

**Université Abderrahmane Mira-Bejaia-**

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

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Audit.

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**Le tableau de bord comme outil du pilotage et de la  
performance financière : Cas de la SARL Bejaia Logistique**



**Réalisé par :**

TEBRI Tinhinane

TEMANI Líticia

**Encadré par :**

Mme TRAKI Dalila

**Président :**

Kennouche

**Examineur :**

Rahmani

Promotion : 2023/2024

## SOMMAIRE :

□ Remerciement	
□ Dédicace	
□ Liste des abréviations	
□ Liste des tableaux	
□ Liste des figures	
□ Introduction générale.....	01
□ Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion .....	04
□ Section 01 : cadre théorique de contrôle de gestion .....	04
□ Section 02 : les outils de contrôle de gestion .....	12
□ Section 03 : la place de contrôle de gestion dans l'organisation .....	20
□ Chapitre 02 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : un cadre conceptuel. .....	32
□ Section 01 : les notions de base sur le tableau de bord .....	32
□ Section 02 : les différent démarche de conception sur le tableau de bord .....	41
□ Section 03 : les notions de base de la performance et ses diffèrent mesure .....	52
□ Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique. ....	72
□ Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ... ..	72
□ Section 02 : les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise Bejaia logistique .....	82
□ Section 03 : construction d'un tableau de bord financier au sien de l'entreprise Bejaia logistique .....	121
□ Conclusion Générale .....	128
□ Bibliographie .....	131
□ Annexes.....	136
□ Résumé.....	140

## **REMERCIEMENTS**

Avant tout, nous remercions Dieu qui nous a donné la santé, la patience et nous a guidé vers le chemin du savoir.

Nous exprimons notre gratitude à Mm TRAKI Dalila, d'avoir cru en nous, et à consacrer son précieux temps pour nous, ea été patiente et disponible en périodes difficiles, sans son bon encadrement et ses conseils, ce mémoire n'aurait pas vu le jour.

Nous tenons à remercier aussi tout le personnel de l'entreprise Béjaïa logistique et plus précisément Mr AIT YAHIA YACINE, notre maitre de stage qui nous a apportés toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre qualité d'encadrement.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail, avec certainement beaucoup d'intérêts et de rigueur.

Enfin nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui de près ou de loin ont soutenu nos efforts et ont contribué à ce que ce travail voit le jour.

**Tinhinane TEBRI**

**Liticia TEMANI**

*merci!*

# Dédicace

Tout d'abord je tiens à remercier le bon DIEU de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve, et de me protégé, guidé tout au long de ma vie.

Je dédie ce travail :

*A* l'homme qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect : Mon cher père Mouloud.

*A* la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : ma chère mère Malika.

*Hommage* à mon grand-père et ma grand-mère qui ont toujours été là et avec leurs encouragements tout au long de mes études que dieu vous accueille dans son vaste paradis : Saïd et Khamssa.

*A* mon cher frère et mes chères sœurs qui m'ont beaucoup soutenu, qui sont un symbole de sacrifice et d'amour : Mehdi et Nihad, Sara, Vanissa.

*A* tous les membres de ma famille, oncles, tantes, cousins, cousines et tous mes proches. *A* tous mes amis.

*A* mon binôme pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet : **Leticia**.

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

*T* **inhinane TEBRI**



# Dédicace

Je dédie ce mémoire :

*A* celle qui m'a donné la vie, à la source de mon bonheur, celle qui a toujours été présente pour moi dans les bons comme dans les mauvais moments « Ma maman », mon modèle et ma confidente. Celle qui m'a inculqué toutes ces belles valeurs, qui m'a appris à ne jamais baisser les bras devant les difficultés et à toujours rêver plus grand. J'espère t'avoir rendue fière, je t'aime maman.

*A* mon cher papa Paix a son âme, qui m'a toujours soutenue et accompagnée durant tout mon cursus scolaire.

*A* mes chers frères Missi et Koucaïla mes piliers et mes boucliers, merci pour tout votre soutien.

*A* ma tante, je ne te dirais jamais assez merci pour ton amour et ton soutien.

*A* mes chers grands parent dahbiya et Brahem Paix a son âme, à tous mes oncles et tantes, mes cousins et cousines (Sandra, Nesrine, Yasmine, Sarah ).

*A* ma sœur de cœur Rebiha merci pour tous ces moments passés ensemble, je garderais à jamais ces précieux souvenirs.

*A* mes amies (Alicia, LYNDA, Hanane, Dalia , Asma , ).

*L*iticia Temani

*E*t mon seul ami Tahar pour ses valeureux conseils.

*A* mon binôme : **Tinhinane.**





## **LISTE DES ABREVIATIONS:**

**ABC** : Activity Based Cost.

**AC** : Actif Circulant.

**AI** : Actif Immobilisé.

**ANC** : Actif Net Comptable.

**BFR** : Besoin en Fond de Roulement.

**BFRE** : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation.

**BFRHE** : Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation.

**BL** : Bejaia Logistique.

**CA** : Comptabilité Analytique.

**CAF** : Capacité d'Autofinancement.

**CA HT** : Chiffre d'Affaire Hors Taxes.

**CA TTC** : Chiffre d'Affaire Toutes Taxes Comprises.

**CDG** : Contrôleur De Gestion.

**CG** : Comptabilité Générale.

**CF** : Charges Fixes.

**CFS** : Charges Fixes Spécifiques.

**CP** : Capitaux Propres.

**Cp** : Capitaux Permanent.

**DCT** : Dettes à Court Terme.

**DLMT** : Dettes à Long Terme.

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation.

**FRN** : Fond de Roulement Net.

**GB** : Gestion Budgétaire.

**GIMSI** : Généralisation, Information, Système et Systémique, Individualité et Initiative.

**IFRS** : International Financial Reporting Standards.

**JANUS** : Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier et Structurer.

**ICP** : Indicateurs Clé de Performance.

**MC** : Marge Commerciale.

**MCV** : Marge sur Coûts Variables.

**OVAR** : Objectifs, Variables, Actions, Responsables.

**PCG** : Normes Comptables Françaises.

**PESTEL** : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique.

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt.

**RE** : Résultat Exceptionnel.

**RN** : Résultat Net.

**ROA** : Retour su Actifs.

**ROE** : Retour sur Capitaux Propres.

**ROI** : Retour sur Investissement.

**SARL** : Société à responsabilité limité.

**SI** : Système d'Information.

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion.

**SWOT** : Forces, Faiblesses, opportunités, Menaces.

**TCR** : Tableau du Compte de Résultat.

**TDB** : Tableau de Bord.

**TR** : Trésorerie.

**TRT** : Tableaux des Flux de Trésorerie.

**VA** : Valeur Ajoutée.

**VD** : Valeurs Disponibles.

**VE** : Valeurs d'Exploitations.

**VR** : Valeurs Réalisables.

## LISTES DES TABLEAUX :

Tableau n°01: comparaison entre les deux niveaux de contrôle de gestion.....	14
Tableau n°02: rôle du contrôleur de gestion.....	18
Tableau n°03: rôle du contrôleur de gestion. ....	19
Tableau n°04: comparaisons entre la comptabilité Générale et la comptabilité Analytique....	26
Tableau n°5 : Les étapes de la méthode GIMSI.....	44
Tableau n°6: Les étapes de la démarche OVAR.....	46
Tableau n°7 : Cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace.....	47
Tableau n°8 : la maquette du Tableau de Bord.....	51
Tableau n°9 : comparaison entre la performance interne et la performance externe.....	53
Tableau n°10 : Méthode de calcul de la CAF.....	66
Tableau n° 11 : illustre le bilan financier 2021.....	82
Tableau n° 12 : illustre le bilan financier 2022.....	84
Tableau n° 13 : Le bilan de grandes masses de l'année 2021.....	87
Tableau n° 14 : Le bilan de grandes masses de l'année 2022.....	88
Tableau n° 15 : Calcul du FRN par le haut du bilan.....	90
Tableau n° 16: Calcul du FRN par le bas du bilan.....	91
Tableau n° 17: Calcul du BFR.....	92
Tableau n° 18 : Calcul du TR.....	94
Tableau n° 19 : Calcul du ratio de financement permanent.....	97
Tableau n° 20 : Calcul du ratio de financement propre.....	98
Tableau n° 21 : Calcul du ratio d'autonomie financière.....	99
Tableau n° 22: Calcul du ratio de liquidité générale.....	101
Tableau n° 23 : Calcul du ratio de liquidité réduite.....	102
Tableau n° 24: Calcul du ratio de liquidité immédiate.....	103
Tableau n° 25 : Calcul du ratio de solvabilité générale.....	105
Tableau n° 26: Calcul du ratio de solvabilité à l'échéance.....	106
Tableau n° 27 : Calcul du ratio de rentabilité financière.....	107
Tableau n° 28 : Calcul du délai de rotation crédit client.....	109
Tableau n° 29 : Calcul du délai de rotation crédit fournisseur.....	110
Tableau n° 30 : Calcul du délai de rotation des stocks.....	111
Tableau n° 31: Calcul du SIG.....	113
Tableau n° 32: Calcul de la CAF 'méthode additive.....	118

Tableau n° 33: Calcul de la CAF ' méthode soustractive.....	119
Tableau n° 34 : Tableau de bord financier 2021/2022.....	122

## LISTE DES FIGURES :

Figure n° 01 : le triangle du contrôle de gestion. ....	06
Figure n°02 : le triangle du contrôle de gestion. ....	06
Figure n°03 : processus de gestion. ....	08
Figure n°04 : les étapes de contrôle de gestion. ....	11
Figure n°05 : le contrôle de gestion dans une organisation.....	12
Figure n°06 : illustre le rattachement de contrôle de gestion à la direction générale.....	15
Figure n°07 : illustre le rattachement à la direction administratives et financière.....	16
Figure n°08 : illustre le rattachement de contrôle de gestion aux directeurs opérationnels.....	16
Figure n°09 : illustre les différents rôles du contrôleur de gestion.....	18
Figure n°10 : Présentation graphique en histogramme. ....	37
Figure n° 11 : Présentation graphique en secteurs.....	37
Figure n°12: Présentation graphique en courbes.....	38
Figure n°13 : déroulement de la méthode OVAR. ....	47
Figure n°14 : Critères de la performance.....	54
Figure n°15 : illustre l'entreprise Bejaia Logistique.....	73
Figure n° 16 : Représentation graphique des bilans de grandes masses des exercices 2021 et 2022.....	88
Figure n°17 : Représentation graphique du FRN.....	91
Figure n°18 : Représentation graphique du BFR.....	93
Figure n° 19 : Représentation graphique du TR.....	95
Figure n° 20 : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financiers.....	96
Figure n°21 : Représentation graphique des ratios de structure financière.....	100
Figure n°22 : Représentation graphique des ratios de liquidité. ....	104
Figure n°23 : Représentation graphique des ratios de solvabilité. ....	106
Figure n° 24 : Représentation graphique de ratio de rentabilité financière.....	108
Figure n° 25: Représentation graphique des ratios de rotation.....	112
Figure n° 26 : Représentation graphique de la capacité d'autofinancement CAF.....	121

## *INTRODUCTION GENERALE*



## **INTRODUCTION GENERALE :**

L'entreprise étant un acteur majeur de l'économie cherche toujours à réaliser ses finalités qui traduisent sa vocation. Sa raison d'être et le but qu'elle s'est fixé dès sa création pour cela, elle n'utilise pas seulement des ressources humaines qualifiées mais aussi des moyens financiers importants pour assurer sa performance.

L'entreprise peut aisément être comparée à une sorte de vaisseau qui se déplace dans un espace économique turbulent et concurrentiel. Gérer une organisation industrielle, qu'elle prenne la forme d'une société, d'une association, d'une collectivité locale ou régionale, consiste avant tout à la conduire vers l'objectif qu'elle s'est fixé en choisissant la trajectoire la plus favorable et la conforme à sa vocation. ( MICHELN LEROY, 1998, p. 06)

Le contrôle de gestion est un système d'information et de communication qui, grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents, aide les opérationnels de tous niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et à en piloter la réalisation. Dans ce cas, le contrôle de la gestion assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est à dire l'exploitation. Le contrôle de la gestion remplit de fait un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise ont été correctement déclinés au sein de la structure. Tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à une responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. Donc, il répond à ce besoin en présentant aux décideurs de tous niveaux et de toutes fonctions les informations qui leur sont indispensables pour apprécier leurs performances en regard des objectifs préétablis ? il leur appartient, alors, de décider des actions correctives qui doivent être mises en œuvre.

L'importance du tableau de bord comme instrument privilégié de pilotage s'est trouvée renforcée depuis les années 1970 sous la pression de l'environnement économique .

Paradoxalement , l'entreprise est en effet contrainte de consacrer de plus en plus d'énergie à imaginer au travers des plans, budgets et simulations de gestion son avenir possible et, par ailleurs ,le quotidien imprévu et inattendu l'oblige à rejouer son existence dans de multiples microdécisions. ( MICHELN LEROY, 1998, p. 05)

La mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique. En effet, les entreprises confrontées à une concurrence croissante ont à remettre en question de manière quasi permanente leurs politiques (commerciale, financière, de production, sociale...) L'objet de notre travail est de montrer l'intérêt que présente les tableaux de bord que notre choix s'est fixé sur l'entreprise Bejaia logistique. Un choix justifier en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché.

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

### **Quelle est l'impact de l'élaboration du tableau de bord sur la performance financière de l'entreprise Bejaia logistique ?**

De cette problématique découle un certain nombre de questions subsidiaires :

- Quels sont les objectifs du contrôle de gestion et quels sont ces outils ?
- Qu'Est-ce qu'un tableau de bord ?
- comment les tableaux de bord aide les manager de l'entreprise Bejaia logistique a la prise de décision ?

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions précédentes, nous nous sommes basés sur les hypothèses de travail suivantes :

- **H1** : Un tableau de bord est un outil essentiel de gestion qui permet de visualiser et de suivre des indicateurs clés de performance d'une entreprise.
- **H2** : les managers de Bejaïa Logistique utilisent les indicateurs de l'équilibre financier dans l'élaboration du tableau de bord.

Afin de bien mener notre recherche, nous avons procédé à une démarche méthodologique reposant sur une approche à la fois théorique et pratique. En effet, nous avons effectué une recherche bibliographique qui a porté sur le contrôle de gestion d'une manière générale et plus précisément sur le tableau de bord. Nous avons donc effectuée un cas pratique dans le service

« analyse financière » au sein de l'entreprise Bejaia logistique d'une durée d'un mois allant du 4 février au 4 mars.

Afin d'aboutir à des réponses claires et objectives, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre sera consacré à la définition et la compréhension des aspects théoriques du contrôle de gestion.
- Le second chapitre entamera la présentation des notions général sur tableau de bord et les mesure de la performance.
- Le dernier chapitre est réservé à la mise en place du tableau de bord au sien de l'entreprise Bejaia logistique.



*CHAPITRE 01 :*  
*GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION.*



## **CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION.**

### **Introduction :**

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial au sein des entreprises en tant que système d'information visant à faciliter la prise de décision. En plus de la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et les tableaux de bord sont des outils fondamentaux pour piloter la performance d'une entreprise.

Le tableau de bord est un outil essentiel pour le contrôle de gestion, offrant une surveillance continue des performances par rapport aux prévisions. Il agit comme un système d'alerte en identifiant les anomalies dans l'activité de l'entreprise et leur impact sur la réalisation des objectifs fixés.

Nous allons donc, dans ce premier chapitre intitulé généralité sur le contrôle de gestion, présenter les concepts théoriques du contrôle de gestion ainsi que ses outils et ses méthodes, puis aborder sa place dans une organisation.

### **Section 01 : Cadre théorique du contrôle de gestion.**

Dans le domaine des comportements organisationnels, il est crucial de noter que le terme "contrôle" revêt une signification plus large, il implique plutôt une idée de "maîtrise". Ainsi, le contrôle de gestion est essentiel dans toute organisation pour assurer une gestion efficace et aider les dirigeants à piloter l'activité de l'entreprise.

Cette section est destinée à développer l'historique et les notions du contrôle de gestion, ses missions et objectifs...etc.

#### **1. Historique du contrôle de gestion :**

Nous allons présenter l'historique et les différentes définitions du contrôle de gestion.

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion sont largement associés à la période d'industrialisation qui a pris son essor à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle.

« Le contrôle de gestion est né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division. Le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production mais ne s'appelle pas encore ainsi. » (C. ALAZARD & S.SÉPARI, p. 03)

Les premiers développements dans les défis et le domaine d'application des premières pratiques du contrôle de gestion sont survenus avec l'expansion de la taille des unités de production et leur diversification croissante. Ceci a rendu impératif la délégation des tâches et des responsabilités tout en maintenant un contrôle sur les personnes exécutant ces tâches.

Suite à l'analyse des coûts, les entreprises établissent des budgets prévisionnels et réels afin de surveiller les réalisations et évaluer les écarts.

Par la suite, avec l'évolution des produits et services dans un contexte de croissance économique, les gestionnaires ont recherché dans le contrôle de gestion un soutien pour la prise de décisions, ainsi que des méthodes pour superviser les acteurs au sein de la structure organisationnelle. Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises ayant adopté le contrôle de gestion ont largement suivi le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme.
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité.

Depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été élaboré dans le contexte d'une gestion inspirée des principes tayloriens, qui reposent sur quatre piliers :

- Inspirée stabilité dans le temps.
- Information parfaite des dirigeants.
- Recherche d'une minimisation des coûts.
- Coût de production dominant dans le coût total.

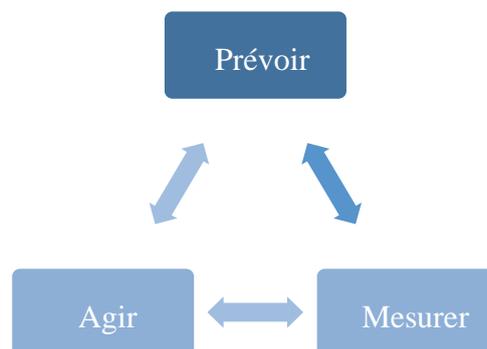
Le contrôle de gestion a longtemps été considéré comme un modèle pour évaluer et superviser la productivité industrielle, en mettant l'accent spécifiquement sur la productivité du travail direct.

Cependant, à partir des années 70, les perturbations provenant à la fois de l'extérieur et de l'intérieur des organisations ont rendu nécessaire une réévaluation significative de ce modèle, touchant à ses objectifs, ses outils et ses applications.

## 2. Définitions du contrôle de gestion :

Définir le contrôle de gestion peut être complexe en raison des variations dans les définitions selon les auteurs et les époques, qui évoluent avec les avancées des connaissances, des techniques et des pratiques propres à ce domaine. Avant de mieux comprendre cette discipline complexe et en constante évolution, il est essentiel de commencer par définir les éléments constitutifs du Contrôle et de la Gestion.

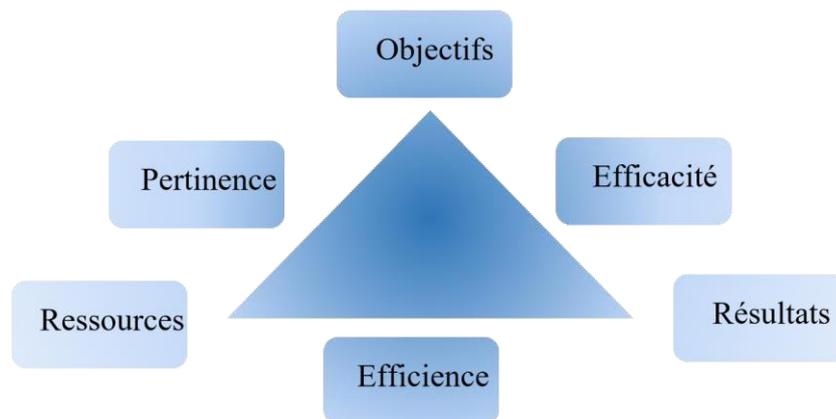
**Figure n° 01** : le triangle du contrôle de gestion.



Source : (Marie-Noëlle, et All, p. 14)

- Prévoir pour savoir où l'on va, avec des objectifs de résultat et de temps.
- Mesurer pour détecter d'éventuels écarts avec la trajectoire qui a été tracée.
- Agir pour prendre les corrections nécessaires au retour à la trajectoire initiale.

**Figure n°02** : le triangle du contrôle de gestion.



Source : (MICHEL D, SOLE A, 2008, p. 06).

- Les moyens (les ressources) : Les moyens matériels, techniques, humains et financiers doivent être mis en place pour pouvoir atteindre les objectifs.
- Les résultats : les résultats sont la conséquence des actions prises pour réaliser des objectifs fixes compte tenu des moyens alloués. Le résultat doit être réalisé avec efficacité et efficience.
- Efficience : C'est la somme d'outputs obtenus par unité d'inputs engagés, c'est-à-dire une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.
- Efficacité : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, s'est-il dit la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.
- Pertinence : elle met en rapports objectifs et moyens ; c'est-à-dire les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables.

### 2-1 Définition des concepts contrôle/gestion :

- **Contrôle** : Le contrôle de gestion reste souvent incompris, l'une des raisons de cette mauvaise compréhension est bien entendu le mot contrôle, personne n'aime être contrôlé et ce terme a fait beaucoup de mal à la fonction. Nous verrons qu'il est parfaitement possible de présenter le contrôle sous un angle positif (Michel (Gervais), 2009, p. 11).

En effet, le contrôle consiste à prendre des mesures pour rapprocher les résultats réels des résultats escomptés. Le mot contrôle doit être entendu moins dans une acception française, à savoir vérification a posteriori de conformité pour exercer un rôle punitif si les écarts sont défavorables, que dans un sens anglo-saxon, à savoir maîtrise de soi pour s'adapter à l'imprévisible et maintenir l'activité dans la droite ligne de l'objectif. (Michel (Gervais), p. 12).

- **Gestion** : Le mot gestion désigne un ensemble d'éléments, en interaction permanente que l'on peut essayer de schématiser en termes d'objectifs et de moyens. En outre c'est l'utilisation d'une façon efficace et efficiente des moyens déterminés mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (ARDOIN.J,MICHEL.D,CHMIDT.J, 1986, p. 04).

**Figure n°03** : processus de gestion.



Source : ( Claude Alazard, Sabine Separi, 2018, p. 05).

Une fois que les deux composantes ont été définies, nous pouvons alors formuler la définition du contrôle de gestion de la manière suivante :

## 2-2 Définition de contrôle de gestion :

Plusieurs auteurs ont donné leurs propres définitions :

- Selon Robert N. ANTHONY : R. ANTHONY est considéré comme le père fondateur du contrôle de gestion, car il était le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline en définissant le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (ANTHONY. R.N , 1965, p. 17).

- Selon ARDOIN.J, MICHEL.D et SCHMIDT.J, « le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs » (ARDOIN.J,MICHEL.D,CHMIDT.J, 1986, p. 12).
- Selon JEAN-MARIE FOTSO : définit le contrôle de gestion comme « un ensemble de dispositions permettant de fournir aux dirigeants de l'entreprise des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise visée. Leur comparaison avec les données prévues peut déclencher des mesures correctives appropriées » (Fotso Jean-Marie, 2014, p. 11).
- Selon Michel Gervais : Le contrôle de gestion reste souvent incompris, l'une des raisons de cette mauvaise compréhension est bien entendu le mot contrôle, personne n'aime être contrôlé et ce terme a fait beaucoup de mal à la fonction. Nous verrons qu'il est parfaitement possible de présenter le contrôle sous un angle positif ( Michel Gervais, 2009, p. 11). □Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 définit le contrôle de gestion comme un « ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. » (DORIATH. B, 2008, p. 1).

La définition la plus claire et la plus complète est celle de de R.N. ANTHONY, apparue en 1965 cité par H.BOUQUIN , et qui demeure la plus répondue. L'auteur définit le contrôle de gestion comme étant « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace (par rapport aux objectifs) et efficiente (par rapport aux moyens employés) pour atteindre les objectifs fixés » (Nicolas BERLAND, 2009, p. 15).

### **3. Objectif du Contrôle de gestion :**

Le contrôle de gestion vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en veillant à l'efficacité et à l'efficience de ses activités. Les objectifs du contrôle de gestion sont donc multiples. Selon ( bouchet.f , 2020, pp. 14 - 15).D'une manière générale, le contrôle de gestion présente quatre principaux objectifs :

- 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.
- La performance de l'entreprise : Est un élément majeur que le contrôle de gestion fournit aux gestionnaires, il permet de leur donner des indicateurs de performance pour évaluer leur gestion.
- L'amélioration permanente de l'organisation : Pour mieux utiliser les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser les processus opérationnels pour modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables et surtout à évaluer ces processus.
- La prise en compte des risques : Dans le pilotage de la performance, la gouvernance de l'entreprise et le risque deviennent indissociables, il est donc nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ces parties prenantes en intégrant les risques liés.

#### **4. Missions du contrôle de gestion :**

Selon Bouquin, le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales :

Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes, c'est-à-dire le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie (BOUQUIN. H, 2006, p. 386) ;

- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes – délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats ;
- Modéliser les relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources consommées pour les obtenir.

#### **5. Limites du contrôle de gestion :**

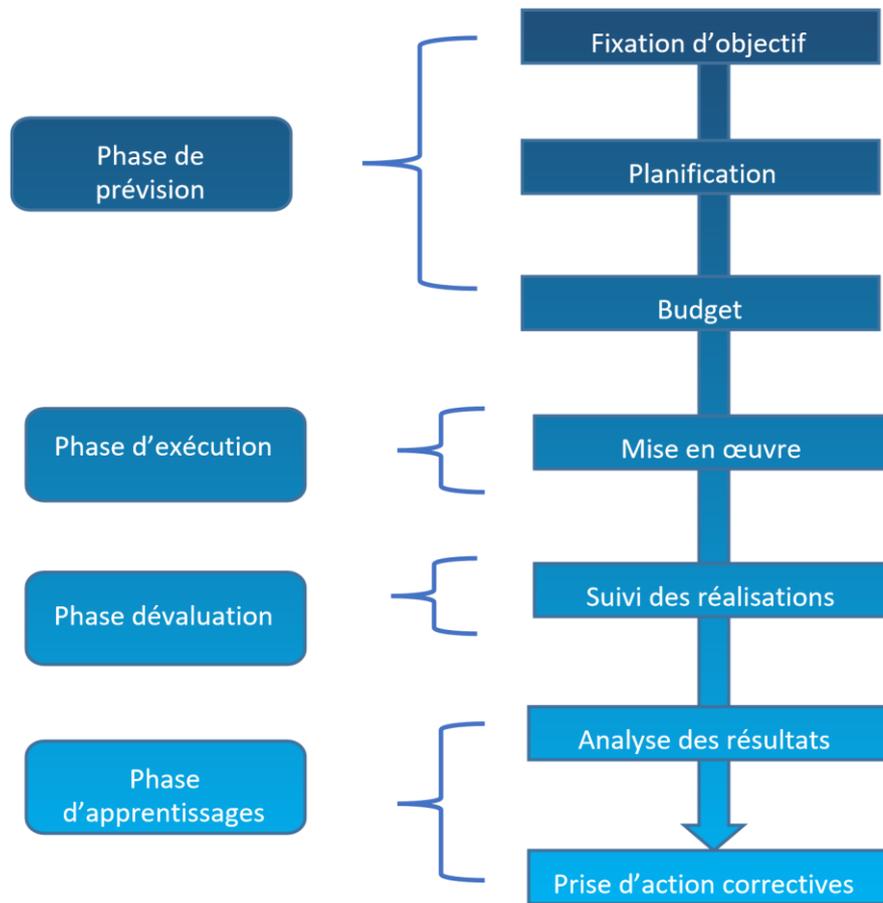
Il y a plusieurs limites fondamentales associées au contrôle de gestion (DURAND. X & HELLUY. A,2009, p. 60)

- Tout n'est pas mesurable à coûts raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion.
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous.
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants
- (Direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place du contrôle de gestion est une question de savoir.

### **6. Les étapes du contrôle de gestion :**

Les étapes du contrôle de gestion sont cruciales pour assurer une gestion efficace des processus et des projets au sein d'une entreprise. Voici un aperçu des étapes clés basées sur les sources fournies.

**Figure n°04 :** les étapes du contrôle de gestion.



Source : (LONING .H, MALLERET.V, 2008, p. 03).

## Section 2 : la place du contrôle de gestion dans l'organisation.

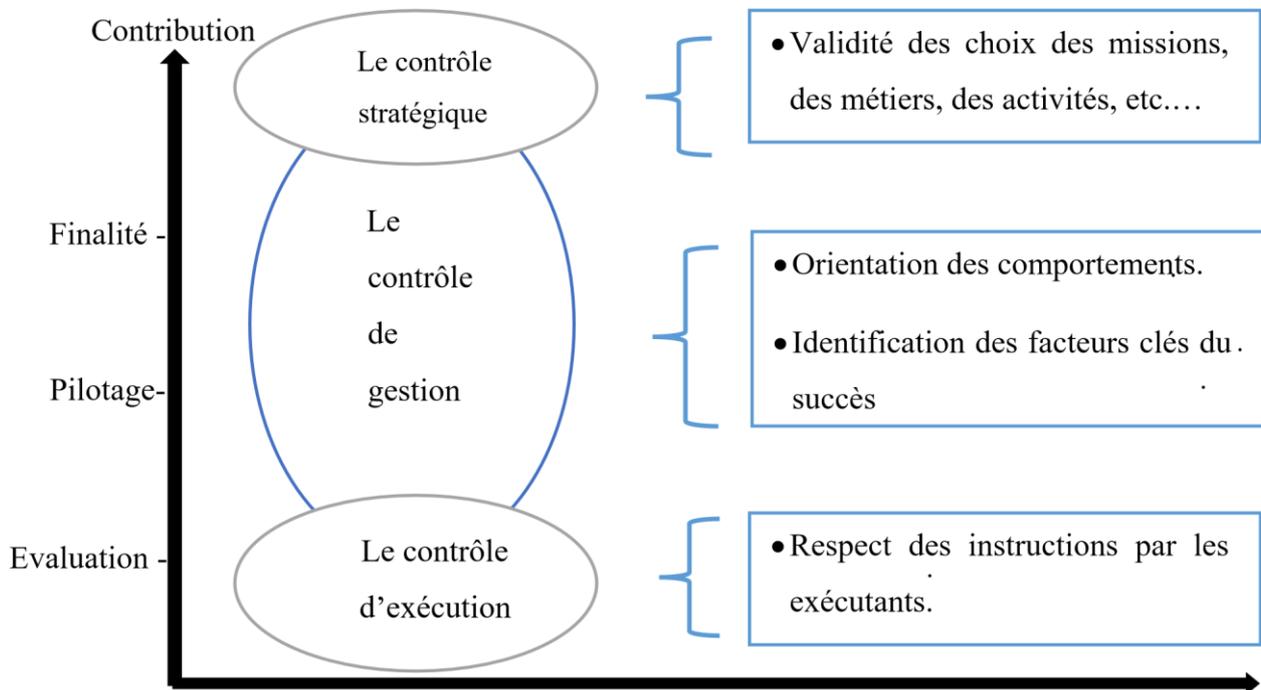
L'approche du contrôle de gestion se présente par (H ; LÖNING, V. MALLERET. J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÙ SOLÉ,) comme suit :

« L'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin du contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveaux » contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (Pour les cadres et les responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme).

Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts Dans l'entreprise ( H; LÖNING , V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È.

CHIAPELLO & D. M. • ANDREÙ SOLÉ, 2008, p. 11). De plus, le système du contrôle d'une entreprise doit être aligné avec les objectifs de performance globale visés et adapté aux particularités propres à chaque entreprise.

**Figure n°05** : le contrôle de gestion dans une organisation.



Source : (DUMAS.G, LARUE.D., 2005, p. 16)

### 1. Les différents niveaux du contrôle de gestion :

D'après ((R. N. ANTHONY , 1967) , le contrôle se divise en trois niveaux distinguant la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires. Il est donc important de déterminer la position du contrôle de gestion au sein d'une entreprise.

En se référant à la typologie des activités de gestion et à leur influence sur l'entreprise (R. N. ANTHONY, 1967), une structuration en trois niveaux des processus de planification et de contrôle est établie pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise :

- **Planification stratégique** : A ce niveau se fait la définition des objectifs stratégiques. Les informations retenues sont essentiellement d'origine externe et tournée vers le futur. La planification est prépondérante sur le contrôle. L'entreprise étant considérée comme un agent de création de valeur, le contrôle stratégique vise à maximiser cette valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

- **Contrôle de gestion "management control"** : est un processus « d'ajustement entre managers » d'après (Bouquin , p. 09). A ce niveau se fait la mise en œuvre de la stratégie et on parle également de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière. La planification et le contrôle ont la même importance.
- **Contrôle opérationnel ou contrôle d'exécution** : A ce niveau se fait la réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. On parle de régulation. C'est ce contrôle d'exécution qui est en charge du détail des tâches confiées aux exécutants. L'information est essentiellement non financière. Le contrôle est prépondérant sur la planification.

**Tableau n°01** : comparaison entre les deux niveaux de contrôle de gestion.

Type de gestion	Gestion opérationnelle	Gestion stratégique
Niveau concerné	Gestion de l'entreprise  Exécution des opérations courantes	Stratégie de l'entreprise
Périodicité	Quelque fois par semaine, mois ou tous les jours	Pluriannuelle
Responsable concernés	Responsable opérationnels et fonctionnels	Top management
Type de pilotage recherché	Par procédure , par automatisme	Par plan

Type de décisions	Analyse Des écarts, traitement des Commandes, gestion des stocks, gestion de trésorerie	Lancement d'un produit, investissement en R&D
-------------------	---	--

Source : (C. Alazard et S. Sépari, Contrôle de gestion, 2007)

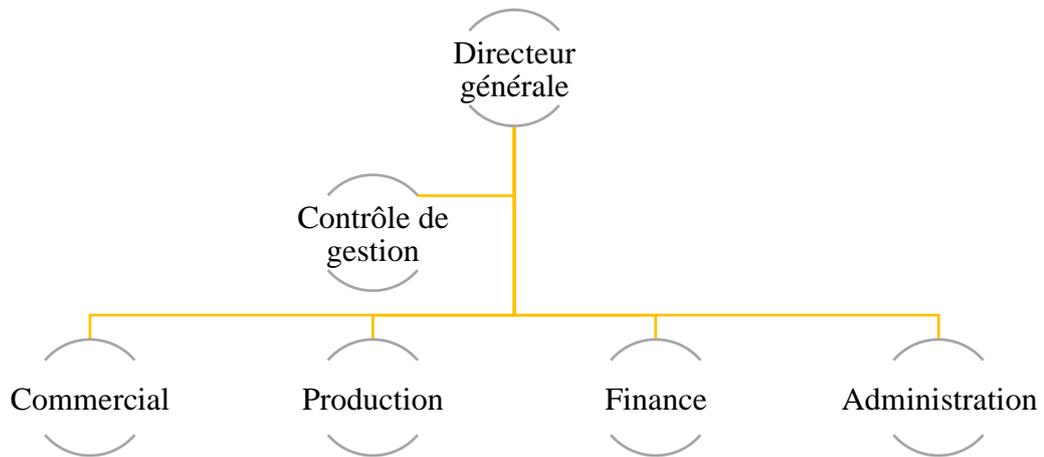
- Pour (M. GERVAIS, 2005) le contrôle de gestion « va rechercher la cause des écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives et enfin apprécier l'activité des responsables budgétaires. Le contrôle de gestion s'exerce donc souvent au moyen d'un système budgétaire, il doit être global, coordonné et intégré. » (M. GERVAIS , 2005, p. 53)
- Pourtant, il y a une connexion significative entre ces trois formes de contrôle. En utilisant des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision, le choix stratégique influence grandement la sélection des contrôles et les besoins en termes d'informations de gestion.

## 2. Les rattachements de contrôle de gestion :

### 2-1 Le rattachement du contrôle de gestion à la direction générale (DG) :

Le rattachement du contrôle de gestion à la direction générale est essentiel pour son efficacité, car il lui permet d'avoir une vision globale de l'activité de l'entreprise et d'être indépendante.

**Figure n°06** : illustre le rattachement de contrôle de gestion à la direction générale.

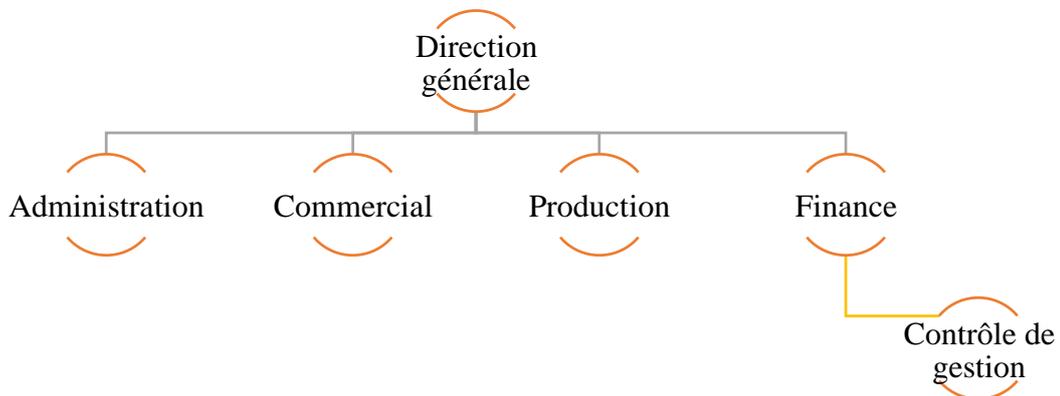


Source : (BOuin .x,Simon .f, 2015)

**2-2 Rattachement à la direction administrative et financière (DAF) :**

Ce rattachement à la direction administrative et financière (DAF) présente divers inconvénients, notamment en réduisant l'impact du contrôle de gestion sur les décisions stratégiques. Cette situation est particulièrement problématique lorsque la communication directe entre la direction et le contrôle de gestion fait défaut.

**Figure n°07 :** illustre le rattachement à la direction administratives et financière.

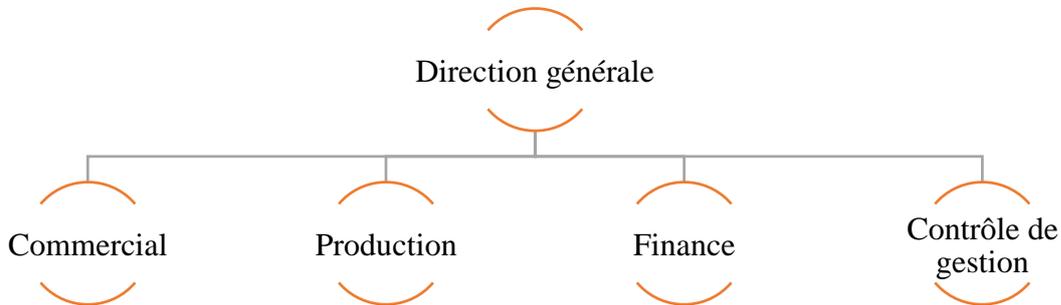


Source : (BOUIN .x,SIMON.f., 2015)

**2-3 Rattachements du contrôle de gestion aux directeurs opérationnels (RO) :**

Dans ce modèle de rattachement, le contrôle de gestion est placé au même niveau hiérarchique que d'autres directions opérationnelles, ce que Bouin et ses collègues désignent sous le terme de "rattachement de râteau".

**Figure n°08** : illustre le rattachement du contrôle de gestion aux directeurs opérationnels.



Source : (BOUIN .x,SIMON.f., 2015

### 3. Le contrôleur de gestion :

#### 3-1 Définition de contrôleur de gestion :

« Le contrôleur de gestion aide les opérationnels à faire de la gestion provisionnelle c'est à dire à élaborer et coordonner le plan d'action qu'ils vont mettre en œuvre durant l'année à venir pour atteindre leur objectifs .il les aide aussi à suivre leur réalisation par apport à ce qui est prévu, là encore pour essayer d'atteindre leur objectif efficacement » (Ardoin.J, L., & Jordan.H, 1979, p. 11)

#### 3-2 Les missions de contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes. (ALZARD CLAUDE, SEPARI SABINE, SARAF JACQUES , p. 22)

- Informateur : Fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- Acteur : communiquer, expliquer, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.

- Organisateur : Aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

### 3-3 Le rôle du contrôleur de gestion :

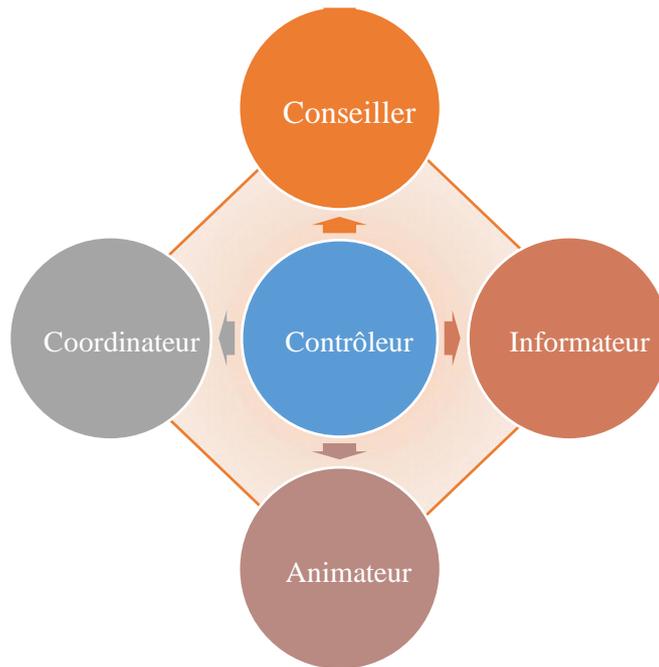
Le rôle du contrôleur de gestion est évalué en tenant compte de la gestion et de son contexte, ce qui implique une extension de son domaine d'intervention

**Tableau n°02:** rôle du contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveau rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanent d'amélioration, accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseiller et formateur, manager de l'équipe et de projet

Source : (ALAZARD .C ,SEPARIS .S , 2007, p. 32)

Figure n°09 : illustre les différents rôles du contrôleur de gestion.



Source : (ALAZARD. C, SEPARIS.S, contrôle de gestion , 2007, p. 34)

**3-4 Les qualités du contrôleur de gestion :**

Tableau n°03: rôle du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigoureux, méthodique, organisé</li> <li>• Fiable,</li> <li>• Clair</li> <li>• Cohérent</li> <li>• Capable de synthétiser</li> <li>• Faisant circuler l’information sélectionnée</li> <li>• Maitrisant les délais</li> <li>• Connaissant les outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morales : honnêteté, humilité</li> <li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li> <li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li> <li>• Collectives : écoute, accompagnement, implication</li> <li>• Sociales : gestion des conflits</li> <li>• Entrepreneuriales : esprit d’entreprise</li> </ul>

Source : (contrôle de gestion : manuel et application, 2007, p. 35)

### **3-5 Les compétences du contrôleur de gestion :**

Les compétences requises pour être un bon contrôleur de gestion incluent (Jérôme.M & Robert.O, 2013, pp. 8-9) :

- Une solide connaissance des outils de gestion, des techniques de modélisation financière et de la comptabilité.
- Des compétences en analyse et en résolution de problèmes.
- La capacité à communiquer clairement et efficacement avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- La capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les différents départements de l'entreprise.
- La capacité à gérer les projets et à travailler dans un environnement en constante évolution.

### **Section 03 : Les outils et les méthodes de contrôle de gestion.**

Pour (BOUQUIN H, , 1989) /BOUQUIN H, 1989), « Les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaire au pilotage ».

En distinguant que ces outils peuvent être classés en deux catégories en fonction de l'évolution de la discipline. Nous pouvons citer : les outils de contrôle traditionnels et les outils de contrôle moderne. Les méthodes traditionnelles de contrôle sont complétées par des approches plus contemporaines et adaptées, notamment la gestion budgétaire qui répond mieux aux besoins .

#### **1. Les outils de contrôle traditionnels :**

Émergés dans les années 1920 en tant que premiers moyens d'évaluation des performances des entreprises, les outils traditionnels d'évaluation comprennent divers instruments. Dans le contexte de notre recherche, nous nous concentrerons sur les éléments essentiels.

##### **1-1 La comptabilité analytique :**

Destinée principalement aux chefs de projets et aux responsables comptables, la comptabilité analytique peut recourir à diverses méthodes comptables telles que l'ABC, le

coût direct, les coûts complets et les coûts standards, en fonction des informations recherchées. Évoluant au fil des années, la comptabilité analytique est passée d'une comptabilité des coûts de revient à une comptabilité de gestion opérationnelle, devenant ainsi un outil de gestion incontournable pour prendre des décisions, particulièrement au début du 21<sup>e</sup> siècle.

### **1.1.1. Définition :**

Plusieurs définitions ont été donné a la comptabilité analytique nous citons les deux suivantes :

- Selon DUBRULLE et JOURDIN la comptabilité analytique peut être définie comme « un outil de gestion pour mettre en relief les éléments constitutifs des couts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs. » (DUBRULLE. L, JOURDAN. D, 2007, p. 11).
- Selon Grand Guillot : « la comptabilité analytique constitue l'outil de gestion de l'entreprise et ses informations permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décision ». (Grandguillot (Français), 1998, p. 19).
- La comptabilité analytique est un système d'information, interne destine à quantifier les flux internes et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination.
- La comptabilité analytique possède trois grandes fonctions :
- Constitue un système de mesure, l'objectif principal est de déterminer les coûts et les analyser, la comptabilité analytique a pour finalité d'améliorer la gestion. ( Dubrulle (Louis) et Jourdin (Didier), p. 10).
- Aider à la prise de décision : les documents produits par la comptabilité analytique aident les dirigeants dans la prise de décision et est un outil de traitement d'information.
- Permettre le contrôle de gestion : la comptabilité analytique est en mesure d'analyser les résultats et de faire apparaître les éléments qui les constituent, de faire une décomposition par produit, par branche ou par fonction.

### **1-1-2 Objectifs de la comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données techniques et économiques dont les objectifs essentiels sont les suivants ( GUEDJ.N , 2000, p. 130) :

- ✓ Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtrise des conditions de production, installation de nouvelles unités ou stratégie d'intégration...);
- ✓ Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens);
- ✓ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix des ventes correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelle fabrication, politique de prix de vente);
- ✓ Etablir des prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et des budgets d'exploitation...);
- ✓ En constate la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts).

### 1-1-3 Différentes méthodes de calcul des coûts :

#### ✚ La méthode du cout complet :

- « Est une méthode de calcul des couts qui consiste à imputer tous les couts direct et indirect, a un produit ou à un service, afin d'obtenir un cout de revient complet cette méthode permet de connaitre précisément le cout de production Dun produit ou d'un service, en prenant en compte tous les charge qui y sont liées, quelle soient variable ou fixe. (Bernard, 2013)
- « La méthode des coûts complets, est un système de calcul avancé permettant de déterminer le cout de revient d'un produit vendu. Les couts complets correspondent à la somme de tous les coûts liés à la fabrication jusqu'à la vente d'un produit ». Donc La méthode des coûts complets permet de calculer le coût de revient de chaque objet de coût en répartissant les charges directes et indirectes. Les charges directes sont facilement imputables à un objet de coût, tandis que les charges indirectes ont toujours une répartition entre les divers objets de coût. Pour ce faire, on peut utiliser la méthode des Centres d'analyse. Cette méthode est essentielle pour mesurer la rentabilité des différents objets de coût ( HAZEM (Nadia), ZAIR (Abir) ).

#### ✚ La méthode de cout de revient :

« Le cout de revient d'un produit est la somme des couts directes et indirects engages pour le produit. Les couts directs sont les couts liés directement à la production du produit, tels que les matières premières, les composants, la main-d'œuvre directes, etc..... Les couts indirects sont les couts qui ne peuvent pas être attribués directement à un produit, tels que les couts de structure, les frais généraux, les charges sociales. Le cout de revient permet de déterminer le prix de vente minimum nécessaire pour couvrir l'ensemble des couts engages pour produire le produit. » (Alain.B, 2015, pp. 167-168).

Il est très important, car il permet aussi aux entreprise de :

- Générer des profits de manière raisonnable tout en maintenant notre compétitivité sur le marché.
- Prendre des décisions en matière de planification et de budgétisation.
- Analyser la rentabilité des projets et des produits.

**Cout de revient unitaire** = somme de charges directes et indirectes/quantités produites

Le coût de revient est également appelé prix de production, est le montant total des dépenses engagées pour fabriquer un produit ou fournir un service. Il comprend les coûts directs tels que la main-d'œuvre et les matières premières, ainsi que les coûts indirects comme les frais généraux de production. Calculer le coût de revient est essentiel pour évaluer la rentabilité d'un produit ou d'une activité, et permet de fixer des prix de vente compétitifs tout en assurant une marge bénéficiaire adéquate.

#### La méthode direct costing (cout variable) :

« C'est la plus simple pour calculer un coût, le direct costing qu'on peut traduire en français par ' méthode des coûts variables' est souvent confondue avec les coûts directs dans la traduction. Elle consiste principalement à distinguer les coûts variables des coûts fixes, et ne pas rattacher aux produits que les coûts variables qui les concernent. Les coûts variables évoluent à court terme en fonction des quantités produites. La différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges variables produit la marge sur coût variable. Une MCV positive indique que le produit couvre ses coûts ensuite ses coûts fixes (DEUTOU NKENGWOU.Z, TONYE.A.F, & MARKANI.S.R, 2020,, pp. 88-118) .

### ✚ La méthode ABC : (activity-based-costing) :

La méthode des coûts à base d'activité, appelée aussi méthode ABC, a été développée par le CAMI (constortium for Advanced Manufacturing international) en 1986, suite à un programme de recherche sur les coûts et le management intitulé cost Management système.

(BARA (S), BELAID (F) , 2013, p. 05)

Activity Based Costing (ABC) a été développé aux États-Unis. L'avantage de cette méthode réside dans sa capacité à attribuer de manière plus précise les coûts aux produits.

Cette méthode repose sur le principe de répartition des charges indirectes aux coûts en fonction des inducteurs de coûts utilisés dans l'ensemble des processus de production de l'entreprise.

$$\text{Coût d'inducteur} = \text{ressources consommées} / \text{volume de l'inducteur}$$

**Selon C. ALAZARD et S. SEPARI**, la mise en œuvre d'un calcul des coûts par ABC permet :

- D'éviter la prise en compte des subventionnements éventuels entre produits.
- De traduire la réalité de la diversité des conditions de fabrication des produits.
- D'améliorer la modélisation de l'architecture des coûts de l'entreprise.
- L'abandon d'une vision de "contrôle des ressources" au profit d'une vision "contrôle des activités". (ALAZARD. C & SÉPARI. S., p. 588)

### 1-2 la comptabilité générale :

La comptabilité générale est un pilier essentiel de la gestion financière des entreprises, impliquant l'enregistrement de tous les mouvements financiers entrants et sortants.

**1-2-1 définition de la comptabilité générale :**

« la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrés et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture. » (Esnault.B & Hoarau.C, p. 03)

En résumé, la comptabilité générale joue un rôle crucial dans la gestion financière des entreprises en fournissant des données essentielles pour évaluer la performance économique et prendre des décisions stratégiques éclairées. Voici quelques points clés sur la comptabilité générale :

- La comptabilité générale consiste à répertorier tous les flux monétaires en provenance et à destination de l'entreprise, conformément aux règles du Plan Comptable Général (PCG) • Elle est obligatoire pour toutes les entreprises commerciales et industrielles, permettant de fournir des informations cruciales sur la santé financière de l'entreprise à travers des documents tels que le compte de résultat, le bilan comptable et l'annexe
- Les principes fondamentaux de la comptabilité générale comprennent le principe de bonne information, le principe de régularité, le principe de l'importance relative, entre autres, visant à assurer la transparence et la fiabilité des informations financières.

**1-2-2 Objectifs de la comptabilité générale :**

Les objectifs de la comptabilité générale sont essentiels pour une entreprise et comprennent plusieurs aspects clés :

- Analyse de la performance d'exploitation : Un premier objectif est d'analyser la performance d'exploitation, où les méthodes de la comptabilité générale sont essentielles pour comprendre et évaluer les résultats.
- Valorisation d'éléments nécessaires à la comptabilité générale : Un deuxième objectif est la valorisation d'éléments tels que les stocks et la production immobilisée, qui sont calculés par la comptabilité de gestion pour la comptabilité générale.
- Fournir des données pour les simulations : Le troisième objectif est de fournir des données pour les simulations, permettant par exemple de prévoir l'impact de changements de prix ou de campagnes promotionnelles.

**1-2-3 le rôle de la comptabilité générale :**

Le rôle de la comptabilité générale est de produire des informations financières sur l'entreprise pour les parties prenantes interne et externe, telles que les actionnaires, les créanciers, les fournisseurs, les clients, les employés et les autorités fiscales. La comptabilité générale permet notamment de; (Pierre.L & Jean-Paul.M , 2016, pp. 12-13) □ Mesurer la performance financière de l'entreprise.

- Prendre des décisions.
- Respecter les obligations légales.
- Communiquer avec les parties prenantes.

**❖ Comparaisons entre la comptabilité Générale et la comptabilité Analytique**

La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont les deux types de comptabilité les plus utilisées par les entreprises ; la première est un outil d'information et joue un rôle juridique, et la seconde se présente comme un outil d'analyse qui permet aux gestionnaires de prendre les bonnes décisions.

**Tableau n°04:** Comparaisons entre la comptabilité Générale et la comptabilité Analytique.

La comptabilité générale	La comptabilité analytique
Finalité légale	Finalité managériale
Charge par nature (compte 60 « achat » )	Charge par destination (produit, service)
Résulta annuels (année, semestre ,mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateur comptable, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion

Information certifiée, précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultative

Source :(G. Norbert, 2000, p. 132).

### 1-3 : La gestion budgétaire :

La gestion budgétaire représente un instrument essentiel pour les entreprises, favorisant la réalisation de leurs objectifs et l'amélioration de leur performance globale, qui aide les dirigeants à bien mener leur mission et à contribuer à des résultats positifs.

#### 1-3-1 Définition de gestion budgétaire :

La gestion budgétaire englobe une variété de conceptions selon divers auteurs et économistes.

Voici quelques définitions :

- Selon A. Hamini, la gestion budgétaire est « un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) (A .Hamini, 2001, p. 05).
- Selon Jack Forget, la gestion budgétaire est définie comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour comparer aux résultats effectivement constaté »(FORGET(JACK), 2005, p. 5).

#### 1-3-2 Rôle de la gestion budgétaire :

- Formulation d'objectifs et consensus sur les plans opérationnels ;
- Diffusion de la stratégie ;
- Délégation de pouvoirs pour la prise de décisions ;
- Attribution de ressources et validation des investissements ;
- Coordination entre les services ;
- Administration des coûts et des services centraux ;
- Prédiction des résultats ;
- Encouragement, évaluation et éventuelle sanction des résultats.

#### 1-3-3 Les limites de la gestion budgétaire :

Selon DORIATH. B & GOUJET. C :

- Les Constructions budgétaires se fondent, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables » ;
  - A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
  - Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

(DORIATH. B & GOUJET. C, 2007, p. 111)

#### **1-3-4 Les objectifs de gestion budgétaire :**

Selon LOCHARD.J : (LOCHARD.J, 1998, p. 25)

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit et non par la diminution du Dénominateur ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

#### **2. Les outils de contrôle moderne :**

Au début des années 90, les outils traditionnels de contrôle de gestion ont montré leurs limites en expliquant les performances des entreprises. Ces outils étaient caractérisés par des indicateurs complexes et peu intuitifs, rendant difficile leur interprétation. Face à cette lacune, de nouveaux outils ont émergé, accompagnés de normes actualisées, pour permettre une évaluation plus précise et efficace de la rentabilité des entreprises. Ces nouveaux outils offrent une approche plus adaptée et efficace pour piloter les activités des entreprises, en fournissant des données plus pertinentes et en facilitant une analyse plus approfondie des performances. Cette évolution vers des outils de gestion modernes reflète la nécessité d'adapter les pratiques de contrôle de gestion aux exigences changeantes du monde des

affaires pour une prise de décision plus éclairée et stratégique. Parmi les nouveaux outils on cite :

### **2-1 Le tableau de bord :**

Un tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs » (COUCOUREUX (M), Cuyaubère (Thierry), p. 39).

Ce sujet sera exploré en profondeur dans les prochains chapitres, car notre recherche se concentre spécifiquement sur l'étude du tableau de bord comme outil de pilotage et de la performance financière de l'entreprise.

### **2-2 Le reporting :**

#### **2-2-1 Définition de reporting :**

D'après P. CAMUS : « le Reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités » (CAMUS, 2000, p. 139)

Également appelé communication de données donc c'est un outil essentiel pour assurer le bon fonctionnement global d'une entreprise. Il garantit l'homogénéité des chiffres et permet une gestion efficace et performante. Grâce à des tableaux de bord et des rapports, il devient possible de synthétiser les indicateurs clés de performance de l'entreprise, facilitant ainsi le suivi et l'analyse des résultats financiers.

#### **2-2-1 Les types de reporting :**

Il existe différents types de reporting qui sont utilisés dans le domaine de la gestion d'entreprise pour communiquer des informations clés. Voici un aperçu des principaux types de reporting :

- **Reporting Stratégique :** Ce type de reporting se concentre sur le suivi des stratégies à long terme de l'entreprise. Il analyse et compare un large éventail d'informations critiques basées sur les tendances, aidant ainsi à orienter les décisions stratégiques à long terme.

- **Reporting Tactique** : Le reporting tactique fournit des informations détaillées adaptées aux cadres intermédiaires. Il aide ces derniers à formuler des stratégies de croissance en se basant sur les tendances observées, ainsi que sur les forces et faiblesses des équipes opérationnelles.
- **Reporting Opérationnel** : Ce type de reporting est axé sur la surveillance, la mesure et la gestion des processus ou des opérations à court terme. Il permet un suivi précis des activités quotidiennes et une gestion efficace des opérations courantes.
- **Reporting Analytique** : Le reporting analytique se caractérise par l'utilisation de nombreuses. Il vise à fournir des insights approfondis pour soutenir la prise de décision et l'optimisation des performances.

### 2-2-3 Les Principes de reporting :

MATHE et MALO identifient trois principes à la base du Reporting :

- Le principe d'exception : pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique, l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est « au rouge ».
- Le principe de contrôlabilité : ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies, ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- Le principe de correction : s'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective. (MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS, 2000, p. 17)

En résumé, le reporting est un outil essentiel pour informer les différents niveaux de la hiérarchie, permettant aux dirigeants de superviser les activités déléguées, de suivre régulièrement les résultats, d'analyser les données et de coordonner les actions correctives. Cela leur permet de juger l'information reçue de manière éclairée, de prendre des décisions éclairées et d'atteindre leurs objectifs de manière efficace.

## Conclusion du chapitre 01 :

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle pour la gestion efficace et performante d'une entreprise. Il permet aux gestionnaires de surveiller et d'évaluer les performances, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, et de prendre des décisions éclairées afin d'améliorer la performance globale de l'organisation. Le contrôle de gestion consiste en un ensemble de tâches qui aident les managers et la direction générale à prendre des décisions éclairées et en temps opportun. Pour ce faire, il s'appuie sur une variété d'outils :

➤ Outils prévisionnels :

- La gestion prévisionnelle : permet d'anticiper les évolutions futures de l'entreprise.
- La gestion budgétaire : établit des prévisions chiffrées des recettes et dépenses.

➤ Outils de suivi :

- La comptabilité générale : enregistre les opérations financières de l'entreprise.
- La comptabilité analytique : analyse les coûts par activité, produit ou service.
- Le contrôle budgétaire : compare les réalisations aux prévisions budgétaires.

➤ Outils de communication :

- Le tableau de bord : synthétise les indicateurs clés de performance.
- Le reporting : produit des rapports d'activité et de résultats.
- Le système d'information : collecte, traite et diffuse les données de gestion.

Grâce à cette panoplie d'outils, le contrôle de gestion fournit aux managers et à la direction générale les moyens de piloter efficacement les activités de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées en temps réel. Le contrôleur de gestion, en tant qu'acteur clé, exerce un rôle crucial en analysant les écarts entre les prévisions et les réalisations. Cette analyse lui permet de comprendre les raisons de ces écarts et de les expliquer. En remontant ces informations aux responsables, il propose des mesures correctives si nécessaire. Ce processus contribue inévitablement à améliorer la performance économique et financière de l'entreprise. Cette amélioration de la performance de l'entreprise est soutenue par un outil essentiel du contrôle de gestion, le Tableau de Bord (TDB), qui sera exploré en détail dans le prochain chapitre.



## *CHAPITRE 02 :*

*Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : un cadre conceptuel.*



## **CHAPITRE 02 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : un cadre conceptuel.**

### **Introduction :**

Depuis la mondialisation des échanges, l'environnement économique de l'entreprise est devenu plus complexe et incertain en raison de l'intensité concurrentielle accrue.

Par conséquent, les gestionnaires sont contraints d'adopter une stratégie visant à améliorer la performance afin de maintenir un avantage concurrentiel et préserver la position de leurs entreprises sur le marché.

Le contrôle de gestion comprend généralement une gamme d'outils et de techniques qui aident les gestionnaires à gérer efficacement l'entreprise. Parmi ces outils se trouve le tableau de bord, un instrument utilisé pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous définissons les concepts liés au tableau de bord. La première section sera consacrée aux généralités du tableau de bord. Ensuite, la deuxième section focalisera sur les différentes démarches de conception sur le tableau de bord. Enfin, la dernière section traitera les notions de base de la performance et ses différentes mesures.

### **Section 01 : les notions de base sur le tableau de bord.**

Un tableau de bord est une représentation visuelle et synthétique d'un ensemble d'indicateurs qui permettent à un responsable de prendre des décisions rapidement et de manière visuelle. Cette section sera consacrée au tableau de bord, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?
- Quels sont ses rôles et ses objectifs, ses typologies ?
- Quels sont ses outils et ses missions ?
- Quelles sont ses limites et ses caractéristiques ?

#### **1-1 Définitions du tableau de bord :**

Plusieurs experts en gestion ont formulé diverses définitions des tableaux de bord. On cite parmi eux : (M. LEROY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD et A. FERNANDEZ) :

- Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « *est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation d'objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte* ». (M. LEROY, 2001, p. 14)
- Alors que pour (ALAZARD.C et S. SEPARI, 2010) « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les ponts clés de sa gestion afin de l'améliorer* ». (SEPARI, 2010, p. 591)
- Selon (A. FERNANDEZ, 2005), « *un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage procréatif d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision* ». (FERNANDEZ, 2005, p. 178))
- Pour (H. BOUQUIN, 2001) « *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* ». (BOUQUIN, 2003, pp. 397-398)

En résumé, le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui présente de manière synthétique les activités et les performances de l'entreprise à travers des indicateurs sur des périodes spécifiques. Ces indicateurs permettent de surveiller la réalisation des objectifs fixés et de prendre les décisions nécessaires en conséquence. En effet, le tableau de bord offre une vision claire et concise de la situation actuelle de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées pour améliorer la performance et atteindre les objectifs stratégiques établis.

**1-2 Le rôle de tableau de bord :**

Le tableau de bord va au-delà d'être simplement un outil répondant aux besoins de pilotage des managers ; il ne se limite pas à être un simple panneau d'affichage. Ses fonctions s'étendent bien plus loin, permettant aux responsables de prendre des décisions rapidement et visuellement. Selon (Alain, 2013, p. 08) il permet de :

- Réduire l'incertitude : Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.
- Stabiliser l'information : L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.
- Faciliter la communication : Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion : Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- Maîtriser le risque : On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

**1-3 Objectifs de tableau de bord :**

Un tableau de bord présenté de façon cohérente permet d'anticiper une activité et gérer au mieux, en vue de la réalisation des objectifs. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, son objectif comporte deux volets : un premier qui concerne le constat, destiné au

Reporting, (fournit des informations significatives pour faciliter) la prise de décision et un deuxième pour l'action destiné au pilotage du service (contient des informations permettant de prendre des décisions rapides et efficace.

- Selon PEYRAD.J « *Le tableau de bord est un instrument d'information, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre* ». (PEYRAD. J, 2001)
- Selon R.N. ANTHONY « *l'objectif du tableau de bord est de « permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits* » (R.N, Anthony)
- Selon les auteurs, les objectifs du tableau de bord peuvent être synthétisés comme suit :
  - Examiner l'évolution des indicateurs en utilisant divers outils tels que les écarts et les ratios.
  - Faciliter la prise de décision et évaluer leur impact.
  - Réagir de manière efficace et rapide aux situations.
  - Implémenter des actions correctives en réponse aux informations fournies.

#### **1-4 typologie de tableau de bord :**

Divers tableaux de bord sont couramment utilisés au sein des entreprises. Voici quelquesuns des plus répandus :

##### **□ Le tableau de bord stratégique :**

Certains auteurs le désignent également sous le terme de tableau de bord prospectif. Il offre une perspective à la fois externe, en ce qui concerne la position de l'entreprise sur son

marché, et interne, en ce qui concerne son fonctionnement propre. Ce système intègre les éléments clés qui garantissent le succès de l'entreprise : (C, SELMER., 1998, p. 190)

- Les données de synthèse souvent très large : part de marché par segment stratégique...
- Des éléments d'information précis sur les priorités particulières que le dirigeant souhaite suivre de près : produit en lancement, projet sensible...
- Des informations sur l'environnement qui ne sont pas en soi des indicateurs proportionnellement dits.

Ce tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sien des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs.

Historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante.

- **Le tableau de bord de gestion :**

« Ce type de tableau de bord est un document rassemblant d'une manière synthétique, un ensemble d'indicateurs organisés sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. Il peut être élaboré par le chef de l'entreprise, le chef de projet, ou le directeur administratif et financier » (SEPARIS, 2010, p. 574)

Donc le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général, il se focalise sur le court terme. L'objectif est ici de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

- **Le tableau de bord opérationnel :**

« Appelé aussi TDB de performance car, c'est un outil de pilotage à court terme qui servira au quotidien de l'utilisateur plus précisément les responsables des centres de responsabilité. Il suit et évalue en temps réel la performance des processus opérationnels dans l'entreprise en un

*clin d'œil, en utilisant des indicateurs de pilotage et de performance. Il peut se réaliser de façon journalière, hebdomadaire et mensuelle. » (Xavier.B, & Francois.X., 2015, p. 99).*

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

### **1-5 Les outils du tableau de bord :**

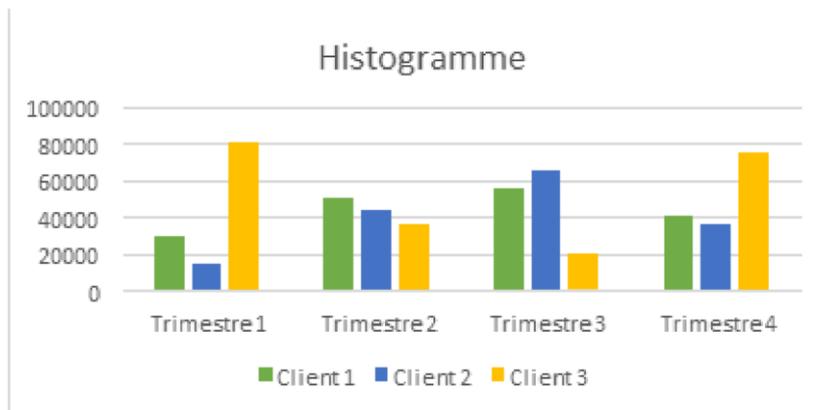
Dans un tableau de bord, les données sont recueillies de manière méthodique et logique, présentées de manière cohérente sous diverses formes telles que les écarts, les ratios, les graphiques, etc. Ces informations visent à mettre en évidence les éléments clés pour capter l'attention du responsable, facilitant ainsi l'analyse et le processus décisionnel.

- **Les graphiques :**

*« Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance » (SEPARIS, ALAZARD.C , 2010, p. 642). C'est-à-dire qu'ils sont utilisés pour simplifier les fluctuations de certaines données dans le temps.*

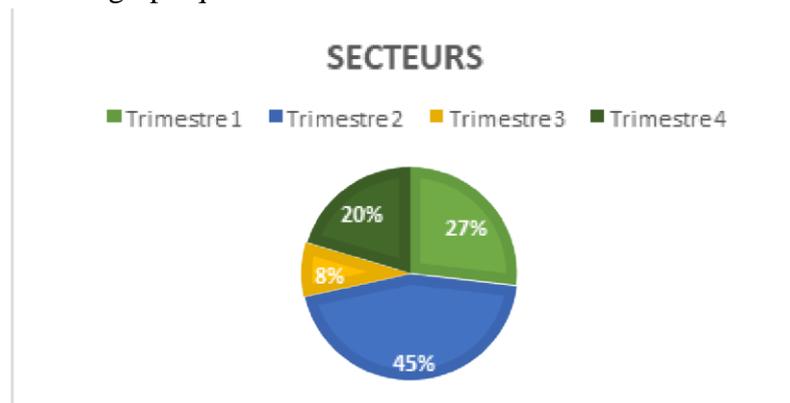
Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons : les histogrammes, les courbes, les camembert et secteur.

**Figure n° 10 :** Présentation graphique en histogramme.



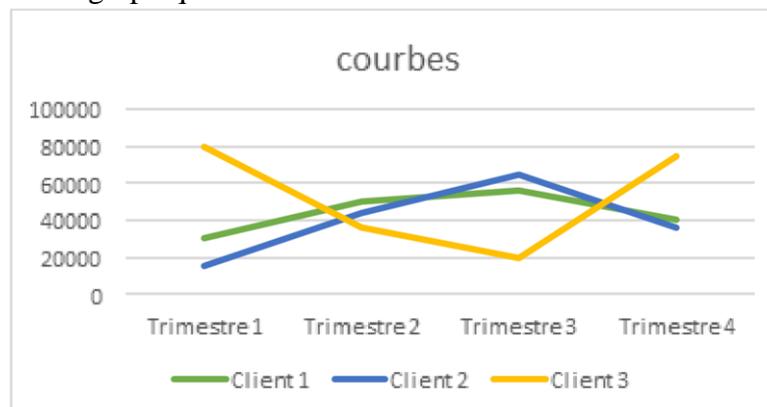
Source : Réaliser par nous-même.

**Figure n°11 :** Présentation graphique en secteurs.



Source : réaliser par nous-même.

**Figure n°12:** Présentation graphique en courbes.



Source : réaliser par nous même.

- **Les écarts :**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée » (DORIATH. b, Contrôle de gestion en 20 fiches,2008,p.72)

L'objectif est de rechercher les causes des écarts et de prendre des actions correctives nécessaires.

- **Les ratios :**

« Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. » ( (ALAZARD.C & SEPARI.S, 2010, p. 642)

- **Les commentaires :**

Dans un tableau de bord doivent fournir des explications supplémentaires par rapport aux chiffres et aux graphiques présentés. Ils abordent les points suivants :

- Explications des écarts.
- Décisions prises par le responsable.
- Questions sur les décisions à prendre.
- Justification des prévisions pour les mois à venir.
- Avancement des actions mises en œuvre.

- **Les multimédias :**

Les médias combinant images et voix offrent une perception plus détaillée de la situation, mais ils réduisent la marge d'interprétation de l'utilisateur.

### **1-6 Les missions du tableau de bord :**

En distingue deux types de missions :

« La première mission des tableaux de bord répond aux exigences opérationnelles pour piloter les activités d'usine, notamment celle de la production, il s'agit de la mission de pilotage » (ZIAN.H, 2013, p. 67).

« La deuxième mission est relative à l'expansion des méthodes de gestion américaines introduisant entre autres la notion de centre de responsabilité, qui a augmenté la variété des tableaux de bord, chaque centre possède un TDB contenant des données budgétaires, il s'agit donc de la mission de Reporting » (BOUAMAMA.M, 2015, p. 68).

### **1-7 Limites du tableau de bord :**

Selon ((ALAZARD.C & SEPARI.C, 2007, pp. 635-636) Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.

- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

### **1-8 Les caractéristiques du tableau de bord :**

D'après nos recherche dans les mémoires précédents nous pouvons citer les caractéristiques suivantes

- Le tableau de bord doit être synthétique : Le tableau de bord étant un outil permettant à son utilisateur de prendre des décisions en un temps record, de ce fait il ne doit contenir que les informations nécessaires et des indicateurs qui sont présentés d'une manière concise.
- Le tableau de bord doit être significatif : Cela veut dire que les éléments présentés dans cet instrument doivent avoir un sens et une utilité, dont la disponibilité d'informations pertinentes est essentielle pour atteindre les objectifs préalablement fixés. En général le tableau de bord doit répondre aux exigences des responsables.
- Le tableau de bord doit être disponible rapidement : Chaque dirigeant cherche à évaluer les performances et à piloter efficacement son organisation, pour ce faire, il doit mettre en place un tableau de bord caractérisé par la rapidité dans l'identification des écarts et la surveillance des changements afin d'agir prestement et de prendre des actions correctives.
- Le tableau de bord doit être facilement exploitable : D'après les définitions que nous avons vues précédemment, le tableau de bord peut être considéré comme un ensemble d'indicateurs, et donc lors de sa conception il est nécessaire de bien choisir ce qu'il faut mettre à l'intérieur, c'est-à-dire de choisir les indicateurs pertinents pour que sa lecture soit intelligible et compréhensible et son utilisation soit facile.
- Le tableau de bord doit être adapté : Autrement dit il n'existe pas un modèle type ou bien un tableau de bord standard, chaque responsable, service et entreprise détient un tableau du bord qui s'adapte à ses besoins.

## **Section 02 : Les différentes démarches de conception d'un tableau de bord.**

Pour élaborer un tableau de bord efficace, il est nécessaire de suivre certaines directives concernant à la fois son fonctionnement et son contenu, un tableau de bord de qualité doit être en adéquation avec la structure de l'entreprise, intégrer des indicateurs de pilotage pertinents, et être conçu d'une manière rapide pour permettre une résolution prompte des dysfonctionnements. L'objectif de cette section est de présenter les principes de conception d'un tableau de bord et ses différents méthodes et étapes.

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

Le tableau de bord devient efficace et donc utile lorsqu'il est conçu selon des règles précises, tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, bien qu'elle puisse adopter diverses formes, doit respecter des contraintes de concision et de pertinence. Ainsi, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise favorise le dialogue et la motivation des responsables, allant au-delà de leur simple rôle de contrôle initial. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception selon (SEPARI.S, mai 2018 , p. 636) :

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

#### **1.1. Une cohérence avec l'organigramme :**

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

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

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

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

- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication ascendante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

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

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

### **1.2. Un continu synoptique et agrégé :**

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné.

Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par apport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

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

### **1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :**

Le tableau de bord sert à alerter le responsable des dysfonctionnements afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces. Dans ce contexte, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives.

## **2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord :**

La mise en place d'un système de TB représente un choix stratégique pour une entreprise, visant à améliorer sa réactivité et ses performances. Il existe diverses méthodes pour élaborer un tableau de bord, parmi lesquelles la reformulation est une approche courante à savoir ; 5 étapes et 14 outils, GIMSI, JANUS et OVAR

### **2.1 Méthode GIMSI :**

*« La méthode GIMSI est une approche de planification stratégique qui permet de définir les objectifs d'une organisation, de choisir les indicateurs de performance pertinents, d'identifier les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs, de définir les stratégies pour mettre en œuvre ces moyens et suivre les progrès en utilisant des tableaux de bord. Cette méthode est basée sur une logique séquentielle est systématique pour faciliter la prise de décision et la mise en place d'un plan d'action cohérent ».* (Michel.M, 2014)

➤ Selon Alain FERNANDEZ, « *La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système* » ( FERNANDEZ, 2008, p. 125).

La méthode GIMSI englobe l'intégralité des étapes d'un projet décisionnel, allant de la définition de la stratégie à la sélection et à la mise en place des outils logiciels. Elle aborde les dimensions techniques du projet ainsi que les enjeux managériaux et socio-politiques spécifiques à l'entreprise.

#### **- Signification de l'acronyme GIMSI :**

GIMSI veut dire :

**G** : comme Généralisation.

**I** : comme Information.

**M** : comme Méthode et Mesure.

**S** : comme Système et Systémique.

**I** : comme Individualité et Initiative.

**Les étapes de la méthode GIMSI :**

La démarche se compose de 10 étapes distinctes, chacune abordant une préoccupation spécifique du projet et marquant un jalon clair dans l'évolution du système.

**Tableau n°5 :** Les 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 du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activité et acteur concernés
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactique de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateur
	7	Système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Choix des progiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement de la solution	Implantations des progiciels, déploiement à l'entreprise

Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système
-----------------	----	------------------	----------------------------

Source : ( FERNANDEZ Alain, 2008, p. 131).

## 2.2 Méthode JANUS :

Une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage ' concevoir le tableau de bord '.

« Elle se distingue par sa simplicité dans la mise en place de son processus et par la distinction pertinente qu'elle établit entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage ».

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit (SELMER C. , 2003, p. 75):

- **Jalonner toutes les étapes du projet** : Déterminé 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** : Intégré les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- **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 ;
- **Normer 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** : L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant ;
- **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 ;
- **Situer le tableau de bord au cœur du management** : Les tableaux de bord prendront réellement leur valeur en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

Selon Bonneau P : « *La méthode JANUS est une méthode de conception centrée sur l'utilisateur qui vise à intégrer les besoins des utilisateurs tout au long du processus de développement de produits* ». Selon l'auteur, Philippe Bonneau, la méthode JANUS se compose de cinq étapes : l'analyse des besoins des utilisateurs, la conception de solutions, l'implémentation de prototypes, l'évaluation par les utilisateurs et la mise en œuvre finale. (Bonneau.P., 1997)

**2.3 Méthode OVAR :**

Selon ALAZARD.C & SEPARIS : « *C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité, et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs* ». (Selon ALAZARD.C & SEPARIS, 2010, p. 646)

La méthode OVAR est composé de 04 étapes importantes (Bourguignon (Annick)):

- **Etape 01** : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqués dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de conception).
- **Etape 02** : Attribution des responsabilités (la phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.
- **Etape 03** : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord ou les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (niveau N - 1) et ou on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N - 1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).
- **Etape 04** : Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

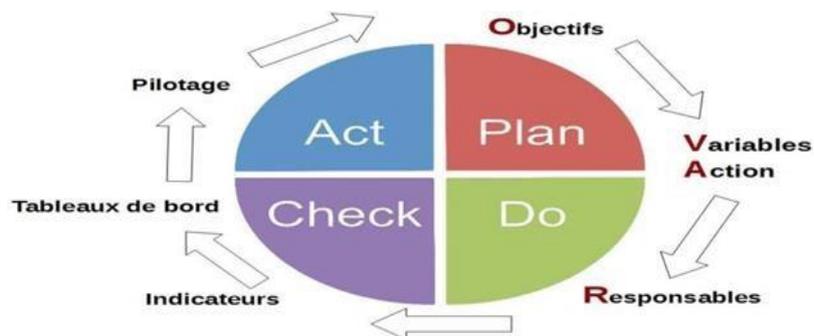
**Tableau n°6:** Les étapes de la démarche OVAR.

Grille objectifs Variable d'action	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse stratégique au niveau dg</li> <li>2. Détermination des variables d'action de l'entreprise</li> <li>3. Test de cohérence : grille variables d'action/objectifs</li> </ol>
------------------------------------	--

Responsabilité	Analyse de la délégation ; attribution des responsabilités Grille de niveau (N-1)
----------------	---

Source : (L.H, 2008, p. 83)

Figure n°13 : déroulement de la méthode OVAR .



Source : ([https://www.researchgate.net/figure/Deroulement-de-la-methode-OVAR\\_fig26\\_332960125](https://www.researchgate.net/figure/Deroulement-de-la-methode-OVAR_fig26_332960125), s.d. 2024 )

### 2.4 Méthode des cinq étapes et quatorze outils :

Cette méthode a été présentée par Alain FERNANDEZ dans son ouvrage ‘l’essentiel du tableau de bord’ Il définit cette méthode comme suit : « Elle répond parfaitement aux exigences actuelles exprimées par les entreprises, elle favorise entre autre une réactivité rapide et flexible, une simplicité dans la présentation du tableau de bord et une réalisation à moindre coût. Elle répond également aux critères environnementaux modernes. Cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace ». Les étapes sont résumées dans le tableau suivant (FERNANDEZ, Alain).

**Tableau n°7 :** Cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace.

Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

Etapes	Intitulés des outils	Outil N°
--------	----------------------	----------

Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des gains de l'entreprise</li> <li>- situer l'entreprise sur le marché</li> <li>- évaluation des attentes des clients</li> <li>- repérer les principaux leviers</li> </ul>	<p>Outil N°1</p> <p>Outil N°2</p> <p>Outil N°3</p> <p>OutilN°4</p>
	- évaluation et choix des axes de Progrès	OutilN°5
Déterminer les points d'intervention	-identifier les processus et les activités critiques	Outil N°6
Sélectionner les Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir les objectifs</li> <li>- mesurer les risques</li> <li>-élaborer les plans d'action</li> </ul>	OutilN°7
Sélectionner les Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir les indicateurs</li> <li>- présenter l'indicateur sur le poste de travail</li> </ul>	<p>OutilN°10</p> <p>OutilN°11</p>
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>-personnaliser la présentation</li> <li>- personnaliser le contenu</li> <li>- maintenir le tableau de bord</li> </ul>	<p>OutilN°12</p> <p>OutilN°13</p> <p>OutilN°14</p>

Source : (FERNANDEZ Alain, 2005, p. 2)

### 3. Les étapes de conception de tableau de bord :

Un tableau de bord doit contenir des informations permettant aux responsables opérationnels de bien gérer leur activité d'une part, tout en offrant une vue d'ensemble précise sur la

performance de l'organisation pour les autres destinataires d'autre part. À cette fin, la construction d'un tableau de bord peut être résumée en quatre étapes :

### **3.1 Définition des objectifs organisationnels concernés par le tableau de bord :**

La formalisation des objectifs représente la première étape fondamentale pour toutes les entreprises, indépendamment de leur secteur d'activité ou de leur taille. Les objectifs définis par une entité témoignent de son niveau de performance. Cette phase constitue le fondement de l'élaboration du tableau de bord.

### **3.2 Sélection des indicateurs appropriés :**

Trouver des indicateurs parfaits est pratiquement impossible, mais cela ne signifie pas qu'il est impossible de trouver ceux qui sont les plus pertinents et bien formulés. Cela demande simplement un effort réflexion.

#### **3.2-1 Définition des indicateurs :**

*« Est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses ».* (ALAZARD C, Sépari, ,, 2010, p. 559)

Donc Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour évaluer, suivre et analyser divers aspects de la performance d'une entreprise, d'un projet, d'un processus ou d'une activité.

#### **3.2-2 Qualités d'un bon indicateur :**

Les indicateurs utilisés doivent être Selon (DEMEESTERE. (R), LORINO. (PH), MOTTIS , 2002, pp. 80-82)

- Clairs et simples à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés.
- Pertinents : Répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise
- Prospectifs : Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

- Accessibles : L'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable.
- Personnalisés et motivants : Le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.
- Ponctuels : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'information mis en place au niveau de l'entreprise.

### 3.2-3 Typologie d'indicateurs.

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs (ALAZARD C, Sépari, ,, 2010, p. 559) :

- **La nature de l'indicateur lui-même :**
  - Indicateur de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
  - Indicateur financier ou non financier ;
  - Indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.
- **L'utilisation ou le rôle de l'indicateur :**
  - De reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs.
  - Indicateur d'alerte : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple.
  - Indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif.
  - Indicateur d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

### 3.3 Mise en place et collecte de données :

Après avoir sélectionné les indicateurs, l'étape suivante consiste à choisir ceux qui sont en adéquation avec l'objectif fixé pour le pilotage. Ensuite, il s'agit d'établir une procédure pour la collecte de données de chaque indicateur à partir de diverses sources à savoir :

- La documentation interne à l'entreprise (rapport d'activité).
- Investigation sur l'activité de l'entreprise.
- Entretien (à l'aide du guide d'entretien).

### 3.4 Suivi et réalisation :

Il s'agit de mettre des touches finales telles que :

- Révision des références.
- Modification, suppression ou ajout de certains indicateurs.
- Modification de la cible.

**Tableau n°8** : la maquette du Tableau de Bord.

TABLEAU DE BORD			
	Résultat	Objectifs	Ecart
<b>Rubrique 01 :</b> <input type="checkbox"/> <i>Indicateur A</i> <input type="checkbox"/> <i>Indicateur B</i> <b>Rubrique 02 :</b> <input type="checkbox"/> <i>Indicateur A</i> <input type="checkbox"/> <i>Indicateur B</i>			
Zone paramètres	Zone résultat	Zone objectifs	Zone Ecart

Source : (Source : LORRY. M)

### Section 03 : Les notions de base de la performance et ses mesures.

La performance est bénéfique c'est-à-dire après accomplissement, plus spécifiquement à la clôture de la période, généralement à la fin de l'année. Son approche consiste en un système de contrôle visant à améliorer l'efficacité d'entreprise en dirigeant la gestion vers la réalisation des objectifs avec les ressources préétablies. Après avoir traité le contrôle de gestion et le tableau de bord, nous aborderons l'analyse de la performance d'entreprise, incluant sa définition, ses types, sa relation avec le contrôle de gestion et le tableau de bord, ainsi que les méthodes de mesure et évaluation de la performance.

*« La mesure de performance est l'évaluation d'ex post des résultats obtenus. L'objectif de toute entreprise est la réalisation des performances à un taux maximal. L'utilisation des indicateurs de performance permet de fournir des informations spécifiques sur la performance, car le but principal consiste à augmenter l'exploit des entités ».* (VOYER. P, 2002, p. 61).

#### 1. Définition de la performance et les concepts liés à performance :

##### 1.1 Définition de la performance :

La définition de la performance peut varier selon les auteurs, ce qui entraîne plusieurs interprétations de ce concept :

- Selon Machensay : *« la performance des entreprises peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché ».* (MACHENSAY. M, 1991, p. 38)
- Selon A. BOURGUIGNON : *« la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit 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 ».* (BOURGUIGNON. A, 1998)
- KHEMAKHEN dans son ouvrage *« Dynamique de contrôle de gestion »* a expliqué la performance comme suite : *la performance est un mot qui*

*n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui donné sa signification. Les mots en proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. ((KHEMAKHEN.A*

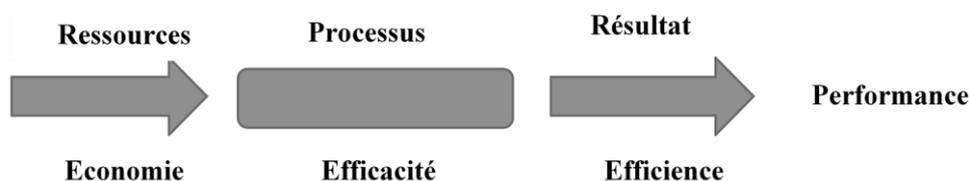
, 1976, p. 06)

- Pour B. DOTIATH et C. COUJET : « En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». (DORIATH. B, GOUJET. C, , 2005, p. 166)

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

**Schéma n° 02** : les mesures de performance.



Source : (BOUQUIN. H , 2004, p. 48)

$$\text{PERFORMANCE} = \text{EFFICACITE} + \text{EFFICIENCE} + \text{ECONOMIE} + \text{PERTINENCE}$$

### 1.2 Typologie de la performance :

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fond, car ils ont des objectifs différents. Ainsi, on distingue deux types de performance interne et externe.

**Tableau n°9** : comparaison entre la performance interne et la performance externe.

<b>Performance interne</b>	<b>Performance externe</b>
----------------------------	----------------------------

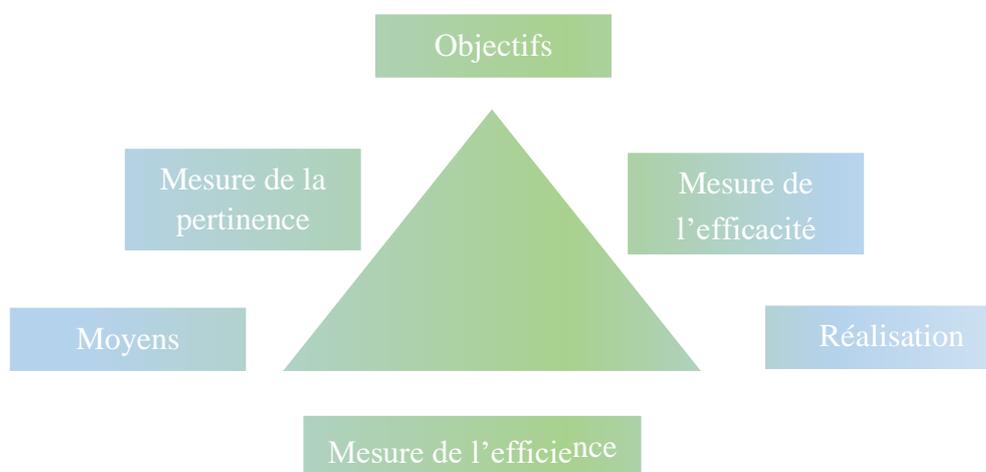
Est tourné vers les managers	Est tourné vers les actionnaires et les organismes financiers
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation	Porte sur le résultat, présent ou futur
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision	Nécessite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

Source : (DORIATH. B, GOUJET. C, 2005, p. 173).

### 1.3 Les critères de mesure de la performance :

Dans un contexte général, la performance de une entreprise résulte de la combinaison entre efficacité, efficience et pertinence. En d'autres termes, une entreprise est performante lorsqu'elle intègre et applique ces concepts.

Figure n°14 : Critères de la performance.



Source : ( AHMED ZAID. M , 2011, p. 5)

- **L'efficacité :**

L'efficacité peut être définie aussi comme : « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système » (BOISLANDELLE.H.M, 1998, p. 140)

La mesure de l'efficacité réside dans la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. Une activité est considérée comme efficace lorsque les résultats obtenus correspondent ou dépassent les objectifs fixés.

Efficacité = Résultats atteints/ objectifs visés.

#### - L'efficience :

Selon ALAZARD.C, SEPARIS.S « *Le produit d'un rendement des ressources utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisivet* » (ALAZARD.C, SEPARIS.S, p. 458).

Une manière de définir l'efficience est de considérer qu'elle représente la relation entre les ressources investies et les résultats obtenus. Une performance est jugée efficiente lorsqu'elle parvient à atteindre ses objectifs en optimisant l'utilisation des ressources, ce qui se traduit par une amélioration de l'efficacité et une réduction des coûts.

Efficience= objectifs visés/ moyens mis en œuvre.

#### - La pertinence :

C'est la relation entre les objectifs fixés et les moyens alloués, si par exemple, l'objectif pour une entreprise est de doubler son chiffre d'affaires l'année prochaine, elle doit s'interroger sur les moyens mis en œuvre (exemple : immobilisations acquies, personnel qualifié, temps disponibles).

L'évaluation de la pertinence est essentielle lors de la phase de conception d'un système de production, car cela permet à la fois de s'assurer de la faisabilité du projet en se donnant les moyens de le concrétiser et d'éviter des dépenses excessives liées à un surdimensionnement. Donc c'est l'articulation entre objectif et moyen. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés.

#### - L'économie :

D'après VOYER.P l'économie est : « *l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre* ». (GUERRA Fabienne , 2007, p. 110)

#### **1.4 Les objectifs de la performance :**

D'après (CAILLAT. A, 2008, p. 38) :

- Développer des produits innovants, créativité du personnel et les parts de marché.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication, l'ambiance au travail et le traitement des réclamations.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Améliorer la rentabilité.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits et Respecter les délais de livraison.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.
- Consolider et développer les savoir-faire.
- Fidéliser la clientèle et anticiper leur besoin.

#### **1.5 Les caractéristiques de la performance :**

La performance peut être caractérisée par plusieurs aspects selon le contexte dans lequel elle est évaluée. Voici quelques caractéristiques générales de la performance selon

(Doriath.B, & Goujet.C. , 2005, p. 166) :

- **Elle se traduit par un résultat :**

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

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à des interprétations, jugements

de valeur qui peuvent différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action :**

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

### **1.6 La relation entre la performance et tableau de bord :**

D'après nos recherches nous avons bien constaté que La relation entre la performance et le tableau de bord est essentielle dans la gestion efficace des entreprises. Les tableaux de bord, en tant qu'outils de contrôle de gestion, jouent un rôle crucial dans la mesure et l'évaluation de la performance organisationnelle. Ils permettent de suivre les objectifs de performance en les déclinant en objectifs opérationnels, offrant ainsi une vision synthétique des résultats et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces outils fournissent des indicateurs clés qui aident à piloter, coordonner et contrôler les actions des différentes entités décisionnelles au sein de l'entreprise. Un tableau de bord bien conçu intègre une variété d'indicateurs pertinents qui reflètent la santé globale de l'entreprise, permettant ainsi aux décideurs de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance et atteindre les objectifs.

### **1.7 La relation entre la performance et le contrôle de gestion :**

La relation entre la performance et le contrôle de gestion est étroite et essentielle dans la gestion efficace d'une organisation. Voici quelques points clés à considérer :

- **Objectifs de performance :** Le contrôle de gestion vise à mesurer, suivre et améliorer la performance organisationnelle. Il établit des objectifs de performance clairs et définis qui sont alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.
- **Indicateurs de performance :** Le contrôle de gestion utilise des indicateurs clés de performance (KPI) pour évaluer les progrès vers les objectifs fixés. Ces KPI peuvent être financiers (comme le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire) ou non financiers (comme la satisfaction client, la qualité des produits).

- **Mesure et évaluation** : Le contrôle de gestion collecte et analyse des données pour évaluer la performance actuelle de l'organisation. Cela peut inclure la comparaison des performances réelles par rapport aux objectifs fixés, l'identification des écarts et l'analyse des causes racines des écarts.
- **Prise de décision** : Le contrôle de gestion fournit des informations précieuses pour la prise de décision. En identifiant les domaines de sous-performance, les gestionnaires peuvent prendre des mesures correctives pour améliorer la performance globale de l'entreprise.
- **Optimisation des ressources** : Le contrôle de gestion aide à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise en identifiant les inefficacités et en recommandant des ajustements pour améliorer l'efficacité opérationnelle.
- **Alignement stratégique** : Le contrôle de gestion assure l'alignement entre les objectifs opérationnels et la stratégie globale de l'entreprise. Cela garantit que les actions et les décisions prises au niveau opérationnel contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Amélioration continue** : Le contrôle de gestion favorise une culture d'amélioration continue en mettant l'accent sur l'analyse des performances passées pour identifier les opportunités d'amélioration future.

## 2. Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise :

Peter Drucker « Ce qui ne peut pas être mesuré, ne peut pas être géré » donc la performance financière est réalisée à l'aide d'indicateurs comptables et financiers issus des documents comptables de l'entreprise, tels que le bilan, le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion .nous allons donc présenter les différents outils pour apprécier la santé financière de l'entreprise, notamment d'équilibre financier et les ratios de mesure ainsi que les états financiers tels que le bilan .

### 2.1 La structure financière et les grandes masses du bilan :

En analysant le bilan, on identifie généralement deux composantes principales :

#### A-L 'actif du bilan (emplois) :

- **Actif fixe** : L'actif fixe englobe la totalité de ses composants corporels, incorporels et financiers, et il est décomposé en :

□ **Les valeurs immobilisées :**

-**Les immobilisations incorporelles** : représentent les actifs non physiques d'une entreprise, tels que les brevets, les marques de commerce, les logiciels, les licences, les droits d'auteur et les contrats de franchise.

-**Les immobilisations corporelles** : désignent les actifs physiques détenus par une entreprise et utilisés dans le cadre de ses activités commerciales. Cela comprend notamment les terrains, les bâtiments, les équipements, les machines, les véhicules et les aménagements.

-**Les immobilisations financières** : désignent les placements à long terme réalisés par une entreprise dans d'autres sociétés, souvent dans le but de détenir une participation durable et de percevoir des revenus sous forme de dividendes ou de plus-values à long terme. Ces placements comprennent généralement des actions, des obligations et des titres de participation dans d'autres entreprises.

➤ **Actif circulant** : les actifs circulants du bilan représentent les ressources de l'entreprise disponibles à court terme pour financer ses opérations courantes, et il est décomposé en :

- **Valeurs d'exploitation** : c'est les valeurs d'exploitation comme les matières premières, les marchandises, les produits finis et semi finis.
- **Valeurs réalisables** : ce sont des créances, par exemple créances sur clients et comptes rattachés ...etc.
- **Valeur disponible** : c'est les comptes bancaires, la caisse et les valeurs mobilières de placement.

**B- le passif du bilan(ressources) :**

- **Capitaux permanent** : représentent les fonds stables et durables dont une entreprise dispose pour financer ses activités à long terme. Ces fonds proviennent généralement des capitaux propres et des dettes à long terme. Ils sont utilisés pour financer les investissements à long terme et assurer la stabilité financière de l'entreprise sur le long terme, et il est composé de :
  - **Les capitaux propres** : sont des ressource internes détenues par une entreprise, principalement constituées par :
    - Le capital social ou personnel.

- Les réserves et les subventions.
- Les résultats et les écarts de réévaluation.
- **Les dettes à moyen et long terme (DLMT)** : sont typiquement des dettes liées à des investissements et des emprunts d'une durée supérieure à sept ans.
- **Le passif circulant** : correspond à l'ensemble des dettes d'une entreprise qui doivent être remboursées dans un délai relativement court, généralement à moins d'un an et il est composé de :
  - **Les dettes à court terme (DCT)** : Sont habituellement des dettes regroupant les obligations financières que l'entreprise doit rembourser au cours de l'année en cours.
  -

**2.2 Les indicateurs de l'équilibre financier :**

Les indicateurs de l'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses exigibles, il convient pour apprécier l'équilibre financier, de confronter la structure de l'actif et exigibilité du passif.

Les éléments permettant d'évaluer l'équilibre financier sont :

**2.2-1 Le fonds de roulement (FRNG) :**

« *Le fonds de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant* » ( LORINO.P, 1998, p. 130)

« *Le Fonds de roulement est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Ainsi, Le FR correspond à la partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables et la partie des actifs circulants financée par les ressources stables* » . (Beatrice, & Francis.G. (s.d.), p. 101)

Le fonds de roulement net global (FRNG) correspond à la différence entre les actifs circulants et les dettes à court terme d'une entreprise.

▪ **Mode de calcul**

<b>FRNG= Capitaux Permanents - Actif Immobilisé</b>	méthode du haut du bilan
<b>FRNG= Actif Circulant – Dettes à court terme</b>	méthode du bas du bilan

▪ **Interprétation**

**FRNG>0** : Cela signifie que l'entreprise est en équilibre financier, car elle dispose d'un excédent de capitaux à long terme pour financer son actif circulant, assurant ainsi une marge de sécurité en cas de besoins à court terme. De plus, on peut affirmer que les immobilisations ont été financées par les capitaux permanents, avec les capitaux propres supérieurs à l'actif fixe.

**FRNG<0** : Cela indique que les immobilisations n'ont pas été entièrement financées par les capitaux permanents, ce qui entraîne un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise, avec une absence de marge de sécurité.

**FRNG=0** : Cela signifie que l'équilibre financier minimum est atteint, où les ressources à court et long terme équivalent aux emplois à long et court terme.

### 2.2-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

Selon BÉATRICE : « *Le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise. En règle générale, le besoin en fonds de roulement se présente sous la forme suivante besoin en fonds de roulement correspond à la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir ses besoin* » (Béatrice Rocher- Meunier, 2006, p. 60)

#### Mode de calcul

<b>BFR</b> = Emplois d'exploitation – ressources d'exploitation.
<b>BFR</b> = (valeur d'exploitation + valeur réalisable) - (DCT – TR PASSIVE)

#### ▪ Interprétation

(Béatrice Rocher- Meunier, 2006, p. 60)

**BFR > 0** : dans ce cas, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme, soit par son fonds de roulement, soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

**BFR < 0** : dans ce cas, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

**BFR = 0** : dans ce cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas donc besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant (DCT) suffit à financer l'actif circulant.

### 2.2.3 La trésorerie nette (TN) :

Selon Louis.J,P, & Palomino.F. (s.d.) « *La trésorerie c'est l'ensemble des fonds disponibles en espèces ou en équivalent de trésorerie que l'entreprise peut mobiliser rapidement pour faire face à ses besoins financiers immédiats* » (Louis.J,P, & Palomino.F. (s.d.), p. 14)

- **Mode de calcul**

Trésorerie nette= Trésorerie active – Trésorerie passive
--

Trésorerie nette= FRNG – BFR
------------------------------

- **Interprétation**

**-TN > 0 (FR > BFR)** : cela signifie que les capitaux permanents parviennent à financer entièrement les actifs immobilisés et à générer un excédent de liquidité (FR). De plus, l'entreprise est en mesure de financer le BFR. Ainsi, le surplus de liquidité (FR) par rapport au BFR a conduit à une trésorerie positive, démontrant ainsi le respect de l'équilibre financier fonctionnel.

**-TN < 0 (FR < BFR)** : la trésorerie est considérée comme négative lorsque les crédits bancaires dépassent les liquidités disponibles. Dans cette situation, les capitaux permanents ne parviennent pas à financer entièrement les actifs immobilisés, entraînant ainsi un fonds de roulement négatif. C'est une situation critique pour une entreprise. Le recours aux crédits à court terme permet de réduire les besoins en capitaux permanents, c'est-à-dire le fonds de roulement nécessaire pour maintenir l'équilibre financier.

**-TN = 0 (FR = BFR)** : cela signifie que les capitaux permanents parviennent à financer les actifs immobilisés sans générer d'excédent (FR = 0), ce qui implique que le fonds de roulement ne contribue pas au besoin en fonds de roulement. Cette situation représente l'équilibre financier idéal où aucun décalage n'existe entre les ressources et les emplois de l'entreprise.

### 2.3 Les indicateurs du compte de résultat :

L'évaluation de la performance d'une entreprise implique l'analyse des résultats qu'elle a atteints. Dans ce contexte, le compte de résultat est un élément clé qui permet d'évaluer la performance de l'entreprise.

### 2.3-1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des outils d'analyse financière, qui permettent de décomposer le résultat d'une entreprise en plusieurs indicateurs clés. Ils fournissent des informations essentielles sur l'activité de l'entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit.

#### ▪ Marge Commerciale (MC) :

« La marge commerciale ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente les ressources dégagées par l'activité commerciale de l'entreprise, et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale » (Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, 2014).

- Sa formule de calcul est la suivante :

$$MC = \text{Vente de marchandises} - \text{Achats de marchandises} \pm \text{Variation des stocks de marchandises}$$

#### ▪ La production de l'exercice (PE) :

« La production de l'exercice mesure mieux l'activité de transformation de l'entreprise, quel que soit le sort des produits de cette activité (ventes, stockages, immobilisations) » (Béatrice & Francis GRANDGUILLOT, 2014)

La production de l'exercice est spécifique aux entreprises industrielles, qui se caractérisent par des activités de transformation ou de fabrication de biens et de services.

- Sa formule de calcul est la suivante :

$$PE = \text{production vendue} \pm \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

#### ▪ La valeur ajoutée (VA) :

« La valeur ajoutée mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance. Elle détermine la richesse créée par l'entreprise » (Béatrice & Francis GRANDGUILLOT , 2014)

- Sa formule de calcul est la suivante :

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

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE) :**

« L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation créée par l'entreprise après rémunération du facteur de production et des impôts liés à la production » (Hubert de la Bruslerie, 2010)

- Sa formule de calcul est la suivante :

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

- **Le résultat d'exploitation (RE) :**

Ce solde intermédiaire de gestion offre une vision de la structuration et de la génération de valeur au sein de l'entreprise. Le résultat d'exploitation évalue les performances d'une entreprise en se basant sur les revenus et les dépenses à la clôture de l'exercice comptable, à travers divers indicateurs financiers.

- Sa formule de calcul est la suivante :

$$RE = EBE + \text{reprise sur charges d'exploitation} + \text{autre produit de gestion} - \text{dotation aux amortissements et provision d'exploitation} - \text{autre charge de gestion}$$

- **Le résultat courant avant impôt (RCAI) :**

C'est un indicateur de performance après prise en compte des éléments financiers. Il permet d'apprécier la rentabilité financière d'une entreprise ainsi que de mesurer la politique de financement choisie. Il évalue simultanément l'efficacité financière et économique de l'entreprise en excluant les opérations exceptionnelles, se concentrant uniquement sur l'activité opérationnelle.

- Sa formule de calcul est la suivante :

**RCAI**= RE + produit financier-charges financières+/-quote-part de résultat faite en commun

- **Le résultat exceptionnel :**

« *Le résultat exceptionnel est le solde net des produits et des charges exceptionnelles* » (Hubert de la Bruslerie, 2010, p. 171))

- Sa formule de calcul est la suivante :

**Résultat exceptionnel**= produits exceptionnel - charges exceptionnelle

- **Le résultat net de l'exercice :**

Cet indicateur représente la rentabilité globale d'une entreprise, correspondant à la part de la valeur ajoutée attribuée à l'entreprise et à ses associés après avoir rémunéré le personnel, l'État et les bailleurs de fonds.

- Sa formule de calcul comme suit :

**Résultat net de l'exercice**= (RCAI résultat exceptionnel) - (participations des salariés IBS)

### 2-3-2 La capacité d'autofinancement (Cash-Flow) :

Selon P. RAMAGE « Elle est définie aussi comme l'excédent des produits encaissables sur les charges encaissables, et comme la somme des bénéfices de l'exercice et des charges non calculées qui ne correspondent pas à des décaissements » ((RAMAGE Pierre, 2000))

- **Intérêt :**

La Capacité d'Autofinancement sert à :

- Évaluation de la performance financière : La CAF est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise. Elle permet de mesurer sa capacité à générer des liquidités à partir de ses activités opérationnelles.

- Autofinancement des investissements : La CAF peut être utilisée pour financer les investissements de l'entreprise sans recourir à des financements externes tels que des emprunts ou des augmentations de capital. Cela réduit la dépendance de l'entreprise à l'égard de sources de financement externes et peut améliorer sa stabilité financière à long terme.
- Évaluation de la capacité de remboursement : Les prêteurs et les investisseurs utilisent souvent la CAF pour évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes et à verser des dividendes. Une CAF positive indique que l'entreprise génère suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations financières.
- Planification financière : La capacité d'autofinancement est un outil utile pour la planification financière à court et à long terme. En connaissant sa CAF, une entreprise peut mieux planifier ses dépenses, ses investissements et ses distributions de fonds.
- Indicateur de rentabilité : Une CAF croissante peut indiquer une rentabilité croissante de l'entreprise. Cela peut être un signe positif pour les investisseurs et les actionnaires, car cela peut se traduire par des rendements accrus sur leurs investissements.

➤ Calcul de la CAF :

La capacité d'autofinancement (CAF) peut être évaluée de deux manières différentes : soit par la méthode soustractive en partant de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et en déduisant les charges financières et les impôts, soit par la méthode additive en reconstruisant la CAF à partir du résultat de l'exercice en y ajoutant les charges financières nettes et les amortissements :

**Tableau n°10 : Méthode de calcul de la CAF.**

<b>Méthode soustractive (à partir de l'EBE)</b>	<b>Méthode additive (à partir du RT Net)</b>
---	--

<p><b>EBE</b></p> <p>+ Transfert de charges d'exploitation</p> <p>+ Autres produits d'exploitation</p> <p>- Autres charges d'exploitation</p> <p>+/- Quote-part d'opération en commun</p> <p>+ Produits financiers (sauf reprises de provision)</p> <p>-Charge financière (sauf dotation aux amortissements et aux provisions)</p> <p>+ Produits exceptionnels (sauf produits en cession d'immobilisation, subventions d'investissement virées au compte du résultat et reprises sur provisions)</p> <p>-Charges exceptionnelles (sauf valeur nette comptable des immobilisations cédées et dotations exceptionnelles)</p> <p>-Participation des salariés aux résultats de l'entreprise</p> <p>-Impôt sur les bénéfices</p>	<p>Résultat net</p> <p>+ Dotation aux amortissements</p> <p>+ Dotation aux provisions (d'exploitation, financière, exceptionnelle)</p> <p>-Reprise (d'exploitation, financière, exceptionnelle)</p> <p>+ Valeur nette comptable des actifs cédés</p> <p>-Produit de cession d'actifs</p> <p>-Subvention d'investissement virée au compte de résultat</p>
---	--

Source : (Hubert de la Bruslerie, Analyse financière : information financière et diagnostic, 2010).

### 2.4 Les ratios de mesure :

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier » (Hubert de la Bruslerie, 2010, p. 190) Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

#### 2.4-1 Ratios de la structure financière :

(TERAKI DALILA, 2022)

➤ **Ratio de financement permanent (RFP) :**

Il se base sur la nécessité de financer les actifs à long terme par les ressources stables il doit être (> ou = 1).il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de financement permanent} = \frac{\text{Capitaux permanent}}{\text{actif immobilisé}}$$

- **Le ratio de couverture des capitaux investis** : ce ratio mesure l'équilibre de financement il doit être ( $>$  ou  $= 1$ ). Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de couverture des capitaux investis} = \frac{\text{Ressources stables}}{\text{actif immobilisé} + \text{BFRE}}$$

- **Le ratio de financement du BFR** : Ce ratio mesure la part des besoins de fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation financée par les concours bancaires.

$$\text{Le ratio de financement du BFR} = \frac{\text{Concours bancaires}}{\text{BFR}}$$

Plus il est faible, plus la situation est favorable par rapport aux banques.

- **Ratio de financement propre** : Il reflète en outre l'autonomie financière dans le financement de l'actif immobilisé il doit être  $> 0,5$ . Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de financement propre} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{actif immobilisé}}$$

- **Ratio d'endettement** : Il permet d'analyser de façon précise la structure des capitaux permanents, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés, il doit être ( $< 0.5$ ). Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de l'endettement} = \text{Total des dettes} / \text{total d'actif}$$

#### 2-4-2 Ratios de liquidité :

La liquidité évalue la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme qui arrivent à échéance.

- **Le ratio de liquidité générale (RLG)** : « mesure le degré de couverture de passif à court terme par les actifs à court terme. Il correspond au ratio du fonds de roulement de liquidité par le bas du bilan. Il doit être supérieur à 1 (Melyone, p, p. 162)

$$\text{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{Dette à court terme}$$

- **Ratio de liquidité réduite (RLR)** : « Est mesuré en fonction du montant des crédits à accorder aux clients et des crédits obtenus des fournisseurs. Toute augmentation de ce ratio dans le temps laisse présager une amélioration de la situation. Toute diminution indique une détérioration » (Melyone, p, p. 162)

$$\text{RLR} = (\text{VR} + \text{VD}) / \text{DCT}$$

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI)** : « permet de mesurer la couverture des dettes à court terme par les disponibilités. Sa signification est très éphémère » (Melyone, p, p. 162)

$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT}$$

#### 2.4-3. Ratios de rentabilité :

« Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre qui occupe une place très importante dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut se décliner sur quatre niveaux » (CABANE Pierre , 2004)

- **Ratio de Rentabilité Economique (RRE) :** « Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise » (ZAMBATTO. Christian & Mireille , , 2001)

$$\text{RRE} = \text{résultat d'exploitation} / \text{total actif}$$

- **Ratio de Rentabilité Financière (RRF) :** La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire » ( RIVET Alain , éd. Ellipses , 2003). Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{RRF} = \text{résultat net} / \text{capitaux propre}$$

- **Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC) :** « Elle traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise dans son activité de vente de biens ou de services. Ce résultat ne tient pas compte de la politique financière, puisqu'il est calculé avant frais financiers, ni des éléments exceptionnels. Très influencé par le secteur d'activité, meilleur indicateur de performance de l'entreprise (CABANE Pierre , 2004, p. 341)

$$\text{RRC} = \text{RT. Net} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

#### 2-4-4 Ratios de rotation :

(TERAKI DALILA, 2022)

- **Ratio de rotation des crédits fournisseurs :** il sert à déterminer la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs.

$$\text{Ratio de rotations des crédits fournisseurs} = \text{Consommations}^*$$



TTC / fournisseurs + effets à payer

\*consommation = achats TTC + services extérieurs TTC

Délai de rotation des crédits fournisseurs :

$$\text{Délai de rotation} = 360 / \text{rotation des crédits}$$

Où :

$$\text{Délai de rotation} = ((\text{fournisseurs} + \text{effets à payer}) / \text{consommations TTC}) * 360 \text{ J}$$

- **Délai de Rotation Crédit Client (D.R.C.C)** : Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'en-cours clients au chiffre d'affaires (Jérôme Caby & Jacky Koehl , ) , 2003/2006).

$$\text{D.R.C.C} = (\text{Créance clients} / \text{Chiffre d'Affaires TTC}) * 360$$



**Conclusion du chapitre 02 :**

Dans cette conclusion, nous soulignons que le tableau de bord est essentiel pour une gestion efficace des entreprises, et il est recommandé que tout chef d'entreprise en possède un. Sa conception doit respecter les principes et suivre des méthodes telles que OVAR, JANUS, GIMSI, recommandées par divers auteurs, pour garantir un accès rapide et facile aux informations clés.

Nous avons également focalisé notre attention sur le tableau de bord financier et les diverses phases de sa création.

Enfin, nous avons essayé de comprendre le concept de performance implique que les entreprises établissent des objectifs clairs et coordonnent leurs actions pour les accomplir. Le tableau de bord constitue un outil essentiel pour évaluer et diriger la performance en surveillant les indicateurs clés et en offrant une vue d'ensemble de la santé de l'entreprise. De plus, mesurer la performance financière permet d'analyser les indicateurs pertinents pour piloter et contrôler efficacement la performance.

*CHAPITRE 03 :*

*LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE*

*L'ENTREPRISE BEJAIA LOGISTIQUE.*

## **CHAPITRE 03 : LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD AU SEIN DE L'ENTREPRISE BEJAIA LOGISTIQUE.**

### **Introduction :**

Les deux chapitres antérieurs nous ont révélé que le contrôle de gestion et la performance partagent un objectif commun, indépendamment de la nature ou de l'échelle de l'entreprise. Leur essence est de guider, surveiller, coordonner et inciter les organisations à prendre des décisions éclairées et à gérer efficacement leurs activités, afin d'améliorer leur situation.

De manière générale, le contrôle de gestion vise à aligner l'entité sur les objectifs ultimes de son organisation. Son rôle est d'assurer que tous les éléments de l'entité contribuent efficacement à l'amélioration de la performance financière et à une gestion optimale de ses divers départements, garantissant ainsi une meilleure efficacité globale.

La finalité de ce dernier chapitre est de mettre en lumière spécifiquement le processus de mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'organisation Bejaïa Logistique.

Pour ce faire, notre travail débutera par une présentation exhaustive de l'entreprise hôte, à savoir "BL", dans la première section. Ensuite, nous procéderons au calcul de divers indicateurs de performance de cette organisation. Enfin, nous parviendrons à élaborer un tableau de bord financier pour BL, à la suite d'une étude de cas qui nous a conduit à effectuer un stage pratique d'un mois au sein de l'entreprise Bejaïa Logistique à Ighzer Amokrane. Cette démarche nous a permis de tester nos hypothèses et de trouver des solutions valides et appropriées à notre problématique de recherche.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil BL.**

Bejaia Logistique se démarque par son excellence, son dévouement à la satisfaction client et son expertise inégalée dans le secteur des services. Dans cette partie, nous vous présenterons l'organigramme de l'entreprise et ses activités, ses mission ses objectifs, et ses différents départements.

### 1. Présentation de l'entreprise Bejaia logistique :

Bejaia Logistique est une entreprise de transport logistique, Fondée en 2008, devenue une référence dans le domaine du transport routier. Son activité s'est ensuite étendue à la location d'engin et du matériel du BTP, à la manutention et à la location de véhicules. Aujourd'hui, la force de frappe de Bejaia Logistique est indéniablement l'importance de sa flotte composée de plus de 1 000 véhicules à la pointe de l'innovation, et elle envisage de renouveler mais surtout de renforcer son parc roulant, dans les 3 prochaines années, avec plus de 400 autres attelages afin de couvrir et au mieux le marché qui ne cesse de s'accroître.

Le professionnalisme et la performance de Bejaia Logistique, s'appuient aujourd'hui, sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux clients les plus exigeants et aux commandes les plus spécifiques. La valeur ajoutée de la société est le fait d'appartenir au groupe IFRI qui fait désormais parti des plus grands groupes privés en Algérie et qui possède une force de frappe considérable en matière de capacité d'investissements.

Si nous voulons présenter la société en chiffre, nous ne pouvons passer sans évoquer la croissance à deux chiffres que la société a connus depuis sa création. Soucieuse pour mieux servir ses clients, Bejaia Logistique, intègre, au quotidien, dans sa démarche, des indicateurs de performances afin que l'ensemble des compteurs de ses tableaux de bord convergent vers une qualité irréprochable.

**Figure n°15 :** illustre l'entreprise Bejaia Logistique.



Source : Bejaia Logistique ([www.bejaialogistique.com](http://www.bejaialogistique.com))

**Secteurs :** Transports routiers et ferroviaires

**Taille de l'entreprise :** 501-1 000 employés.

**Siège social Bejaia :** Bejaia.

**Type Société :** civile/Société commerciale/Autres types de sociétés.

**Fondée en :** 2008.

**Domaines :** Transport routier de marchandise, Logistique, Location d'engin et Matériels pour le BTP, Location de véhicule et Manutention.

### **1. 1. Les missions de l'entreprise :**

Elle est chargée de :

- Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des marchandises.
- Valider les programmes d'investissement.
- Garder ses clients fidèles et essayer d'acquérir d'autres.
- Assurer la gestion de développement des ressources humains et des moyens matériels.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités.
- Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploitées.
- Garantir son image face à ses concurrents au niveau national.

### **1.2. Les activités de l'entreprise :**

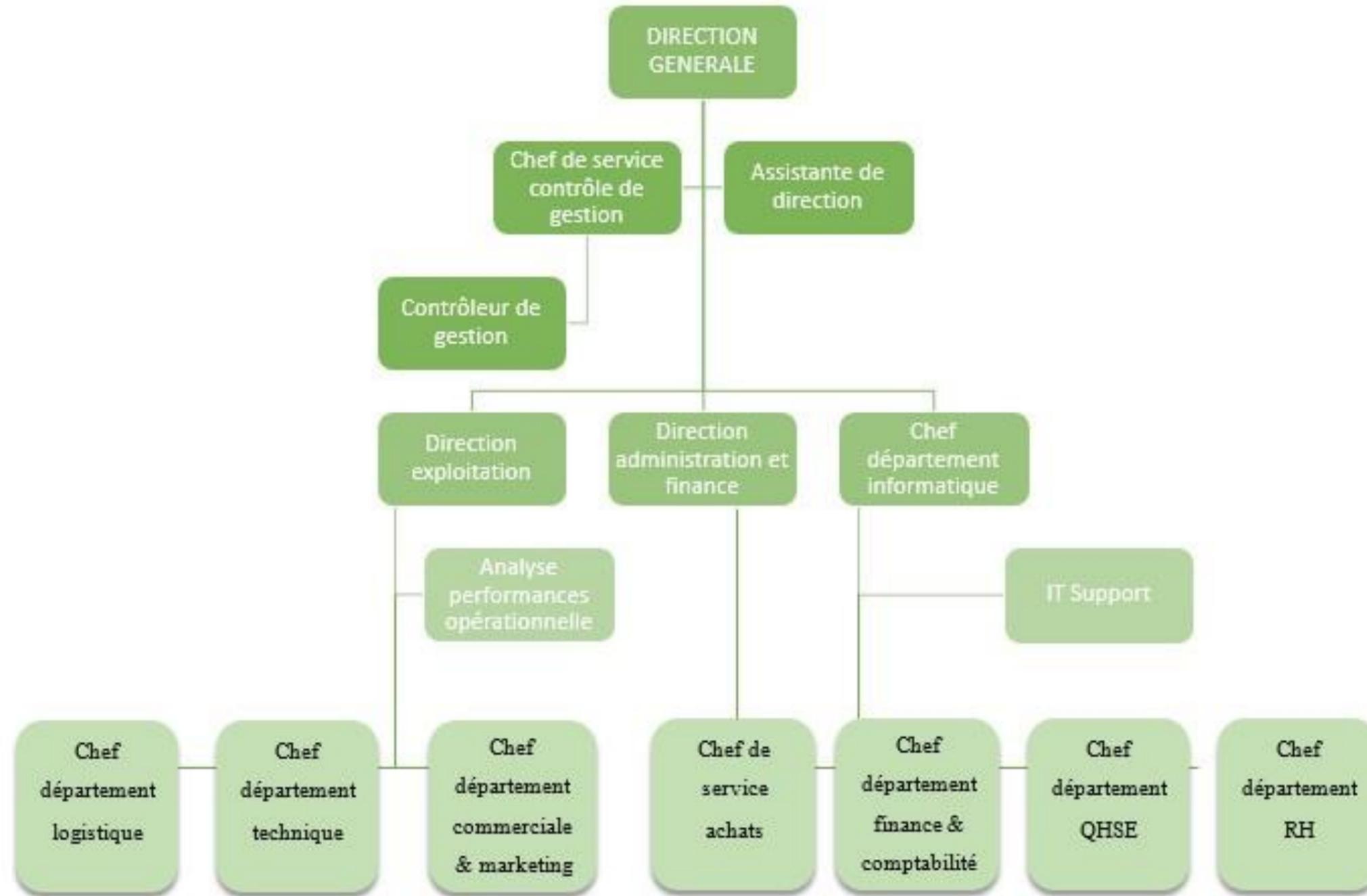
Ses activités sont bien claires, on trouve :

- Transport publique de marchandises.
- Location d'engins.
- Location de véhicules avec / sans chauffeur.
- Location du matériel pour bâtiments et travaux public.

### **1.3. Les objectifs de l'entreprise :**

- Le respect des exigences des clients et autres parties prenantes pertinentes.
- L'exploitation optimale de tous les moyens matériels mis en œuvre. - La proposition de solutions logistiques diversifiées.
- La fidélisation de nos collaborateurs et le développement de leurs compétences.
- La préservation de notre notoriété et image de marque.
- La protection de la santé et sécurité de nos personnels et des personnes travaillant pour nous.
- La contribution proactive à la préservation de l'environnement.
- La garantie de l'intégrité des personnes et des biens.
- La contribution active à l'amélioration environnementale et sociétal

1.4. Organigramme de la SARL Bejaia logistique :



### **Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia Logistique.**

Source : A partir des données de l'entreprise BL.

**▪ La Direction Générale :**

Dirigé par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar d'autre centre de décision générale de BL est poumon de l'ensemble de la société ou tout se coordonne et décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

**▪ La Structure administration :**

Cette structure est dirigée par un responsable administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première. Parmi des services qu'il (personnel, comptabilité, et facturation, approvisionnement), il y a aussi une assistante de direction et contrôleur de gestion qui sont aussi sous la délégation du responsable administratif comme il y a aussi le magasin qui appartient à cette structure.

Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise et cela comme suit :

**▪ Le responsable administratif :**

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration. Il a comme responsabilité :

- De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs.
- De s'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs.
- De veiller à ce que le fichier des salariés soit à jour.
- De s'assurer de l'établissement du chiffre d'affaire mensuel par client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation.
- Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité de personnel.
- Vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

**▪ Assistante de direction :**

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et de classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers départ et arrivés, réception et enregistrement des appels

téléphoniques et de les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès-verbaux après chaque réunion.

▪ **Le contrôleur de gestion :**

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Il élabore la révision budgétaire et met en place les procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur). En termes de révision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met ensuite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et technique à mettre en œuvre. Assurer également la fiabilité des rapprochements entre les différents services (achats et commerciaux) et le service comptabilité et finance.

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion de servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffre de réalisation. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

▪ **Le service personnel**

Ce service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés, ils ont pour rôle de :

- Régler les problèmes sociaux.
- La bonne tenue de ses dossiers.
- Suivi de carrière des salariés.
- Suivi des mouvements de l'effectif de l'entreprise.
- Effectuer le suivi social des employés.
- Se charge de recrutement.
- Se charge de formation.

**▪ Le service comptabilité et facturation :**

Il comprend deux personnes : l'une est chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance. Ce service a pour rôle dans l'entreprise de :

- Assurer la conformité des opérations comptables.
- Etablir les situations financières.
- Gérer les recettes et les dépenses.
- Planifier les financements.
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients.
- Etablir et viser les facturations.
- Se charge du recouvrement.

**▪ Le service des approvisionnements :**

Il se compose de trois personnes, l'une est chargé des achats de pièce de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des fournitures diverses, ces personnes ont pour rôle de :

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins.
- Etablir une demande de paiement après avoir reçu la facture.
- Veiller à recevoir les accusés des chèques de virements.
- Veiller à la bonne tenue des stocks en les approvisionnements.
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandises dans le magasin.

**▪ Le magasin :**

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin en trois magasiniers. Ses personnes accomplis des tâches nombreuses et parmi elle on trouve :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise.
- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement.
- Contrôle à temps libre les quantités physique et théorique des stocks.
- Etablir un état de contrôle en désignant la différence entre le stock physique et théorique.

- Saisie informatisée des mouvements et des flux.
- Respect des règlements et procédures.

▪ **La structure maintenance :**

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelle qui ont un rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structures (entretien et maintenance), chacune de ses sous structures accomplis les activités qui lui ont été déléguées. Chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

▪ **Le responsable maintenance :**

C'est la hiérarchie directe de cette structure. Il a comme devoir :

- De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant.
- De veiller à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective.
- D'élaborer et organisé les plannings pour la maintenance préventive.
- De veiller à la bonne utilisation d'outillage et du matériel de maintenance.
- D'élaborer un planning de formation et d'apprentissage pour les équipes de maintenances.

▪ **La structure parc :**

Cette structure est le cœur de l'entreprise. Elle est déléguée par un responsable par cet contiens l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les missions et les autres personnes qui font la gestion de ce service tel que les chefs de groupes chauffeurs et programmeurs transport qui gèrent toutes sorties ou mission réaliser par l'entreprise, et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure à une influence directe sur la performance de l'entreprise, et chaque personne à ses tâches, par exemple : - **Le responsable parc :**

Il a comme responsabilité :

- Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée.
- De communiquer le prix des prestations transport aux clients.
- Veiller à la répartition équitable des missions des chauffeurs.

- Veiller au bon déroulement des plannings de rotation.
- Veiller à la bonne utilisation du matériel roulant.

#### **- Les autres ouvriers du parc**

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programme transport et le chargé de suivi des sinistres. Ils ont pour tâches de :

#### **Chefs de groupe parc :**

- Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de hiérarchie.
- Veiller sur l'hygiène des camions.
- Assurer le respect des règles disciplinaire des chauffeurs.
- Coordonner les changements de programme d'expédition avec la programmation.
- Procéder au transfert des camions en panne vers l'atelier mécanique pour la réparation.

Pour les chauffeurs, leur principal rôle est de faire la coordination entre l'entreprise et ses clients en transportant la marchandise jusqu'à leur disposition. Et cela par l'exécution du programme qui leur a été choisi. Ils ont pour devoir aussi de suivre les instructions données par leurs programmeurs ou responsable hiérarchique.

#### **La programmation :**

Ils ont pour mission de :

- Faire la gestion des camions.
- Faire la gestion des chauffeurs.
- Etablir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients.
- Veiller au bon déroulement des expéditions.
- Suivre les camions au GPRS et assister les chauffeurs pendant leurs missions pour s'assurer du bon acheminement de la marchandise.
- Informer les clients sur tous imprévus.

#### **Chargé de suivi des sinistres :**

C'est la personne qui se charge de tout ce qui est en relation avec l'assurance du matériel roulant et procédure nécessaire à suivre en cas d'accident. Il a pour rôle de :

- Suivre les échéances des différents assurances (véhicules, marchandises).
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date...).
- Faire la déclaration de sinistre.
- Evaluer le coût des programme en appuyant sur les factures de répartition.
- Suivre les échéances des contrôles technique de la flotte et d'inviter les concernés au renouvellement.
- Suivre les camions sur l'application GPRS et signaler toutes anomalies au responsable.

### Section 02 : Les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise BL :

Pour évaluer les performances, les entreprises ont souvent recours à une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers. Cependant, il est noté que l'Entreprise Bejaia logistique se concentre uniquement sur les indicateurs financiers. Ainsi, avant d'entamer la création du Tableau de bord financier, une présentation préliminaire des différents tableaux contenant des indicateurs pertinents est nécessaire pour mesurer la performance économique et financière sur les années 2021 et 2022 à partir de ses états financiers.

#### 1. Elaboration des bilans financiers :

Tableau n°11 : illustre le bilan financier 2021.

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé (AI)	2 035 277 807	Capitaux Permanents	3 516 160 635

Immobilisation	861 631,23	Capitaux propre	2 198 039 010
Incorporelle			
		Capital émis	70 000 000
Immobilisation corporelle			
Autres immobilisation		Primes et réserves	2 008 386 805,22
Corporelle	1 729 435 637,06		
		Résultat net	119 652 204,99
Immobilisation en cours			
	290 740 800		
Immobilisation financière			
Prêts et autres actifs financier non courant.			
	3 048 448,79		
Actifs d'impôt différé.			
	11 191 289,75		
Actif Circulant (AC)	1 921 230 512	Passif non Courant (DLMT)	1 318 121 625

Valeur d'exploitation (VE)	1 325 3302,41	Emprunts et dettes financières	1 318 121 625
Stocks et encours	132 513 302,41	Autres dettes	//
Valeur réalisable (VR)	1 673 571 357	Non courantes	//
		Provisions et	//
Clients.	1 601 080 237,9	produits constatés	
Autres débiteurs.	17 540 822,66	D'avance	
Impôts et assimilés exigible.	53 714 375,84		
Autre créance et emplois assimilés	1 235 921,54	Passif Courant (DCT)	440 347 684,69
Valeur disponible (VD)	115 145 852,72	Fournisseurs et comptes rattachés	78 165 576,52
Trésorerie	115 145 852,72	Impôts	259 035 407,37
		Autres dettes	95 851 776,09
		Trésorerie passif	72 94 924,71
<b>Total Actif</b>	<b>3 956 508 320</b>	<b>Total Passif</b>	<b>3 956 508 320</b>

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données du BL

**Tableau n° 12** : illustre le bilan financier 2022.

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé (AI)	3 303 052 404,08	Capitaux Permanents	43 485 166,54

Immobilisations incorporelles	903 308,44	Capitaux propre	2 308 716 529,27
Immobilisations corporelles			250 000 000
Autres immobilisations corporelles		Capital émis	
Immobilisation en cours	2 916 728 287,24	Primes et réserves	194 803 901,22
Immobilisations financières			110 677 519,05
Prêts et autre actifs financiers non courants	356 785 095,05	Résultat net	
Actifs d'impôt différé			
	1106527,67		
	24 529 185,68		
Actif Circulant (AC)	1 666 636 849,05	Passif non courant (DLMT)	2 039 800 125
Valeur d'exploitation (VE)	153 144 682,42	Emprunts Et dettes	2 039 800 125
Stocks et encours	153 144 682,42	Financière	/

Valeur Réalisable (VR)	1 199 248 160,08	Autres dette courantes	
Clients	1 106 490 478,94	Provisions produit constatés et d'avance	/
Autres débiteurs impôts et Assimilés exigible Autres créances et emplois assimilés	28 007 774,26		
	59 795 066,88	Passif Courant(DCT)	621 172 598,86
	4 954 840	Fournisseurs et comptes rattachés	38 107 295,45
Valeur Disponible (VD) actifs	314 244 006,55	Impôts	214 734 558,41
Placements et autres financiers courants	200 416 666,66	Autres dettes	138 015 290,85
Trésorerie	113 827 339,89	Trésorerie passif	230 315 454,15
<b>Total Actif</b>	<b>4 969 689 253</b>	<b>Total Passif</b>	<b>4 969 689 253</b>

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

## 2. Les indicateurs de bilan :

Cette partie englobe :

- Le bilan grande masse.
- Les indicateur d'équilibre financier.

### 2.1 Le bilan grande masse :

**Tableau n° 13 :** Le bilan de grandes masses de l'année 2021.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
AI	2 035 277 807	51,44	KP	3 516 160 635	88,87
AC	1 921 230 512	48,56	CP	2 198 039 010,21	55,56
VE	132 513 302,41	3,35	DLMT	1 318 121 625	33,32
VR	1 673 571 357	42,30	DCT	440 347 684,69	11,13
VD	115 145 852,72	2,91	//	//	//
Total	3 956 508 320	100	Total	3 956 508 320	100

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL

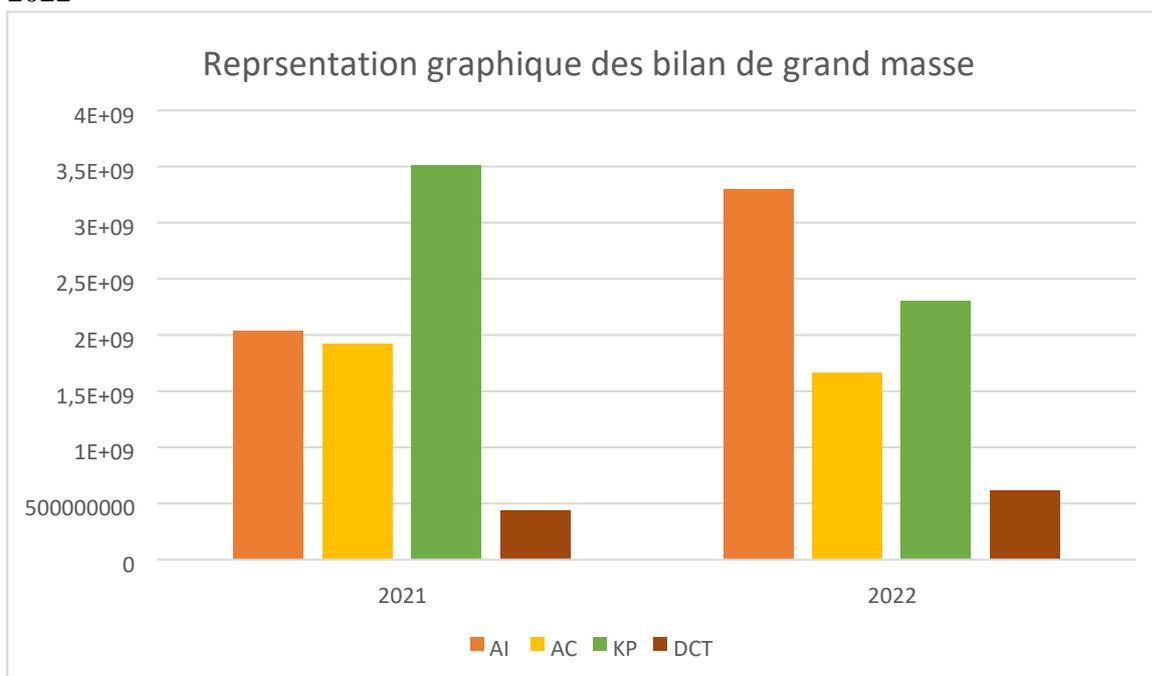
**Tableau n° 14 :** Le bilan de grandes masses de l'année 2022.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
AI	3 303 052 404,08	66,46	KP	4 348 516 654	87,5
AC	1 666 636 849,05	33,54	CP	2 308 716 529,27	46,46
VE	153 144 682,42	3,08	DLMT	2 039 800 125	41,04

VR	1 199 248 160,08	24,13	DCT	621 172 598,86	12,5
VD	314 244 006,55	6,32	//	//	//
Total	4 969 689 253	100%	Total	4 969 689 253	100%

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

Figure n° 16 : Représentation graphique des bilans de grandes masses des exercices 2021 et 2022



Source : réaliser par nous- mêmes suit à des données de BL.

▪ **Interprétation :**

- **Actifs Immobilisés :**

Ces bilans de grande masse présentent les données de l'actif immobilisé (AI) exprimées en pourcentage. Ils permettent de comprendre la proportion de l'actif total de l'entreprise Bejaia Logistique qui est composée des biens immobilisés et d'autres actifs destinés à ses opérations à long terme.

Dans ce contexte, les pourcentages révèlent une croissance de la part des actifs immobilisés au fil des deux années, passant de 51,44% en 2021 à 66,46% en 2022. Cette augmentation suggère que l'entreprise BL a intensifié ses investissements dans des actifs à long terme pendant cette période. Ces investissements pourraient inclure des initiatives visant à moderniser ses installations, à étendre ou à améliorer sa flotte de véhicules et d'engins, ou à optimiser ses processus opérationnels.

- **Actif Circulant :**

Dans ce cas, les pourcentages révèlent une baisse de la part des actifs circulants dans l'actif total de l'entreprise BL au cours des deux années. Cette part est passée à 48,56% en 2021, puis à 33,54% en 2022. Les actifs circulants comprennent généralement des éléments à court terme tels que les stocks, les créances clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie. Cette réduction pourrait indiquer que l'entreprise a privilégié des investissements dans des actifs à long terme, peut-être pour moderniser ses installations ou pour étendre sa flotte de véhicules ou d'équipements de construction. Cependant, cela pourrait également refléter des difficultés rencontrées par l'entreprise dans la collecte des créances clients ou dans la gestion de son stock, ce qui aurait pu impacter sa trésorerie

- **Capitaux permanant :**

Les capitaux permanents de cette entreprise servent à financer ses actifs fixes et à constituer une partie de son capital. On observe une diminution des capitaux permanents au cours des deux années, passant de 88,87% en 2021 à 87,50% en 2022. Cette baisse est attribuable à l'augmentation des capitaux propres et de l'endettement à court terme de l'entreprise.

### **3. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers :**

Les indicateurs d'équilibre financier, résultant de l'interaction entre trois principaux indicateurs : le FRN, le BFR et la TR, revêtent une importance particulière dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord financier. Surveiller l'évolution de ces indicateurs au fil du temps est essentiel pour piloter efficacement la performance de l'entreprise. ; FRN par le haut, BFR par le bas et la TR fait la synthèse.

#### **3.1. Le fond de roulement net (FRN) :**

- Par le haut de bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif Immobilisé}$$

Tableau n° 15 : Calcul du FRN par le haut du bilan.

Désignations	2021	2022	Variation	%
-Capitaux permanent	3 516 160 635	4 348 516 654	832 356 019	23.67
-Actif immobilisée	2 035 277 807	3 303 052 404.08	1 267 774 597.08	62.29
<b>FRN</b>	<b>1 480 882 827</b>	<b>1 045 464 250</b>	<b>-435 418 577</b>	<b>-29.40</b>

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL

- Par le bas du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes à Court terme}$$

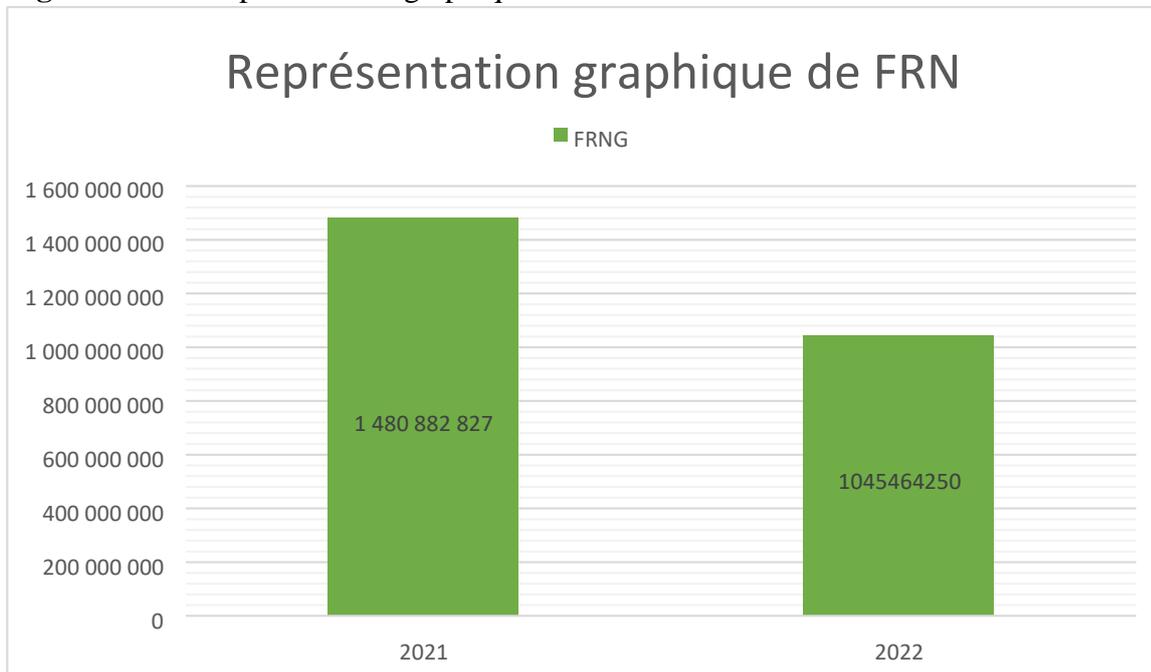
Tableau n° 16: Calcul du FRN par le bas du bilan.

Désignations	2021	2022	Variation	Evaluation
-AC	1 921 230 512	1 666 636 849.05	-254 593 662.95	-13.25
-DCT	440 347 684.69	621 172 598.86	180 824 914.17	41.25

<b>FRN</b>	1 480 882 827	1 045 464 250	-435 418 577	-29.40
------------	---------------	---------------	--------------	--------

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL.

Figure n°17 : Représentation graphique du FRN.



Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL.

▪ **Interprétation :**

Le FRN demeure positif au cours des deux années consécutives, s'élevant à 1 480 882 827 DA en 2021 et diminuant à 1 045 664 250 DA en 2022. Cette situation indique que l'entreprise dispose d'un excédent de ressources permanentes par rapport à son actif immobilisé, offrant ainsi une marge de sécurité pour financer ses opérations courantes et répondre à ses obligations à court terme sans nécessiter de recours à des sources de financement externes telles que les prêts ou les emprunts. Malgré la diminution due à la baisse des capitaux permanents et de l'actif immobilisé.

**3.2. Le besoin du fond de roulement (BFR) :**

Le BFR revêt une importance capitale dans la gestion financière à court terme d'une entreprise. Une gestion efficace du BFR est indispensable pour garantir la stabilité financière et la pérennité des activités. L'analyse du BFR permet d'orienter les décisions de gestion de manière appropriée

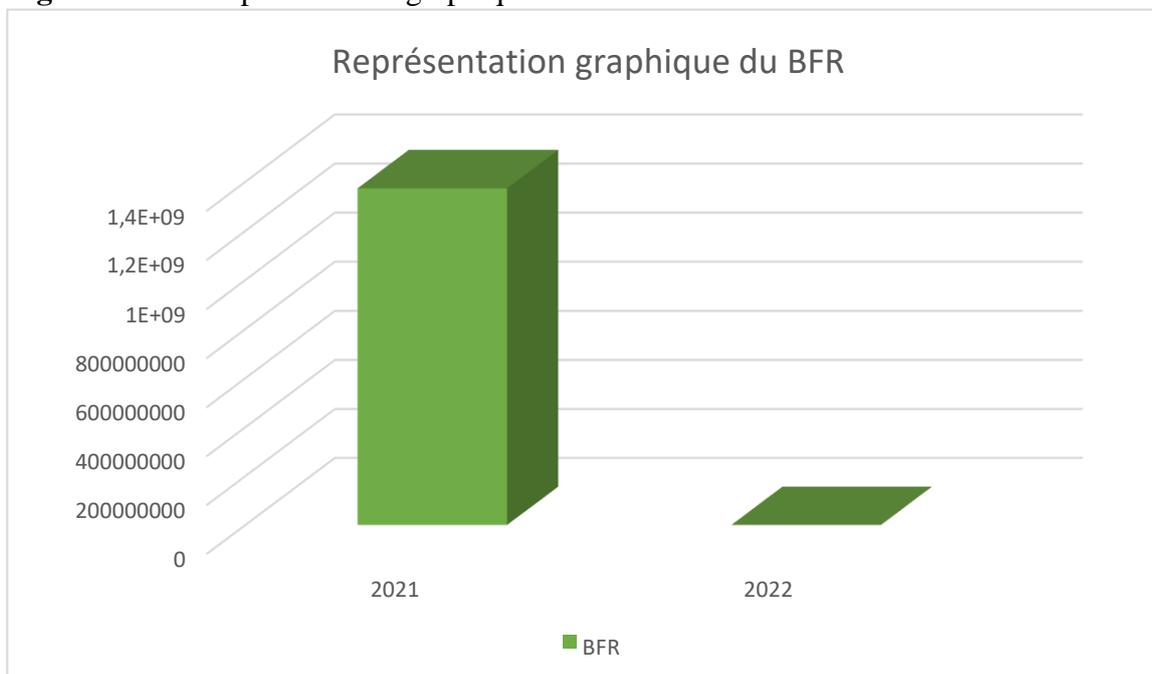
$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{TR Passive})$$

Tableau n° 17 : Calcul du BFR.

Désignation	2021	2022	Variation (Δ)	% =
(VE+VR)	1 806 084 659	1 352 392 842	-453 691 817	-25.12
-				
(DCT-TR Passive)	433 052 759.9	390 857 144.7	-42 195 615.2	-9.74
<b>BFR</b>	<b>1 373 031 899</b>	<b>961 535 697.3</b>	<b>-411 496 201.7</b>	<b>- 29.97</b>

Source : réaliser par nous-mêmes à partir des données de BL

Figure n°18 : Représentation graphique du BFR.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

▪ **Interprétation :**

La SARL Bejaia Logistique a enregistré un BFR positif tout au long des années 2021 et 2022, ce qui signifie que ses dettes à court terme ne sont pas suffisantes pour couvrir son actif circulant. Cette situation accroît la pression sur ses flux de trésorerie et ses besoins de financement. De plus, l'entreprise présente des inefficacités opérationnelles telles qu'une gestion des stocks inefficace ou des délais de paiement trop longs accordés aux clients. Par conséquent, elle doit puiser dans son fonds de roulement net ou sa trésorerie pour gérer cette situation. Le BFR a enregistré une diminution en 2022 en raison de la baisse de ses dettes à court terme, de ses ventes et de ses règlements clients.

**3.3. La trésorerie (TR) :**

La trésorerie constitue le fondement financier d'une entreprise, assurant sa stabilité et sa capacité à honorer ses engagements. Une gestion efficace de la trésorerie permet d'optimiser les liquidités, de prendre des décisions financières éclairées et de maintenir la continuité des opérations commerciales. La réduction du TR est attribuable à la diminution du FRN et à l'augmentation du BFR.

*TR = Fond de Roulement Net- Besoin en fond de roulement Ou TR = Trésorerie Actif – Trésorerie Passive*

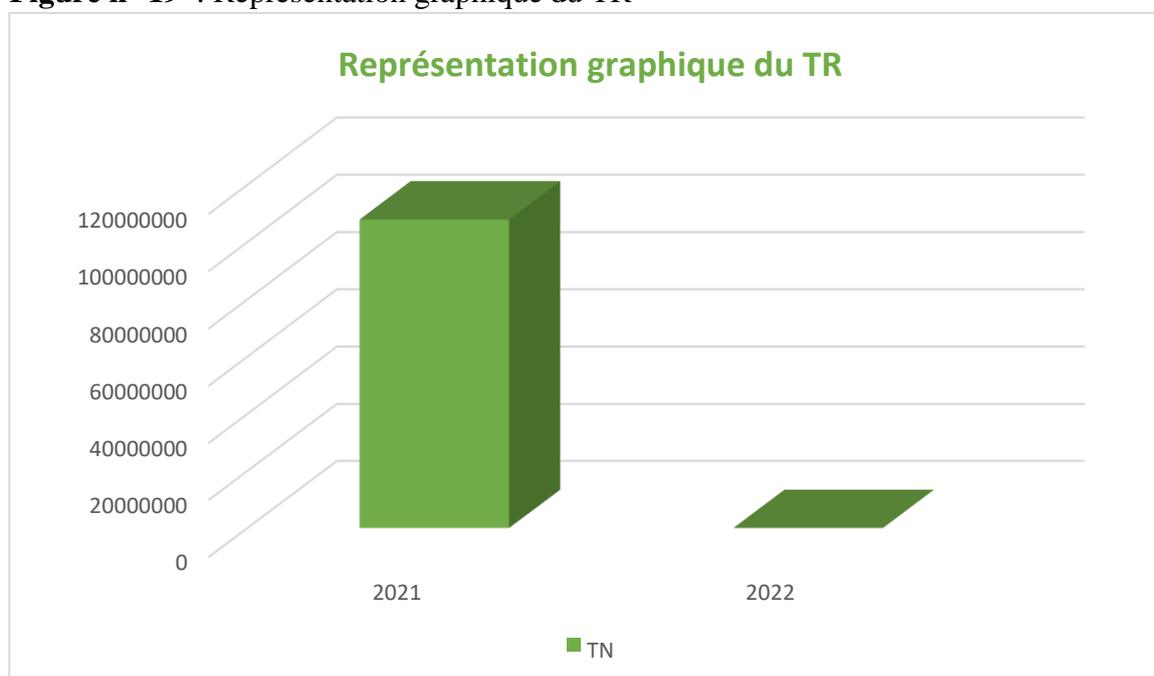
**Tableau n° 18 :** Calcul du TR.

Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>FRN</b>	1 480 882	1 045 464 250	-435 418 578	-29.40
<b>-</b>	828			
<b>BFR</b>		961 535 697.3	-411 496 201.7	-29.97
	1 373 031 899			

TR	107 850 929	83 928 552.7	-23 922 376.3	-22.18
----	-------------	--------------	---------------	--------

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

Figure n° 19 : Représentation graphique du TR

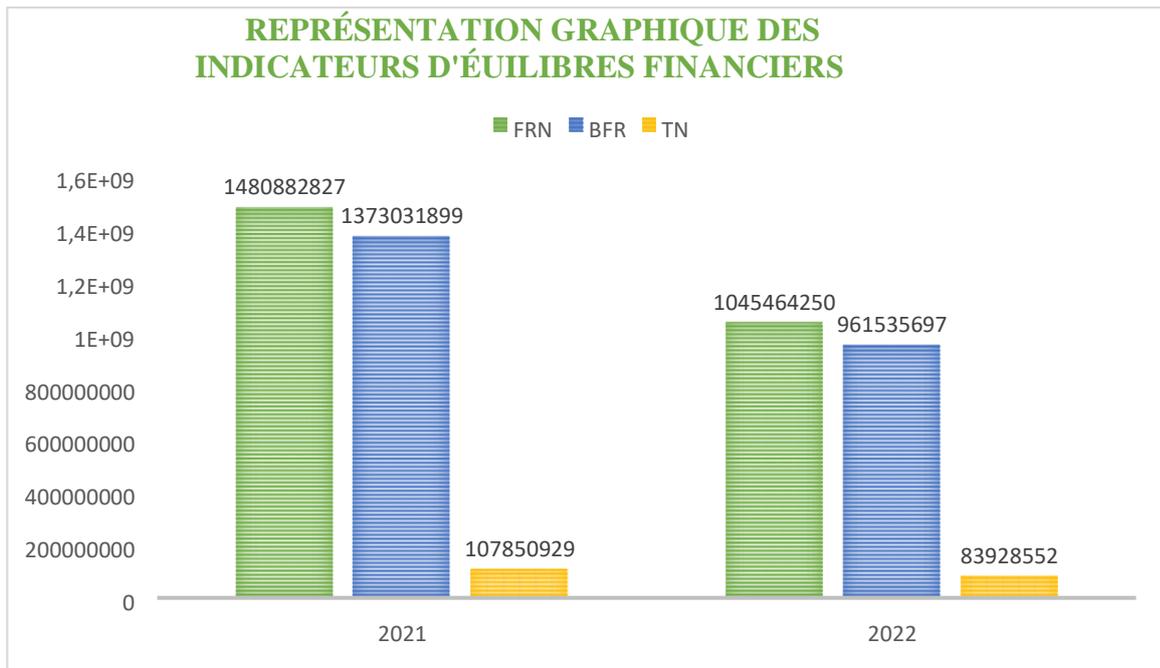


Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

▪ **Interprétation :**

De 2021 à 2022, BL a maintenu une trésorerie positive. Néanmoins, l'entreprise dispose de liquidités excédentaires par rapport à ses engagements financiers immédiats. Cette situation peut témoigner d'une santé financière robuste, car elle offre à l'entreprise la possibilité d'utiliser ces liquidités pour financer des projets à venir, rembourser ses dettes ou distribuer des dividendes aux actionnaires.

**Figure n° 20** : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financiers.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de BL.

#### 4. L'analyse par les ratios :

L'utilisation des ratios d'analyse permet de comparer les performances financières d'une entreprise d'une année à l'autre, de les évaluer par rapport à celles de ses concurrents ou du secteur dans son ensemble, et également de suivre les tendances sur une période donnée. Cette approche assiste les gestionnaires, les investisseurs et les parties prenantes dans l'identification des points forts et des faiblesses, et les aide à prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.

##### 4.1. Par ratios de structure ou de situation financière :

##### 4.1.1. Ratio de financement permanent :

$$R = \text{Capitaux Permanents} / \text{Actif immobilisé} > 1 \text{ ou } = 1$$

- Calcul du ratio de financement permanent :

Tableau n° 19 : Calcul du ratio de financement permanent.

Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>Capitaux permanant</b>	3516 160 635	4 348 516 654	832 356 019	23,67
<b>Actif immobilisée</b>	2 035 277 807	3 303 052 404,08	1 267 774 597	62,29
<b>Ratio de financement Permanant</b>	1 ,73	1,32	-0,41	23,70

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

▪ **Interprétation :**

Le ratio de financement permanent demeure supérieur à 1 pendant les trois années, ce qui indique que l'entreprise parvient à financer la totalité de ses immobilisations avec ses ressources stables, tout en dégagant une marge de sécurité positive. Cette diminution est attribuable à la baisse des capitaux permanents et de l'actif immobilisé.

**4.1.2. Ratio de financement propre :**

$$R = \text{Capitaux Propre} / \text{Actif immobilisé} > 0.5$$

Tableau n° 20 : Calcul du ratio de financement propre.

Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>Capitaux propres</b>	2 198 039 010,21	308 716 529,27	110 677 519	5,04
<b>Actif immobilisé</b>	2 035 277 807	303 052 404,08	1 267 774 597	62,29
<b>Ratio de financement propre</b>	1,08	0.7	-0,38	-35,19

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

▪ **Interprétation :**

Le ratio de financement propre enregistré pour les années 2021 et 2022 est supérieur à 0,5, ce qui signifie que la SARL BL a été en mesure de financer la totalité de ses actifs immobilisés avec ses propres capitaux.

**4.1.3. Ratio d'autonomie financière :**

$$R = \text{Capitaux propre} / \text{Capitaux étrangers} > 1$$

**Tableau n° 21 :** Calcul du ratio d'autonomie financière.

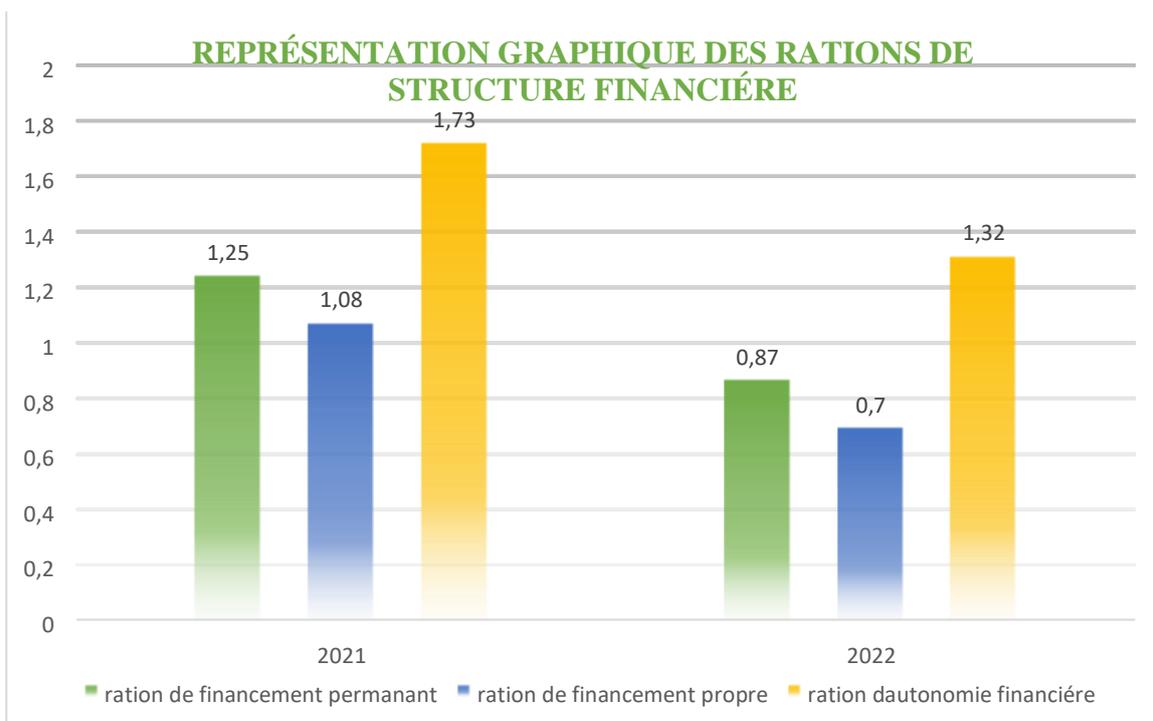
Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>Capitaux propres</b>	2 198 039 010,21	2 308 716 529,27	110 677 519	5,04
<b>Capitaux étrangers (total des dettes)</b>	1 758 469 310	2 660 972 724	902 503 414	51,32
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	1.25	0.87	-0,38	-30,4

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

▪ **Interprétation :**

En 2022, le ratio d'autonomie financière est de 0,87, ce qui est inférieur à 1. Cela indique que seulement environ 87% du total des dettes de l'entreprise sont financés par ses capitaux propres, tandis que les 13% restants proviennent de dettes ou d'autres formes de financement externe. En revanche, en 2021, l'entreprise a enregistré un ratio d'autonomie supérieur à 1, ce qui signifie que la quasi-totalité de son activité est financée par ses capitaux propres, ce qui témoigne d'une forte autonomie financière pour BL.

**Figure n°21** : Représentation graphique des ratios de structure financière



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

## 4.2. Par ratios de liquidité :

Le ratio de liquidité est un indicateur financier crucial pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme. Un ratio de liquidité équilibré est généralement souhaitable, car il indique que l'entreprise est en mesure de répondre à ses obligations financières sans difficulté.

### 4.2.1. Ratio de liquidité générale :

$$R = AC / DCT > 1$$

Tableau n° 22 : Calcul du ratio de liquidité générale.

Désignation	2021	2022	Variation	%
AC	1 921 230 512	1 666 636 849,05	-254 593 663	-13,25
DCT	440 347 684,69	621 172 598,86	180 824 914,2	41,06
Ratio de liquidité générale	4.36	2.68	-1,68	-38,53

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

- **Interprétation :**

Durant les deux années, Bejaia Logistique a maintenu un ratio de liquidité générale largement supérieur à 1, ce qui signifie qu'elle dispose d'un actif à court terme suffisant pour couvrir son passif à court terme. Ainsi, l'entreprise démontre une bonne liquidité à court terme.

**4.2.2. Ratio de liquidité (ou de Trésorerie) réduite :**

Le ratio de liquidité réduite fournit des indications sur les disponibilités de l'entreprise et sa capacité à gérer efficacement ses dettes à court terme. Un ratio équilibré de liquidité réduite suggère que l'entreprise peut honorer ses obligations financières sans difficulté, même sans recourir à la vente de ses stocks.

$$R = (VR + VD) / DCT > 1$$

**Tableau n° 23 :** Calcul du ratio de liquidité réduite.

Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>VR</b>	1 673 571 357	1 199 248 160,08	-474 323 197	-28,34
<b>+</b>				
<b>VD</b>	115 852,72	145 314 244 006,55	199 098 153,8	172,91
<b>DCT</b>	440 347 684,69	621 172 598,86	180 824 914,2	41,06
<b>Ratio de liquidité réduite</b>	4,06	2,44	-1,62	39,90

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

▪ **Interprétation :**

Les deux ratios sont supérieurs à 1, ce qui indique que Bejaia Logistique peut rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs réalisables et ses disponibilités immédiates.

4.2.3. Ratio de liquidité (ou trésorerie) immédiate :

$$R = VD / DCT \geq [0,2 \text{ à } 0,3]$$

Tableau n° 24: Calcul du ratio de liquidité immédiate.

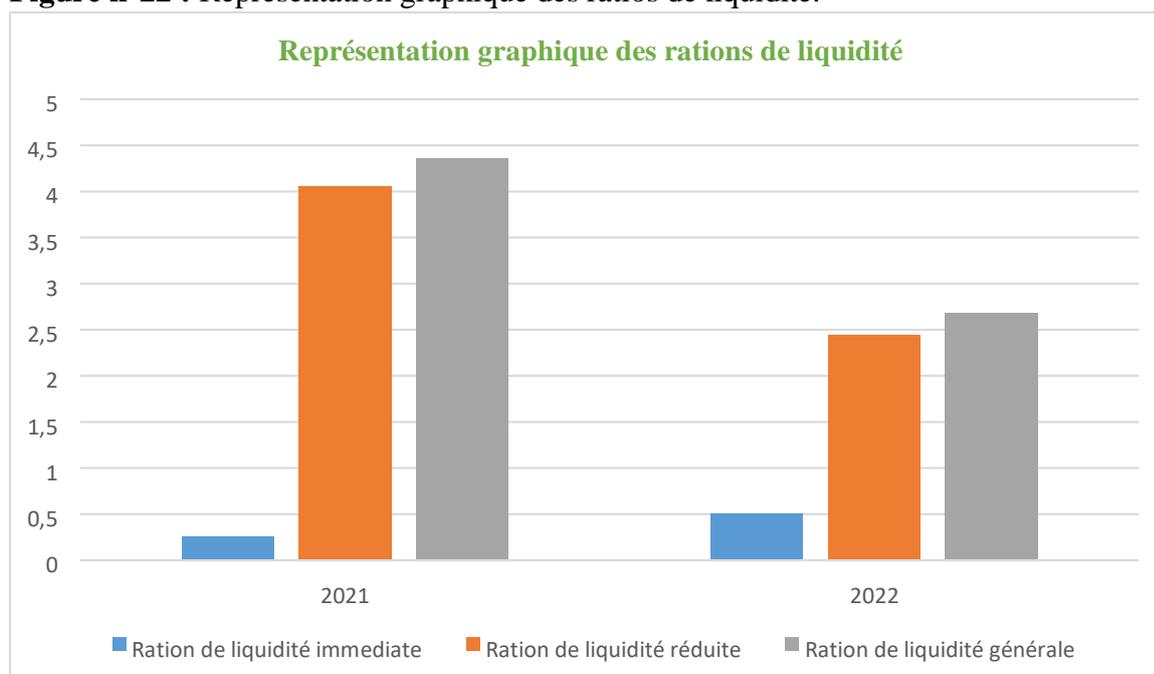
Désignation	2021		2022		Variation		% =
<b>VD</b>	115	145	314	244	199	098	172,91
	852,72		006,55		153,8		
<b>DCT</b>							41,06
	440	347	621	172	180	824	
	684,69		598,86		914,2		
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	0,26		0,51		0,25		96,15

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

▪ **Interprétation :**

Durant les deux exercices 2021 et 2022 sa liquidité est inférieure à 1, ce qui traduit que sa trésorerie est en difficulté. Donc, c'est un signal d'alerte pour les créanciers et les investisseurs potentiels.

Figure n°22 : Représentation graphique des ratios de liquidité.



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

### 4.3. Par ratios de solvabilité :

Les ratios de solvabilité sont des outils essentiels pour évaluer la solidité financière et la viabilité à long terme d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur le niveau d'endettement, la capacité de remboursement des dettes et la stabilité financière globale de l'entreprise.

#### 4.3.1. Ratio de solvabilité générale :

$$R = \text{Actif Total} / \text{Passif exigible} > 4/3$$

Tableau n° 25 : Calcul du ratio de solvabilité générale.

Désignation	2021	2022	Variation	%
<b>Actif total</b>	3 956 508 320	4 969 689 253,13	1 013 180 933	25,61
<b>Passif Exigible(DCT)</b>	1 758 469 310	2 660 972 274	902 503 414	51,32
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	2.25	1.87	-0,38	-16,89

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

✓ **Interprétation :**

La société affiche deux ratios positifs dépassant 4/3, ce qui signifie qu'elle détient plus d'actifs à long terme que de dettes à long terme. Cette situation suggère une stabilité financière et une capacité à rembourser ses dettes à long terme. En somme, ces ratios constituent un solide indicateur de rentabilité financière.

**4.3.2. Ratio de solvabilité à l'échéance :**

$$R = AC / DCT > 1$$

Tableau n° 26 : Calcul du ratio de solvabilité à l'échéance.

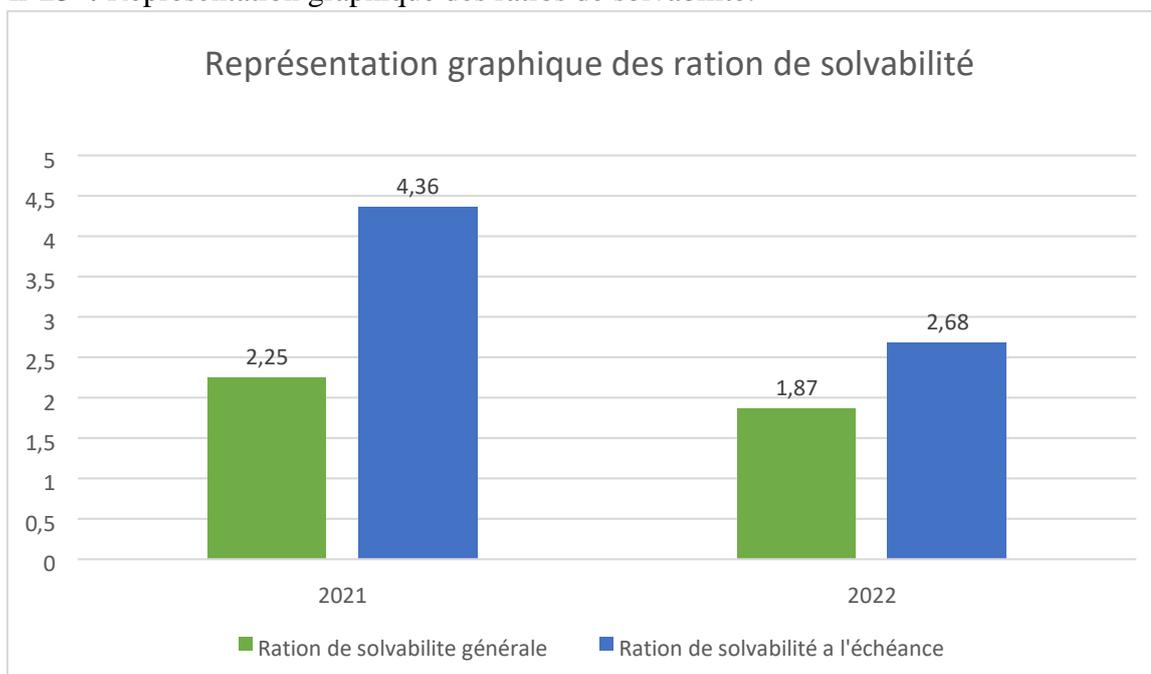
Désignation	2021	2022	Variation	% =
AC	1 921 230 512	1 666 636 849,05	-254 593 662,95	-13,25
DCT	440 347 684,69	621 172 598,86	180 824 914,17	41,25
Ratio de solvabilité à l'échéance	4,36	2,68	-1,41	-0,32

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

▪ **Interprétation :**

En 2021 et 2022, le ratio dépasse 1, ce qui implique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour rembourser toutes ses dettes à court terme et à long terme qui arrivent à échéance dans un proche avenir.

Figure n°23 : Représentation graphique des ratios de solvabilité.



Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL

#### 4.4. Par ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité sont des outils essentiels pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils fournissent des informations clés sur la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et le rendement des investissements. En utilisant ces ratios, les investisseurs et les gestionnaires peuvent prendre des décisions pour mettre en place des stratégies à long terme.

##### 4.4.1. Financière Ratio de rentabilité

$$R = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

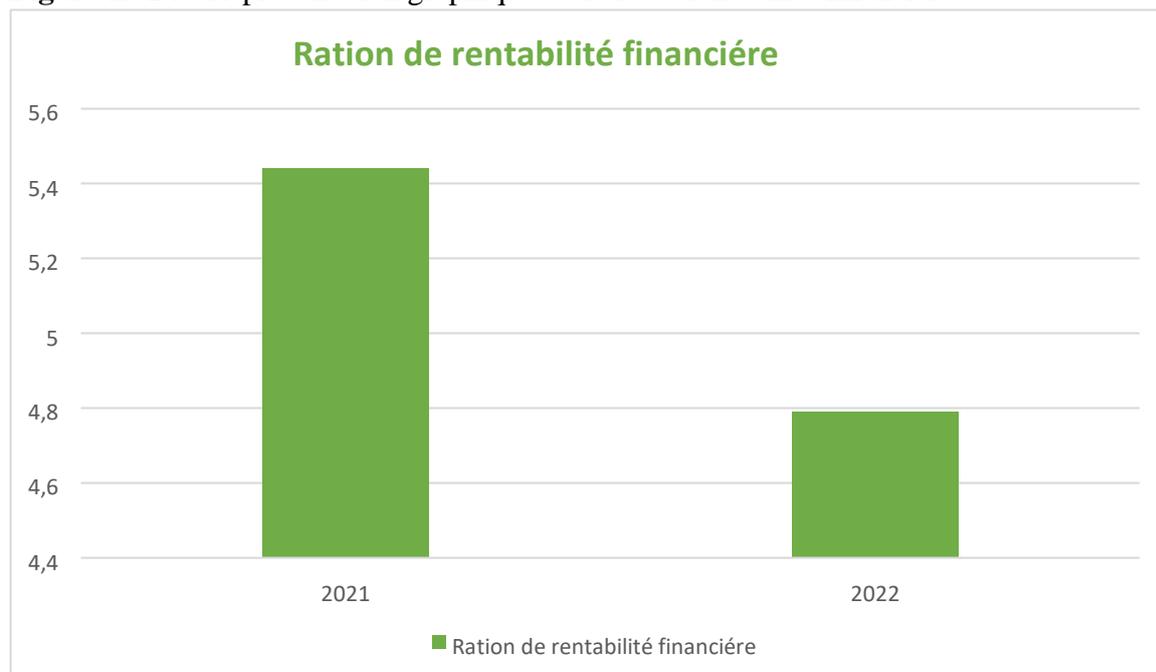
Tableau n° 27 : Calcul du ratio de rentabilité financière.

Désignation	2021	2022	Variation	%
Résultat de l'exercice	119 652 204,99	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50
Capitaux propre	2 198 039 010,21	2 308 716 529,27	110 677 519	5,04
Ratio de rentabilité financière	5.44	4.79	-0,65	-11,95

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

##### ▪ Interprétation :

. En 2021, le ratio de rentabilité financière a progressé, ce qui signifie qu'à chaque dinar investi, le bénéfice généré s'est élevé à 5,44. Cependant, en 2022, ce ratio a baissé, ce qui indique qu'à chaque dinar investi, le bénéfice généré a été de 4,79.

**Figure n° 24 :** Représentation graphique de ratio de rentabilité financière.

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

#### 4.5. Par Ratios de rotation :

Les ratios de rotation sont des métriques financières qui évaluent l'efficacité de l'utilisation des actifs d'une entreprise ou de la gestion de ses opérations. Ils offrent des indications cruciales sur la rapidité avec laquelle certains éléments du bilan ou du compte de résultat se renouvellent ou se transforment en revenus.

##### 4.5.1. Délai de rotation crédit client :

$$R = (\text{Créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}) \times 360 \text{ jours}$$

Tableau n° 28 : Calcul du délai de rotation crédit client.

Désignation	2021	2022	Variation	% =
<b>Créance client</b>	601 080 237,90	1 106 490 478,94	-494 589 759	-30,89
<b>CA x 360j</b>	738 737 467,88	787 857 638,21	49 120	1,79
<b>Délai de crédit client</b>	210	143	-80	1,79

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

▪ **Interprétation :**

En 2021 et également en 2022, une amélioration significative est observée, avec des délais de crédit client respectifs de 210 jours et 143 jours. Cette réduction notable du temps requis pour encaisser les paiements des clients suggère que l'entreprise a réussi à optimiser ses processus de recouvrement. Bien que ces progrès puissent avoir des répercussions positives sur sa trésorerie et sa capacité d'investissement, il est important de noter qu'il reste encore des marges d'amélioration à explorer.

**4.5.2. Délai de rotation crédit fournisseur :**

$$R = (\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Total d'achat en TTC} \times 360 \text{ jours})$$

Tableau n° 29 : Calcul du délai de rotation crédit fournisseur.

Désignation	2021	2022	Variation	% =
Fournisseuse et comptes rattachés	165 576,52	107 295,45	-40 058 281,07	-51,25
Total d'achat (TCC) x360j	598 174,02	652 406,48	054 232,46	4,61
Délai de rotation redit fournisseur	59	27	-32	-54,24

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL

▪ **Interprétation :**

En 2021, le délai crédit fournisseurs a augmenté à 59 jours, suggérant que l'entreprise a pu négocier des conditions de paiement favorables avec ses fournisseurs, ce qui lui a permis de maintenir des liquidités plus importantes. Cependant, en 2022, le délai crédit fournisseurs est considérablement réduit à 27 jours par rapport aux années précédentes. Cette diminution rapide des délais de paiement des fournisseurs indique que l'entreprise fait face à des difficultés de trésorerie en raison du règlement rapide de ses obligations, ce qui peut créer des contraintes financières.

Par conséquent, pour remédier à cette situation, BL devrait envisager d'élargir ses délais de paiement afin de mieux équilibrer ses dettes et ses créances.

**4.5.3. Délai de rotation des stocks :**

$$R = \text{Stock moyen} / \text{CA TTC} \times 365 \text{ jours}$$

Tableau n° 30 : Calcul du délai de rotation des stocks.

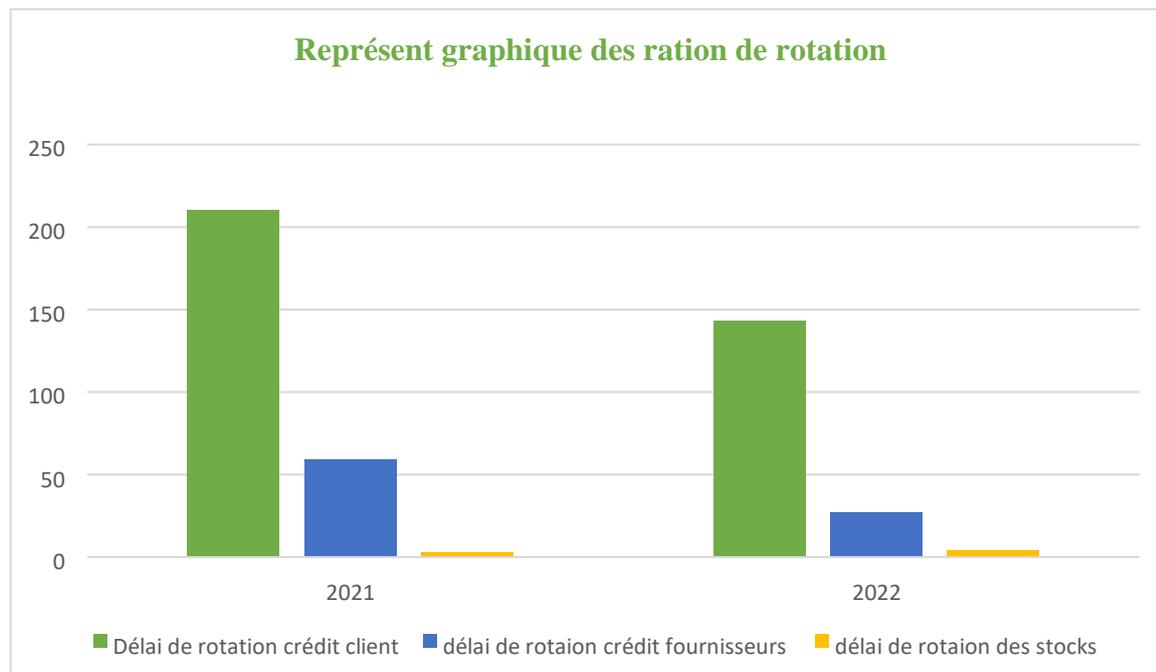
Désignation n	2021	2022	Variation	%
<b>Stocks</b>	19 203 473,37	31 491 303 ,55	12 287 830,18	64
<b>Moyen</b>				
<b>CA x 365j</b>	2 738 737 467,88	2 787 857 638,21	49 120 170,33	1,79
<b>Délai de rotation des stocks</b>	3	4	1	33,33

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

▪ **Interprétation :**

Le délai de rotation des stocks en 2021 est de 3 jours. Cela peut indiquer une bonne gestion des stocks et une efficacité opérationnelle élevée.

En 2022, il a augmenté à 4 jours, mais toujours indique que l'entreprise a des problèmes de ralentissement des ventes et un excédent de stock et d'autres problèmes de gestion des stocks.

**Figure n° 25 :** Représentation graphique des ratios de rotation.

Source : réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

### 5. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat :

L'analyse à travers les indicateurs du TCR offre une perspective holistique de la santé financière d'une entreprise et permet de déceler des tendances ainsi que des informations stratégiques précieuses. Cette approche assiste les décideurs dans la prise de décisions éclairées en identifiant les forces et les faiblesses de l'entreprise, tout en facilitant la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer sa performance globale.

5.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Tableau n° 31 : Calcul du SIG.

Produits/charges	2021	2022	Variation	%
Marges commerciales	00	00	00	00
Production vendue	2 301 460 057,04	2 342 737 511,1	41 277 454,06	1,79
+production stockée ou déstockée				
+production immobilisée				
Production de l'exercice	2 301 460 057,04	2 342 737 511,1	41 277 454,06	1,79
Marge commerciale	00	00	00	00
+production de l'exercice	2 301 460 057,04	2 342 737 511,1	41 277 454,06	1,79
-achats consommés	471 377 355,65	510 327 391,08	38 950 035,43	8,26
-services extérieures et autres	484 229 882	428 181 799,6	-56 048 082,4	-11,57
Consommation				
Valeur Ajoutée	1 345 852 819	1 404 228 320	58 375 501	4,34

<b>Valeur ajoutée</b>	1 345 852 819	140 422 8320	58 375 501	4,34
<b>+subvention d'exploitation</b>	00	00	00	00
<b>-charge de personnel</b>				
<b>-impôt et taxes</b>	707 794 052,87	772 068 486,17	64 274 433,3	9,08
	25 937 470,04	34 370 415,99	8 432 945,95	32,51
<b>Excédent Brut d'exploitation</b>	612 121 296,2	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34
<b>+autre produits opérationnels</b>	64 308 918,57	236 253 874,93	17 194 4956,36	267,37
<b>+reprises sur amortissement, dépréciations et provision</b>				

<b>d'exploitation -autre charge</b>		//	//	//
<b>Opérationnelles</b>	//			
<b>-Dotation aux amortissements et aux provisions</b>				
	1 603 599,34	31 993 203,53	30 389 604,19	1895,09
	476 489 117,43	597 806 876,84	12 131 7759,41	25,46
<b>Résultat d'exploitation</b>	198 337 498	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98
<b>Résultat d'exploitation</b>	198 337 498	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98
<b>+produits financiers</b>	22 593,14	1 861 561,38	1 838 968,24	8139,50
<b>-charge financière</b>	65 446 180,43	98 978 216,08	33 532 035,65	51,24
<b>Résultat courant avant impôt</b>	132 913 910,7	107 126 558,2	-25 787 352,5	-19,40

<b>Résultat courant avant impôt</b>	132 913 910,7	107 126 558,2	-25 787 352,5	-19,40
<b>-impôts exigibles sur résultat ordinaire</b>	13 046 322	9 786 935	-3 259 387	-24,98
<b>-impôts différés sur Résultat ordinaire</b>	215 384	-13 337 895,93	-13 553 279,93	-6292,61
<b>Résultat Net de l'exercice</b>	119 652 204,9	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données du BL.

**▪ Interprétation :****Marge commerciale :**

La marge commerciale de l'entreprise est inexistante, ce qui indique qu'elle ne se livre pas à des activités de vente, mais plutôt à des prestations de service.

**La production de l'exercice :**

L'accroissement de la production au cours des deux périodes indique une croissance de la demande pour les services de l'entreprise, ce qui constitue un indicateur favorable pour son activité. Cette expansion découle probablement d'une évolution stratégique, telle que l'introduction de nouveaux services ou l'extension de sa clientèle.

**La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée de l'entreprise a montré une légère fluctuation sur les deux années. La baisse en 2021 suggère une diminution de sa contribution à la richesse nationale, une concurrence plus intense ou une baisse de la demande pour ses produits ou services. En revanche, la légère augmentation en 2022 peut être interprétée comme une amélioration de son efficacité à générer de la valeur à partir de ses activités, ou bien comme le résultat de l'introduction de nouveaux produits ou services.

**L'excédent brut d'exploitation EBE :**

La forte baisse de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) observée sur les deux années est attribuable à une augmentation des charges par rapport à la valeur ajoutée. Cette hausse des charges est liée aux investissements réalisés par l'entreprise dans de nouveaux projets qui n'ont pas encore atteint leur plein potentiel de rentabilité. Cette situation peut temporairement affecter les résultats financiers de l'entreprise

**Résultat d'exploitation RE :**

L'augmentation du Résultat d'Exploitation (RE) en 2021, qui s'élève à 198 337 498 DA, et en 2022, atteignant 204 243 212,9 DA, témoigne de la solidité financière, de la croissance soutenue, de l'efficacité opérationnelle et de la capacité d'investissement de l'entreprise.

**Résultat courant avant impôt :**

L'augmentation du résultat avant impôts en 2021, passant de 99 946 786,9 DA à 132 913 910,7 DA, peut être interprétée comme un signe de croissance pour l'entreprise, car elle a enregistré un bénéfice accru. Cette croissance peut être attribuée à l'expansion de sa flotte, par exemple, à travers l'acquisition de nouveaux camions. Cependant, la diminution du résultat avant impôts en 2022, qui atteint 107 126 558,2 DA, pourrait indiquer un ralentissement de la croissance de l'entreprise.

**Résultat Net de l'exercice :**

Dans ce contexte, l'entreprise a enregistré une augmentation du résultat net de 119 652 204,9 DA en 2021, ce qui indique qu'elle a généré un bénéfice plus substantiel et a été en mesure de rémunérer ses actionnaires et ses investisseurs. Cependant, la diminution à 110 677 519,05 DA en 2022 reflète un ralentissement de la croissance de l'entreprise et des difficultés à maintenir sa rentabilité.

**5.2. La capacité d'autofinancement (CAF) :**

La CAF peut se calculer par deux méthodes :

**La méthode additive :**

**Tableau n° 32 :** Calcul de la CAF 'méthode additive.

Désignations	2021	2022	Variation	%
<b>Résultat net de l'exercice</b>	119 652 204,9	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50

<b>+dotations aux amortissements dépréciations et Provisions</b>	476 489 117,43	597 806 876,84	121 317 759,4	25,46
<b>-reprise sur amortissement dépréciations et Provisions</b>	00	00	00	00
<b>+valeur comptable des éléments d'actifs Cédés</b>	00	00	00	00
<b>-Produit des cessions d'éléments d'actifs Immobilisés</b>	00	00	00	00
<b>-quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice</b>	00	00	00	00

<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	596	708 484	112 343	18,58
	141	395,8	073,5	
	322,3			

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

**La méthode soustractive :**

**Tableau 33 :** Calcul de la CAF ' méthode soustractive.

Désignations	2021	2022	Variation	%
<b>Excédent brut D'exploitation EBE</b>	612 121 296,2	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34
<b>+transfert de charge (D'exploitation)</b>	00	00	00	00
<b>+autres produits (D'exploitation)</b>	64 308 918,57	236 253 874,93	171 944 956,3	267,37
<b>-Autres charges (D'exploitation)</b>	1 603 599,34	31 993 203,53	30 389 604,19	1895,0 9

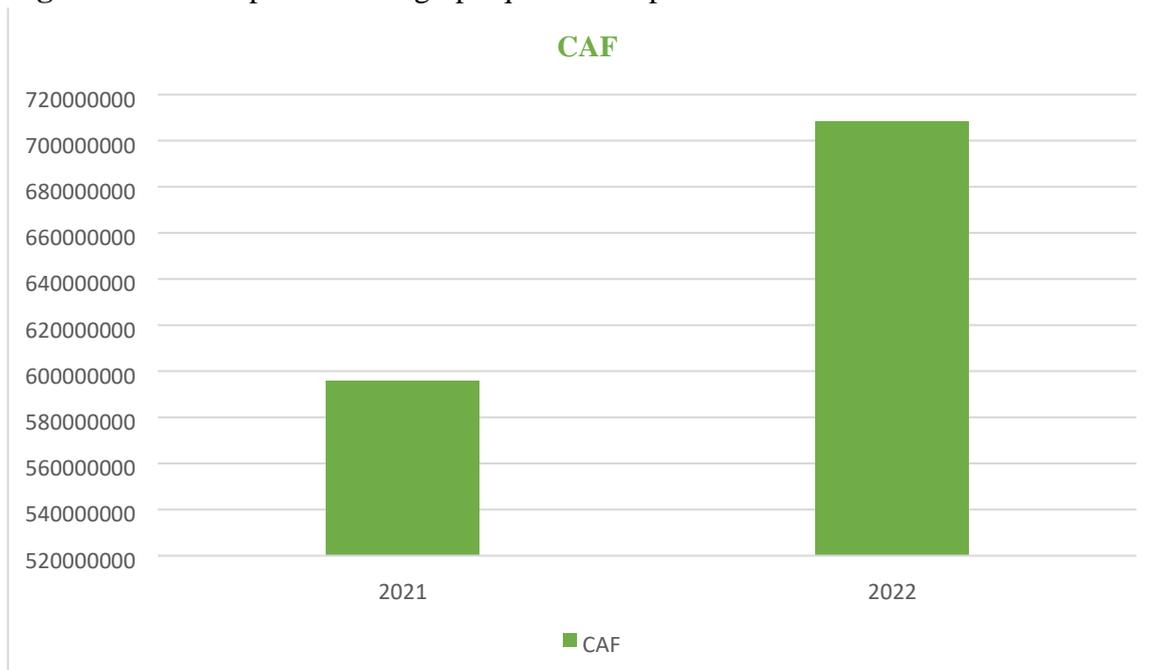
<b>+quotes-parts de</b>	00	00	00	00
<b>Résultat sur opérations faites en commun</b>				
<b>+produits financiers</b>	22 593,14	1 861 561,38	183 896,24	8139,50
<b>-charges financières</b>	65 446 180,43	98 978 216,08	33 532 035,65	51,24
<b>+produits Exceptionnels</b>	00	00	00	00
<b>-charges exceptionnelles</b>	00	00	00	00
<b>-participation des Salariés aux résultats</b>	00	00	00	00
<b>-impôts exigibles sur résultat ordinaire</b>	13 046 322	9 786 935	-3259 387	-24,98
<b>- impôts différés (Variation) sur Résultats ordinaires</b>	215 384	-13 337 895,93	-13 553 279,93	- 6292,61
<b>CAF</b>	596 141 322,3	708 484 395,8	112 343 073,5	18,85

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

✓ **Interprétation :**

L'entreprise a généré une capacité d'autofinancement positive au cours des exercices 2021 et 2022. Cette capacité démontre sa capacité à produire suffisamment de liquidités à partir de ses activités pour financer ses opérations et ses investissements sans avoir recours à l'endettement ou à des levées de fonds auprès des actionnaires. En d'autres termes, elle dispose d'une autonomie financière pour gérer sa politique de développement et d'investissement. Cette capacité suggère également que BL est en mesure de maintenir une croissance stable à long terme, car elle dispose des ressources financières nécessaires pour investir dans de nouveaux projets ou pour maintenir et améliorer ses opérations existantes.

Figure n° 26 : Représentation graphique de la capacité d'autofinancement CAF.



Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

### **Section 3 : Construction d'un tableau de bord financier pour l'entreprise Bejaia Logistique.**

Le tableau de bord financier est un instrument de gestion essentiel pour les entreprises désireuses de surveiller de près leur performance financière. Il offre une vue d'ensemble et une analyse rapide des principales données financières de l'entreprise, telles que les ventes, les coûts, les marges, les bénéfices, les flux de trésorerie, etc.

Étant donné que Bejaia Logistique ne dispose pas d'un tableau de bord financier dans son processus d'analyse de la performance et du pilotage, nous avons entrepris la tâche de créer cet outil de mesure pour les années 2021 et 2022. Après avoir calculé tous les indicateurs, nous avons présenté les résultats obtenus et expliqué leur signification. Ensuite, nous avons identifié les étapes pour exploiter ces données en suivant la méthode OVAR.

Tableau n° 34 : Tableau de bord financier 2021/2022.

Rubrique		Indicateurs/Ratio	Unité	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Ecart	%	Pictogrammes
Indicateurs Du Bilan	Structure du bilan	Total Actif	DA	3 956 508 320	4 969 689 253	1 013 180 933	25,61	
		Total Immobilisé	DA	2 035 277 807	3 303 052 404,08	1 267 774 597	62,29	
		Total Stocks moyen	DA	19 203 473,37	31 491 303,55	12 287 830,18	63,99	
		Total Créances	DA	1 673 571 357	1 199 248 160,08	-474 323 197	-28,34	
		Total Disponibilité	DA	115 145 852,72	114 244 006,55	-901 846,2	--0,78	
		Total Dettes	DA	1758 469 310	2 660 672 724	902 203 414	51,31	
		FRN	DA	1 480 882 827	1 045 464 250	-435 418 577	-29,40	

	<b>Equilibre Financier</b>	BFR	DA	1 373 031 899	961 535 697,3	-411 496 201,7	-29,97	
		TR	DA	107 850 929	83 928 552,7	-23 922 376,3	-22,18	
<b>Structure Financière</b>		R. Financement Permanant	%	1,73	1,32	-0,41	-23,70	
		R. Financement Propre	%	1,08	0,7	-0,38	-35,19	
		R. d'Autonomie Financière	%	1,25	0,87	-0,38	-30,4	

<b>Rentabilité</b>	R. Rentabilité Financière	%	5,44	4,79	-0,65	-11,95	
<b>Liquidité</b>	R. Liquidité Générale	%	4,36	2,68	-1,68	-38,53	
	R. Liquidité Réduite	%	4,06	2,44	-1,62	-39,90	
	R. Liquidité Immédiate	%	0,26	0,51	0,25	96,15	

<b>Solvabilité</b>	R. Générale	Solvabilité %	2,25	1,87	-0,38	-16,89	
--------------------	----------------	---------------	------	------	-------	--------	---

	R. Solvabilité à l'échéance	%	4,06	2,44	-1,62	-39,90		
<b>Rotation (Délai)</b>	Délai de Rotation Crédit Client	Jours	210	143	-67	-31,90		
	Délai de Rotation Crédit Fournisseurs	Jours	59	27	-32	-54,27		
	Délai de Rotation de stocks	Jours	3	4	1	33,33		
<b>Indicateurs du compte de résultat (TCR)</b>	<b>Les Principaux soldes intermédiaire s de gestion (SIG)</b>	CA HT	DA	2 301 460 057,04	234 2737 511,10	41 277 454	1,79	
		VA	DA	1 345 852 819	1 404 228 320	58 375 501	4,34	
		EBE	DA	612 121 296,2	597 789 418,3	-14 331 877,9	-2,34	
		RE	DA	198 337 498	204 243 212,9	5 905 714,9	2,98	

		RCAI	DA	132 913 910,7	107 126 558,2	-25 787 352,5	-19,40	
		RT Net	DA	119 652 204,9	110 677 519,05	-8 974 685,9	-7,50	
		CAF	DA	596 141 322,3	708 484 395,8	112 343 073,5	18,58	

Source : Réalisé par nous-mêmes suite à des données de BL.

**▪ Interprétation :**

Après la création du tableau de bord pour Bejaia Logistique et l'analyse approfondie des différents indicateurs financiers pour les années 2021 et 2022, nous avons conclu que malgré les écarts négatifs observés pour certains indicateurs en 2022 par rapport à 2021, l'entreprise demeure financièrement performante pour plusieurs raisons :

- Ses indicateurs de bilan démontrent généralement un équilibre et une stabilité financière.
- Sa structure financière est globalement stable.
- Elle a réalisé une rentabilité financière satisfaisante.

En termes de liquidité et de solvabilité, ses ratios sont supérieurs aux normes, témoignant de sa capacité à couvrir ses dettes à court terme avec son actif circulant.

Sa capacité d'autofinancement est significative, lui permettant de financer ses investissements, de rembourser ses dettes et de distribuer des dividendes à ses actionnaires.

Cependant, quelques lacunes ont été identifiées et nécessitent des mesures correctives. Il est important de surveiller régulièrement les indicateurs financiers et de prendre des mesures pour améliorer les taux d'évolution négatifs afin de maintenir une image financière favorable.

**1. Les étapes d'exploitation d'un tableau de bord financier :**

Le tableau de bord est conçu, pour donner au décideur l'ensemble des éléments opérationnels de gestion qui caractérise son activité à une date donnée, sera exploité en trois étapes Norton, (David, 2002, p. 97). Pour que les gestionnaires et les managers de l'organisation BL exploitent parfaitement ce TDB financier, ils doivent suivre ces étapes :

**• Etape 01 : constat**

Les managers de BL doivent prendre en main les nouvelles données du mois, que l'on peut résumer comme étant le constat de la situation financière de l'entreprise, aura atteint son objectif lorsque tous les éléments du TDB auront été mis à jour,

- Retrouver ses repères .
- Accéder sans délai aux informations recherchées.
- Visualiser les écarts.

- Apprécier la situation dans sa globalité et par activité.

- **Etape 02 : Analyse**

Les managers de cette entreprise doivent analyser les données d'une manière détaillée en s'appuyant sur les différents états et rapports contenus dans le tableau de bord (tableau, graphique, calcul) pour :

- Vérifier l'état des actions engagées les années précédentes.
- Analyser les résultats en cours.
- Vérifier les tendances par rapport aux objectifs ; -Prendre connaissance des activités critique.

- **Etape 03 : Action**

Le but de TDB est donner aux managers la réflexion pour agir, à partir les éléments exploités dans les deux étapes précédentes, cependant, ils jugeront utile si besoin, de :

- Convoquer des réunions du travail.
- Donner des actions nominatives, déclencher un audit avec le support de la qualité qui fera appel à des spécialistes.

### **Conclusion du chapitre 03 :**

Souvent, la mise en œuvre et l'application réelle d'un contenu théorique, mène à détecter les points forts et les zones de risque de l'entité, comme dans notre recherche qui porte sur la réalisation d'un TDB financier au sein de l'entreprise Bejaia Logistique sise à Ighzer Amokrane.

La conception d'un tableau de bord financier pour l'entreprise BL est un processus crucial qui nécessite une attention particulière. Un TDB financier bien conçu permet de surveiller la performance financière de l'entreprise, d'identifier les points forts et les faiblesses, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer sa performance financière.

Il est également important pour BL de mettre à jour régulièrement les données du son TDB financier et de l'analyser régulièrement pour s'assurer qu'il reflète sa performance financière actuelle, et les décisions prises à partir de ses conclusions doivent être suivies et évaluées pour déterminer leur efficacité et pour apporter les ajustements nécessaires.

*CONCLUSION GENERALE*



## **CONCLUSION GENERALE :**

La mondialisation, la concurrence, ... sont des facteurs qui rendent plus complexe l'activité de l'entreprise, cette dernière se trouve obligée d'adapter une stratégie qui se traduit à court terme, d'où la nécessité de l'intégration du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion, avec ses divers outils, fonctionne comme un système de surveillance de l'entreprise qui facilite la liaison entre la gestion stratégique et la gestion opérationnelle, servant ainsi d'interface entre les deux.

L'utilisation du Tableau de Bord pour Piloter et Améliorer la Performance Financière de l'Entreprise, explore en profondeur le rôle et l'importance du tableau de bord en tant qu'outil stratégique pour diriger et optimiser la performance financière d'une entreprise. En se basant sur une recherche approfondie, cette étude révèle que le tableau de bord dépasse largement sa fonction de suivi des indicateurs financiers ; il devient un élément essentiel pour la prise de décision, la planification stratégique et l'évaluation des résultats financiers.

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à l'un des outils du contrôle de gestion qui est le tableau de bord financier, ainsi que les différents concepts liés à ce dernier et on a essayé d'exposer tous les bénéfices qu'il pourrait apporter au sein de l'entreprise.

Pendant toute notre étude, nous avons démontré que le tableau de bord peut être utilisé comme un moyen de contrôler la performance. Il sert de guide en sélectionnant et en présentant les indicateurs clés et pertinents, en mettant en avant les informations cruciales et en prévoyant les défis à venir.

Bejaia Logistique nous a offert l'opportunité de concevoir un tableau de bord financier qui permet aux différents centres de responsabilité d'intervenir promptement en cas de problèmes, en prenant des mesures correctives et en les communiquant à tous les niveaux de la hiérarchie. Cela favorisera également une meilleure gestion des risques. Notre cas pratique nous a permis d'exploiter nos connaissances théoriques à la mise en place du tableau de bord financier afin de répondre aux deux hypothèses que nous avons citées dans l'introduction.

Cependant, la conclusion de notre stage ont permis de valider la première hypothèse, selon laquelle le tableau de bord constitue un outil visuel et synthétique permettant de représenter et de suivre des données et des indicateurs clés. Son objectif est de faciliter la prise de décisions et le suivi des performances dans différents domaines. Son intégration au sein de l'entreprise

---

repose sur une approche méthodique et réfléchie, en suivant un processus d'élaboration bien défini.

Le tableau de bord répond parfaitement aux besoins des managers de l'entreprise Bejaia logistique en termes d'information et en temps idéal, ce qui infirme la validité de la deuxième hypothèse.

La réalisation de ce travail s'est avérée bénéfique et productive pour notre part, car elle nous a permis d'approfondir nos connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences qui seront précieuses pour notre avenir professionnel. Cependant, comme toute recherche, la nôtre présente des limites. En effet, notre étude de cas a été menée sur une durée de stage limitée et avec des ressources restreintes. De plus, les résultats obtenus soulignent la nécessité de poursuivre et d'approfondir la recherche pour mieux comprendre l'utilité de cet outil de gestion, en particulier dans le contexte des entreprises algériennes. Il reste encore des questions à explorer pour compléter notre analyse.

## *BIBLIOGRAPHIE*



## BIBLIOGRAPHIE :

- AHMED ZAID. M . (2011). Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publique algérienne. Algerie 21-22.
- Alain, F. (2013). l'essentiel du tableau de bord. PARIS: 4ème édition, groupe EYROLLES
- ALAZARD. C & S.SÉPARI. (s.d.). paris : 2e édition.
- ALAZARD.C & SEPARI.C. (2007). Controle de gestion, manuel et applications. PARIS.
- ALAZARD C, Sépari, . (2010). «DCG contrôle de gestion : manuel et applications». DUNOD, Paris, : 2eme édition, DUNOD.
- ALZARD CLAUDE, SEPARI SABINE, SARAF JACQUES . (s.d.). controle de gestion . paris.
- ANTHONY. R.N , Planning and control systems, A Framework for Analysis, 1965, p. 17). (1965). Planning and control systems, A Framework for Analysis. PARIS.
- ANTHONY. R.N . (1965). Planning and control systems, A Framework for Analysis. PARIS.
- ANTHONY R.N (1967). CONTROLE DE GESTION . PARIS .
- Anthony .R.N . (s.d.). tableau de bord et reporting :quelle difference. revue finance et bi, 24
- Ardoïn.J, L., & Jordan.H. (1979). Le controleur de gestion. PARIS: éd. Flammarion.
- ARDOIN.J,MICHEL.D,CHMIDT.J. (1986). contrôle de gestion. PARIS: EDITION PUBLI-UNION.
- Béatrice Rocher- Meunier. (2006). le diagnostic financier . PARIS: edition d'organisation.
- Beatrice, & Francis.G. (s.d.). (s.d.). Analyse financière. . Gualino.: (éd. 6ème).
- Béatrice & Francis GRANDGUILLOT . (2014). L'essentiel de l'analyse financière . PARIS: (éd. 12ème édition.
- Bernard. (2013). Contrôle de gestion. paris.
- BOISLANDELLE.H.M. (1998). gestion des ressources humains dans les PME . 75015 paris: 2eme édition, ECONOMICA 49.

- 
- Bonneau.P. (1997). JANUS: La méthode de conception de produits centrée sur l'utilisateur . paris france : ed Eyrolies.
- BOISLANDELLE.H.M. (1998). gestion des ressources humains dans les PME . 75015 paris: 2eme édition, ECONOMICA 49.
- Bourguignon (Annick), M. (. (s.d.). tableau de bord . beyond dispute, a cultural and ideological perspective. 2001, FRENCH.
- BOUQUIN, (. (2003). Le contrôle de gestion. PARIS: Ed PUF.
- BOUQUIN. H . ( 2004). Le contrôle de gestion . Paris: Edition Economica.
- BOUQUIN. H & KUSZLA. C. (2013).
- BOUQUIN. H, . (2006). « le contrôle de gestion ». presses universitaires de France: 7e édition,.
- BOURGUIGNON. A. (1998). peut-on définir la performance. revue française de la comptabilité, 269.
- CABANE Pierre . (2004). L'essentiel de la finance à l'usage des managers maîtrise des chiffres de l'entreprise. PARIS: 2ème édition, EYEROLLES.
- CAILLAT. A. (2008). Management des entreprises. éd. édition HACHETTE LIVRE .
- Claude Alazard, Sabine Separi. (2018). Contrôle De Gestion manuel et application.
- PARIS: 5ème Edition .
- COUCOUREUX (M), Cuyaubère (Thierry) . (s.d.). contrôle de gestion manuel et applications. . 3°Edition Nathan.
- DEMEESTERE. (R), LORINO. (PH), MOTTIS . (2002). Contrôle de gestion et pilotage d'entreprise . paris : ED.DUNOD.
- DEUTOU NKENGWOU.Z, TONYE.A.F, & MARKANI.S.R. (2020,).
- DORIATH. B & GOUJET. C. (2007). Gestion prévisionnel et mesure de la performance. PARIS: 3ème Edition, Dunod.
- DORIATH. B. (2008). contrôle de gestion en 20 fiches . PARIS: 5 edition .
- DORIATH. B, GOUJET. C, . (2005). gestion prévisionnelle et mesure de la performance . PARIS: 2eme édition.
- DURAND. X & HELLUY. A, . (2009). , « Les fondamentaux du contrôle de gestion ».
- PARIS: Edition d'Organisation,.

- 
- FERNANDEZ, A (. (2005). L'essentiel du tableau de bord. PARIS: Éd. D'organisations.
- FERNANDEZ Alain. (2008). les nouveaux tableaux de bord des managers . PARIS: éditions d'organisation, 4ème édition.
- FERNANDEZ Alain. (2005). L'essentiel du tableau de bord . paris: édition d'organisation..
- FERNANDEZ, Alain. (s.d.). « l'essentiel du tableau de bord ». paris.
- FORGET(JACK). (2005). « gestion budgétaire, prévoir et contrôler les activités de l'entreprise ». Paris, France: Edition d'Organisation.
- Fotso Jean-Marie. (2014).
- GERVAIS. M. (2005). Contrôle De Gestion . PARIS.
- GUEDJ.N. (2000). Le contrôle de gestion pour améliorer une performance d'une entreprise. PARIS : Organisation.
- GUERRA Fabienne . (2007). pilotage stratégique de l'entreprise. PARIS: Edition de Boeck supérieur.
- Grandguillot (Français). (1998). Comptabilité analytique, Galino. paris.
- Granger, I. (2024, avril 16). .manager-go-com/finance/cout-de-revient.htm. Récupéré sur <https://www.manager-go-com/finance/cout-de-revient.htm>.
- Hamini.A (2001). gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle . ALGER: édition BERTI.
- Hubert de la Bruslerie. (2010). Analyse financière : information financière et diagnostic . PARIS: (éd. 4ème édition, DUNOD.
- [https://doc.digdash.com/xwiki/wiki//view/howtos/Dashboard/comments\\_export/](https://doc.digdash.com/xwiki/wiki//view/howtos/Dashboard/comments_export/). (s.d.).
- [https://www.researchgate.net/figure/Deroulement-de-lamethodeOVAR\\_fig26\\_332960125](https://www.researchgate.net/figure/Deroulement-de-lamethodeOVAR_fig26_332960125). (s.d.).
- Jérôme.M & Robert.O. (2013). PARIS.
- (KHEMAKHEN.A . (1976). La dynamique du contrôle de gestion. PARIS.
- L.H, M. M. (2008). Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques . DUNOD, 3ème édition.
- LOCHARD.J. (1998). La gestion budgétaire : outil de pilotage des mangers. paris:

- 
- Edition d'Organisation.
- LONING .H, MALLERET.V. (2008). « contrôle de gestion : organisation, outils et pratique ». PARIS: 3 edition.
- LORINO.P. (1998). méthode et pratique de la performance. paris : Edition d'organisation.
- Louis.J,P, & Palomino.F. (s.d.). (s.d.). Gestion de trésorerie. (éd. 5<sup>ème</sup>).
- LEROY.M. (2001). « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise ». PARIS: Ed d'Organisation.
- MACHENSAY. M. (1991). Économie d'entreprise. EYROLLES.
- Marie-Noëlle, et All. (s.d.). Le grand livre du contrôle de gestion ». Groupe Eyrolles 61, Paris,.
- MATHE. JEAN CHARLES & MALO. JEAN LOUIS. (2000). L'essentiel du contrôle de gestion. PARIS: 22<sup>ème</sup> Edition d'organisation.
- MICHEL D, SOLE A. (2008). LE CONTROLE DE GESTION,
- ORGANISATION,OUTILSET PRATIQUES . PARIS: 3<sup>ème</sup> édition .
- Michel (Gervais) . ( 2009 ). contrôle de gestion . paris: 9<sup>°</sup>Edition.
- Michel (Gervais). (s.d.).
- Melyone, G. . (s.d.). Gestion financière: Lexifaxe gestion. paris: 4<sup>ème</sup> édition.
- Michel.M. (2014). Tableau de bord: Méthode complète et mise en pratique . (éd. Eyrolles).
- Norbert.G (2000). Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise . Paris : Organisation.
- Nicolas BERLAND. (2009). Mesurer et piloter la performance . paris: (éd : e-book.
- ALAZARD. C & SÉPARI. S. (s.d.). CONTROLE DE GESTION . PARIS .
- PEYRAD. J, E. M. (2001). Dictionnaire de finance. PARIS: 2<sup>ème</sup> Édition. Vuibert.
- Pierre.L & Jean-Paul.M . (2016).
- Pierre.L & Jean-Paul.M . (2016). COMPTABILITER GENERAL APPROCHE THEORIQUE ET APPLICATION . PARIS : ED gualino.

- 
- RAMAGE Pierre . (2000). Analyse et diagnostic financier . PARIS: édition d'organisation.
- RIVET Alain . (2003). Gestion financière. paris: éd. Ellipses.
- SELMER. C. (1998). Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision. PARIS: Edition, DUNOD.
- SELMER. C. (1998). « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision ». paris: Edition dunod .
- SELMER C. . (2003). Concevoir le Tableau de Bord . Paris: 2eme Ed, DUNOD.
- Selon ALAZARD.C & SEPARI.S. (2010). Contrôle de gestion.
- SEPARI, (. .. (2010). contrôle de gestion. PARIS: Ed. Dunod.
- SEPARI.S, A. e. (2010). CONTROLE DE GESTION . PAERIS.
- SEPARI.S, ALAZARD.C . (2010). Contrôle de gestion. PARIS.
- SEPARI.S, A. .. (mai 2018 ). mnuel contrôle de gestion . paris: , 5eme Edition, DUNOD.
- Source : LORRY. M. (s.d.). le tableau de bord au service de l'entreprise . édition organisation.
- VOYER. P. (2002). Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. press de l'université de Quebec: 2 ème Edition.
- Xavier.B, & Francois.X. (2015). Les nouveaux visages du controle de gestion. PARIS.
- ZAMBATTO. Christian & Mireille . (2001). Gestion financière. paris: 4éme édition, DUNOD.

# ANNEXES



## ANNEXES



Bejaïa Logistique

## BILAN (ACTIF)

PERICDE DU : 01/01/2021 Au 31/12/2021

<u>ACTIF</u>	Montant brut	Amort-Pro	Montant Net
	<u>exercice N</u>	<u>exercice N</u>	<u>exercice N</u>
<u>I. ACTIFS NON-COURANTS</u>			
I.Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif			
2. Immobilisations Incorporelles	1 067 450,00	205 818,77	861 631
3. Immobilisations Corporelles			
Terrains			
Bâtiments			
Autres immobilisations corporelles		2 882 697 584 73	
4. Immobilisations encours	4 612 133 221,79 290 740 800,00		1 729 435 637,06 290 740 800,00
5. Immobilisations Financières			14 239 738,54
Titres mises en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants			
	3 153 448,79		3 048 448,79
Actifs d'impôt différé	11 191 289,75	105 000,00	11 191 289,75
<u>TOTAL ACTIF NON COURANT</u>	4 903 941 471,79	2 882 903 403,50	2 035 277 806,83
<u>11. ACTIFS COURANTS</u>			
6. Stocks et encours	132 513 302541		132 513 302,41
7. Créances et emplois assimilés Clients	1 673 571 357,94	0,00	1 673 571 357,94
Autres débiteurs			
Impôts et assimilés exigible	1 601 080 237,90		1 601 080 237,90
Autres créances et emplois assimilés	17 540 822,66		17 540 822,66
	53 714 375,84		53 714 375,84
8. Disponibilités et assimilés	1 235 921,54		1 235 921,54
Placements et autres actifs financiers courants	115 145 852,72	0,00	115 145 852,72
Trésorerie			
	115 145 852 72		115 145 852,72

ANNEXES



<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	1 921 230 513,07	<b>0,00</b>	1 921 230 513,07
TOTAL GENERAL DE L'ACI'IF	6 825 171 984,86	2 882 903 403,50	3 956 508 319,90

**Bejaia Logistique**

BILAN (PASSIF)

PERICDE DU : 01/01/2021 Au 31/12/2021

## ANNEXES



PASSIF		
<b>1. CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		70 000 000,00
Primes et réserves		
Ecart de réévaluation		2 008 386 805,22
Résultat net		
Autres capitaux propres - Report à nouveau		119 652 204,99
	<b>TOTAL</b>	<b>2 198 039 010,21</b>
<b>11. PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 318 121 625,00</b>
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS 11</b>	<b>1 318 121 625,00</b>
<b>111. PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Impôts		78 165 576,52
Autres dettes		259 035 407,37
Trésorerie Passif		95 851 776,09
		7 294 924,71
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS 111</b>	<b>440 347 684,69</b>
	<b>TOTAL GENERAL DU PASSIF</b>	<b>3 956 508 319,90</b>

**BEJAIA LOGISTIQUE**  
**BILAN (ACTIF)**

## ANNEXES



PERICDE DU : 01/01/2022 Au 31/12/2022

<u>ACTIF</u>	Montant brut	<u>Amort-Pro</u>	<u>Montant Net</u>
	<u>exercice N</u>	<u>exercice N</u>	<u>exercice N</u>
I. ACTIFS NON-COURANTS			
I.Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif			
2. Immobilisations Incorporelles	1 329 050,00	425 741	903 308,44
3. Immobilisations Corporelles			
Terrains			
Bâtiments			
Autres immobilisations corporelle s	6 132 037 805,23	3 212 309 517,99	2 919 728 287,24
4. Immobilisations encours	356 785 095,05	0,00	356 785 095,05
5. Immobilisations Financières	25 740 713,35	105 000,00	25 635 713,35
Titres mises en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 211 527,67	105 000,00	1 106 527,67
<u>Actifs d'impôt différé</u>	24 529 185,68	0,00	24 529 185,68
<u>TOTALACTIF NON COURANT</u>	6 515 892 663,63	3 212 840 259,55	3 303 052 404,08
11. ACTIFS COURANTS			
6. Stocks et encours	153 144 682,42	0,00	153 144 682,42
7. Créances et emplois assimilés Clients	1 206 502 306,00	7 254 145,92	1 199 248 160,08
Autres débiteurs	1 113 744 624,86	7 254 145,92	1 106 490 478,94
Impôts et assimilés exigible	28 007 774,26		28 007 774,26
Autres créances et emplois assimilés	59 795 066,88		59 795 066,88
8. Disponibilités et assimilés	4 954 840,00		4 954 840,00
Placements et autres actifs financiers courants	314 244 006,55		314 244 006,55
Trésorerie	200 416 666,66	0,00	200 416 666,66
	113 827 339,89	0,00	113 827 339 89
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	1 673 890 994,97	<b>7 254 145,92</b>	1 666 636 849,05
<b>TOTAL GENERAL DE L'ACTIF</b>	8 189 783 658,60	3 220 094 405,47	4 969 689 253,13

## ANNEXES



BEJAIA LOGISTIQUE

## BILAN (PASSIF)

PERICDE DU : 01/01/2022 Au 31/12/2022

PASSIF	N
<b>1. CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	
Capital non appelé	250 000 000,00
Primes et réserves	
Ecart de réévaluation Résultat net	1 948 039 010,22
Autres capitaux propres - Report à nouveau	110 677 519,05
<b>TOTAL I</b>	<b>2 308 716 529,27</b>
<b>11. PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>2 039 800 125,00</b>
Emprunts et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS 11</b>	<b>2 039 800 125,00</b>
<b>111. PASSIFS COURANTS</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés Impôts	38 107 295,45
Autres dettes	214 734 558,41
Trésorerie Passif	138 015 290,85
	230 315 454,15
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS 111</b>	<b>621 172 598,86</b>
<b>TOTAL GENERAL DU PASSIF</b>	<b>4 969 689 253,13</b>

## TABLE DES MATIERES :

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale .....	01
<b>Chapitre 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	04
- Section 01 : cadre théorique de contrôle de gestion.....	04
1. Historique du contrôle de gestion. ....	04
2. Définitions du contrôle de gestion .....	06
- 2-1 Définition des concepts contrôle/gestion.....	07
- 2-2 Définition de contrôle de gestion.....	08
3. Objectif de Contrôle de gestion .....	09
4. Missions du contrôle de gestion.....	10
5. Limites du contrôle de gestion.....	10
6. Les étapes de contrôle de gestion.....	11
- Section 02 : les outils de contrôle de gestion .....	12
1. Les différents niveaux du contrôle de gestion .....	13
2. Les rattachements de contrôle de gestion .....	15
- 2-1 Le rattachement de contrôle de gestion à la direction générale (DG) .....	15
- 2-2 Rattachement à la direction administrative et financière (DAF) .....	16
- 2-3 Rattachements de contrôle de gestion aux directeurs opérationnels (RO) .....	16

3.Le contrôleur de gestion .....	17
- 3-1 Définition de contrôleur de gestion .....	17
- 3-2 Les missions de contrôleur de gestion .....	17
- 3-3 Le rôle du contrôleur de gestion .....	17
- 3-4 Les qualités du contrôleur de gestion .....	19
- 3-5 Les compétences du contrôleur de gestion .....	19
- Section 03 : la place de contrôle de gestion dans l'organisation .....	20
1.Les outils de contrôle traditionnels .....	20
1.1La comptabilité analytique.....	20
- Définition.....	20
- 1-1-2 Objectifs comptabilité analytique .....	21
- 1-1-3 Différentes méthodes de calcul des coûts.....	22
1-2 la comptabilité générale :.....	24
- 1-2-1 définition de la comptabilité générale.....	24
- 1-2-2 Objectifs de la comptabilité générale.....	25
- 1-2-3 le rôle de la comptabilité générale .....	25
1-3 : La gestion budgétaire :.....	26
- 1-3-1 Définition de gestion budgétaire .....	26
- 1-3-2 Rôle de la gestion budgétaire .....	27
- 1-3-3 Les limites de la gestion budgétaire .....	27
- 1-3-4 Les objectifs de gestion budgétaire .....	28
2.Les outils de contrôle moderne :.....	28
- 2-1 Le tableau de bord.....	28
- 2-2 Le reporting .....	29
- 2-2-1 Définition de reporting .....	29
- 2-2-1 Les types de reporting .....	29
- 2-2-3 Les Principes de reporting .....	30

- Conclusion	du	chapitre
01.....		31

**Chapitre 02 : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : un cadre conceptuel**  
.....32

Introduction .....			32
- Section 01 : les notions de base sur le tableau de bord .....			32
- 1-1 Définitions du tableau de bord .....			32
- 1-2 Le rôle de tableau de bord .....			33
- 1-3 Objectifs de tableau de bord .....			34
- 1-4 typologie de tableau de bord .....			35
- 1-5 Les outils du tableau de bord .....			37
- 1-6 Les missions du tableau de bord.....			39
- 1-7 Limites du tableau de bord .....			39
- 1-8 Les caractéristiques du tableau de bord.....			40
- Section 02 : les différent démarche de conception sur le tableau de bord .....			41
1. Les principes de conception d'un tableau de bord .....			41
- 1.1. Une cohérence avec l'organigramme .....			41
- 1.2. Un continu synoptique et agrégé .....			42
- 1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission .....			42
2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord .....			43
- 2.1 Méthode GIMSI .....			43
- 2.2 Méthode JANUS .....			45
- 2.3 Méthode OVAR .....			46
- 2.4 Méthode des cinq étapes et quatorze outils .....			47
3. Les étapes de conception de tableau de bord .....			48
- 3.1 Définition des objectifs organisationnels concernés par le tableau de bord .....			48
- 3.2 Sélection des indicateurs appropriés .....			49
- 3.2-1 Définition des indicateurs .....			49

- 3.2-2	Qualités d'un bon indicateur .....	49
- 3.2-3	Typologie d'indicateurs. ....	49
- 3.3	Mise en place et collecte de données .....	50
- 3.4	Suivi et réalisation .....	50
-	Section 03 : les notions de base de la performance et ses différents mesure .....	52
1.	Définition et concept liée à la performance .....	52
- 1.1	Définition de la performance .....	52
- 1.2	Typologie de la performance .....	53
- 1.3	Les critères de mesure de la performance .....	54
- 1.4	Les objectifs de la performance .....	56
- 1.5	Les caractéristiques de la performance .....	56
- 1.6	La relation entre la performance et tableau de bord .....	57
- 1.7	La relation entre la performance et le contrôle de gestion .....	57
2.	Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière de l'entreprise .....	58
- 2.1	La structure financière et les grandes masses du bilan .....	58
- 2.2	Les indicateurs de l'équilibre financier .....	60
- 2.2-1	Le fonds de roulement (FRNG) .....	60
- 2.2-2	Le besoin en fonds de roulement (BFR) .....	61
- 2.2.3	La trésorerie nette (TN) .....	62
- 2.3	Les indicateurs du compte de résultat .....	62
- 2.3-1	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	63
- 2.3-2	La capacité d'autofinancement (Cash-Flow) .....	65

- 2.4	Les ratios de mesure	.....67
- 2.4-1	Ratios de la structure financière	.....67
- 2-4-2	Ratios de liquidité	.....68
- 2.4-3	Ratios de rentabilité	.....68
- 2-4-4	Ratios de rotation	.....69
-Conclusion du chapitre 02		.....71

### **Chapitre 03 : La mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Bejaia**

<b>Logistique.</b>	.....72
Introduction	.....72

- Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil BL	.....72
- 1. Présentation de l'entreprise Bejaia logistique	.....74
- 1.1. Les missions de l'entreprise	.....74
- 1.2. Les activités de l'entreprise	.....74
- 1.3. Les objectifs de l'entreprise	.....75
- 1.4. Organigramme de la SARL Bejaia logistique	.....76
- Section 02 : les indicateurs de la performance au sein de l'entreprise Bejaia logistique	.....82
- 1. Elaboration des bilans financiers	.....82

- 2. Les indicateurs de bilan .....	87
- 2.1 Le bilan grande masse .....	87
- 3. Analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers .....	90
- 3.1. Le fond de roulement net (FRN) .....	90
- 3.2. Le besoin du fond de roulement (BFR) .....	92
- 3.3. La trésorerie (TR) .....	93
- 4. L'analyse par les ratios .....	96
- 4.1. Par ratios de structure ou de situation financière .....	96
- 4.1.1. Ratio de financement permanent .....	96
- 4.1.2. Ratio de financement propre.....	97
- 4.1.3. Ratio d'autonomie financière.....	98
- 4.2. Par ratios de liquidité .....	101
- 4.2.1. Ratio de liquidité générale.....	101
- 4.2.2. Ratio de liquidité (ou de Trésorerie) réduite .....	102
- 4.2.3. Ratio de liquidité (ou trésorerie) immédiate .....	103
- 4.3. Par ratios de solvabilité .....	104
- 4.3.1. Ratio de solvabilité générale .....	104
- 4.3.2. Ratio de solvabilité à l'échéance .....	105
- 4.4. Par ratios de rentabilité .....	107
- 4.4.1. Financière Ratio de rentabilité .....	107
- 4.5. Par Ratios de rotation .....	108
- 4.5.1. Délai de rotation crédit client .....	108
- 4.5.2. Délai de rotation crédit fournisseur .....	109
- 4.5.3. Délai de rotation des stocks .....	101
- 5. L'analyse par les indicateurs du compte de résultat .....	112
- 5.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	113
- 5.2. La capacité d'autofinancement (CAF) .....	117
- Section 03 : construction d'un tableau de bord financier au sien de l'entreprise Bejaia	
logistique .....	121

- Les étapes d'exploitation d'un tableau de bord financier .....126
- Conclusion du chapitre 03.....128

Conclusion	Générale
.....	129
Bibliographie .....	131
Annexes.....	136
Résumé.....	140

## Résumé :

Notre recherche est menée à terme pour l'obtention du diplôme de master en Comptabilité Audit. Il répond à la question principale suivante : « *Quelle est l'impact de l'élaboration du tableau de bord sur la performance financière de l'entreprise Bejaia logistique ?* »

L'objectif de ce travail est de démontrer l'importance du tableau de bord. Il est un outil de gestion de la performance et de pilotage au sein d'une entreprise

A cet effet, nous avons effectué un stage au sein de BEJAIA LOGISTIQUE pour développer un tableau de bord financier en appliquant la méthode OVAR. Nos résultats confirment le rôle de l'outil dans la gestion de la performance d'une entreprise, en l'occurrence BL, la plupart des indicateurs montrant une bonne santé financière.

D'après les recherches que nous avons menées, on peut dire que le développement d'un tableau de bord au sein d'une entreprise nécessite un travail rigoureux, beaucoup de réflexion, du temps, et une compréhension précise de l'activité.

**Mots clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord, méthode OVAR , Performance Financière, les indicateurs financiers et BL.**

## Abstract:

Our research is carried out to obtain a master's degree in Accounting Audit. It answers the following main question: "What is the impact of the development of the dashboard on the financial performance of the Bejaia Logistics company?" »

The objective of this work is to demonstrate the importance of the dashboard. It is a performance management and steering tool within a company

To this end, we carried out an internship within BEJAIA LOGISTIQUE to develop a financial dashboard by applying the OVAR method. Our results confirm the role of the tool in managing the performance of a company, in this case the EPB, with most indicators showing good financial health.

Based on the research we have conducted, we can say that developing a dashboard within a company requires rigorous work, a lot of thought, time, and a precise understanding of the business.

**Keywords : Management control, Dashboard, OVAR method, Financial Performance, financial indicators and BL.**