- 66 -
4.1 Présentation de la fiche technique de ACTEL :	- 66 -
Section2 : Elaboration d'un tableau de bord financier de l'entreprise ALGERIE TELECOM.	- 69 -
1- Élaboration des bilans financiers de l'entreprise ALGERIE TELECOM de 2021 et 2022	- 69 -
2. Élaboration des bilans financiers en grandes masses de l'entreprise ALGERIE TELECOM 2021 ET 2022	- 71 -
3. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier	- 75 -
3.1 Le fonds de roulement net (FRN).....	- 75 -

3.1.1.Le haut de bilan	- 75 -
3.1.2.Le bas du bilan.....	- 75 -
3.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)	- 76 -
3.3. La trésorerie	- 77 -
4.l'analyse par la méthode des rations.....	- 78 -
4.1 Les ratios de structure.....	- 78 -
4.2 Ratios de financement.	- 79 -
4.3 Les ratios de liquidités.....	- 81 -
4.4Les ratios de solvabilité.....	- 82 -
5. La mise en forme du tableau de bord financier.....	- 83-
5.1 Le tableau de bord financier	83
5.2. Analyse de tableau de bord	84
Conclusion	85
Conclusion général	86
Résumé	
Références Bibliographiques	