

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET SCIENCES
COMMERCIALES



Mémoire



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité
Option : Audit et Contrôle de Gestion

THÈME

Le tableau de bord, un outil de maîtrise et de
pilotage de la performance de l'entreprise :
Cas de l'entreprise ELECTRO-Industries, Azazga

Réalisé par :

KETTOU Razine

Encadré par :

Dr. LAICHE Mohamed

Jury de soutenance :

Président : MOULAI Kamel, MCA, UMMTO

Examineur : ANICHE Arezki, MAA, UMMTO

Rapporteur: LAICHE Mohamed, MCA, UMMTO

2022-2023

Remerciements

Je remercie dieu de m'avoir donné beaucoup de courage et la volonté qui m'a permis de finir ce modeste travail.

J'adresse mes sincères remerciements à nous parents pour leur soutien moral et financier et pour avoir toujours était là.

*Tout d'abord je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'égard de mon encadreur pour le temps précieux qu'il a consacré à m'orienter ; me conseiller et pour sa sollicitude particulière à notre égard Monsieur **Mohamed laiche***

*Je tiens à remercier tous le personnel de l'Entreprise ELECTRO-Industries, pour leur disponibilité et leur orientation on particulier un grand merci à mon maître de stage monsieur **Taghrout mohand**.*

Je remercie également les membres du jury qui nous font l'honneur d'accepter d'évaluer mon travail.

Je remercie ensuite tous les enseignants du département, de sciences financières et comptabilité, qui m'ont permis d'acquérir le savoir durant mon cursus.

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à : Mes très chers parents, ma mère et mon père qui m'ont soutenu, poussé à donner le meilleur de moi-même tout au long de ce travail.

Je le dédie aussi à mes frères, yasser, abdeslam, qui ont tout le mérite de ce travail et qui je remercie infiniment.

Enfin à notre cher promoteur Monsieur laiche mohamed qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager à ne rien lâcher et surtout à ces précieux conseils à qui nous devons cette réussite, merci.

Liste d'abréviation

BFR : Besoin en Fond de Roulement
CA : Chiffre d’Affaire
CAF : Capacité d’Auto Financement
CI : Capital Invested
CP : Capitaux Permanent
DCT : Dette à Court Terme
DG : Direction Générale
EBE : Excédent Brute d’Exploitation
EI : ELECTRO-Industries
FRN : Fond de Roulement Net
GRH : Gestion des Ressources Humaines
HT : Hors Taxe
IAEP : indemnités d’ancienneté et d’expérience professionnelle
J : Jours
KDA : Kilo Dinars Algériens
MC : Marge Commerciale
N° : Numéro
PDM : Part De Marché
PME : Petit et Moyen Entreprise
RCAI : Résultat Courant Avant Impôts
RNE : Résultat Net de l’Exercice
RO : Résultat Opérationnel
ROCE : Return on Capital Employed
ROE : Return on Equity
SIG : Solde Intermédiaire de Gestion
TR : Trésorerie
TTC : Toute Taxes Comprises
UM : Unité de Mesure
VA : Valeur Ajoutée

VAR% : Variation en Pourcentage

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobiliser

VR : Valeur Réalisable

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Tableau de bord, outil de contrôle de gestion.....	4
Section 1 : Contrôle de gestion : concept généraux et positionnement dans l'organisation.....	5
Section 2 : Généralités sur le tableau de bord.....	17
Section 3 : Conception et construction d'un tableau de bord.....	23
Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise.....	34
Section 1 : Concept de performance.....	35
Section 2 : Le tableau de bord : un outil de mesure et de pilotage de la performance.....	42
Section 3 : La mesure de la performance selon l'approche financière.....	53
Chapitre III : La maîtrise et le pilotage de la performance d'Electro-Industries à travers le tableau de bord financier.....	66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	66
Section 2 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein d'Electro-Industries.....	74
Section 3 : La mise en forme du tableau de bord financier.....	96
Conclusion générale.....	107
Références bibliographiques.....	110
Annexes	

Introduction générale

L'entreprise doit fixer ses objectifs et s'adapter à l'environnement pour réaliser ses activités et assurer sa pérennité. La mission de l'entreprise consiste à intégrer au mieux la capacité externe et interne par l'élaboration des procédures et des structures organisationnelles. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle, pour être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Dans ce contexte, le contrôle de gestion peut être perçu comme un processus de pilotage dans le but est de permettre aux entreprises d'atteindre efficacement leurs objectifs.

Le contrôle de gestion est l'activité qui permet de maîtriser la conduite et le fonctionnement des organisations. Pour ce faire, des outils de gestion sont élaborés et mise à la disposition de managers de l'entreprise. Le nombre d'outils ne cesse d'évoluer avec l'élargissement du champ d'activité du contrôle de gestion. Les entreprises ont tendance à utiliser des outils prévisionnels et des outils de suivi, principalement des systèmes d'information, la comptabilité de gestion, la budgétisation, et le tableau de bord.

Le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹. Il est donc considéré comme un outil de maîtrise et de pilotage des performances qui permet d'avoir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise, et il poursuit un double objectif : anticiper les difficultés et aider à la maîtrise du fonctionnement des processus de l'organisation et participe à leurs améliorations en alertant sur les actions correctrices.

Avec apparition de la notion de la performance multidimensionnelle, le pilotage de la performance est devenu une tâche délicate et complexe où l'entreprise a besoin de mettre en place des indicateurs à la fois financiers et non financiers pour atteindre non seulement les objectifs économique, mais aussi, sociaux et environnementaux.

Cependant, la performance financière reste toujours au sommet des préoccupations des entreprises, car elle reflète leurs santé, rassure les investisseurs potentiels et permet de dégager des ressources supplémentaires pour améliorer en continue leurs développement. Une telle importance, explique le fait que les premières mesures de la performance d'une entreprise ont été construites sur la base d'éléments financiers. C'est dans cette logique que le choix de notre

¹ LEROY.M. « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisations, paris, 1998, P.14.

étude de cas se porte sur la mesure de la performance financière d'une organisation en utilisant pour cet objectif un tableau de bord financier. Ce dernier est un instrument d'évaluation de la performance financière sur une période donnée ou pour un moment précis.

Problématique.

Notre problématique est formulée de la manière suivante : « **Dans quelle mesure le tableau de bord contribue-il à la maîtrise et au pilotage de la performance ?** ».

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons choisi le cas d'une entreprise publique algérienne à savoir l'entreprise ELECTRO-Industries (EI) sise à azazga. A cette question principale, nous avons ajouté trois questions secondaires suintantes :

- Quelles sont les objectifs du contrôle de gestion et quels sont ces outils ?
- Qu'es ce qu'un tableau de bord ?
- A travers le tableau de bord, comment peut-on évaluer la performance de l'entreprise ?

Méthodologie :

Pour réaliser ce mémoire de recherche, nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

Dans la partie théorique, nous avons présenté les concepts relatifs à notre sujet d'étude. Dans le volet empirique, nous avons réalisé une étude au sein de l'EI pour faire ressortir l'utilité du tableau de bord dans la maitrise et le pilotage de la performance.

Pour se faire, nous avons procédé à une recherche documentaire en consultant de différents ouvrages, mémoires et sites web afin de recueillir les informations nécessaires à notre travail de recherche et mieux comprendre les différents concepts qui seront traités sur le terrain grâce notamment à des documents émises par EI.

-  pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons organisé notre sujet d'étude à travers un plan qui trace en premier lieu un cadre théorique, qui se subdivise en deux grands chapitres et un volet empirique consacré à notre étude de cas.

- ✓ **Le premier** intitulé « **le tableau de bord outil du contrôle de gestion** » est composé de trois sections. La première portera sur les concepts de base qui entourent le contrôle de gestion et son positionnement dans l'organisation. La deuxième sera consacrée à la

présentation des généralités sur le tableau de bord et en fin, la dernière exposera les principaux étapes et principes de conception et construction d'un tableau de bord.

- ✓ **Le second** chapitre, intitulé «**le tableau de bord comme outil de maitrise et de pilotage de la performance de l'entreprise** » sera consacré, dans un premier temps, à la présentation de la notion de performance de manière générale. Après cela, on aura une deuxième section qui portera sur le rôle du tableau de bord dans la mesure et le pilotage de la performance. Et enfin, la dernière section abordera la mesure de la performance mais sous une approche financière dans laquelle nous tentons de réunir quelques indicateurs pertinents.
- ✚ **le volet pratique** sera présenté en un seul chapitre dans lequel nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise publique ELECTRO-Industries. Et dans la section suivante on procèdera à l'élaboration d'un tableau de bord financier qui nous permettra de mesurer la performance de l'entité analysée.

Introduction du chapitre

Le contrôle de gestion occupe une position et un rôle important au sein de l'entreprise. Il est considéré comme étant un système de traitement de l'information dans l'objectif est de faciliter la prise de décision de l'entreprise. Outre la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et les tableaux de bord sont des outils essentiels de pilotage de performance pour le contrôle de gestion.

Le tableau de bord, un outil considérable pour le contrôle de gestion. Il permet de contrôler d'une manière continue les réalisations par rapport aux prévisions. Il est donc perçu comme un système d'alarme quant aux dysfonctionnements au niveau de l'activité de l'entreprise et leurs conséquences sur l'atteinte des objectifs prévus.

L'objectif de ce chapitre est de cerner la notion du contrôle de gestion et son positionnement dans l'organisation, et de montrer l'enjeu que représente le tableau de bord au sein de l'entreprise, ainsi que Ses principes, Ses méthode et Sa conception.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, dont la première portera sur le contrôle de gestion, la deuxième sur les généralités de tableau de bord, et enfin la troisième section consiste à montrer la conception de tableau de bord.

Section 01 : Contrôle de gestion : concepts généraux et positionnement dans l'organisation.

Dans la littérature relative aux comportements organisationnelles, le terme contrôle est ambiguë, de fait, que « contrôler » ne signifie pas surveiller, mais plutôt, « maitrise ». Dans ce sens, le contrôle de gestion signifie la maitrise de gestion afin d'aider les dirigeants dans le pilotage de l'activité de l'entreprise.

Cette section est destinée à développer les notions du contrôle de gestion, ses missions et objectifs, puis nous allons exposer son positionnement au sein de l'entreprise.

1.1 Concepts généraux du contrôle de gestion

1.1.1 Définitions du contrôle de gestion

Avant de définir le contrôle de gestion, il est nécessaire de définir ses composants : contrôle et gestion.

- **Contrôle** : c'est la maitrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion** : c'est l'utilisation des moyens rares d'une façon optimale pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

-Les définitions retenues par les auteurs :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, parmi elles on peut citer :

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 maitriser leur gestion pour atteindre les objectifs »¹

Selon **ANTHONY.R.N**, « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente »²

Cette définition :

¹ ARDOIN.J, MICHEL.D, SCHMIDT.J, « Le contrôle de Gestion » Edition publi-Union, Paris, 1986, P.12.

² ANTHONY.R.N, « la fonction contrôle de gestion », Publi-Union, Paris, 1993.

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie de l'entreprise, il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique ;

- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance ;

- Affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en reformulant le concept d'efficience.

- Mais la définition la plus claire et la plus complète est celle de **R.N.ANTHONY**, apparue en 1965 citée par H.BOUQUIN, et qui demeure la plus répandue. 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 »³

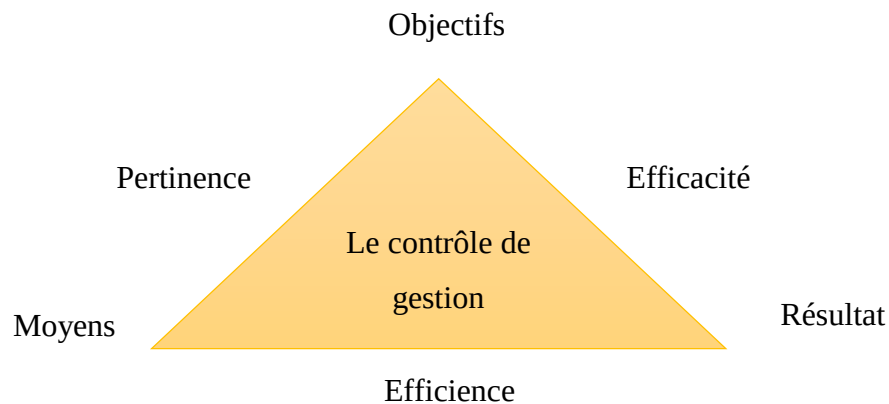
A partir de ces trois définitions, nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion est une notion multiforme faisant intervenir plusieurs composantes :

- **Une procédure décisionnelle** : permettant d'atteindre des objectifs financiers et autres.
- **Un système d'informations** : constitué des procédures et des règles permettant de définir l'enchaînement des actions.
- **Un ensemble d'outils** : permettant la mise en œuvre de techniques propres au bon fonctionnement de la procédure décisionnelle et au système d'information.

1.1.2. La trilogie de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion vise principalement à assurer la réussite de la trilogie de contrôle de gestion suivante. Cette trilogie peut être présentée dans le schéma n°01, qui montre la relation entre les moyens, résultats et objectifs, qui constituent des éléments de base du contrôle de gestion.

³ Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-ebook, Paris, 2009, P 15

Figure N°01 : Le triangle du contrôle de gestion

Source : LÖNING Hélène et All, « le contrôle de gestion, organisation outils et pratiques », 3ème édition, DUNOD, paris, 2008, P.6.

- **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 efficace 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, c'est-à-dire 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.

1.1.3. Les objectifs du contrôle de gestion :

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.

1.2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Le contrôle de gestion occupe une place importante dans l'entreprise. Dans cette présente sous-section, nous allons montrer le positionnement du contrôle de gestion, son rôles, son processus, ses étapes et en fin ces outil.

1.2.1. La place du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est au centre de tous les flux d'information reçue, est un système de traitement et de transmission de l'information dont l'utilité est importante pour les managers afin de prendre les meilleures décisions en termes de rentabilité.

Sa place dans l'entreprise est donc importante, cependant son positionnement dans l'organigramme ne peut pas être normalisé car il dépend :

- De la taille de l'entreprise ;
- De son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
- Des moyens disponibles, des objectifs poursuivis par la direction générale ;

Trois rattachements possibles du contrôle de gestion. Il s'agit donc du⁴ :

- Rattachement à la Direction générale (DG) ;
- Rattachement à la Direction Administrative et financière (DAF) ;
- Rattachement aux Directeurs ou Responsables Opérationnels (DO/RO).

⁴ LONING H et All, « le contrôle de gestion, organisation, outil, pratique » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, page 285.

➤ **Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Générale (DG)**

Ce type de rattachement place le contrôleur de gestion sous l'autorité hiérarchique directe du directeur général. Dans ce cas, la fonction contrôle de gestion est placée au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise. En position de conseiller à l'endroit de la direction générale, le contrôleur de gestion dispose de plus de légitimité et peut idéalement jouer son rôle d'aide à la prise de décision.

➤ **Rattachement du contrôle de gestion à la Direction Administrative et financière (DAF).**

Ce positionnement consiste à intégrer le contrôle de gestion à la fonction financière de l'entreprise. Autrement dit, le contrôleur de gestion est sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier.

L'inconvénient de ce mode de rattachement est que l'étendue de l'autonomie du contrôleur de gestion est très limitée car le directeur financier peut constituer un brouillard plus ou moins épais entre la direction générale et lui, sa marge de manœuvre est ainsi réduite et ses rapports avec les opérationnels et leurs responsables, plus difficiles.

➤ **Rattachement du contrôle de gestion aux Directeurs ou aux Responsables Opérationnels (DO/RO).**

Ce rattachement consiste à positionner le contrôle de gestion au même niveau hiérarchique que les directions opérationnelles. Une place égale est accordée à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui facilite les échanges entre des directions et accorde au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

1.2.2. Le rôle de contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion doit avoir une bonne vision de la rentabilité de l'entreprise et optimiser ces ressources. Ce professionnel assiste ainsi la direction et influe sur la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Les contrôleurs de gestion sont les premiers auxiliaires de la fonction contrôle de gestion, ils doivent :

- Contribuer à la mise sous contrôle des activités de l'entreprise ;
- Apporter une connaissance à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ;
- Ils contribuent à la gestion de l'organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux de gestion : prévoir, mesurer et agir ;
- être experts consultés sur les thèmes managériaux variés ;
- être collecteurs d'information, notamment de Benchmarking ;
- être Les garants de la déclinaison de la stratégie.

1.2.3. Le processus du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes⁵ :

- Prévision ;
- Exécution (action) ;
- Evaluation ;
- Apprentissage ;

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

- **Phase de l'exécution** : cette phase se déroule à l'échelle des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent de système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

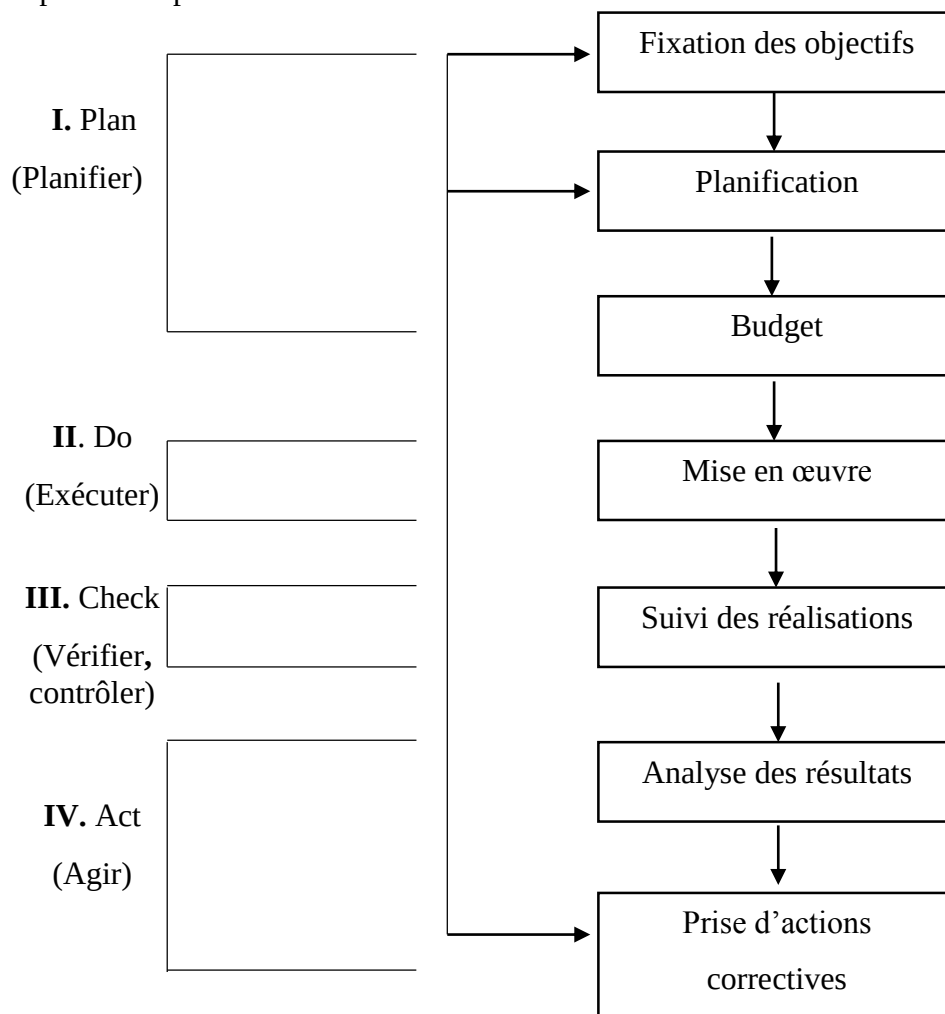
- **Phase d'évaluation** : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les

⁵ LAGLOIS. G et AL, « contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, 2005, P18.

responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

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

Schémas N°1 : les phases du processus de contrôle de



Source : LÖNING H, PESQUEUX Y, et autres, « Le Contrôle de Gestion : Organisation et mise en œuvre », 2ème édition, Dunod, Paris, Janvier 2003, p.3.

1.3. Les outils du contrôle de gestion

1.3.1. La comptabilité analytique

1.3.1.1. Définition.

« La comptabilité analytique est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents couts (coutscomplet, couts partiels) et constitue un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise »⁶

1.3.1.2. Caractéristiques de la comptabilité analytique.

- S'appuie sur des données communes, internes et organisées selon les besoins de pilotage des gestionnaires et donc n'a pas vocation à être publiée ou normaliser au même titre que la comptabilité analytique.
- Pertinente et adaptée à la façon dont la collectivité est pilotée.
- Analyse des charges par destination et fonction.
- Affectation et imputation des charges aux produits dont on cherche à déterminer le coût de revient.

1.3.1.3. Les objectifs de la comptabilité analytique.

La comptabilité analytique peut être regroupée selon trois axes ⁷:

- L'axe calcule des couts et analyse de la rentabilité ;
- L'axe contrôle de gestion ;
- L'axe aide à la prise de décision.

A. L'axe calcule des coûts et analyse de la rentabilité.

Dans cet axe, la comptabilité analytique constitue un outil de calcul, elle permet aux entreprises la connaissance des couts de revient des produits nécessaires pour la fixation des prix, elle permet ainsi l'évaluation de certains éléments de bilan comme les stocks.

B. L'axe contrôle de gestion.

L'axe contrôle de gestion tend à faire de la comptabilité analytique un outil de contrôle au sens maîtrise et donc pilotage.

⁶ GOUJET.C, RAULET.C « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », p04, édition DUNOD, Paris 2001.

⁷ MARGERIN.J, AUSSET.G, « Comptabilité analytique : Outil de Gestion, Aide à la Décision », page, 102- 104, édition d'organisation, Paris, 1994 .

Pour atteindre cet objectif de maîtrise des conditions internes d'exploitation, la comptabilité analytique doit être organisée autour des centres de responsabilité afin de permettre :

- La distinction entre les charges liées à l'activité de l'entreprise (charge dites variable) et celles qui sont liées à la structure (charge dites fixes).
- L'analyse des consommations et l'observation de leur évolution.
- Le contrôle des consommations par comparaison avec les prévisions.
- L'analyse des écarts entre prévision et réalisations.

C. L'axe aide à la prise de décision.

La comptabilité analytique est une source d'information par laquelle les dirigeants peuvent sélectionner les éléments de coûts pertinents pour les décisions à prendre.

Parmi les coûts pertinents, qui sont des coûts économiques, le plus connu est le coût marginal, qui constitue la base économique, le plus utilisée pour orienter les décisions tactiques ou stratégiques concernant par exemple :

- L'opportunité d'un sous-traitant.
- L'acceptation ou le refus d'une commande à un prix- plafond fixé par le client.
- L'abandon d'une activité ou d'un produit.

1.3.2. La gestion budgétaire.

1.3.2.1. Définition de la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés " budget " les décisions prises par les directions avec la participation des responsables »⁸. La gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de gestion composé de deux phases distinctes :

- **Le budget** : il se définit comme étant « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour mettre en œuvre la stratégie sur le court terme une année en générale »⁹. Il consiste à définir les objectifs détaillés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise dont il assure la coordination.

⁸ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine. « Contrôle de gestion », manuel et application Dunod France, septembre 2007.

⁹ GERVAIS Michel. « contrôle de gestion », Edition Economica, 6^{ème} Edition, Paris, 1997, P.265.

- **Le contrôle budgétaire** : il a pour objectif la comparaison permanente des résultats réalisés et des prévisions chiffré figurant aux budgets afin : de chercher les causes d'écarts ; informer les différents niveaux hiérarchiques ; et prendre les mesures correctives nécessaires permettant d'atteindre les objectifs ou de les réactualiser même au cours d'années si le besoin s'en fait sentir.

1.3.2.2. Les étapes de la gestion budgétaire

A. La budgétisation

La place de budgétisation est plus ou moins longue selon la nature de la procédure budgétaire. Les pratiques de constitution des budgets différents, en effet, selon les modes de gestion des entreprises, sont les modes de gestion des entreprises, sont distinguées :

- **Les budgets imposés** : La hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens ;
- **Les budgets négociés** : Une procédure navette est instituée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs.

Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise. Il est possible cependant d'énoncer certaines règles variables pour tous les types de gestion budgétaire :

- Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et approuvés avant le début de l'année N ;
- Un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N. Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager ;
- Les activités d'exploitation de l'entreprise et leur incidence en termes de patrimoine et de rentabilité ;
- Les conséquences monétaires de ces plans d'actions ;
- Les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel.

B. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions.

Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit :

- Définir les centre de responsabilités en évitant les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre le centre de responsabilités, en définissant les modalités de cessions entre les centres ;
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de l'entreprise ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

1.3.3. Le système de reporting

Le Reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...).¹⁰

C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

En vérifiant la réalisation des objectifs ;

En mesurant le poids des écarts ;

En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit compter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

On distingue deux types de reporting¹¹ :

- **Reporting Financier** : remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe.

¹⁰ GRANDGUILLOT.B, et, F, « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, Lextenso Edition, (8eme édition), France, 2004, P126.

¹¹ GRANDGUILLOT.B, et, F op.cit, p126.

- **Reporting de gestion** : remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège un reporting de gestion.

1.3.4. Le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil essentiel du contrôle de gestion, il sert à lui fournir des informations légères, rapides, il est ainsi, un instrument de communication avec les différents niveaux hiérarchiques.

Il permet le pilotage des activités de l'entreprise d'une façon plus efficace et pertinente. Selon GERVAIS. M, : « le tableau de bord est l'instrument qui permet aux responsables d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à la zone d'investigation. Il attire son attention sur des points clés, fait apparaître ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne aux responsables les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. »¹². C'est ce que nous allons aborder en détail dans les prochaines sections de ce chapitre.

¹² GERVAIS.M, « Le contrôle de gestion par les systèmes budgétaires », édition Aubin imprimeur, France, 1989, p.162.

Section 02 : Généralités sur le tableau de bord.

Le tableau de bord est un système de mesure, de suivi et de communication, il permet de visualiser et maîtriser l'activité de l'entreprise et sa performance par une synthèse fondée sur des indicateurs pertinents pour les besoins de pilotage des dirigeants

Dans cette section, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est qu'un tableau de bord ?
- Quels sont ces objectifs, ces caractéristiques, et sa classification ?
- Quels sont ses instruments ?
- Quelle utilité représente pour l'entreprise ?
- Quelles sont ses fonctions et ses limites ?

2.1. Définitions

D'après ALAZARD et SEPARI, « un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction d'une équipe ». ¹³

Définition de NORBERT Guedji dit que : « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise » ¹⁴

En résumé, Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui illustre les activités et les résultats de l'entreprise d'une manière synthétique sous la forme des indicateurs sur des périodes données qui permettent de contrôler l'atteinte des objectifs fixés et de prendre les décisions qui s'imposent.

¹³ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion », DUNOD, paris, 2007, P-P. 585- 594.

¹⁴ NORBERT guedji, « Le contrôle de gestion », Edition d'organisation, paris, 2000, page, 285.

2.2. Rôle et objectifs du tableau de bord.

2.2.1. Rôle du tableau de bord.

Le tableau de bord dans sa conception est un instrument de contrôle et de comparaison qui permet aux décideurs d'identifier les écarts et d'effectuer des actions correctives, il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun¹⁵.

Il est utile de connaître les 4 rôles essentiels du tableau de bord afin de mieux concevoir un tableau de bord :

➤ **Le tableau de bord (TDB) : instrument de contrôle et de comparaison**

- Le TDB est un outil de reporting car il permet de contrôler en permanence la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Le TDB met en évidence les points faibles et il fait ressortir tous les phénomènes qui sont anormal et susceptibles varier sans qu'on s'en aperçoive par ailleurs.
- Le TDB sollicite le dynamisme des centres de responsabilités à partir d'une comparaison systémique avec des références pour permettre une bonne appréciation de la performance.

➤ **Le tableau de bord : outil de dialogue et de communication**

- Le TDB en plus qu'il est un outil d'aide au pilotage, il permet aux différents niveaux hiérarchiques de suivre le fonctionnement des entités dont ils ont la supervision.
- Le TDB permet de suivre les résultats et la progression des activités en cours, il constitue le pivot de la gestion prévisionnelle.
- Le TDB sert de base au dialogue entre le supérieur et les subordonnés, cela exige que les délais d'obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises.

➤ **Le tableau de bord est outil d'aide à la décision et à la prévention.**

Le TDB 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. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur.

¹⁵ ALAZARD, C et SEPARE, S, 2007, Op.cit. Page : 634-635.

➤ **Le TDB : outil mesure de la performance :**

La notion de la performance regroupe l'efficacité et l'efficience, elle vise à réaliser les objectifs fixés le plus proche possible en minimisant les coûts des ressources et des processus mise en œuvre. Les responsables cherchent une amélioration de la performance en matière de réalisation des objectifs de la démarche stratégique engagée.

2.2.2. Les objectifs du tableau de bord.

- Le tableau de bord est un outil d'aide au management, son objectif comporte deux volets distincts : un volet pour le constat, destiné au Reporting, et un volet pour l'action, destiné au pilotage du service.
- Son côté Reporting (une version verticale des résultats) : permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.
- Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides pour faciliter la prise de décision des responsables.
- Son côté pour l'action (pilotage) (une vision multidimensionnelle) les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises¹⁶. Ces données permettent de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci.

Selon R.N ANTHONY, l'objectif du tableau de bord « *est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateur pour ne pas passer à coter d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)* »¹⁷

- 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.¹⁸

¹⁶ FONTAINE. K, GAVINO. Et ZAMBEAUX .A, « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P.15.

¹⁷ ANTHONY R.N , « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24.

¹⁸ PEYRAD. J, Et M, « Dictionnaire de finance », 2ème Édition. Vuibert, 2001.

2.3. Typologies des tableaux de bord.

On distingue plusieurs types de tableau de bord :

- Le Tableau de bord stratégique.
- Le Tableau de bord de gestion.
- Le Tableau de bord opérationnel.

2.3.1. Le Tableau de bord stratégique.

Il est appelé aussi par certains auteurs tableau de bord prospectif, il assure une vision autant externe de l'entreprise sur son marché qu'interne sur son propre fonctionnement. Il intègre les facteurs clés de succès de l'entreprise, c'est-à-dire¹⁹ :

- 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.

La fréquence de réalisation du Tableau de bord est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle, ce tableau est un outil de pilotage à long terme.

2.3.2. 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.²⁰

Le Tableau de bord de gestion a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et les réalisations, de ce fait, il permet d'analyser les causes de ces écarts ce qui conduit l'entreprise à mettre en place de actions correctrices en cas d'un écart considérable ou défavorable. Ce Tableau est régulièrement, c'est-à-dire, toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve, il s'agit donc, un outil de pilotage à moyen terme.

¹⁹ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », Edition, DUNOD, Paris, 1998, page 190.

²⁰ ALAZARD.C et SEPARI.S Op.cit., 2010, page 574.

2.3.3. Le Tableau de bord opérationnel.

Le Tableau de bord opérationnel renseigne sur l'état d'avancement ainsi que la performance des plans d'actions déployés, il contient deux type d'indicateurs : des indicateur de performance et des indicateur de pilotage, ce tableau de bord est réalisé d'une manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, il représente un outil de pilotage à court terme.

2.4. Les caractéristiques du Tableau de bord.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- **Pertinent** : répondre aux besoins du responsable au quelle le tableau de bord s'adresse.
- **Claire** : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées.
- **Synoptique** : offre une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable par l'ensemble des indicateurs. Donner une vue d'ensemble.
- **Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressant mais lorsque le tableau de bord est surchargé il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus.
- **tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuse. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
- **Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basée sur des informations biaisées et ou incomplètes.
- **Présentation chronologiques** : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.
- **Comparaison avec les concurrents** : il crucial de comparer les résultats de l'entreprise à ceux des concurrents sur la base des données accessibles à des externes. L'entreprise peut ainsi déterminer sa position et se faire une idée plus claire de ses résultats.
- **Comparaison avec une norme** : dans ce cas la comparaison a lieu avec un chiffre déterminé à titre d'exemple la moyenne des trois exercices passés.

- **Comparaison avec le budget** : une budgétisation est également des chiffres (résultats) à comparer avec ceux du tableau de bord, de sorte à conclure par rapport aux objectifs poursuivis.

2.5. Limites du Tableau de Bord

Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord qui ne se correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, il ne spécificités pas de chaque secteur d'une même entreprise.

- Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers d'une même société, et dont les résultats peuvent être saisonnier.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- La conception du tableau est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés loin du terrain.

Section 03 : Conception et Construction d'un Tableau de Bord.

La conception d'un Tableau de bord efficace nécessite au préalable le respect de certaines règles vis-à-vis de son fonctionnement et son contenu.

Un bon tableau de bord, doit être cohérent avec l'organisation de l'entreprise, et contient des indicateurs pertinents au pilotage, ainsi que, son élaboration doit être rapide pour qu'il puisse résoudre les dysfonctionnements en bon moment.

Le tableau de bord est un outil de pilotage et de communication efficace grâce à sa représentation sophistiquée de l'information par le biais des instruments comme : les ratios, les écarts, les graphes et les clignotants.

L'objectif de cette section est de représenter les principes de conception de tableau de bord et ces instruments et en fin son élaboration.

3.1. Les principes de conception d'un Tableau de bord.

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception²¹ :

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

3.1.1. 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.

²¹ ALAZARD .C et SEPARI.S « Manuel contrôle de gestion », 5eme Edition, DUNOD, Paris, mai 2018, page 636.

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.

3.1.2. 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.

3.1.3. 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.

Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite aux problèmes constatés. Son contenu est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Portant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés ;

3.2. Les instruments du tableau de bord.

La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite un certain nombre d'outils ou d'instruments, les plus fréquents sont : les ratios, les écarts, les graphs et les clignotants.

3.2.1. Les écarts.

Un écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : « *écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée* »²². L'analyse des écarts est la comparaison de ce qui est réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

3.2.2. Les ratios.

Un ratio est un « *Rapport entre deux grandeurs significatives d'un bilan ou d'un compte de résultat, utilisé comme indicateur de gestion de l'entreprise.* »²³. Les ratios facilitent les comparaisons pour une appréhension de la situation en forme relative. Ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est

²² DORIATH. B, « Contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, page 72.

²³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ratio/>, consulté : le 31/05/2023, à 16 :40.

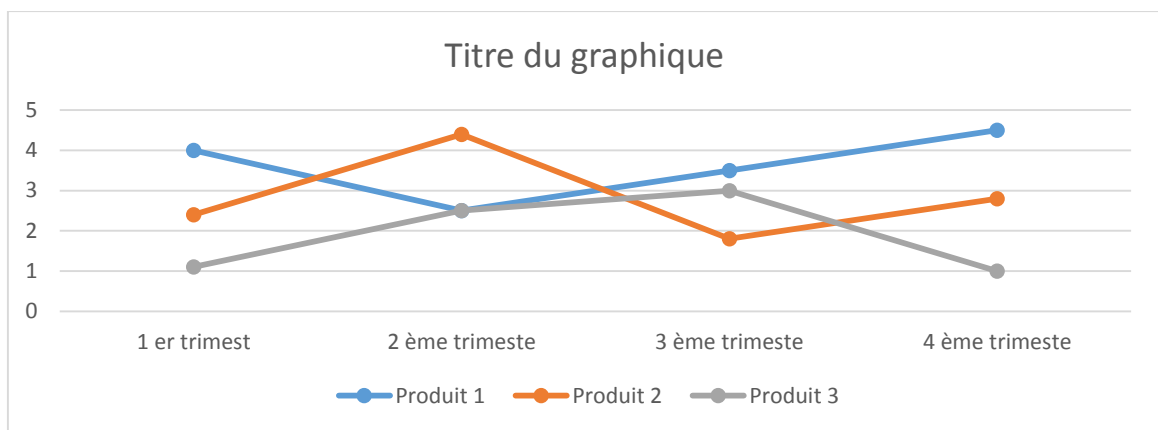
significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence. Cependant, le recours aux ratios risque de faire perdre de vue au responsable les objectifs globaux qui sont mieux exprimés en montants globaux.

3.2.3. Les graphiques.

Ils permettent d'avoir une vision rapide et directe des évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue :

- **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et de l'analyse de la tendance.

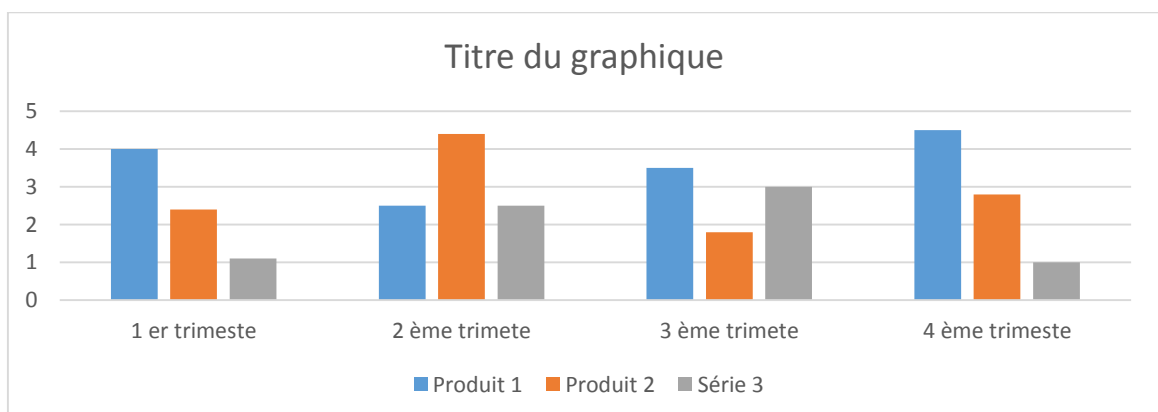
Figure N°02 : Représentation des courbes.



Source : Microsoft office Word.

- **Les histogrammes** : ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

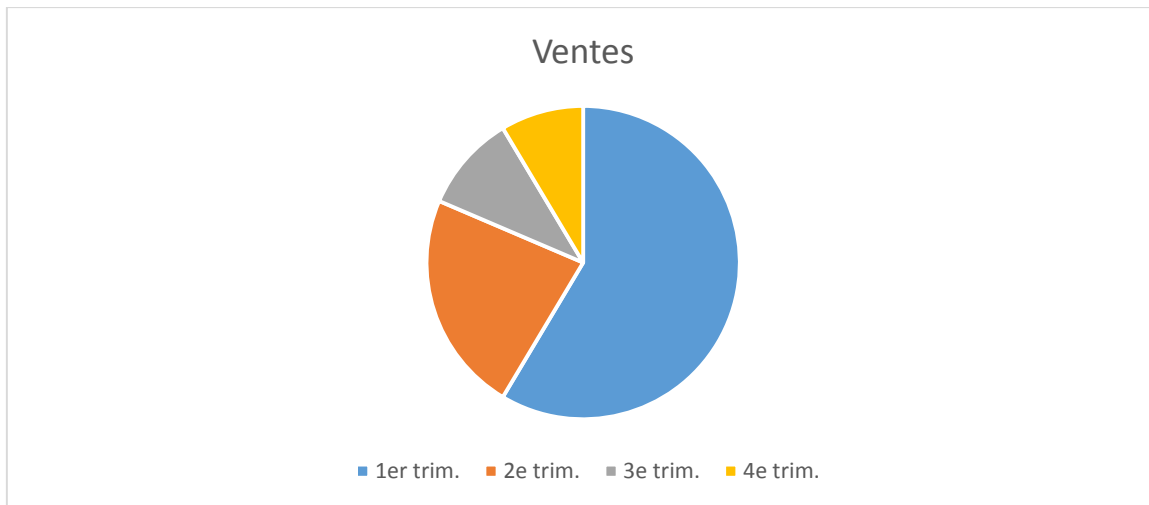
Figure N°03 : Représentation des histogrammes.



Source : Microsoft office Word.

- **Les camemberts** : c'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentage).

Figure N°04 : Représentation des camemberts.



Source : Microsoft office Word.

3.2.4. Les clignotants.

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limite ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

- **Une coloration** de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif,
- **Un cadran** ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la Normalité et la zone à éviter.
- **Les pictogrammes.**

Figure N°05 : Représentation des pictogrammes.



3.2.5. Les tableaux

Ils fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires, mais leurs capacités à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

3.2.6. Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur²⁴ :

- Les explications des écarts.
- Les décisions prises par le responsable.
- Questions sur les décisions à prendre.
- Justification des prévisions sur les mois à venir.
- Avancement des actions prises précisément.

3.3. Les étapes de la mise en œuvre du Tableau de Bord.

Un tableau de bord doit renfermer des informations qui permettront au responsable opérationnel une bonne maîtrise de son activité d'un côté et qui offriront une vue globale mais précise sur la performance dont fait preuve l'organisation pour les autres destinataires d'un autre côté. A cet effet, la construction d'un tableau de bord peut se résumer en « 4 » étapes :

3.3.1. La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord

La formalisation des objectifs est essentielle dans une organisation qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite. Définir les objectifs revient à préciser les buts que veut atteindre l'organisation. Ces derniers délimitent la performance dont elle veut faire preuve par son activité. Un objectif doit être précis, clair et fiable. Il doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise.

3.3.2. Le choix des indicateurs.

Si l'utilité d'un tableau de bord n'est plus à démontrer, son efficacité reste conditionnée à la sélection d'indicateurs appropriés et pertinents.

²⁴ M. Gervais, « Contrôle de gestion », collection gestion, 7ème Edition, Economica, Paris, 2009, page 622.

- a. Définition des indicateurs** : un indicateur « 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 »²⁵.
- b. Les caractéristiques d'un bon indicateur** : pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, un indicateur doit posséder un certain nombre de qualité :
- La pertinence : l'indicateur doit correspondre, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;
 - La qualité et la précision de la mesure : l'indicateur doit être bien formulé, précisément définit, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté ;
 - La faisabilité : c'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assure que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir des indicateurs ;
 - La convivialité d'interprétation et d'utilisation : c'est la faisabilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

c. Typologie d'indicateurs.

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs²⁶ :

- 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 dimension 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 ;

²⁵ ALAZARD C, Sépari, «DCG contrôle de gestion : manuel et applications», 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, page.559.

²⁶ ALAZARD C. Sépari S. 2010, Op.cit, page 559

- Indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par apport à un objectif ;
- Indicateur d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

C'est pourquoi, il est possible de résumer les caractères des indicateurs utilisés aujourd'hui : pour être des indicateurs de performance globale, ils sont plutôt synthétiques et ponctuels, financier et non financier, de progression et de pilotage.

3.3.3. Le choix de la périodicité.

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

Cependant, plusieurs auteurs privilégient la mise à jour mensuelle. La fréquence du tableau de bord est en générale liée au niveau de responsabilité concerné par le tableau de bord, afin de respecter le principe d'indicateur « relié à la prise de décision ». Plus on est proche du terrain, de l'opérationnel, de l'action quotidienne, plus la fréquence aura tendance à s'intensifier. Plus on va vers la prise de décision stratégique, moins la fréquence sera élevée.

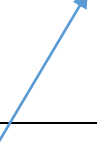
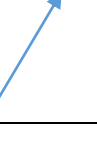
3.3.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord.

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

- **La zone « paramètres économique »** : qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.
- **La zone « résultats réels »** : ces résultats peuvent être présentés par période et / ou cumulés. Ils concernent des informations relatives à l'activité, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires, etc.).
- **La zone « objectifs »** : dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).

- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Tableau N°01 : la maquette du Tableau de Bord

TABLEAU DE BORD			
	Résultat	Objectifs	Ecart
Rubrique 01 : • <i>Indicateur A</i> • <i>Indicateur B</i> Rubrique 02 : • <i>Indicateur A</i> • <i>Indicateur B</i>			
			
Zone paramètres	Zone résultats	Zone objectifs	Zone Ecart

Source : LORRY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition organisation, 2001, Paris

L'information que contient un tableau de bord doit être mise en perspective sous une forme visuelle agréable (graphique, pictogramme, histogramme, alarmes et clignotants.) une bonne mise en forme permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite.

a. Privilégier une présentation standard

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard : même caractère et couleurs utilisés, même endroits pour inscrire les titres des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecture. La lecture retrouve toujours la même présentation, ce qui lui permet de se consacrer au fond plutôt que de passer son temps à décoder la forme.

b. Elaborer une mise en page précise

L'ordre de la mise en page doit être cohérent avec l'importance accordée au sujet. C'est ainsi que l'on aura tendance à consacrer les premières pages du tableau de bord aux aspects les plus importants de la vie de l'entreprise, et donc souvent aux objectifs et aux variables d'actions les plus influentes.

Conclusion

En conclusion, le premier chapitre nous a permis de comprendre l'importance du tableau de bord en tant qu'outil essentiel du contrôle de gestion au sein d'une entreprise. Nous avons exploré différentes sections clés pour appréhender pleinement le rôle et les aspects fondamentaux du tableau de bord.

Dans la première section, nous avons examiné le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise. Nous avons constaté que le contrôle de gestion occupe une place cruciale en tant que processus de prévision, d'exécution et d'évaluation des performances, visant à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

La deuxième section nous a permis d'acquérir des connaissances générales sur le tableau de bord. Nous avons appris que c'est un instrument de pilotage qui fournit une représentation synthétique des informations clés de l'entreprise, permettant aux décideurs d'avoir une vision globale et de prendre des mesures appropriées. Nous avons également compris que le tableau de bord peut prendre différentes typologies.

Enfin, dans la troisième section, nous avons exploré la conception et la construction du tableau de bord. Nous avons découvert les différentes étapes impliquées dans ce processus, depuis la définition des objectifs de l'organisation concernées par le tableau de bord, la sélection des indicateurs pertinents, jusqu'à sa mise en place. Nous avons pris conscience de l'importance de se conformer aux certains principes dans la conception du tableau de bord, afin de faciliter son utilisation et sa compréhension par les utilisateurs.

En somme, ce chapitre nous a permis de comprendre que le tableau de bord est un outil essentiel du contrôle de gestion, offrant une vision synthétique des informations clés de l'entreprise pour faciliter la prise de décision stratégique. Sa conception et sa construction nécessitent une réflexion approfondie pour s'assurer qu'il répond aux besoins spécifiques de l'entreprise et qu'il fournit les indicateurs appropriés pour évaluer les performances. Dans les chapitres suivants, nous approfondirons davantage nos connaissances sur les différents indicateurs financiers de tableau de bord pertinents pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

Introduction

Le concept de performance occupe une place centrale dans le pilotage d'une entreprise. Il englobe la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à générer des résultats favorable. Pour maîtriser et piloter la performance, les entreprises utilisent divers outils. Parmi ceux-ci, le tableau de bord se distingue comme un instrument de mesure et de pilotage essentiel. Par ailleurs, la performance financière est un aspect critique de la performance globale d'une entreprise, car elle reflète sa capacité à générer des bénéfices. Dans ce chapitre, nous explorerons en détail ces trois aspects clés de la performance : le concept de performance, le tableau de bord en tant qu'outil de mesure et de pilotage, et la mesure de la performance qui est considérée comme une démarche primordiale au pilotage et la maîtrise de la performance.

Dans la première section, nous analyserons le concept de performance, nous examinerons sa définition et ces critères. Nous aborderons également ces objectifs, ces dimensions et ces typologies. Comprendre le concept de performance est essentiel pour établir une base solide et clarifier les attentes en termes de résultat.

La deuxième section mettra l'accent sur le rôle occupé par le tableau de bord dans le système de mesure et le processus de pilotage de la performance de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, nous nous concentrerons sur la mesure de la performance financière. Nous examinerons les indicateurs financiers pertinent à la conception d'un tableau de bord financier, tels que les indicateurs d'équilibre financier, l'étude de leurs variation dans le temps permet à l'entreprise de réviser ses politiques d'investissement et de financements, nous aborderons également les soldes intermédiaires de gestion (SIG) car leurs apparition dans le tableau de bord financier est importantes pour le pilotage de la performance, ensuite nous analyserons les différents ratios de gestion qui sont des indicateurs de performance efficaces.

En explorant ces trois aspects dans ce chapitre, nous espérons fournir une base solide pour notre cas d'étude sur le terrain.

Section 01 : Concept de performance.

La performance en générale est la mesure de succès de l'entreprise dans l'atteinte de ces objectifs. Dans cette section, on va essayer de d'éclairer le terme de performance et voir quelles sont ses critères, ses objectifs ainsi que ses dimensions et ses typologies.

1.1. Définitions

La performance peut être définie de plusieurs manières. A cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

LORINO a écrit sur ce sujet « *Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* »¹

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario, n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur.

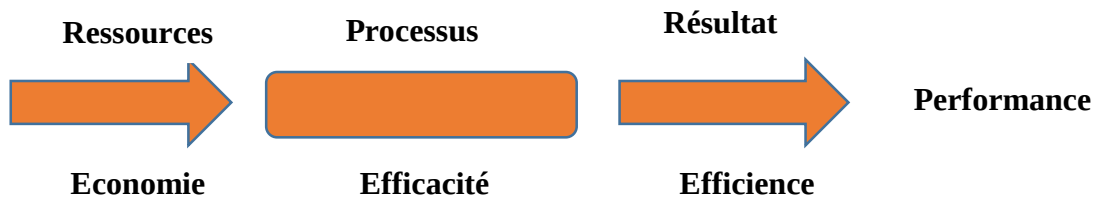
Le concept de la performance n'est pas simple à cerner. Il existe néanmoins un consensus relatif aux conditions requises pour qualifier une organisation de performante. Une organisation est performante lorsqu'elle est efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs poursuivis et elle est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée. Maitriser la performance d'une organisation suppose la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs afin que les objectifs stratégiques (efficacité) soient atteints et que les moyens engagés maximisent la valeur obtenue et perçue par les actionnaires (efficience).²

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.

¹ LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance », Edition d'organisations, Paris, 2003, P.5.

² LANGLOIS. L, BONNIER. C, BRIGNER. M, « Contrôle de gestion », Edition BERTI, Paris, 2008, P.12.

Schéma N°02 : les mesures de performance.

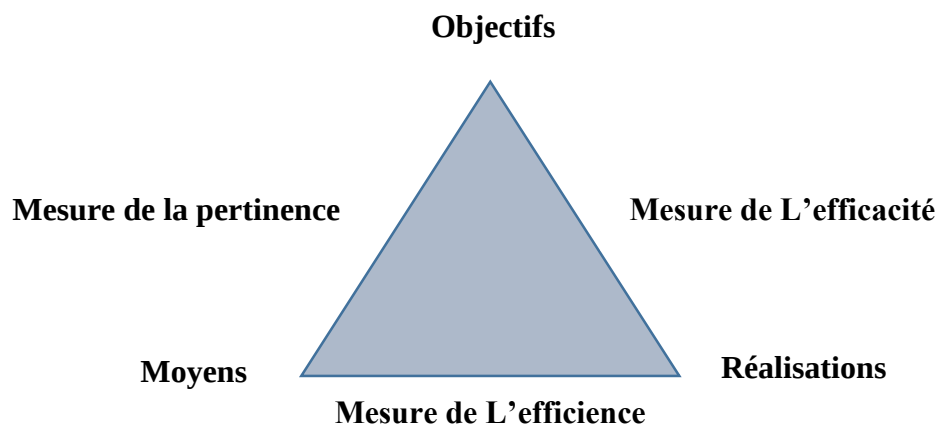


Source : BOUQUIN. H, « Le contrôle de gestion », Edition Economica, Paris, 2004, P. 48.

1.2. Les critères de la performance.

Les définitions citées précédemment montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience et la pertinence.

Figure N°06 : Critères de la performance.



Source : AHMED ZAID. M, «Contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publique algérienne », Algérie, 21-22 Octobre 2011.P. 5.

- Notion d'efficacité

C'est l'articulation entre objectif et résultat, elle consiste à mener une action déterminée à son terme pour obtenir un certain résultat conformément à un objectif fixé. Si l'efficacité du système n'est pas satisfaisante après être évaluée par différents indicateurs, les dirigeants peuvent prendre des mesures correctives pour redresser les paramètres défectueux et relancer l'activité de l'entreprise.

L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. « L'efficacité est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus) ».

- **Notion D'efficience**

C'est l'articulation entre moyens et résultat, elle est l'exploitation des moyens mis en œuvre pour réaliser des résultats qui répondent aux objectifs fixé avec les dépenses les plus économiques.

La performance est jugée en termes d'efficience essentiellement en phase d'exploitation du système de production. Si elle n'est pas satisfaisante, les dirigeants agiront en adoptant des décisions relatives au à la conduite et maintenance du système matériel et du système.

Aussi on peut dire que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des couts).

L'efficience consiste à faire le mieux possible avec les moyens dont on dispose, on atteint l'efficience par excellence avec la réalisation d'un bon rendement.

- **Notion de pertinence**

C'est l'articulation entre objectif et moyen. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens de production conformément aux objectifs fixés. Une performance pertinence se détermine principalement dans la phase de conception du système de production car il s'agit d'une part, de garantir la faisabilité du projet en se donnant les moyens de le réaliser, d'autre part éviter la surdimensionnement couteux.

1.3. Les objectifs de la performance.

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les couts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Amélioration le traitement des réclamations.

- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétence-clés.

1.4. Les dimensions de la performance

La performance de l'organisation appréciée différemment selon les acteurs, client, salariées, actionnaires, managers, car ils ont des objectifs différents ; c'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe³.

1.4.1. La performance Externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.

1.4.2. La performance Interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

Tableau N°02 : Tableau comparatif de la performance interne et externe

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

Source : DORIATH. B, GOUJET. C, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition DUNOD, paris, 2007, P.173.

³ LANGLOIS. G, BRINGER. M, BONNIER. C, « contrôle de gestion », Editions Berti, Paris, 2010, P.14.

1.5. Les typologies de la performance.

La performance peut se classer selon différentes typologies, un tel découpage va ramènera les appuis en matière de mesure de la performance.

1.5.1. La performance économique et organisationnelle⁴

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, quantité, les couts et le temps.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), de bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie).

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur les conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques et gérer les opportunités, gérer le stress.

La recherche de l'équilibre, de la performance durable et de la performance optimale devrait être une préoccupation constante.

Alors on peut dire que dans le contexte organisationnel, tout ce qui est performant (i.e. conforme aux objectifs et à la stratégie) est positif et satisfaisant et tout ce qui est non performant (i.e. non conforme aux objectifs et à la stratégie) est négatif et insatisfaisant.

D'après Peter DRUCKER la performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer.

« La première tâche du management est de définir les résultats et la performance d'une organisation puis d'organiser les ressources pour les produire »

1.5.2. La performance sociale

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la

⁴ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/performance>. Consulté : le 10/06/2023 à 18 :06.

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

rémunération afin de donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

1.5.3. La performance commerciale

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés/ la fidélité de la clientèle, le chiffre d'affaires et les parts de marché.

A. La fidélité de la clientèle ou d'usage

La fidélité correspond à la création d'une relation durable avec un produit, une marque, ou une organisation. La fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente. Toutefois, les associations et les autres organisations publiques peuvent évaluer la satisfaction de leurs membres ou usagers afin d'améliorer leurs prestations.

La fidélité du client se traduit par un ensemble d'indicateurs liés à son comportement. Pour mesurer la fidélisation, on observe l'augmentation du panier moyen, la fréquence des achats, la recommandation de l'entreprise par ses clients, etc.

B. Le Chiffre d'affaire Hors taxes

Le chiffre D'affaires est le montant total des ventes de l'entreprise.

$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantités vendues} \times \text{prix de vente.}$

Pour développer son chiffre d'affaires, une entreprise dispose de deux leviers :

La quantité (réussir à vendre plus de produits que les années précédentes) et/ou le prix (vendre plus cher). Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

C. La part de marché (PDM)

La part de marché représente la part des ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. Elle traduit la position qu'elle occupe sur son marché.

L'entreprise ou la marque ayant la plus grosse PDM est le leader du marché, la seconde est le challenger, les autres sont les suiveurs. Une entreprise peut voir son chiffre d'affaires augmenter mais sa part de marché diminuer. On en déduit qu'elle a vu ses ventes progresser, mais moins vite que celles de ses concurrents.

- Calcul de la PDM :

$$\text{PDM} = (\text{chiffre d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffre d'affaires total du marché}) \times 100.$$

L'augmentation de la part de marché d'une entreprise est la traduction de sa plus grande compétitivité sur le marché.

1.5.4. La performance globale

La performance globale d'une entreprise suppose la combinaison de performances individuelles et de performances collectives. La performance globale peut être définie comme étant une recherche de l'équilibre du poids des différentes performances et prendre en compte les intérêts de chaque partie prenante. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique.

La performance commerciale consiste à s'imposer dans un environnement concurrentiel afin d'enregistrer une progression du niveau des ventes (chiffre d'affaires) pour conquérir des parts de marché. La performance financière est mesurée par la capacité de l'organisation à réaliser des bénéfices et à être rentable.

Seulement, il semble que la performance financière et la performance sociale, bien que contradictoires à première vue, soient liées. En effet, de mauvaises conditions de travail ou des salaires insuffisants contribuent à une dégradation du climat social dont les conséquences (démissions, turnover élevé) ont un coût financier pour l'entreprise. Inversement, une entreprise performante financièrement pourra plus facilement satisfaire les revendications salariales ou liées aux conditions de travail des collaborateurs.

Section 02 : Le tableau de bord un outil de mesure et de pilotage de la performance.

La mesure de la performance est une démarche essentielle pour une entreprise afin de ne pas passer à coter de toute une sous-performance potentielle ou bien un dysfonctionnement au niveau de l'activité qui peut mettre sa pérennité en danger. Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapports aux objectifs fixés.

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 principale consiste à augmenter l'exploit des entités.⁵

Par la suite, la mesure de la performance par le tableau de bord conduit celui-ci à participer dans le processus du pilotage de la performance en permettant à son destinataire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire réagir.

2.1. La mesure de la performance de l'entreprise par le tableau de bord :

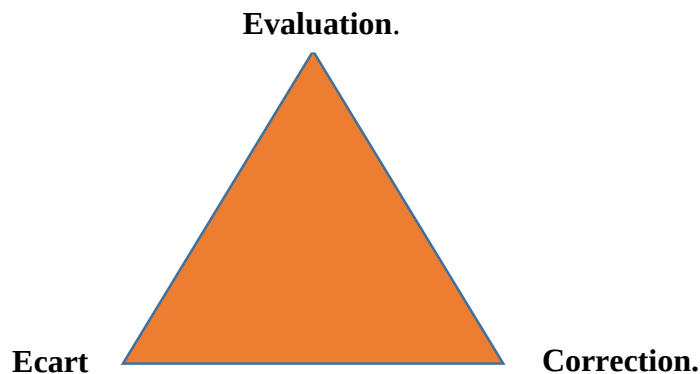
2.1.1. L'évaluation de la performance.

Un tableau de bord est un outil essentiel à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Ceci se fait à travers l'évaluation de son organisation selon certains indicateurs de performance. L'évaluation de l'entreprise permet aussi aux parties prenantes de l'entreprise de prendre des décisions

L'évaluation de la performance d'une entreprise ; c'est la mesure qui permet de constater si une activité ou un fonctionnement au sein de cette entreprise est performant ou pas, pour pouvoir déterminer quelles sont les actions de correction et d'amélioration à entreprendre. La notion d'évaluation est parmi les éléments déclencheurs de la boucle du pilotage. Sans mesure, cette boucle ne peut se réaliser.

⁵ VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2 ème Edition, press de l'université de Quebec, 2002, P. 61.

Figure N°07 : le triptyque de pilotage.



Source : AUTISSIER. D et DELAYE. V, « Mesurer la performance du système d'information », Edition Les baromètres de la performance, 2008.

L'idée même d'évaluation de l'entreprise s'alimente du principe d'optimisation de la performance de l'entreprise dans une approche de management. Pour Peter Drucker, le management concerne tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats. Pour cela, le management doit planifier, organiser et contrôler l'activité de l'entreprise.

Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation, qui se décline comme suit :

- **A long terme**, l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme.

- **A court terme**, l'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de l'entreprise.

- A ce stade, les deux niveaux précédents sont complémentaires et doivent être cohérents pour éviter tout dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

« La mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective. C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont élaborés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation

de la performance » ⁶ . Cette mesure permet d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise et de suivre l'évolution des écarts, afin de prendre les décisions au moment voulu. Nous considérerons qu'un système de mesure est pertinent lorsqu'il apporte au manager une information de gestion cohérente avec les exigences du pilotage de son activité.

2.1.2. Les principes d'un système de mesure de performance pertinent.

- Principe d'exhaustivité

Elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés, si les activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elle consiste aussi à utiliser une stratégie qui porte l'information disponible et dont on a besoin.

- Principe de contrôlabilité

Le responsable doit maîtriser l'ensemble des variables à l'origine, cela présume donc un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés au préalable entre les parties, les déterminations des résultats et des produits doivent être sans échecs et sans ambitions afin d'éviter les biais dans la mesure de performance.

- Principe d'indépendance

La mesure de performance d'un centre donné doit être indépendante de la mesure d'un autre centre, elle doit être isolée, afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre pour faire la mise en place d'une bonne mesure.

- Principe de dualité

Le responsable ou le contrôleur doit faire une mesure officieuse qui est basée uniquement sur les variables maîtrisées par le responsable du centre.

- Principe de permanence des indicateurs

Un tableau de bord doit présenter des indicateurs et des informations périodiques faisant le but de mesure périodique qui autorise un suivi et un contrôle clair des évolutions constatés.

⁶ Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (dir.), Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, Paris, 2006, p-p. 54-56.

- Principe de cohérence organisationnelle

La mesure de performance exercée doit permettre d'attribuer des responsabilités aux acteurs et aux responsables.⁷

- Principe de clarté et de sélection limité d'indicateur

Le tableau de bord reste toujours un outil très important visualise rapidement et comprenne un ensemble d'informations fiables et définies précises.

2.2. Le pilotage de performance de l'entreprise par le tableau de bord.

Le pilotage de la performance est une notion fondamentale pour l'entreprise, et ce tant au niveau organisationnel (entreprise) qu'au niveau opérationnel (processus), pour piloter un système il faut avoir une maîtrise permanente de ces processus et surtout, il faut s'appuyer sur un système de mesure, de suivi et d'évaluation des performances à atteintes.

Aussi, le pilotage d'un system sollicite la mise en place d'un système d'objectifs communiqué verticalement et transversalement dans tous les niveaux décisionnels de l'entreprise pour pouvoir atteindre les performances désirées.

2.2.1. Le Système de Pilotage d'une entreprise

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé⁸. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifier le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre. Au niveau du contrôle de gestion cela signifie le suivi, l'anticipation et l'engagement d'actions correctives. En dernière position, le contrôle opérationnel ou des tâches /d'exécution signifie le suivi du déroulement par exception.

Pour Ph. LORINO, 1998 : « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble

⁷ BOUKHFIF. A, « Analyse financière », Edition, Berti, Alger, 1996, P. 27.

⁸ PEGUIRON. F et THIERY. O, « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France », 28-29 Avril 2005, P.1

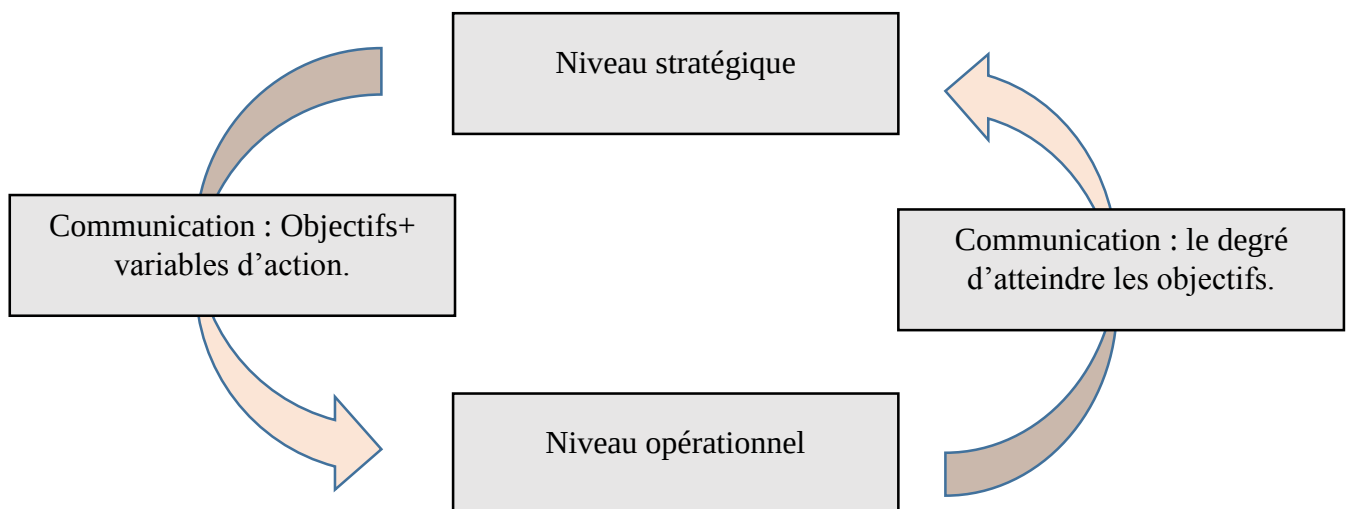
Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

de manière de plus en plus performante »⁹. (Ph. LORINO, 2004) ajoute également que « le pilotage consiste à déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et à capitaliser les enseignements de l'action pour en enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes »¹⁰

Le système de pilotage est défini comme étant « l'agrégation d'indicateurs qui permet de dégager l'information nécessaire à la prise de décision »¹¹. La mise en œuvre d'un système de pilotage s'appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

Le système de pilotage est conçu à partir de deux niveaux décisionnel, il doit modéliser les flux descendant de l'information contenant des objectifs visés et les facteurs qui y contribuent par les niveaux hiérarchique supérieur au niveau opérationnel qui doit à son tour mettre en place un système de mesure et de suivi pour déployer la stratégie.

Schéma N°03 : La décomposition de système de pilotage.



Source : élaboré par nos même à partir des définitions précédentes.

⁹ P. LORINO [1998] ; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998,

¹⁰ Ph. LORINO, [2004] ; « Méthodes et pratiques de la performance » ; Edition d'Organisation, Cité par (S. ANDRE [2006] ; « Evaluation de synthèse de la performance environnementale pour des sites industriels : Cas des sites des entités de la société TOTAL » ; Cahier du LAMSADE 241, sept 2006, P.4)

¹¹ FONTAINE. K et G. ZAMBEAUX. A ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD : des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l'emploi territorial», Hors-série n° 9, Déc 2005.

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

N. BERLAND, (2009), a jugé que : « la construction d'un système de pilotage relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier »¹².

Ainsi, (PANSARD. J. F. et M. RIVET), souligne à ce propos que : « la phase post- acquisition est généralement l'occasion de repenser le système de pilotage de l'entreprise »¹³.

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

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

On peut distinguer trois niveaux de pilotage :

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

2.3.1. Niveau stratégique

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé en termes de responsabilité. Le PDG détient un rôle important. De ce fait, il est en charge de pilotage, de management stratégique et de suivi de la politique stratégique, pose les grands axes d'orientations et définit des objectifs stratégiques.

Par la suite, il procède à diverses activités de contrôle puis à la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entité. Cela concerne le pilotage à long terme.

¹². BERLAND. N, « mesurer et pilotage la performance » ; e-book, www.free-management.fr ,2009. P. 131.

¹³ PANSARD J-F et RIVET. M, « Comment mettre en place un Système de Mesures Stratégiques », sur le Site PANSARD&ASSOCES, SD

2.3.2 Le pilotage par objectif

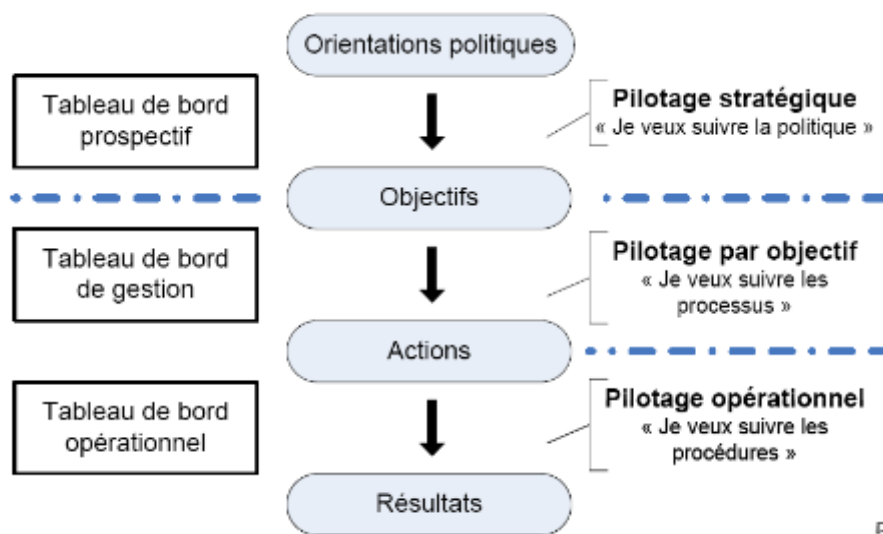
Le responsable (le chef de direction) est en charge de la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus.

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

2.3.3. Niveau opérationnel

Situé en bas de la hiérarchie. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage sont obligés de suivre les procédures et participent aux tâches d'exécution des directives et des plans d'actions, et ils veillent à l'atteinte des résultats pour chacun des actions définies par le niveau supérieur. Cela est relié au pilotage à court terme.

Figure N08° : Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise



Source : <https://docplayer.fr/15499045-Indicateurs-et-tabeaux-de-bord-pilotage-bsc.html>.
Consulté : le 09/06/2023 à 21.28.

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

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

- Réduire l'incertitude

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

- Stabiliser l'information

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

- Contribuer à une meilleure maîtrise de risque

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

- Faciliter la communication

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

- Dynamiser la réflexion

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

2.5. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.

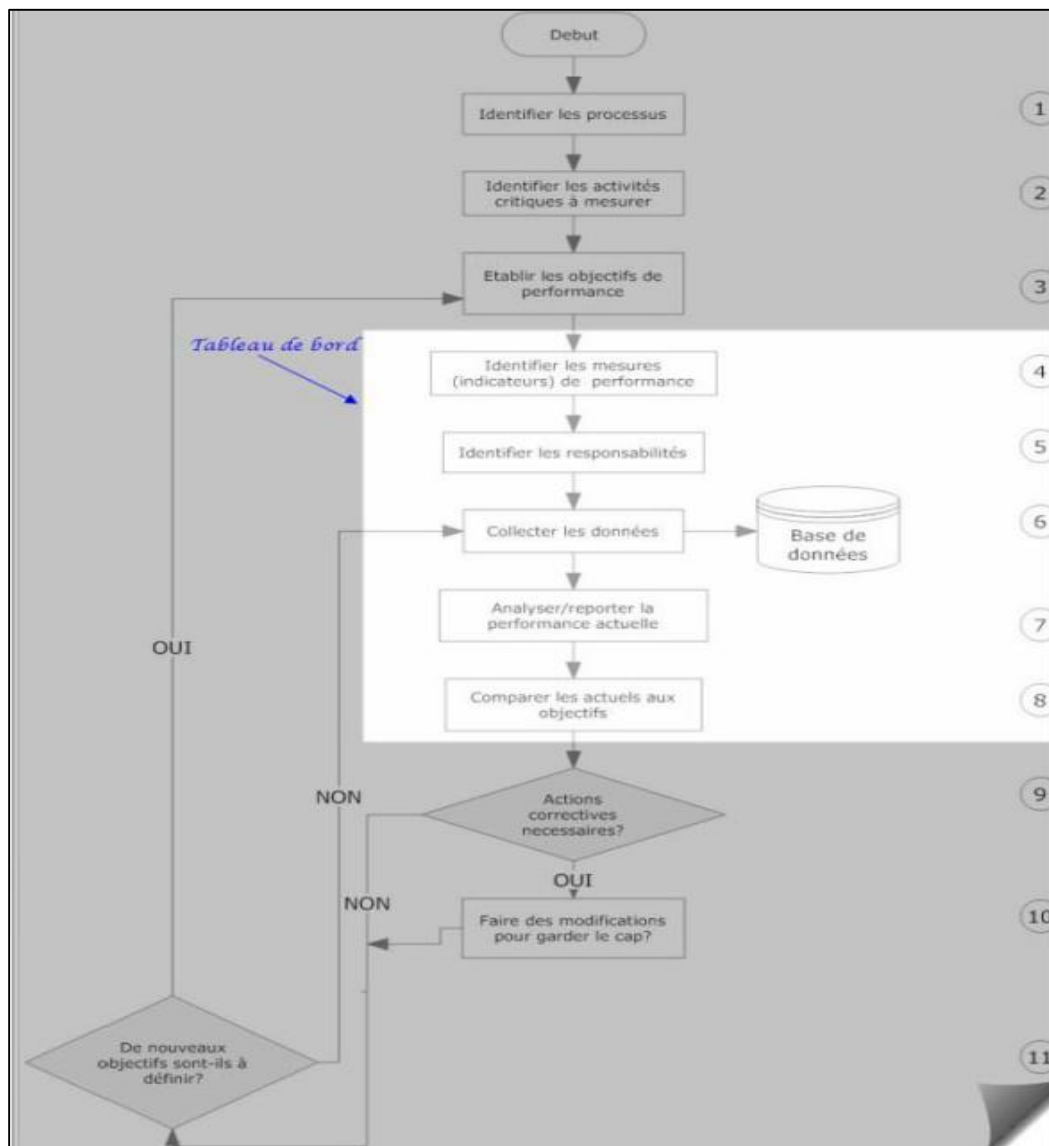
le tableau de bord, outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure-management-pilotage de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné qu' *« il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur [] ». Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des*

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord »¹⁴.

Nous avons trouvé intéressant d'identifier le lien qui se trouve entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. On peut répartir ce processus en 11 étapes telles qu'il est présenté dans ce flowchart proposé par ces auteurs :

Figure N°09 : Le processus de pilotage de la performance de l'entreprise.



Source : <https://tssperformance.com/processus-de-mesure-pilotage-de-la-performance-et-tableau-de-bord/>; consulté le 10/06/2023 à 3 :56.

¹⁴ JAULENT. P ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance », 5 Décembre 2009, P.3. Site : <http://blogdedaf.blogspot.com/2009/12/bonnes-pratiques-du-pilotage-de-la.html>, consulté : 10/06/2023 à 4 :28.

- 1 Identifier les processus :

C'est la 1ère étape et l'une des plus importantes. Si les employés ne sont pas d'accord sur les processus, comment peuvent-ils véritablement les mesurer ou utiliser leurs mesures ?

2- Identifier les activités clés à mesurer :

Les activités clés sont celles qui sont critiques et dans lesquels on retrouve les indicateurs clés de performance.

3- Etablir les objectifs de performances :

Tous les indicateurs doivent être liés à des objectifs prédéfinis, même si l'objectif en question semble subjectif. Avoir des objectifs et des standards est la seule manière d'interpréter les résultats des mesures de manière pertinente pour manager le système de performance.

4- Identifier les indicateurs de performance :

Il s'agit tout simplement d'identifier les indicateurs clés de performance qui supportent les objectifs précédemment établis

5- Identifier les responsabilités :

A chaque étape de ce processus, il faut assigner des responsables (une équipe ou un individu).

6- La collecte des données :

Autant on suit les chiffres, autant les données doivent être pré analyser pendant un période de temps donnée, et ainsi voir les tendances. Aussi, on pourra aisément voir les relations entre les données actuelles.

7- Analyser et reporter les données actuelles :

Ici les données brutes doivent être présentées de manière parlante et ainsi devenir de véritables outils de mesure.

8- Comparer les données actuelles aux objectifs :

Cette partie est très importante et est généralement présentée dans le rapport (tableau de bord)

9- Des actions correctives sont-elles nécessaires ?

Selon le niveau d'écart, on décidera s'il est nécessaire des faire des actions correctives.

10- Faire des modifications pour garder le cap ?

Cette étape est présente uniquement lorsque la précédente a comme réponse un "oui".

11- De nouveaux objectifs sont-ils à définir ?

Quelque que soit le système, à des moments les objectifs ont besoin d'une remise à niveau

De ce flowchart proposé, on constate qu'il existe un lien entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. Ce processus, de pilotage de la performance s'appréhende comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui est continue dans le temps.

Au final, on peut conclure en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'« *un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle), et grâce à un ensemble de données agrégées il permet de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. Il permet également, grâce à un ensemble de données agrégées, de mesurer le niveau de performance (efficience, efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives* »¹⁵

¹⁵ BRULEY. M, « Propos Sur les SI Décisionnels », Sept 2011, P.25.

Section 03 : La mesure de la performance selon l'approche financière.

Peter Drucker « Ce qui ne peut pas être mesuré, ne peut pas être géré ». Dans ce contexte, la mesure de la performance financière à l'aide d'indicateurs pertinents dans une optique comparative (comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autre), et évolutive (comment elle évolue dans le temps) est nécessaire pour la maîtriser et la piloter.

Par ailleurs, le pilotage de la performance financière passe par une analyse détaillée de celle-ci par le biais des outils ou des systèmes présentant un degré variable de précisions et de complexité.

3.1. La mesure par les indicateurs du bilan comptable.

L'équilibre financier d'une entreprise est une fonction de la cohérence qui existe entre ses ressources et ses emplois. Cette cohérence conditionne sa solvabilité et sa liquidité.

3.1.1. Le fond de roulement.

« Le fonds de roulement est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant »¹⁶

Le fonds de roulement est constitué par l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres plus emprunts à long et moyen terme) sur les immobilisations nettes (immobilisations brutes moins amortissements).

Le fonds de roulement correspond à la somme dont dispose l'entreprise pour payer : ses fournisseurs, ses employés, et l'ensemble de ses charges de fonctionnement, en attendant ses encaissements clients.

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

- Calcul de fond de roulement net global (FRNG).

Généralement le fond de roulement d'une entreprise se calcule par deux manières

- calcul à partir des éléments de haut de bilan.

¹⁶ LORINO.P, « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation, paris, 1998, P. 130.

Fond de roulement global = capitaux permanent net – actifs immobilisés

- calcul à partir des éléments de bas de bilan

Fond de roulement global = actif circulant – dettes à court terme (DCT)

- **L'interprétation de FRNG**

FRNG ≥ 0 : Cette situation signifie que l'entreprise a pu financer de façon durable l'intégralité des actifs immobilisés par les capitaux permanents et un excédent de ressources permanentes est enregistré. Cet excédent est une marge de sécurité pour l'entreprise qui lui permet de faire face à des risques divers à court terme. Dans ce cas les immobilisations ont été intégralement financées par les capitaux permanents plus un excédent.

Excédent : c'est la marge de sécurité en cas de besoin particulièrement à court terme.

FRNG = 0 : Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise semblent atteintes, celle-ci ne dépose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

FRNG ≤ 0 : les immobilisations n'ont pas été financées en totalité par les capitaux permanents. Le fond de roulement négatif signifie que l'entreprise finance une partie de ses investissements par des ressources à court terme, car des capitaux permanents ne représentent par un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations. Il signifie aussi que le montant des actifs circulants laisse prévoir des recettes futures à court terme insuffisantes pour faire face à l'ensemble des dettes. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité. Mais l'équilibre financier peut être maintenu dans ce cas, à condition que les actifs circulants soient très liquide et que les dettes à court termes soient peu exigibles.

3.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement correspond à la somme que l'entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise. En règle générale, le besoin en fonds de roulement se présente sous la forme suivante¹⁷ :

$$\text{BFR} = \text{Les valeurs d'exploitation} + \text{Les valeurs réalisables} - \text{DCT hors concours}$$

. DCT hors concours = les DCT - les dettes financières à court terme

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

- Les valeurs du BFR calculé, peuvent avoir les significations suivantes¹⁸ :

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.

3.1.3. La trésorerie

La trésorerie est le résultat de la comparaison, à une date donnée du FRNG et du BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance du FRNG après financement du BFR.

La trésorerie est donnée par la formule suivante :

$$\text{Trésorerie nette (TR)} = \text{fonds de roulement net global (FRN)} - \text{besoins en fonds de roulement (BFR)}$$

Elle peut toutefois être calculée directement à partir du bas du bilan comptable, selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie Nette (TR)} = \text{Disponibilités} - \text{Dettes financières à court terme}$$

¹⁷ Béatrice Rocher- Meunier, « le diagnostic financier », Edition d'organisation, Paris, 2006, P. 60.

¹⁸ Béatrice Rocher- Meunier, Idem, P. 60.

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme. Les principaux sont les avoirs détenus en banque (compte créditeur chez l'établissement bancaire) ainsi que les sommes présentes en caisse et les valeurs mobilières de placement (VMP).

- Les valeurs de la TR calculée, peuvent avoir les significations suivantes :

. $TR > 0 \rightarrow FRNG > BFR$

Trésorerie positive signifie que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins : le BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). On parle alors d'une réelle autonomie financière.

Néanmoins, si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive car elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.

. $TR = 0 \rightarrow FRN = BFR$

Trésorerie nette est nulle signifie que le fonds de roulement net finance le BFR à l'identique. Dans ce cas, malgré que la situation financière de l'entreprise soit à l'équilibre elle ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Ainsi, toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

. $TR < 0 \rightarrow FRN < BFR$

Trésorerie négative signifie que l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins : le FRN est insuffisant pour financer le BFR en sa totalité. Sa situation financière est donc déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.

3.2. La mesure par les indicateurs du compte de résultats.

L'évaluation de la performance de l'entreprise consiste à analyser les résultats obtenus par cette dernière. A cet effet, le compte de résultat est l'un des outils important qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise.

Le compte du résultat fait partie des comptes annuels, il regroupe les produits et les charges de l'exercice et la différence entre eux pour déterminer le résultat.

L'analyse quantitative de l'activité et la performance économique de l'entreprise, nous amène à calculer à partir du compte du résultat des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

3.2.1. La marge commerciale.

Cet indicateur ne concerne que les entreprises ayant une activité de négoce (achat pour revente en l'état). La marge commerciale s'obtient par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues¹⁹.

La marge commerciale (MC) = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

Avec : Coût d'achat des marchandises vendues = Achats de marchandises + variation de stocks de marchandises.

3.2.2. La production de l'exercice (PE).

La production de l'exercice est réservée aux entreprises industrielles, c'est-à-dire celles qui ont une activité de transformation ou de fabrication de biens et de services.

Sa formule de calcul est la suivante :

La production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée
--

« La production de l'exercice constitue un indicateur de gestion qui n'est pas homogène car la production vendue est exprimée au prix de vente, alors que la production stockée et la production immobilisée sont évaluées au coût de production. »²⁰

3.2.3. La Valeur Ajoutée (VA).

Cet indicateur, pertinent pour mesurer la productivité de l'entreprise et son aptitude à créer de la valeur, est obtenu par la différence entre le total constitué par la somme de

¹⁹ MARION Alain, « Analyse financière », concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4ème édition, Paris 2007, p50-53.

²⁰ PIERRE Ramage, « analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation 2001, P-P. 3-4.

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

la marge commerciale et de la production de l'exercice et les consommations en provenance des tiers qui regroupent toutes les consommations intermédiaires achetées à l'extérieur de l'entreprise (achat de matières premières et autres approvisionnements corrigés de leur variation de stocks + autres achats et charges externes)

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

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

L'excédent brut d'exploitation est défini comme étant le montant qui reste de la TV après règlement des impôts et taxes et des frais de personnel. Ce solde permet de mesurer la performance de l'entreprise indépendamment de toute décision financière ou de sa politique fiscale et celle des investissements. Si cet indicateur est négatif, on parle plutôt d'IBE ou insuffisance brut d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{VA} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements}$$

L'EBE est indicateur de rentabilité économique à partir duquel on peut calculer quelques ratios financiers :

Taux de rentabilité économique = EBE / Chiffre d'affaire hors taxes (CAHT)

- Le taux de rentabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, compte tenu uniquement de son activité d'exploitation (hors éléments financiers, fiscaux et d'autofinancement).

Taux de rentabilité économique brute (ROCE) = EBE / Capitaux investis.

- Ce ratio représente la rentabilité brute en fonction de l'ensemble des capitaux mobilisés (propres et empruntés).

3.2.5. Le résultat d'exploitation (RE).

Le résultat d'exploitation permet de déterminer les performances de l'entreprise à travers différents indicateurs comme les produits et les charges de l'entreprise lors de la fin de l'exercice comptable. Il s'agit d'un solde intermédiaire de gestion qui donne un aperçu de l'organisation et de la création de richesse au sein de l'entreprise

$$\text{RE} = \text{EBE} - (\text{dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{Reprises correspondantes} + \text{Transferts de charges d'exploitation.})$$

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

Les ratios financiers puisant leur source dans le résultat d'exploitation les plus rencontrés en pratique sont :

Taux de marge opérationnelle = (Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires hors taxes) x 100.

- Ce taux représente la marge du revenu qui revient à l'entreprise en ne tenant compte que de l'activité d'exploitation.

Poids des charges financières = Charges Financières / Résultat d'exploitation

- Ce ratio mesure l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise.

3.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI)

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations exceptionnelles (hors exploitation).

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.

Sa formule de calcul comme suit :

$\text{RCAI} = \text{résultat d'exploitation} + \text{produit financier} - \text{charges financières} + / - \text{quote-part de résultat faite en commun}$
--

3.2.7. Le résultat exceptionnel.

Comme son nom l'indique, le résultat exceptionnel est composé d'éléments inhabituels et non récurrents. Il représente la différence entre des produits et des charges considérées comme exceptionnels.

Il donne des informations sur le résultat dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale et courante de l'entreprise, en opposition avec le résultat d'exploitation.

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

Il existe peu de ratios financiers calculés à partir du résultat exceptionnel. Un seul est généralement utilisé, il met en avant l'importance du résultat exceptionnel sur le chiffre d'affaires.

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

Rentabilité des opérations non courantes = (Résultat exceptionnel / CA hors taxes) x 100.

3.2.8. Résultat net de l'exercice (RE).

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.

$\text{Résultat net} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôts sur les Bénéfices}$
--

Taux de rentabilité économique globale nette = résultat net / chiffre d'affaires HT.

– Cet indicateur mesure la performance économique globale de l'entreprise, que ce soit sa rentabilité d'exploitation mais aussi ses résultats financiers et ses résultats exceptionnels. Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles.

La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur-clé de l'activité de l'entreprise, obtenu à partir du compte de résultat. Elle désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité courante. Cette capacité donne en quelque sorte à l'entreprise une marge de manœuvre financière lui permettant de faire face à ses besoins de financement.

Intérêt :

La Capacité d'Autofinancement sert à :

- Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière ;
- Évaluer le montant des dividendes à verser aux associés ;
- Évaluer la santé financière de l'entreprise / le bon fonctionnement de son modèle économique.

Calcul :

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

Deux (02) méthodes sont possibles pour calculer l'autofinancement :

- À partir de l'EBE (excédent brut d'exploitation) - dit **approche soustractive** :

$$\text{CAF} = \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

- **Produits encaissables** : il s'agit de tous les produits encaissés ou à encaisser situés en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres produits d'exploitation, produits financiers, produits exceptionnels, transfert de charge).

- **Charges décaissées** : à l'inverse, il s'agit de toutes les charges décaissées ou à décaisser situées en dehors du calcul de l'excédent brut d'exploitation (autres charges d'exploitation (hors dotations), charges financières, charges exceptionnelles (hors dotations et coûts des immobilisations cédées, participation des salariés, impôts sur les bénéfices).

- À partir du résultat de l'exercice - dit **approche additive** :

$$\text{CAF} = \text{résultat de l'exercice} + \text{dotations aux amortissements et provisions} - \text{reprise sur amortissements et provisions} + \text{Valeur comptable des éléments d'actifs cédés} - \text{produits de cession d'immobilisations} - \text{subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice}$$

3.3. La mesure par les ratios.

« 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 ». ²¹

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

3.3.1. Les ratios de structure financière.

- **Le ratio de couverture des emplois stables**

Il mesure le taux de couverture des actifs détenus à long terme par des passifs ayant le même horizon

$$\text{Ratio de couverture des emplois stables} = \text{capitaux permanents} / \text{VI}$$

²¹ Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4ème édition, Paris, 2010, p190.

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

Le ratio de couverture des emplois stables doit être au moins égal à 1 (100%). Il est même préférable qu'il soit supérieur à ce montant car cela signifie que les ressources stables de l'entreprise lui permettent de dégager un excédent de liquidité qui pourra servir à financer le besoin en fonds de roulement.

- Le ratio d'endettement global

Le taux d'endettement net est un ratio qui met en évidence le poids de l'endettement d'une entreprise par rapport à ses capitaux propres. Il indique la proportion dans laquelle une entreprise se finance : sources extérieures (emprunts et dettes financières) versus sources intérieures (associés et actionnaires). Il indique de ce fait le niveau de solvabilité d'une entreprise et son éventuel risque de défaillance (cas d'un ratio élevé).

$$\text{Ratio d'endettement global} = \text{Dettes} / \text{fonds propres.}$$

3.3.2. Les ratios de liquidité.

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs de même nature.

Trois ratios de liquidité sont à utiliser dans l'analyse de la liquidité d'une entreprise :

- Le ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale, appelé aussi ratio du fond de roulement, exprime la capacité d'une entreprise à faire face à son passif exigible de court terme avec son actif circulant. Ce ratio doit toujours être supérieur à 1.

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

- Le ratio de liquidité restreinte (réduite)

Il est égal au rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks au passif exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks car leur liquidité peut être incertaine.

- Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations à court terme en utilisant uniquement sa trésorerie.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeurs disponibles (VD)} / \text{DCT.}$$

3.3.3. Les ratios de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs, elle est appréciée dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

- Le ratio de solvabilité générale

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

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

- Le ratio d'autonomie financière

D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes.}$$

3.3.4. Les ratios de rotation

Ces ratios sont des indicateurs de la vitesse moyenne à laquelle payent les clients, sont réglés les fournisseurs, et tournent les stocks. On les appelle « ratios hybrides » car ils puisent leurs informations à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

➤ Les délais de rotation de stock

La rotation de stock correspond au nombre de fois où le stock est intégralement renouvelé au cours de l'année. Ce ratio peut être calculé sur les matières premières, les produits finis (pour une entreprise industrielle) ou sur les marchandises (pour une entreprise commerciale) :

$$\text{Rotation des stocks de produits finis} = [\text{stock moyen de produits finis} / \text{coût de production}] * \frac{360}{j}$$

$$\text{Rotation des stocks de marchandises} = [\text{stock moyen de marchandises} / \text{coût d'achat}] * 360j$$

Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise

$$\text{Rotation des stocks de matières premières} = [\text{stock moyen de MP} / \text{coût d'achat}] * 360j$$

Le stock moyen = (valeur en début de période + valeur en fin de période) / 2

➤ Le délai de rotation du crédit clients

L'objectif ici est de calculer le nombre moyen de jours nécessaires aux clients pour régler ce qu'ils doivent à l'entreprise, ou autrement dit, le délai moyen d'encaissement des créances clients.

$$\text{Délai de rotation clients} = [\text{créances et comptes rattachés} + \text{effets escomptés} / \text{CA TTC}] * 360j$$

Ce ratio interfère également avec la trésorerie de l'entreprise et sur le besoin en fonds de roulement (BFR) : un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du BFR et inversement.

Théoriquement, la loi impose un délai maximum de règlement de 30 jours à la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Toutefois, la plupart des entreprises acceptent d'allonger ce délai, qui ne doit théoriquement pas dépasser 60 jours à compter de la date d'émission de la facture.

➤ Le délai de rotation du crédit fournisseurs

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

$$\text{Délai de rotation fournisseurs} = [\text{Dettes fournisseurs Et comptes rattachés} / \text{Achats en TTC}] * 360j.$$

La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie. Cependant, il peut être mal perçu par les fournisseurs et indiquer également que l'entreprise a des difficultés de trésorerie si elle ne peut payer ses fournisseurs dans les temps.

Payer ses fournisseurs au plus vite sera apprécié d'eux, mais les payer trop tôt peut avoir un impact sur ta trésorerie, qui se retrouvera plus vite à sec. Il peut donc être bénéfique de profiter du délai laissé par le fournisseur jusqu'à la date d'échéance

Conclusion

Dans cette conclusion, nous soulignons l'importance de la compréhension du concept de performance, ainsi que l'utilité du tableau de bord comme outil de mesure et de pilotage, et l'importance de mesure de la performance financière.

En comprenant le concept de performance, les entreprises peuvent définir des objectifs clairs et aligner leurs efforts pour les atteindre. Le tableau de bord offre un moyen précieux de mesurer et de piloter la performance en suivant les indicateurs clés et en fournissant une vision globale de la santé de l'entreprise. la mesure de la performance financière quant à elle, permet de d'analyser les différents indicateurs de performance pertinent au pilotage et la maîtrise de la performance.

En résumé, la compréhension de concept de performance, l'utilisation d'un tableau de bord efficace et la mesure de la performance financière sont des éléments essentiels pour maîtriser et piloter la performance de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'aborder l'étude des indicateurs financiers et l'élaboration du tableau de bord financier au sein de l'entreprise « ELECTRO-Industries AZAZGA », il est indispensable de présenter l'organisme d'accueil ainsi que Les éléments essentiels qui la caractérise.

1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO –Industries.

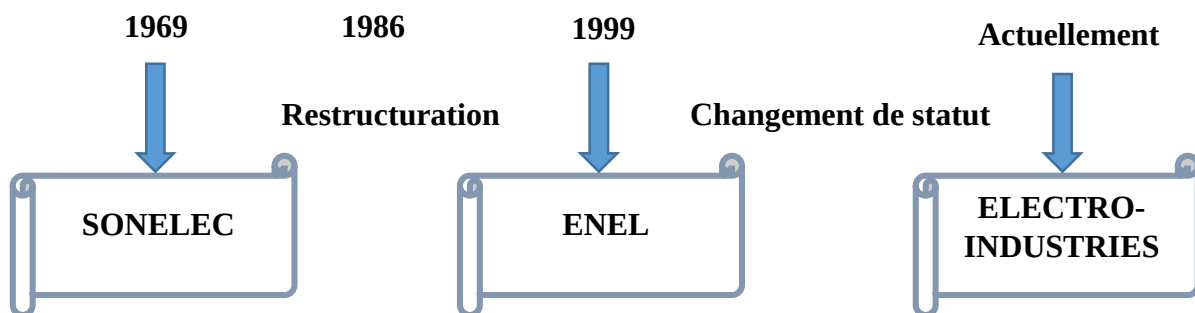
L'entreprise ELECTRO-Industries trouve ses origines dans la restructuration de la SONELEC (Société Nationale d'Electronique) Créée en 1969, l'une des unités de production de l'entreprise SONELEC, une des plus importantes entreprises du pays.

L'entreprise ELECTRO-Industries est une société par action (SPA) avec un capital de 4753000000 DA. Elle est créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electronique).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

On peut résumer l'évolution de l'entreprise ELECTRO-Industries comme suite :

Figure10 N° : Evolution de l'entreprise ELECTRO-Industries



Source : Documents interne de l'entreprise ELECRTIO-Industries

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en clé en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence :

- SIEMENS pour les produits alternateurs, générateurs et groupes électrogènes ;
- TRAFO-UNION pour le produit transformateur ;
- FRITZ-WERNER pour l'engineering et la construction ;

A ce stade, l'ENEL occupe une place monopolistique dans le secteur industriel au niveau national et une place prépondérante au niveau international. Quant à la construction

et l'infrastructure ont été réalisées par des entreprises algériennes telles que : ECOTEC, COSIDER, BATIMENTAL

1.2. La situation géographique et la superficie de l'entreprise

Electro-Industries est une entreprise de grande taille implantée sur une zone agricole de 39.5 hectares au bord de la route nationale N°12 et distante de trente (30) Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de huit (08) Km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

1.3. Statut juridique et social de l'entreprise ELECTRO-Industries

Electro-Industries une entreprise publique économique (EPE) ayant un statut juridique de société par action (SPA) au capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois millions de dinars algériens (4.753.000.000 DA) détenus totalement par le groupe ELEC EL- DJAZAIR pour le compte de l'Etat.

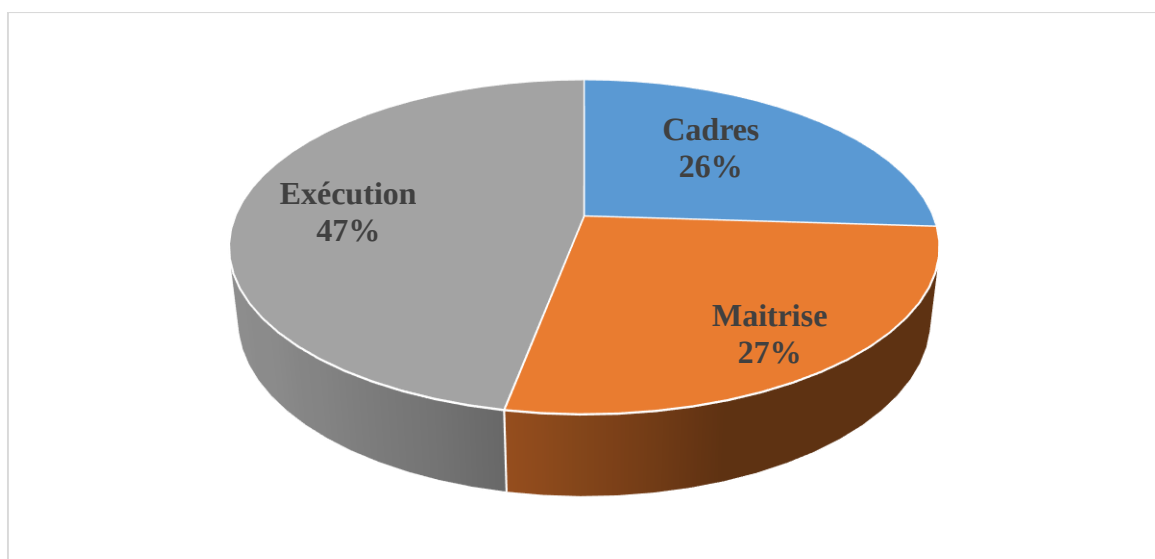
1.4. Effectif de l'entreprise ELECTRO-Industries

L'entreprise ELECTRO-Industries emploie actuellement un effectif de 853 travailleurs Répartis en trois catégories à savoir :

- 26% de cadres ;
- 27% de maîtrise ;
- 47% d'exécution.

On peut représenter effectif de l'entreprise ELECTRO-Industries comme suit :

Figure N°11 : Effectif de l'entreprise ELECTRO-Industries



Source : document interne à E-I.

Il est intéressant de noter que d'après la figure donnée, la catégorie d'exécution représente la plus grande proportion de salariés, soit 47% du nombre total de travailleurs. Ensuite, les agents de maîtrise constituent 27% de l'effectif, tandis que les cadres représentent 26%.

Cette répartition suggère une structure organisationnelle où la catégorie d'exécution est la plus nombreuse, suivie par les agents de maîtrise et enfin les cadres. Cela peut refléter une hiérarchie pyramidale typique, où la base de la hiérarchie compte le plus grand nombre d'employés, tandis que le nombre diminue progressivement à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

1.5. Le domaine d'activités de l'entreprise ELECTRO-Industries

L'entreprise Electro-Industries exerce deux types d'activités : activités principales et activités secondaires. C'est deux activités peuvent être résumer comme le présente le tableau suivant :

Tableau N°03 : Activités principales et secondaires de l'entreprise ELECTRO-Industrie

Activité principales	Activités secondaires
Conception, fabrication et commercialisation des : - Moteurs électriques ; - Transformateurs de distribution.	- Fabrication des groupes électrogènes ; - Maintenance des équipements de production ; - Rénovation et réparation des moyens de fabrication ; - Contrôle et vérification des matières ; - Activités de sous-traitance : laboratoire physique et chimie, moulage sous-pression des pièces en aluminium, découpage des pièces en tôles d'acier, fabrication des pièces d'usinage spécifiques, métrologie

Source : document interne à l'entreprise.

La production actuelle d'ELECTRO-Industries est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire annuel de 1,8 Milliards dinars.

Pour estimer les capacités de production de l'entreprise Electro-Industries, nous présentons les capacités de production des deux produits phares de l'entreprise :

- La capacité de production des transformateurs ;
- La capacité de production des moteurs électriques.

- La capacité de production des transformateurs

Pour les transformateurs de puissance de 50 à 2000KVA : tension usuelles en moyenne tension 5.5 -10V et tension usuelle en basse tension 400V. La capacité théorique de l'unité Transformateurs est de 5000 unités par an. Or, l'entreprise n'a produit que 3455 unités en N soit 69% de la production prévue.

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

- La capacité de production des moteurs électriques

En ce qui concerne les moteurs, ces derniers présentent les caractéristiques suivantes :

- Puissance des moteurs qui va de 0.25 à 400 KVA. ;
- Puissance des alternateurs qui va de 17,5 à 200KVA ;
- Puissance des groupes électrogènes allant de 100, 126, 160 et 200KVA.

La capacité théorique de production de cette unité est de 40.000 unités/an. La production réelle n'est que de 11058unité/an soit à peine 28% de ses capacités de production. Les ventes de moteurs représentent 30% environ de la capacité de production. Il est à signaler que ECLETRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

1.6. Les clients potentiels de l'entreprise

- SONEGAS, KAHRIF, et leur filiale pour le transformateur.
- POVAL, ERIAD, ENNTP, divers opérateurs publiques et privés ainsi que les particuliers pour le produit Moteur.

1.7. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries

Les fournisseurs de l'entreprise E-I sont en majorité constitués des entreprises étrangères. A cet effet les achats importés représentent 70%. Quant aux achats locaux, constituant 30% des besoins de l'entreprise E-I. Les fournisseurs de ces métiers sont : SARL K-RIL, SARL ENICAB, SARL TREFLCUIVRE.

1.8. Objectifs et rôle d'ELECTRO-Industries

Comme toute entreprise industrielle, la société Electro-Industries a pour objectifs de :

- Transformer les matières premières en produits finis pour les vendre à d'autres entreprises ou directement aux consommateurs ;1.
- Produire un excédent de trésorerie qui sera réinvesti dans le développement des activités ;
- Développer sa part de marché ;
- Servir le marché en produisant et en distribuant des transformateurs électriques correspondant à la demande des clients ;
- Motiver son personnel ;
- Engranger des bénéfices ;
- Atteindre un but technique via la conception et la réalisation des transformateurs de qualité ;
- - Chercher l'efficacité ;
- Diminuer la dépendance extérieure de l'Algérie.

1.9. L'organisation de l'entreprise ELECTRO-Industries

A partir de l'année 2016, l'entreprise ELECTRO-Industries a connu une nouvelle organisation en créant notamment deux nouvelles directions :

- La création d'une direction « marketing » qui a pour objectif de faire des publicités sur les produits (moteurs et transformateurs), de faire connaître la qualité des produits proposés, ciblage de la clientèle, étude de marché ...etc. ;
- La création d'une direction « Achat et approvisionnement » qui assure la gestion des achats pour tous les ateliers de production (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque atelier a un service spécifique achat, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction approvisionnement.

La structure de la société ELECTRO-Industries se divise comme suit :

➤ **La direction générale**

A partir de 2016, la direction générale de l'entreprise ELECTRO-Industries comporte six (06) assistants et six (06) directions (commerciales, ressources humaines, affaires Juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité). Et enfin, trois (03) unités de productions (prestations techniques, moteurs et transformateurs).

➤ **Direction ressources humains**

Les ressources humaines de l'entreprise ELECTRO-Industries constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement.

➤ **Les assistants**

L'entreprise ELECTRO-Industries a plus précisément 06 assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

➤ **Direction commerce et marketing**

A partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale .Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires).

➤ **Direction finance et comptabilité**

L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité de l'entreprise ELECTRO- Industries se divise en trois services : Finance, comptabilité analytique et comptabilité générale.

➤ **Direction juridique**

La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise.

➤ **Direction développement**

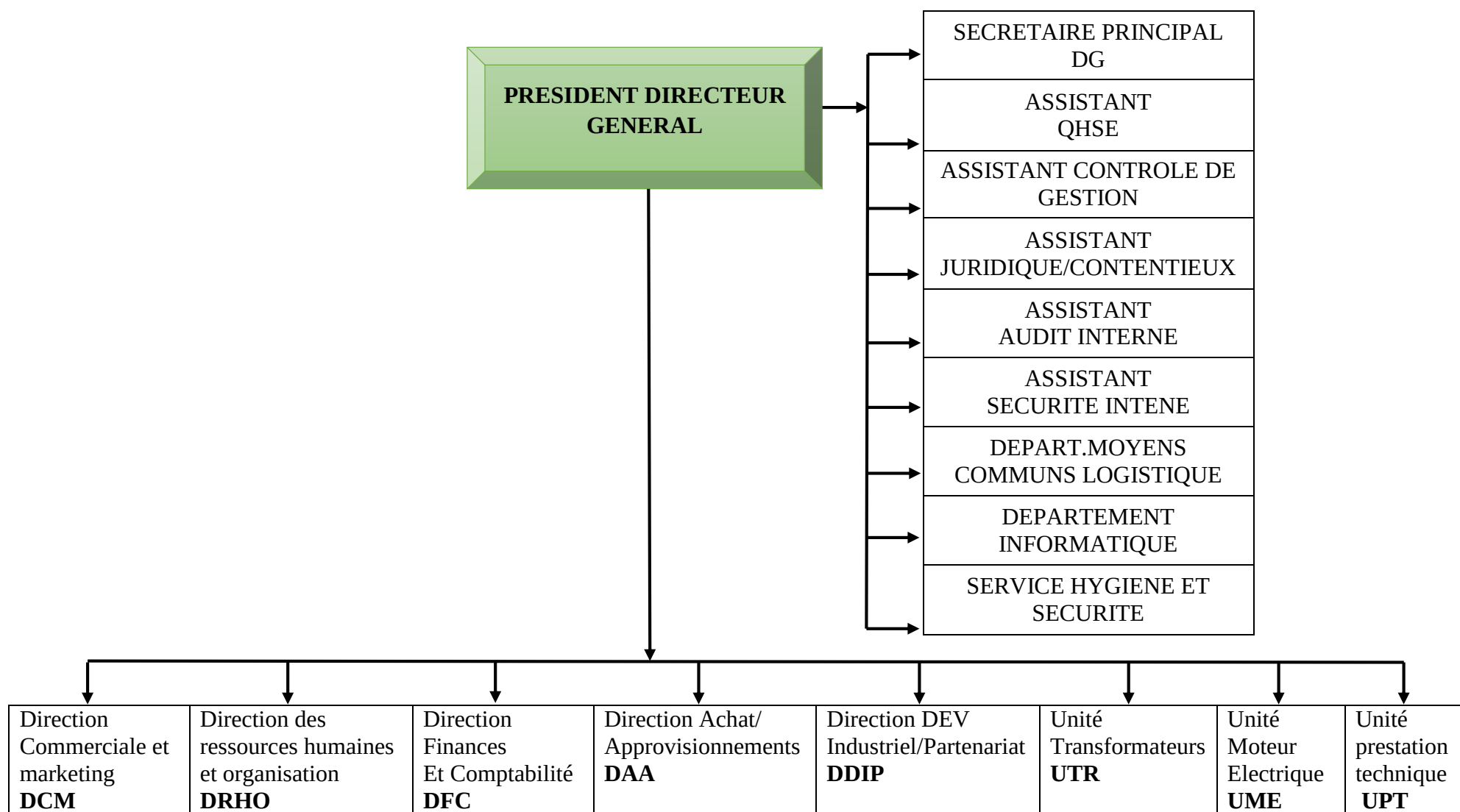
L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). En effet, l'entreprise ELECTRO-Industries dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

➤ **Direction achat et développement**

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

L'organigramme, par sa définition, doit permettre au chef de l'entreprise de faire prendre clairement conscience à chacun de qui il dépend sur le plan des relations hiérarchiques et fonctionnelles, ce qui fera l'objet de la figure suivante :

Schéma N°04 : Organigramme de l'entreprise Electro-Industrie



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise

Section 02 : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein d'ELECTRO-Industries. (EI)

Le tableau de bord financier (TBF) est outil essentiel de mesure, de maîtrise et de pilotage de la performance. Dans le cas de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIES, la mesure et le pilotage de la performance s'effectue à partir de la gestion budgétaire et un tableau de bord financier qui comprend trois catégories : les agrégats financiers, les ratios de gestion et les soldes intermédiaires de gestion. Sur la base de cette batterie d'indicateurs, nous allons essayer d'élaborer un TBF pour la mesure de la performance de l'EI par le biais d'un ensemble d'indicateur pertinents.

2.1. La mesure de la performance au sein de l'EI.

Pour mesurer la performance, les entreprises ont tendance d'utiliser des indicateurs financiers et non financiers. Pour l'EI utilise uniquement des indicateurs financiers. Avant de procéder à la construction du Tableau de bord financier, nous allons tout d'abord présenter les différents tableaux qui englobent des indicateurs qui nous permettent de mesurer la performance économique et financière de l'EI pour les deux années 2018 et 2019 à partir de ses états financiers.

2.1.1. Les indicateurs de bilan.

Ce volet comprend :

- Le bilan de grande masse ;
- Les indicateurs d'équilibre financiers.

2.1.1.1. Le bilan de grande masse.

Le bilan de grande masse permet de visualiser la structure financière de l'entreprise, Cette présentation du bilan financier facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise car elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles court d'exploitation.

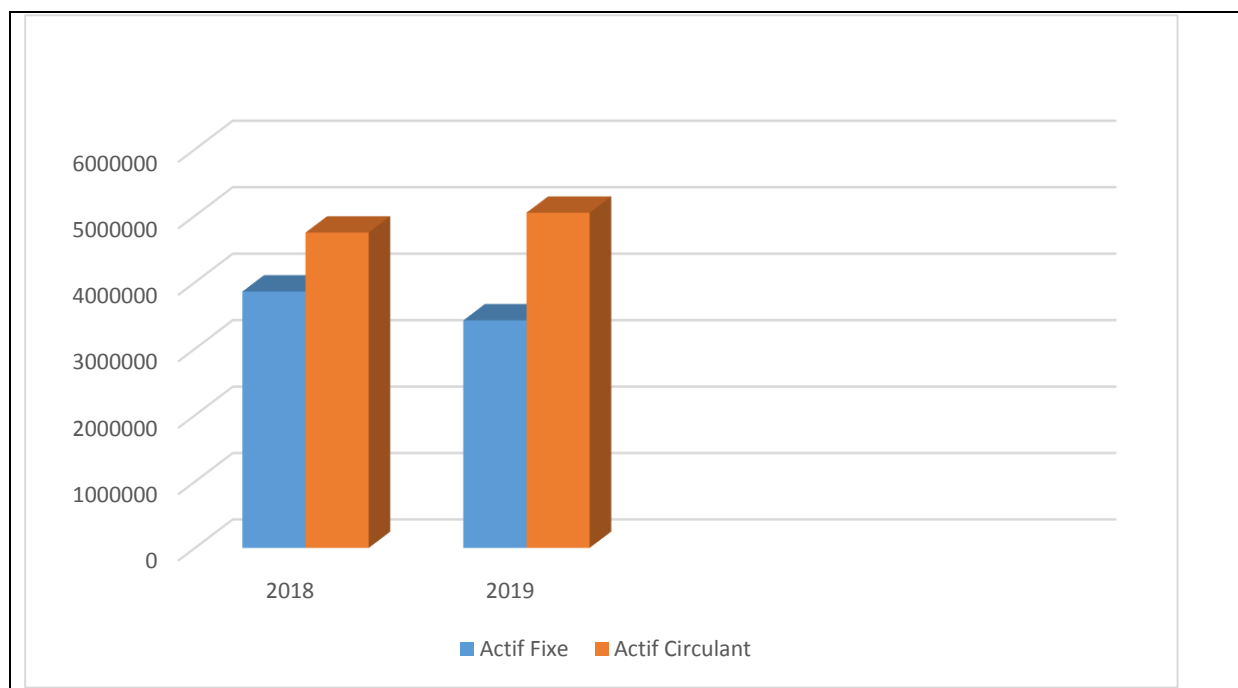
Le bilan de grande masse est un support d'aide au décideur pour prendre des décisions éclairées en matière d'investissement, de financement ou de gestion des opérations.

Tableau N°05 : Représentation de bilan de grande masse de l'actif pour les années 2018 et 2019

Libellés		Actif			
		valeur en KDA		valeur en pourcentage	
		2018	2019	2018	2019
Actif fixe	VI	3 859 977	3 426 889	44,85%	40,44%
Actif Circulant (AC)	VE	2 640 970	2 992 436	30,68%	35,31%
	VR	1 342 368	1 381 281	15,60%	16,30%
	VD	763 096	671 844	8,86%	7,92%
	Somme	4 746 436	5 045 563	55,14%	59,55%
Total		8 606 413	8 472 453	100%	100%

Source : élaboré à partir de bilan de l'EI.

Graph N°01 : La représentation graphique de l'actif du bilan de grandes masses des exercices 2018, 2019 (en KDA).



Source : élaboré à partir de tableau N°05

Interprétation :

On constate que l'EI dispose d'une plus grande quantité d'actif à court terme par rapport à ces actifs à long terme soit 30,31% et 35,31% de total de l'actif pour 2018 et 2019. Cette situation s'explique par l'augmentation des VE qui ont même connus une progression durant 2018 à 2019 qui passe de 2 640 970 KDA à 2 992 436 KDA. En conclusion on peut dire que

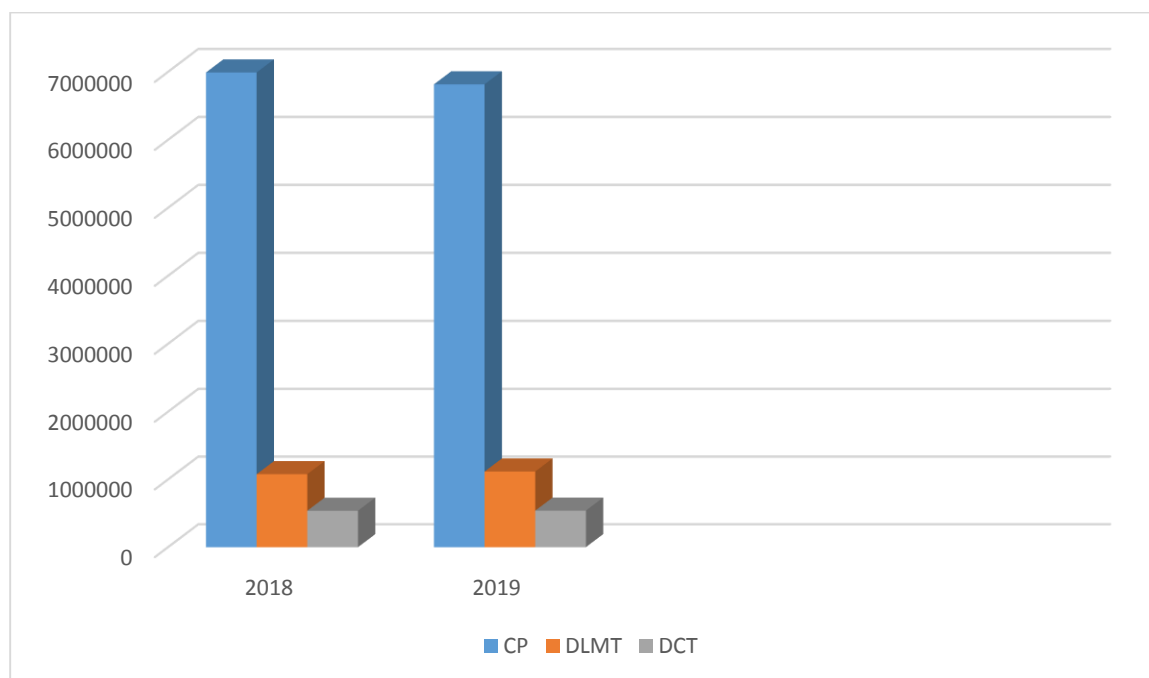
l'EI possède des stocks importants cela peut signifier qu'elle trouve des difficultés dans la vente de ces produits.

Tableau N°06 : Présentation de bilan de grande masse de passif.

Libellés		passif			
		Passif en valeur KDA		Passif en pourcentage %	
		2018	2019	2018	2019
Capitaux permanents (CP)	CP	6 990 894	6 816 560	81,23%	80,46%
	DLMT	1 078 019	1 116 537	12,53%	13,18%
Passif circulant	DCT	537 500	539 356	6,25%	6,37%
Total		8 606 413,00	8 472 453	100%	100%

Source : élaboré par nos soins à partir de bilan de l'EI.

Graph N°02 : La représentation graphique de passif du bilan de grandes masses des exercices 2018, 2019 (en KDA).



Source : élaboré par nos même à partir de tableau N°06.

Interprétation :

D'après le graphique ci-dessus, on constate que l'EI dépend de ces propres capitaux pour financer son activité au moins pour 2018 et 2019. Les capitaux permanents occupent la grande

partie de passif soit 81.23 % en 2018 et 80.46 % en 2019. Avec une légère diminution en 2019 du à l'enregistrement de l'entreprise d'un résultat net négatif (- 108 728 KDA).

Les DLMT, ont enregistrés une augmentation pendant 2018 et 2019, qui passent de 1 078 019 KDA à 1 115 537 KDA respectivement. Cette hausse est due aux emprunts et dettes financières.

2.1.1.2. Les indicateurs d'équilibre financier.

Les indicateurs d'équilibre financiers qui sont représenté par l'interaction de trois indicateurs : le FRN, le BFR et la TR. Ces derniers Sont des indicateurs pertinents pour un projet d'élaboration d'un tableau de bord financiers, dont le suivi de leurs variations dans le temps est essentiel pour le pilotage de la performance.

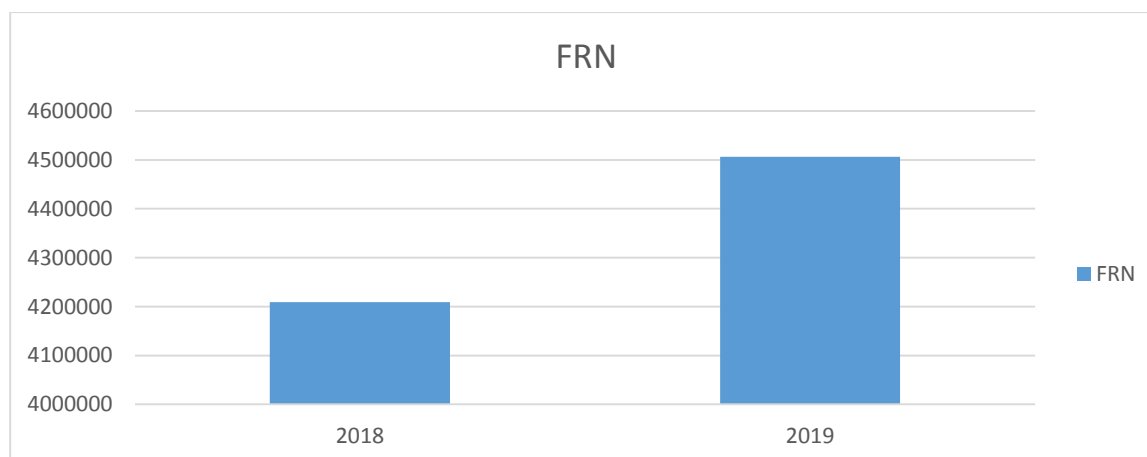
A. Le fond de roulement net (FRN)

Tableau N°07 : Le calcul et variation de FRN.

Désignations	2018	2019	Variation	évolution %
Capitaux permanents (1)	8 068 913	7 933 097	-135 816	-1,68%
VI (2)	3 859 977	3 426 889	-433 088	-11,22%
FRN (1)-(2)	4 208 936	4 506 208	297 272	7,06%

Source : réaliser par nos soins à partir de bilan de l'EI.

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



Source : élaboré à partir de tableau N°07

- **Interprétation :**

On constate que l'EI est en équilibre financier à long terme pour les deux années 2018 et 2019, les valeurs immobilisées sont entièrement financé par les capitaux permanents avec une marge de sécurité de 4 208 936 KDA en 2018 et 4 506 208 KDA pour 2019, destinée pour le financement des besoins de cycle d'exploitation.

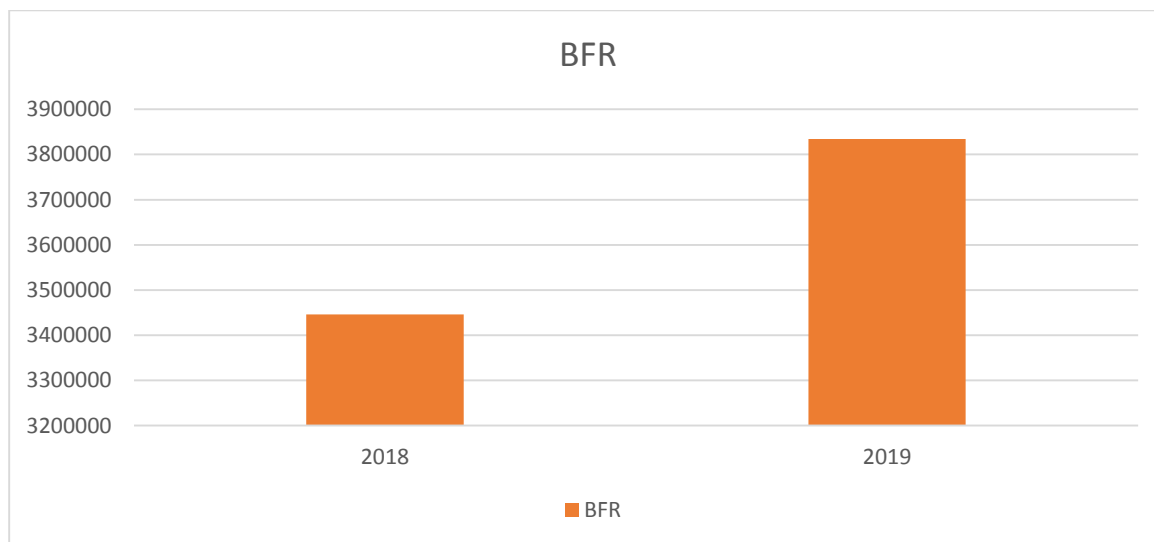
B. Le besoin en fond de roulement.

Tableau N°08 : Calcul et variation de BFR. (UM : KDA).

Désignations	2018	2019	Variation	évolution %
VE (1)	2640970	2992436	351466	13,31%
VR (2)	1342368	1381281	38913	2,90%
DCT (3)	537500	539356	1856	0,35%
BFR [(1) +(2)]-(3)	3445838	3834361	388523	11,28%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'EI.

Graphes N°04 : Représentation de l'évolution de BFR de 2018 et 2019 en KDA.



Source : réalisé à partir de tableau N°08.

Interprétation :

On constate que l'EI a des BFR positifs, soit 3 445 838 KDA et 3 834 361 KDA en 2018 et 2019 respectivement, avec une évolution de 11,28 % en 2019, cela signifie que ces emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature.

A noter que cette situation est due au niveau important des stocks que possède l'EI, elle doit donc financer ce besoin par le fond de roulement.

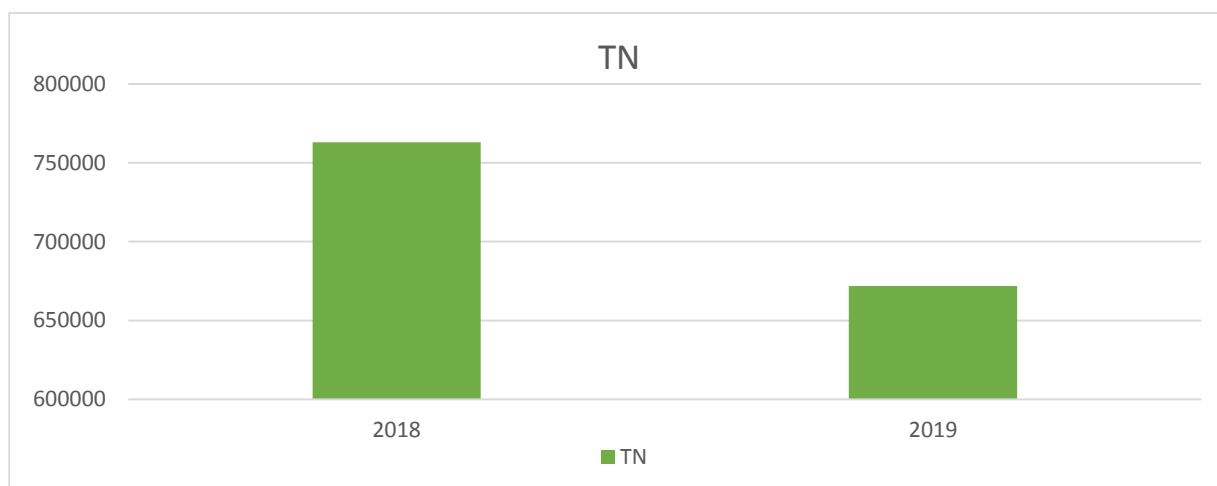
C. La trésorerie Net (TN).

Tableau N°09 : Calcul et variation de TN de l'année 2018 et 2019 en KDA.

Désignation	2018	2019	Variation	évolution %
FRN (1)	4208936	4506208	297272	7,06%
BFR (2)	3445838	3834361	388523	11,28%
TN= (1)-(2)	763098	671847	-91251	-11,96%

Source : réalisé par nos même à partir des documents de l'EI.

Graphe N°05 : Représentation de l'évolution de la TN pour les deux exercices 2018 et 2019 en KDA.



Source : élaboré par nos soins à partir tableau N°09

- Interprétation :

L'EI a dégagée une trésorerie positive pendant les deux exercices 2018 et 2019, soit 763 098 KDA et 671 847 KDA respectivement, son BFR est entièrement financé par des ressources stables et l'excédent du FRN constitue la trésorerie positive.

2.1.2. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des indicateurs financiers qui permettent d'analyser la performance d'une entreprise sur une période donnée. Ils jouent un rôle essentiel dans le pilotage de la performance car ils offrent une vision détaillée de l'activité économique de l'entreprise et de ces résultats.

Tableau N°10 : calcul et évolution des SIG de l'EI pendant 2018 et 2019 en KDA.

Opérations	2018	2019	Variation	Evolution %
CA	3403482	2765209	-638273	-18,75%
(-) Variation stocks produits finis et en cours	-702277	-49148	653129	7,00%
Production immobilisée	0	0	0	
Subventions d'exploitation	0	0	0	
Production de l'exercice	2701205	2716061	14856	0,55%
(-) Achats consommés	1717843	1815763	97920	5,70%
(-) services extérieures et autres consommations	64988	48232	-16756	-25,78%
consommation de l'exercice	1782831	1863995	81164	4,55%
Valeur ajouté (VA)	918374	852066	-66308	-7,22%
(-) Charges de personnel	733451	834703	101252	13,80%
(-) Impôts, taxes et versement assimilés	35828	28759	-7069	-19,73%
EBE	149095	-11396	-160491	-107,64%
(+) autres produits opérationnels	13306	14925	1619	12,17%
(-) autres charges opérationnels	5226	12188	6962	133,22%
(-) dotations aux amortissements et pertes de valeurs	210766	211263	497	0,24%
(+) reprise sur pertes de valeur et provisions	35181	22708	-12473	-35,45%
Résultat opérationnel	-18410	-197214	-178804	- 971,23%
(+) produits financiers	87179	83202	-3977	-4,56%
(-) charges financières	5654	1435	-4219	-74,62%
Résultat financier	81525	81767	242	0,30%
Résultat ordinaire avant impôts (ROAI)	63115	-115447	-178562	-282,92%
(+) Produits exceptionnels	0	0	0	0,00%
(-) charges exceptionnelles	0	0	0	0,00%
Résultat exceptionnel	0	0	0	0,00%
(+) Résultat ordinaire avant impôts	63115	-115447	-178562	0,00%
(+) Résultat exceptionnel	0	0	0	0,00%
(-) impôts exigibles sur résultats ordinaires	8469	10	-8459	-99,88%
(+) impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	10964	6729	-4235	-38,63%
RESULTAT NET	65610	-108728	-174338	-265,72%

Source : réalisé par nos même à partir de compte de résultat de l'EI.

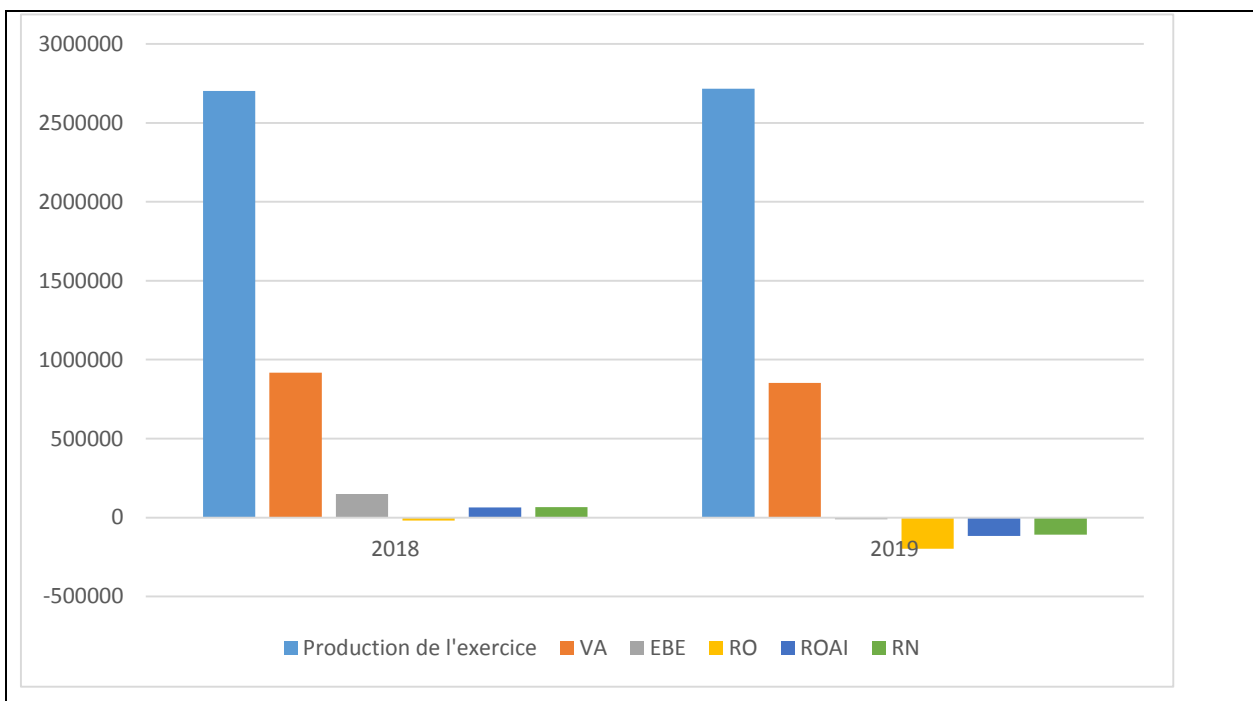
Interprétation :

Le tableau ci-dessus, montre les variations des SIG de l'EI de 2018 à 2019. Ce tableau comprend une série d'indicateurs :

- **Le CA :** on constate une variation à la baisse de chiffre d'affaire, passant de **3 403 482 KDA** en 2018 à **2 765 209 KDA** en 2019, soit un taux de **-18, 75 %**. cette situation nous indique que l'activité de l'EI n'est pas performante en cette période.
- **La production de l'exercice :** la production de l'EI est presque constante, avec une légère augmentation qui passe de **2 707 205 KDA** en 2018 à **2 716 061 KDA**, soit un t'aux de **0,55 %**, la constatation de la production réalisé et l'étude de sa variation permet d'évaluer la performance des ateliers.
- **La valeur ajouté :** la valeur ajouté est un indicateur de la richesse crée par l'entreprise par son activité d'exploitation, l'étude de sa variation est important pour évaluer la création de cette richesse au fil du temps. Pour notre cas l'EI ne parvient pas à accroître sa création de richesse de moment que sa valeur ajoutée a connu un écart négative de **66 308 KDA** en 2019. Soit un taux de **- 7,22. %**.
- **L'excédent brut d'exploitation :** est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise. il est fort de constater une variation significative à la baisse de l'excédent brute d'exploitation, passant de **14 9095 KDA** en 2018 à **- 11 396 KDA** en 2019, soit un taux de **- 107,64%**. Cette évolution négative est due à la régression de la VA et l'augmentation des charges de personnel. C'est une situation qui peut nous indique que la capacité de l'EI à générer des bénéfices à partir de son activité d'exploitation est fortement faible.
- **Le résultat opérationnel :** on constate des soldes négatives de ce résultat, ainsi que une variation significative à la baisse de **- 18 410 KDA** en 2018 à **- 197 214 KDA** en 2019, soit un taux de **- 971,23%**, ce résultat négative est une conséquence de diminution de l'EBE et une augmentation importante des charges d'exploitation de 2018 à 2019. Soit un taux de **133%**. D'après cette analyse on peut dire que l'EI ne parvient pas à améliorer sa rentabilité opérationnelle et à maitriser ses coûts de moment qu'on a constaté une augmentation énorme de ses charges d'exploitation.
- **Résultat ordinaire avant impôts :** le RCAI est un indicateur de mesure de la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Dans notre cas, il est évalué à **63 115 KDA** en 2018 et à **-115 447 KDA** en 2019 ; il a donc connu une diminution importante de **- 282,92%** en raison des sous-performances opérationnelles réalisés par l'EI et la diminution des produits financiers de **3977 KDA** par apport à l'année 2018.

- **Résultat Net** : il représente le cumul des résultats précédents (d'exploitation, financière et exceptionnelle) après déductions des impôts. A partir de nos calculs, l'EI a réussi à dégager un résultat net positif pour l'exercice 2018 de **65 610 KDA**. Et un résultat négatif en 2019 de **-108 728 KDA**. Le résultat de cette période s'est donc diminuer de **-265,72%**. Cette évolution négative est une conséquence de combinaison de tous les facteurs qu'on a cités dans cette interprétation, tels que les charges d'exploitations élevées de l'EI et la diminution du son chiffre d'affaire.

Graphe N°06 : Représentation graphique des évolutions des différents SIG de l'EI pendant 2018 et 2019 en KDA.



Source : réalisé par nos soins à partir de tableau N°10.

- **La capacité d'Autofinancement (CAF).**

Le calcul des SIG nous permet par la suite de calculer la capacité d'autofinancement, qui est un indicateur financier utilisé pour mesurer la capacité d'une entreprise à générer des ressources interne pour financer ces activités.

La CAF peut être calculé par deux méthode : soit par le résultat net de l'exercice, appelée méthode additive, soit par l'EBE, appelée méthode soustractive.

Tableau N°11 : Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) par le résultat net (méthode additive). UM : KDA

Libellés	2018	2019	variation	Evolution%
Résultat net de l'exercice	65610	-108728	-174338	-265,72%
(+) Dotation aux amortissements, et aux provisions	210766	211263	497	0,24%
(-) Reprises sur perte de valeur et provisions	35181	22708	-12473	0
(+) valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0
(-) Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisé	0	0	0	0
(-) quote-part des subventions d'investissements virés au résultat de l'exercice	0	0	0	0
CAF	241195	79827	-161368	-66,90%

Source : réalisé par nos même à partir des documents de l'EI.

Tableau N°12 : Le calcul de la CA à partir de l'EBE (méthode soustractive). UM : KDA

Libellés	2018	2019	Variation	Evolution%
EBE	149095	-11396	-160491	-107,64%
(+) Transfert de charges	0	0	0	0
(+) Autre produits opérationnels	13306	14925	1619	12,17%
(-) autre charges opérationnels	5226	12188	6962	133,22%
(±) Quote-part du résultat sur opération	0	0	0	0
(+) Produits financiers	87179	83202	-3977	-4,56%
(-) Charges financières	5654	1435	-4219	-74,62%
(+) Produits exceptionnels	0	0	0	0
(-) Charges exceptionnelles	0	0	0	0
(-) Participation des salariés aux résultats	0	0	0	0
(-) impôts sur les bénéfices (exigible sur le résultat ordinaire)	8469	10	-8459	-99,88%
(+) Impôts différés	10964	6729	-4235	-38,63%
CAF	241195	79827	-161368	-66,90%

Source : réalisé par nos même à partir des documents de l'EI.

- **Interprétation :**

D'après le calcul précédent on constate que l'EI a réalisé des CAF positif de **141 195 KDA** en 2018 et de **79 827 KDA** en 2019, avec une variation négative de - **161 368 KDA**, soit **-66.90 %**. Cela nous indique que la capacité de l'EI à générer des liquidités à partir de ses activités opérationnelles s'est réduite en 2019, c'est une conséquence de diminution de CA en cet exercice. L'EI donc, doit analyser les causes profondes de cette variation et prendre les mesures nécessaires pour améliorer sa capacité **d'autofinancement**.

2.1.3. La mesure par les ratios.

Les ratios sont des indicateurs financiers pertinents pour mesurer la performance d'une entreprise, son endettement, sa rentabilité, sa solvabilité, sa liquidité.

2.1.3.1. Les ratios de gestion.

Le choix des ratios de gestion appropriés dépendra du secteur d'activité de l'entreprise, de ses objectifs et de la nature spécifique de l'analyse souhaitée. Pour notre choix des ratios dans ce travail, dépend de l'analyse qui faite précédemment par les soldes intermédiaires de gestion, pour cela nous allons procéder au calcul d'un certains ratios de gestion dont le souhait est d'affiner et d'avoir des idées plus claires sur les soldes constatés dans le compte de résultat et les facteurs qui ont causés leurs variations soit, négativement ou positivement.

Le tableau ci-après, propose un ensemble d'indicateurs financiers se forme de ratios dont l'objet est d'évaluer la capacité de l'EI à générer de revenus par ces activités opérationnelles, ainsi, nous permet de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des coûts d'exploitation, notamment les charges de personnels et les consommations intermédiaires.

Tableau N°13 : Le choix de ratios de gestion selon le contexte économique de l'EI à la période d'étude (2018/2019). **UM : KDA**

Ratios de gestion	2018	2019
Valeur ajouté (VA) (1)	918374	852066
Chiffre d'affaire (CA) (2)	3403482	2765209
Ratios de productivité globale (1)/(2) *100	26,98%	30,81%
charge de personnel (3)	733451	834703
Chiffre d'affaire (CA) (4)	3403482	2765209
Ratio des charges de personnel (3)/(4) *100	21,55%	30,19%
charges de personnel (5)	733451	834703
Valeur ajouté (VA) (6)	918374	852066
Ratio de rendement du travail (5)/(6) *100	79,86%	97,96%
Valeur ajouté (VA) (7)	918374	852066
charge de personnel (8)	733451	834703
Ratio de productivité du personnel (7)/(8) *100	125,21%	102,08%
EBE (9)	149095	-11396
CA (10)	3403482	2765209
Ratio de rentabilité économique (9)/(10) *100	4,38%	-0,41%
consommations intermédiaires (11)	1782831	1863995
production (12)	2701205	2716061
proportion des consommations /production(11)/(12) *100	66,00%	68,63%

Source : réalisé par nos même à partir d'un document interne à l'EI.

- Interprétations :

Le ratio de productivité global : les proportions de valeur ajouté générée par l'EI par apport a son chiffre d'affaire pour les deux années d'étude sont respectivement de **26,98%** et **30,81%**. On constate que ces taux sont faibles et cela peut nous indiquer que l'EI a des coûts de production élevés et des marges bénéficiaires faibles ou bien sa gestion des ressources est inefficace.

Ratio des charges de personnels : ce ratio nous permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des coûts de main-d'œuvre et de comprendre la part relative des charges de personnel dans l'activité globale de l'entreprise, cette part par rapport au chiffre d'affaire pour les deux années d'étude est respectivement de **21,55%** et **30,19%**, ces taux sont pas importants car l'EI essaye pendant quelques années en arrières de faire face à la diminution de ces marges bénéficiaires par une gestion efficace de la main d'œuvre, et d'après notre entretien avec le contrôleur de gestion le recrutement au sein de L'EI est en arrêt à priori.

Ratio de rendement de travail : les proportions des dépenses liées au personnel par rapport à la valeur ajouté pour les deux années d'étude sont respectivement **79,86%** et **97,96%**. Cela nous indique que les coûts de main d'œuvre sont entièrement supportés par la valeur économique créée par l'EI avec une marge. Cependant on peut noter que ces taux sont considérables notamment en 2019 où la proportion des charges de personnels proches d'être en égalité avec la valeur ajouté. Cela peut être le résultat d'un effectif important qui a poussé par la suite l'EI à arrêter le recrutement comme il était mentionné dans l'interprétation précédente, ou bien les dépenses liées au personnels sont pas maitriser par apport à la valeur ajouté générée.

Ratio de productivité de personnel : les proportions de la valeur ajouté générée par l'EI par rapport à ces charges de personnel pour les deux années d'étude sont respectivement de **125,21%** et de **102,08%**, ces taux vient de nous confirmer notre interprétation précédente quant à l'utilisation de ces main d'ouvre pour générer de la valeur. Cependant, ce Ratio a connu une régression en 2019 dû essentiellement à l'augmentation des charges de personnels mais pas à cause d'un nouveau recrutement mais bien il s'agit de l'augmentation des indemnités d'ancienneté et d'expériences professionnelles (IAEP) et les promotions d'après le commentaire de contrôleur de gestion de l'EI.

Ratio de rentabilité économique : ce ratio nous permet de mesurer les proportions de l'EBE par apport aux revenus générés par l'EI pendant 2018 et 2019, pour ces deux années d'étude les proportions sont respectivement de **4,38%** et **- 0,41%**, on constate que ces taux sont trop faible notamment en 2019 qui est négatif. Cela peut nous indiquer que l'EI a une rentabilité opérationnelle plus faible et une capacité réduite d'un excédent par apport aux revenus. Cela est dû à des coûts d'exploitations élevés, notamment l'augmentation des IAEP et les promotions en 2019 comme il était constaté dans le calcul de ratio précédent,

ainsi, il est important de noter que l'EI doit identifier les sources d'inefficacités au niveau de ses activités opérationnelles.

Consommations intermédiaires / production : les proportions des consommations intermédiaires par rapport à la valeur de la production totale de l'EI pour les deux années d'études sont respectivement **66%** et **68,63%**. Cela peut nous indiquer que la part des dépenses liées à la consommation intermédiaire sont moins importantes par rapport à la valeur total de la production, mais en revanche elles dépassent **50%** de la valeur total de la production durant les deux années d'étude, donc, d'une manière générale on peut dire que l'utilisation des ressources est acceptable mais l'EI doit augmenter son efficacité, en produisant à partir d'une quantité relativement plus faible de consommation intermédiaire.

2.1.3.2. Les ratios de structure financière.

On trouve deux types de ratios : le ratio de financement permanent et celui de l'endettement global.

Tableau N°14 : Calcule et variation des ratios de structure

UM : KDA

Type de Ratios	2018	2019	Variation	Evolution
Capitaux permanents (1)	8 068 913	7 933 097	-135816	-1,68%
VI (2)	3 859 977	3 426 889	-433088	-11,22%
Ratio de couverture des emplois stables (1)/(2)	2,09	2,31	0,22	10,74%
Dettes (3)	1 615 519	1 655 893	40 374	2,50%
Fonds propres (4)	6 990 894	6 816 560	-174 334	-2,49%
Ratio d'endettement global (3)/(4)	0,23	0,24	0,01	5,12%

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

Interprétation :

Ratio de couverture des emplois stables

Le ratio de financement permanent nous permet de confirmer notre résultat concernant le FRN, en nous assurant que les fonds permanents sont capable de financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégager une marge de sécurité pour le financement des activités opérationnelles. Pour l'EI, ce ratio est supérieur à 1 durant les deux exercices : il est de **2,09** en 2018 et de **2,31** en 2019, ce qui signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations aux moyens de ressources stables tout en dégageant une marge de sécurité.

Ainsi que, ce ratio a connu une évolution de **10,74%** due essentiellement à une diminution des valeurs Immobilisées.

Ratio d'endettement global

Ce ratio est un indicateur financier qui permet l'évaluation de la structure financière de l'entreprise et sa capacité à rembourser ses dettes. Pour l'EI, les proportions de ces dettes par rapport au fonds propres qu'elle possède en 2018 et 2019 sont respectivement 23% et 24%. Donc cela nous indique que la situation financière de l'EI est solide et elle a une bonne capacité à rembourser ses dettes.

2.1.3.3. Les ratios de rentabilité.

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs financiers permettent d'évaluer la performance de l'entreprise et sa capacité à générer des bénéfices par apport à ces capitaux propres et ces capitaux investis.

Tableau N°15 : Calcul des ratios de rentabilité pour 2018 et 2019. (UM : KDA).

Ratios	2018	2019	Variation	Evolution %
EBE (1)	149095	-11396	-160491	-107,64%
Capitaux investis (2)	8 068 913	7 933 097	-135 816	-1,68%
Ratio de rentabilité économique brute (ROCE) (1/2)	0,02	-0,001	-0,02	-107,77%
Résultat net (3)	65 610	-108 728	-174 338	-265,72%
Capitaux Propre (4)	6 990 894	6 816 560	-174 334	-2,49%
Ratio de rentabilité économique Net (ROE) (3)/4	0,01	-0,015	-0,02	-269,96%
Résultat net (5)	65 610	-108 728	-174 338	-265,72%
Chiffre d'affaire (6)	3 403 482	2 765 209	-63 8273	-18,75%
ratio de rentabilité générale (5)	0,02	-0,04	-0,06	-303,97%

Source : réalisé par nos même à partir de document interne à l'EI.

- **Interprétation :**

- **Ratio de rentabilité économique brute :** d'après les calculs précédents, on constate que les valeurs de ce ratio pour les deux années d'étude sont trop faible et même négatives en 2019, soit **0,02** et **- 0.001** respectivement. Cela nous indique que l'EI a une rentabilité moins satisfaisante en 2018 et négative en 2019 par rapport à aux fonds investis. Cette variation négative est le résultat de la diminution de l'EBE de l'ordre **160 491 KDA**, soit de **-11 396 KDA** en 2019.
- **Ratio de rentabilité économique net ROE :** ce ratio est utilisé pour évaluer la performance financière de l'entreprise et sa capacité à générer des profits par ses capitaux propres, pour notre cas les valeurs de ce ratio pour les deux années d'étude est de **0.01** et **- 0,015**, avec une évolution à la baisse significative de **265,72%**. Cela nous indique que la capacité de l'EI à générer des bénéfices sur ces capitaux propres est faible et encore elle a subi une perte par rapport à ses capitaux propres en 2019. Cela est le résultat de la baisse considérable de son chiffre d'affaire qui a passé de **65 610 KDA** à **- 108 728 KDA**.
- **Ratio de rentabilité générale :** ce taux est de **0,02** en 2018, signifie que l'EI réalise un résultat net équivalent à **2%** de son chiffre d'affaire. Cela indique une performance financière insuffisante, car l'EI génère un bénéfice trop faible par rapport à ses revenus. En revanche, en 2019, le rapport entre le résultat net et le chiffre d'affaire donne un résultat de **- 0,04**. Un résultat négatif indique que l'EI a enregistré une perte plutôt qu'un bénéfice, et cela signifie que le résultat net représente **4%** du chiffre d'affaire en tant que perte. Cette perte est due à cause de plusieurs facteurs qu'on a cités précédemment dans cette analyse, tels que l'augmentation des charges d'exploitation. Donc il est important pour l'EI d'identifier les causes de cette perte et de prendre des mesures pour maîtriser au mieux ces coûts et augmenter le chiffre d'affaire afin d'améliorer sa rentabilité à l'avenir.

2.1.3.4. Les ratios de liquidité.

Les ratios de liquidité nous permettent d'évaluer la capacité de l'EI à honorer ces dettes à court terme et d'avoir une indication de sa santé financière et de sa capacité à gérer ses liquidités.

Le tableau ci-après montre les ratios de liquidité les plus couramment utilisés :

Tableau N°16 : Calculs des ratios de liquidité

Types de ratios	2018	2019	Variations	Evolution %
AC (1)	4 746 436	5 045 563	299 127	6,30%
VR (2)	1 342 368	1 381 281	38 913	2,90%
VD (3)	763 096	671 844	-91 252	-11,96%
DCT (4)	537 500	539 356	1 856	0,35%
Ratio de liquidité générale (1)/(4)	8,83	9,35	0,52	5,94%
Ratio de liquidité limitée [(2)+(3)]/(4)	3,92	3,81	-0,11	-2,82%
Ratio de liquidité immédiate (3)/(4)	1,42	1,24	-0,17	-12,26%

Source : réalisé par nos même à partir d'un document interne à l'EI.

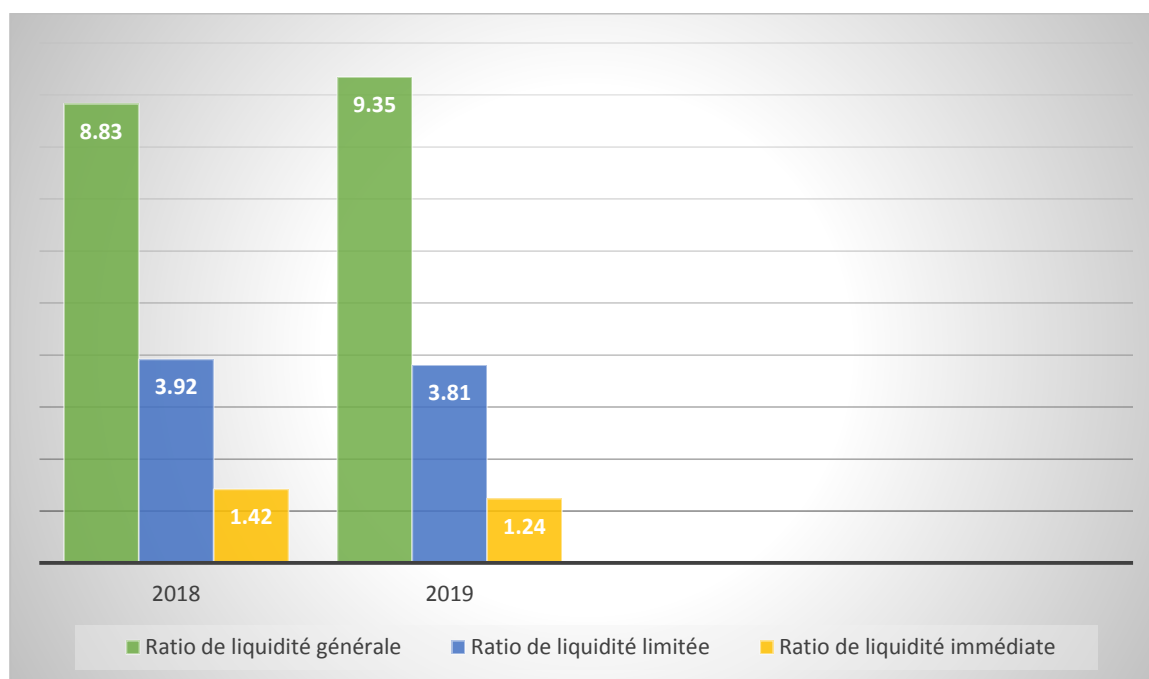
- Interprétation :

- Ratio de liquidité générale : d'après le tableau ci-dessus, le ratio de liquidité générale était de 8,83 en 2018 et de 9,35 en 2019. Cela signifie que chaque unité de dettes à court terme en 2018, l'EI avait 8,83 unités d'actifs courants disponibles pour les couvrir. En 2019, ce ration est passé à 9,35 avec un t'aux d'évolution de 5,94%. Cette augmentation est due à une augmentation des actifs courants. Comme il indique le nom de ce ratio, l'analyse qu'il offre elle est générale de moment que les actifs courants englobent les stocks qui représentent plus de 30% de total de l'actif pour 2018 et 2019 d'après le bilan de grande masse représenté précédemment dans ce travail. Donc pour avoir une analyse plus fine de la liquidité de l'EI on doit isoler les stocks.

- Ration de liquidité limitée : ce ration est supérieur à 1 pour les deux années d'étude, cela indique que l'EI avait une capacité adéquate à faire face à ces dettes à court terme au cours des deux années. La diminution du ration de liquidité limitée de 3,92 en 2018 à 3,81 en 2019 avec un t'aux d'évolution de – 2.82% suggère une légère détérioration de la capacité de l'EI à couvrir ces dettes à court terme, cette variation à la baisse est le résultat de de la diminution des actifs liquides (VD) à l'ordre de – 91 252 KDA et l'augmentation de dettes à court terme d'un montant de 1856 KDA en 2019.

- **Ratio de liquidité immédiate** : Le ratio de liquidité immédiate mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme en utilisant uniquement ses liquidités disponibles, c'est-à-dire son argent comptant et ses équivalents de trésorerie. Dans ce cas d'étude, le ratio de liquidité immédiate était de 1,42 en 2018 et de 1,24 en 2019, avec un taux d'évolution négatif de -12,26%. Un ratio de liquidité immédiate supérieur à 1 est généralement considéré comme favorable, car cela indique que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme sans avoir à vendre d'autres actifs. Cependant, dans ce cas, les ratios indiquent une diminution de la capacité de l'EI à couvrir ses dettes à court terme uniquement avec ses liquidités disponibles. La diminution du ratio de liquidité immédiate de 1,42 en 2018 à 1,24 en 2019 avec un taux d'évolution négatif de -12,26% suggère une détérioration significative de la capacité de l'EI à honorer ses obligations à court terme avec ses liquidités disponibles. Cela est dû à une diminution des liquidités et une augmentation des dettes à court terme

Figure N°07 : Représentation graphique de l'évolution des ratios de liquidité



Source : Réalisé par nos même à partir de tableau N°16

2.1.3.5. Les ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité sont des indicateurs financiers qui mesurent la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à long terme et à rembourser ses dettes. Ces ratios

Chapitre III : La maîtrise et le pilotage de la performance d'Electro- Industries à travers le tableau de bord financier

fournissent des indications sur la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à survivre à long terme.

Le tableau ci-après représente quelques-uns des ratios de solvabilité couramment utilisés :

Tableau N°17 : Le calcul des ratios de solvabilité

Types de ratio	2018	2019	Variation	Evolution%
Total actif (1)	8 606 413	8 472 453	-133960	-1,56%
Capitaux propres (2)	6 990 894	6 816 560	-174334	-2,49%
Total des dettes (3)	1 615 519	1 655 893	40 374	2,50%
Ratio de solvabilité générale (1)/(3)	5,33	5,12	-0,21	-3,96%
Ratio d'autonomie financière (2)/(3)	4,32	4,12	-0,21	-4,87%

Source : réalisé par nos même à partir des documents internes à l'EI.

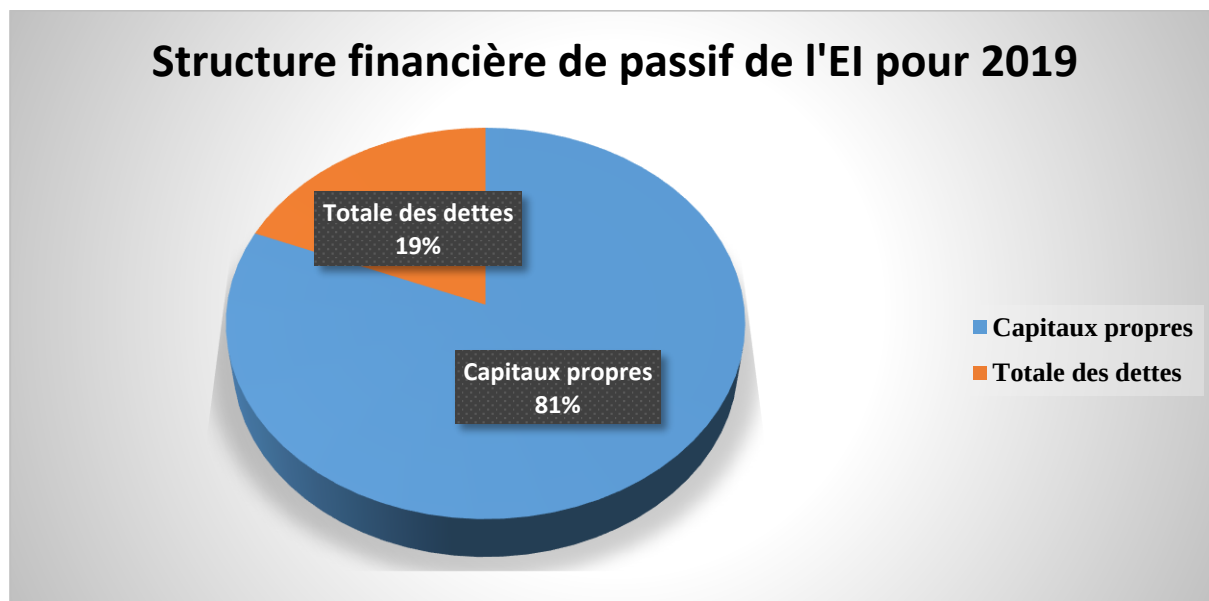
- Interprétation :

- **Ratio de solvabilité générale** : Ce ratio donne une indication de la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes à long terme. Dans ce cas pratique, le ratio de solvabilité générale était de 5,33 en 2018 et de 5,12 en 2019, avec une variation négative de -3,96%. Un ratio de solvabilité générale supérieur à 1 indique que l'EI dispose d'actifs suffisants pour couvrir ses dettes à long terme. Cependant La variation négative de -3,96% entre les deux années suggère une légère détérioration de la solvabilité générale de l'entreprise. Cette variation négative est due à une augmentation des dettes par rapport aux actifs totaux de l'entreprise, ce qui peut signaler un risque accru pour les créanciers et une moindre capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme.

- **Ratio d'autonomie financière** : Le ratio d'autonomie financière mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes avec ses capitaux propres. D'après les calculs précédents on constate que le ratio d'autonomie financière était de 4,32 en 2018, ce qui signifie que l'EI avait 4,32 fois plus de capitaux propres que de dettes. Cela suggère une situation financière relativement solide, car l'entreprise avait une marge de sécurité pour rembourser ses dettes.

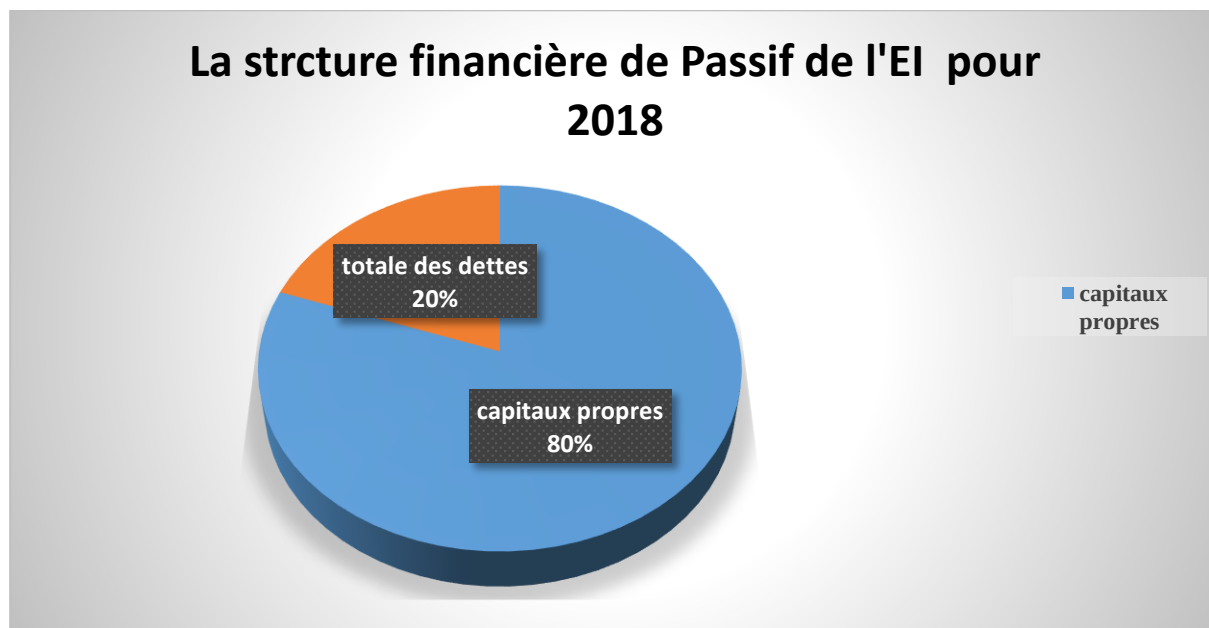
Cependant, en 2019, le ratio d'autonomie financière a diminué pour atteindre 4,12. Cela indique une diminution de la capacité de l'EI à couvrir ses dettes avec ses capitaux propres. En d'autres termes, l'entreprise a eu une augmentation des dettes par rapport à ses capitaux propres de 40 374 KDA en 2019. Ce qui montre une détérioration de la situation financière de l'entreprise au cours de cette période.

Figure N°12 : Comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2018.



Source : réalisé par nos même à partir de bilan de grandes masses de l'EI.

Figure N°13 : Comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2019.



Source : réalisé par nos même à partir de bilan de grandes masses de l'EI.

2.1.3.6. Les ratios de rotation.

L'étude précédente des variations de BFR de l'EI et qui était positive pour les deux années d'étude nous a conduit à comparer le délai de paiement des créances des clients et celui de recouvrement des dettes des fournisseurs.

Tableau N°18 : Le calcul des délais de paiement

Types de ratios	2018	2019	Variations	Evolution%
Créances client (1)	1324138	1360527	36389	2,75%
CATTC (2)	3403482	2765209	-638273	-18,75%
Délais de rotation crédit client [(1)/(2)]*360j	140 j	177 j	37j	26,46%
fournisseurs et comptes rattachés (3)	390278	388319	-1959	-0,50%
Délais de rotation crédit fournisseur [(3)/(2)]*360j	41 j	50 j	9 j	22,46%

Source : réalisé par nos même à partir Des documents de l'EI.

- Interprétation :

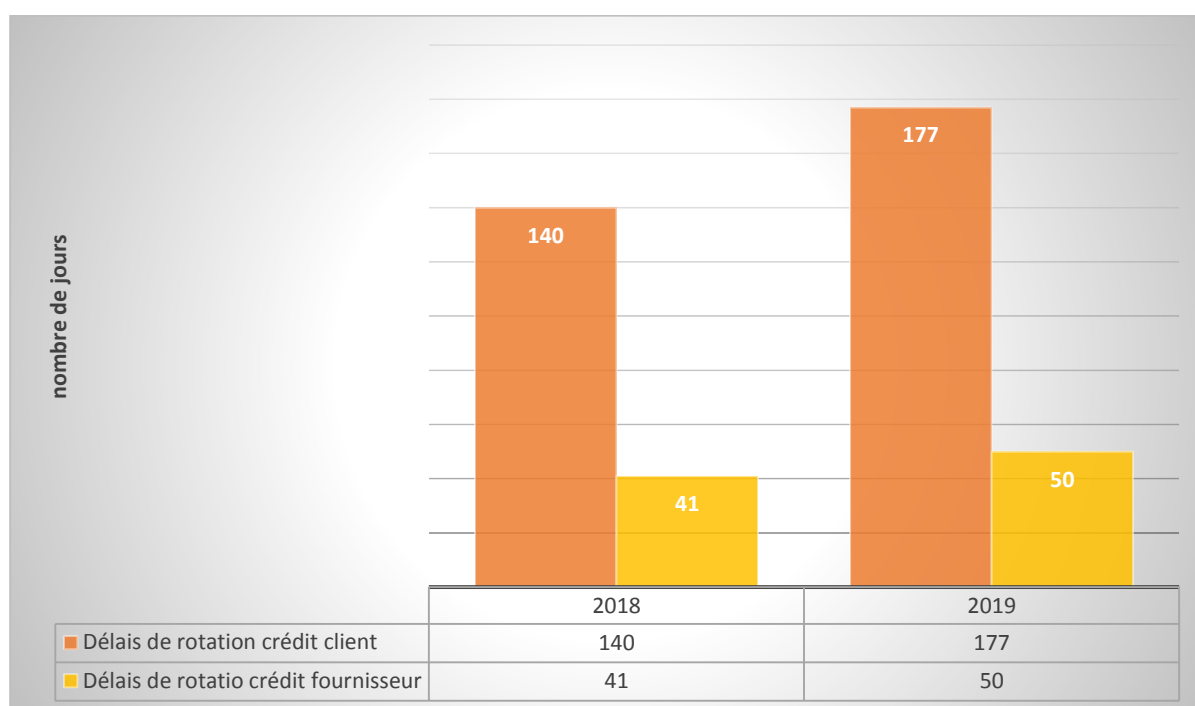
Le tableau ci-dessus indique les délais de rotation du crédit client et du crédit fournisseur pour les années 2018 et 2019. Le délai de rotation du crédit client de **140 jours** en 2018 signifie que, en moyenne, il s'écoule 140 jours entre le moment où l'EI vend un produit ou un service à un client et le moment où elle reçoit le paiement de ce client. Cela peut indiquer que les clients prennent plus de temps pour payer leurs factures en 2018. Le délai de rotation du crédit client de **177 jours** en 2019 montre une augmentation par rapport à l'année précédente. Cela signifie que les clients prennent encore plus de temps pour payer leurs factures en 2019, ce qui peut avoir un impact négatif sur la trésorerie de l'EI.

D'autre part, le délai de crédit fournisseur de **41 jours** en 2018 indique que l'entreprise prend en moyenne 41 jours pour payer ses fournisseurs après avoir reçu les marchandises ou les services. Cela signifie qu'elle bénéficie d'un délai de crédit de 41 jours de la part de ses fournisseurs. Le délai de crédit fournisseur de 50 jours en 2019 montre une augmentation par rapport à l'année précédente. Cela signifie que l'entreprise prend plus de

temps pour payer ses fournisseurs en 2019, ce qui peut potentiellement entraîner des problèmes de trésorerie si les délais de paiement ne sont pas gérés efficacement.

En résumé, ces résultats montrent que les délais de règlements des clients sont considérablement supérieurs à ceux accordés par les fournisseurs ce qui justifie la réalisation de l'EI d'un BFR positif. Il est important de noter que ces délais ont connus une augmentation entre 2018 et 2019, ce qui peut avoir des implications financières pour l'entreprise, notamment en termes de disponibilité de trésorerie.

Graphique N°07 : Comparaison graphique entre les deux délais de paiement



Source : réalisé à partir de tableau N°18.

Section 03 : La mise en forme de tableau de bord financier

Après avoir présenté les différents indicateurs financiers pertinents pour un projet d'élaboration d'un tableau de bord financier, nous allons procéder à la mise en forme de ce dernier, qui va nous permettre d'analyser la santé financière de l'EI et d'observer les variations de 2018 à 2019, à fin de repérer les détériorations de la performance financière.

3.1. Tableau de bord financier de l'EI.

Tableau N°19 : Tableau de bord financier de l'EI.

Rubriques	Indicateurs/ Ratios	Unité	Réalisations 2018	Réalisations 2019	Ecart	% 2018 VS 2019	Pictogrammes	
Les indicateurs de Bilan	La structure de Bilan	Total Actif	KDA	8 606 413	8 472 453	-133 960	-1,56%	
		Total Immobilisations	KDA	3 859 977	3 426 889	-433 088	-11,22%	
		Total stocks	KDA	2 640 970	2 992 436	351 466	13,31%	
		Total Créances	KDA	1 342 368	1 381 281	38 913	2,90%	
		Total Disponibilités	KDA	763 096	671 844	-91 252	-11,96%	
		Capitaux propres	KDA	6 990 894	6 816 560	-174 334	-2,49%	
		Total dettes	KDA	1 615 519	1 655 893	40 374	2,50%	
	équilibre financier	FRN	KDA	4 208 936	4 506 208	297 272	7,06%	
		BFR	KDA	3 445 838	3 834 361	388 523	11,28%	
		TN	KDA	763 098	671 847	-91 251	-11,96%	

Chapitre III : La maîtrise et le pilotage de la performance d'Electro- Industries à travers le tableau de bord financier

Les indicateurs du compte de résultat	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA	KDA	3 403 482	2 765 209	-638 273	-18,75%	
		production de l'exercice	KDA	2 701 205	2 716 061	14 856	0,55%	
		VA	KDA	918 374	852 066	-66 308	-7,22%	
		EBE	KDA	149 095	-11 396	-160 491	-107,64%	
		RO	KDA	-18 410	-197 214	-178 804	-971,23%	
		Résultat financier	KDA	81 525	81 767	242	0,30%	
		RCAI	KDA	63 115	-115 447	-178 562	-282,92%	
		Résultat NET	KDA	65 610	-108 728	-174 338	-265,72%	
	CAF		KDA	241 195	79 827	-161 368	-66,90%	

Ratios de gestion	Valeur Ajouté /chiffre d'affaire (CA) *100		26,98%	30,81%			
	Charges de personnels/CA *100		21,55%	30,19%			
	Charges de personnels/VA*100		80%	98%			
	VA/Charges de personnels *100		125,21%	102,08%			
	EBE/CA *100		4,38%	-0,41%			
	Consommation/production *100		66%	68,63%			

Chapitre III : La maîtrise et le pilotage de la performance d'Electro- Industries à travers le tableau de bord financier

Ratios de structure financière	Ratio de recouvrement des emplois stables		2,09	2,31	0,22	10,74%	
	Ratio endettement global		0,23	0,24	0,01	5,12%	
Ratios de rentabilité	ROCE		0,02	-0,001	-0,02	-107,77%	
	REO		0,01	-0,015	-0,02	-270%	
	Ratio Rentabilité générale		0,02	-0,04	-0,06	-304%	
Ratios de liquidité	Ration liquidité générale		8,83	9,35	0,52	5,94%	
	Ratio liquidité limitée		3,92	3,81	-0,11	-2,82%	
	Ratio liquidité immédiate		1,42	1,24	-0,17	-12,26%	

Ratios de solvabilité	Ratio Solvabilité générale		5,33	5,12	-0,21	-3,96%	
	Ratio d'autonomie financière		4,32	4,12	-0,21	-4,87%	
Ratios de rotation	Rotatio crédit client	jours	140 j	177 j	37j	26,46%	
	Rotatio crédit fournisseur	jours	41 j	50 j	9 j	22,46%	

Source : réalisé par nos même à partir des documents de l'EI.

Nous avons utilisé les pictogrammes, en couleurs (vert, jaune et rouge) pour facilite la lecture des résultats obtenus, la case verte indique que l'entreprise est performante, la case jaune indique que l'entreprise est inefficace et la case rouge indique qu'elle est dans une situation alarmante.

3.2. Comparaison entre les réalisations et les objectifs de l'EI en termes de rentabilité.

Le tableau de bord présenté précédemment, bien qu'il soit riche en informations sur la santé financière d'EI, mais il ne nous permet pas d'avoir une idée sur le degré d'atteinte des objectifs financiers prédéfinis par la direction. A cet effet, nous devons procéder à la comparaison entre les réalisations et les objectifs de l'année 2019 pour mieux évaluer la capacité d'EI à atteindre ces objectifs.

Tableau N°20 : Tableau comparatif objectif/réalisation des SIG, pour l'année 2019.

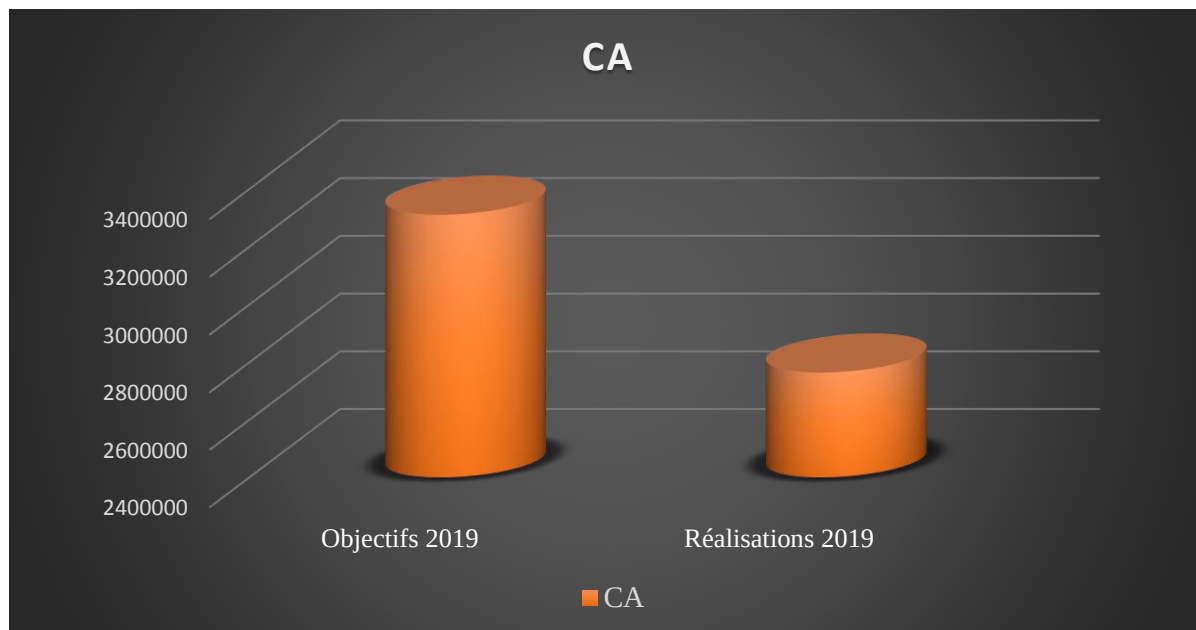
Rubriques	Indicateurs	Unité	Objectifs 2019	Réalisation 2019	Ecart	% 2021 VS 2022
les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	CA	KDA	3311513	2765209	-546304	-16,50%
	production de l'exercice	KDA	3349663	2716061	-633602	-18,92%
	VA	KDA	1106872	852066	-254806	-23,02%
	EBE	KDA	237558	-11396	-248954	-104,80%
	RO	KDA	32558	-197214	-229772	-705,73%
	Résultat financier	KDA	73100	81767	8667	11,86%
	RCAI	KDA	105658	-115447	-221105	-209,26%
	Résultat NET	KDA	85583	-108728	-194311	-227,04%

Source : réalisé sur la base d'un document interne à EI.

- Interprétation

- **Le CA** : on constate que l'EI n'a pas atteint son objectif de chiffre d'affaires en 2019. La réalisation du chiffre d'affaires était inférieure à l'objectif fixé, avec une variation négative de **546 304 KDA**, représentant une diminution de **16,50%** par rapport à l'objectif initial.

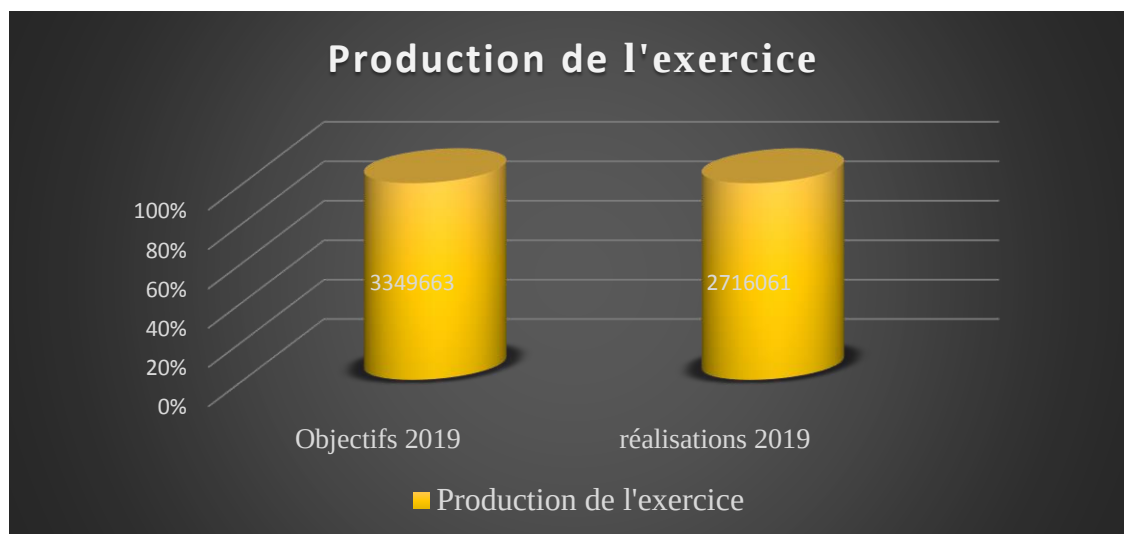
Figure n°14 : Représentation graphique de l'évolution du CA par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir de tableau N°20

- **Production de l'exercice :** les données indiquent que l'entreprise n'a pas atteint son objectif de production pour l'année 2019. La quantité réelle de production est inférieure à l'objectif, avec un écart négatif de **633 602 KDA**. Le taux d'évolution est négatif, ce qui signifie que la quantité de production réalisée a diminué de **18,92%** par rapport à l'objectif initial.

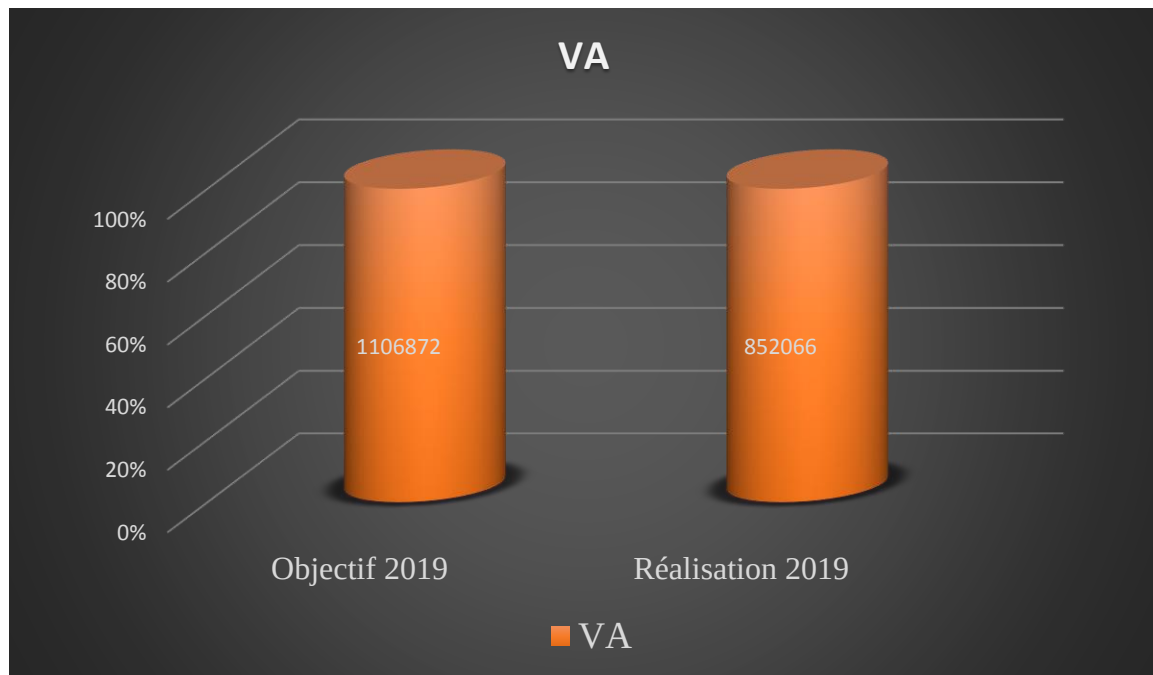
Figure n°15 : Représentation graphique de l'évolution de la production de l'exercice par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **Valeur ajoutée (VA)** : l'EI a fixé un objectif de valeur ajoutée de 1106 872 KDA en 2019, cependant le montant réel de VA générer par l'entreprise au cours de cette année est de 852 066 KDA, soit un écart de -254 806 KDA, une diminution de 23,02% par rapport à l'objectif prédéfini. Donc en terme de création de valeur l'EI, n'as pas réalisée ces prévisions.

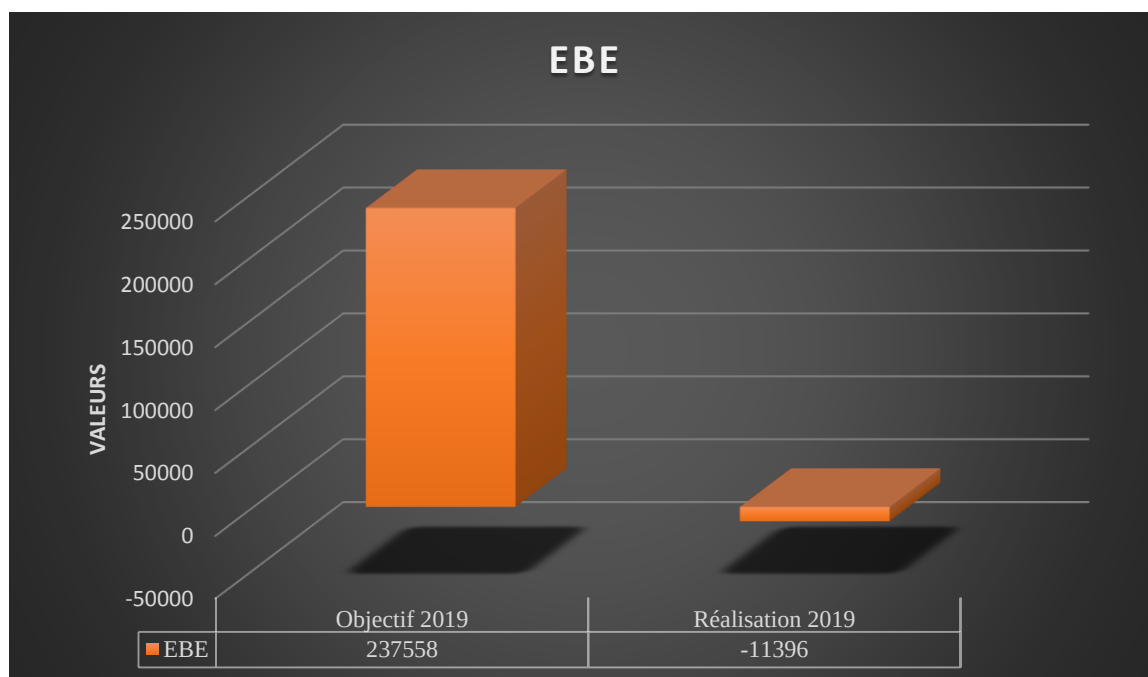
Figure n°16 : Représentation graphique de l'évolution du VA par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **EBE** : on constate que l'EI n'a pas atteint son objectif de l'excédent brut d'exploitation en 2019. La réalisation du l'EBE était inférieure à l'objectif fixé, avec une variation négative de **-113 96 KDA**, représentant une diminution de **-104,80%** par rapport à l'objectif initial. Cela est la conséquence de diminution des ventes de l'entreprise en cette période et l'augmentation des charges d'exploitation.

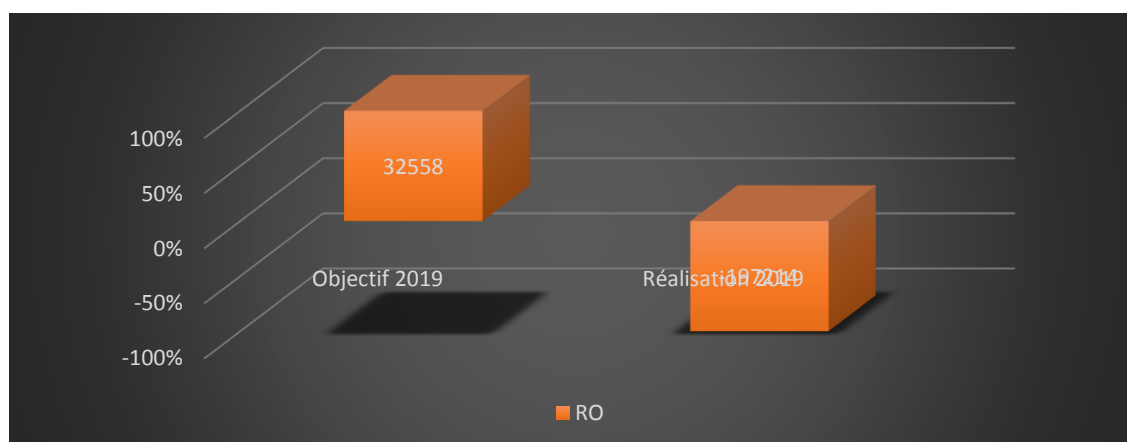
Figure n°17 : Représentation graphique de l'évolution du l'EBE par rapport à l'objectif initial



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **Résultat opérationnel** : les données indiquent que l'EI n'a pas atteint son objectif de résultat opérationnel en 2019. Le résultat opérationnel réalisé est négatif, avec une perte de **197 214 KDA**. Cela représente une variation négative de **229 772 KDA** et un taux d'évolution de **-705,73%** par rapport à l'objectif initial.

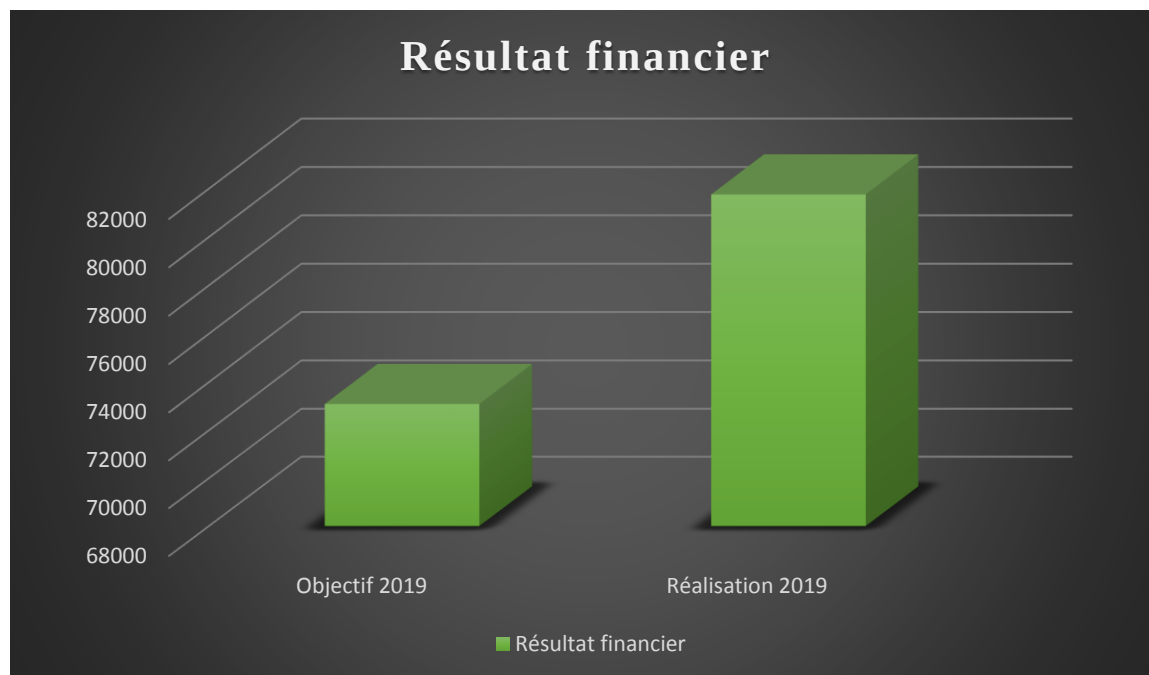
Figure n°18 : Représentation graphique de l'évolution du Résultat opérationnel par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **Résultat financier** : on constate que l'EI a dépassé son objectif de résultat financier en 2019. Le résultat financier réalisé est de **81 767 KDA**, soit une variation positive de **8 667 KDA** par rapport à l'objectif initial. Le taux d'évolution de **11,86%** indique une augmentation du résultat financier par rapport à l'objectif fixé.

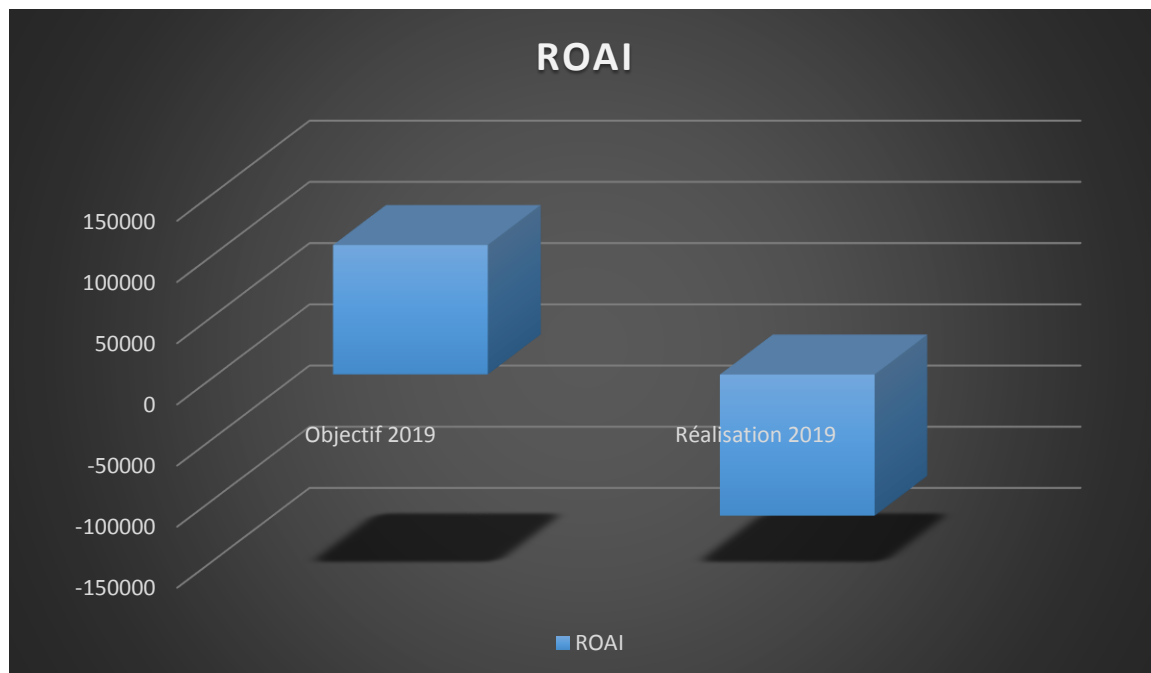
Figure N°19 : Représentation graphique de l'évolution du Résultat financier par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **le résultat courant avant impôts** : les données indiquent que l'EI n'a pas atteint son objectif de résultat ordinaire avant impôts en 2019. Le résultat réalisé est négatif, avec une perte de **115 447 KDA**. Cela représente une variation négative de **221 105 KDA** et un taux d'évolution de **-209,26%** par rapport à l'objectif initial.

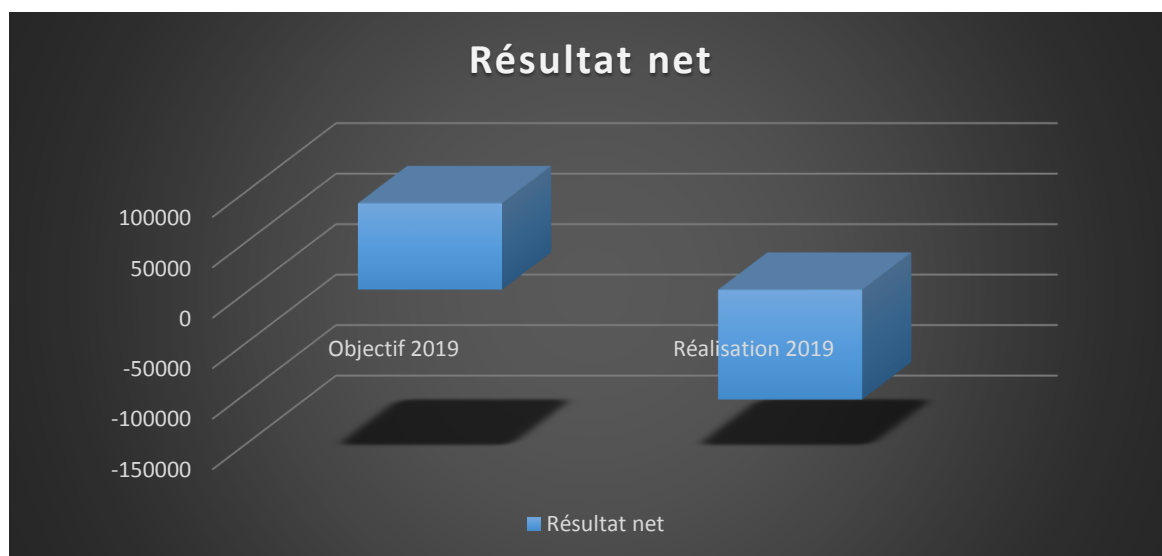
Figure n°20 : Représentation graphique de l'évolution du ROIA par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

- **Résultat net :** on constate que l'EI n'a pas atteint son objectif de résultat net en 2019. Le résultat net réalisé est négatif, avec une perte de **-108 728 KDA**. Cela représente une variation négative de **-194 311 KDA** et un taux d'évolution de **-227%** par rapport à l'objectif initial.

Figure n°21 : Représentation graphique de l'évolution du Résultat Net par rapport à l'objectif initial.



Source : réalisé à partir du tableau N°20

Conclusion

Dans ce troisième chapitre consacré à l'aspect pratique de notre travail, nous avons entrepris l'élaboration d'un tableau de bord financier en analysant les états financiers de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIE pour les exercices 2018 et 2019. L'objectif de cette analyse était d'exposer les différents indicateurs financiers pertinents pour mesurer et piloter la performance financière d'une entreprise.

Nous avons commencé par examiner le bilan de l'entreprise pour les deux années afin d'identifier les ressources financières disponibles, telles que les actifs et les passifs. Cela nous a permis d'avoir une vision globale sur la structure financière de l'entreprise, et de calculer les différents indicateurs d'équilibre financiers, ainsi, que leurs variations de 2018 à 2019, où nous avons constaté que l'EI est en équilibre financier à long, moyen et court terme. Cependant nous avons repéré une variation à la hausse de BFR en 2019 ce qui peut influencer négativement la trésorerie, sachant que cette dernière a baissé en même période. Ces variations sont des signes quant aux dysfonctionnements aux niveaux des opérations de recouvrement des créances.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur le tableau de compte du résultat (TCR) pour évaluer la performance financière de l'entreprise. Nous avons examiné des indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires, la production de l'exercice, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat ordinaire avant impôts, le résultat opérationnel et le résultat net de l'exercice. Ces données nous ont permis de mesurer la rentabilité de l'entreprise et d'identifier les tendances ou fluctuations suivantes :

- Les revenus de l'EI ont diminué considérablement en 2019 soit un taux de -18,75% par rapport à l'exercice précédent, l'EI doit prendre des mesures pour faire face à la concurrence et augmenter ces ventes.
- La capacité de l'EI à créer de la valeur économique a diminué en 2019, elle passe de 918 374 KDA à 852 066 KDA soit un taux négatif de -7,22%.
- La capacité de l'EI à générer des bénéfices à partir de ses activités opérationnelles a connu une variation significative à la baisse, cela est indiqué par la constatation d'un EBE négatif en 2019, une diminution de - 107,64% par rapport à la réalisation de l'année précédente.
- Le ROAI a connu une diminution importante en 2019 de -282,92% par rapport à l'exercice précédent.

- Le résultat net est négative en 2019, il a diminué de -265,72% par rapport au résultat précédent, c'est une variation significative suggère pour l'EI de revoir sa politique commerciale et l'utilisation de ses ressources d'exploitation.

Le calcul des SIG et l'étude de leurs variation nous a permis d'observer les inefficacités ou les détériorations de la performance financière de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIES, et ces informations sont essentielles pour agir et piloter au mieux la performance.

L'analyse de TCR nous conduit par la suite de calculer des ratios financiers tels que les ratios de gestion, les ratios de rentabilité, les ratios de solvabilité, les ratios de liquidité et les ratios de rotation pour obtenir une meilleure compréhension des résultats.

L'analyse par les ratios nous indique que les charges des personnels occupent un pourcentage assez important par rapport à la valeur créé par l'entreprise. Concernant la structure financière de l'EI on peut dire qu'elle est bonne, elle arrive à financer ses emplois stables par ses propres sources de financement et possède une autonomie financière. Cependant sa rentabilité est en dégradation considérable. En terme de liquidité nous avons constaté des chiffres acceptables mais en détérioration à cause de la régression des ventes et l'augmentation de besoin en fond de roulement. Quant à la solvabilité de l'EI nous a observé des dégradations de sa capacité à faire face à ses dettes. Et en fin nous avons constaté une différence énorme entre les délais de recouvrement des clients et celui de règlement des fournisseurs par l'entreprise et cela peut causer des insuffisances de liquidité.

Par la suite, la constatation des écarts négative dans la majorité des indicateurs figurant dans le tableau de bord. Nous a conduit par la suite d'analyser la capacité de l'EI à atteindre ces objectifs, où nous avons parvenir à la conclusion que cette entreprise n'a pas pu réellement réaliser les objectifs fixés par rapport à ses réalisations.

En conclusion, l'élaboration de ce tableau de bord financier basé sur l'analyse des états financiers de l'entreprise publique économique ELECTRO-INDUSTRIES pour les exercices 2018 et 2019, nous a permis d'évaluer le processus d'activité de l'entreprise et de déterminer son niveau de performance. Ces informations sont essentielles pour prendre des décisions éclairées et formuler des recommandations concernant la maitrise et le pilotage de la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Pour assurer un pilotage efficace de la performance, il est primordial de mettre en place des actions et des outils permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés par la direction, dont le TBF, qui est un outil essentiel qui permet de suivre et d'évaluer les performances de l'entreprise sur le volet financier. Il fournit une représentation détaillée de sa santé financière ce qui permet aux responsables de prendre des décisions éclairées et de surveiller son état financier.

Le tableau de bord financier fournit une vision globale et concise des performances financières de l'entreprise à un moment précis, en offrant une représentation synthétique des données et indicateurs financiers clés telles que les agrégats financiers, les SIG, les ratios financiers, ect. Ces informations sont généralement présentées de manière graphique ou sous forme de tableau pour une visualisation plus claire et plus compréhensible. Cette vue d'ensemble des indicateurs financiers essentiels fournit par le tableau de bord financier, permet aux gestionnaires de surveiller la santé financière de l'entreprise, d'identifier les tendances, de détecter les problèmes potentiels et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

A partir de notre stage pratique réalisé à l'entreprise publique ELECTRO-Industries, nous avons étudié les différents indicateurs qui peuvent figurer dans le tableau de bord financier, pour mesurer sa performance. Pour cela, nous avons procédé à l'évaluation des indicateurs de performance financière pour mesurer et analyser les résultats financiers de E-I afin d'obtenir des informations sur sa santé global.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le tableau de bord contribue-il à la maîtrise et au pilotage de la performance ?** »

Lors de nos investigations théoriques et empiriques, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

Le contrôle de gestion consiste à analyser les objectifs et les pratiques relatifs à la gestion d'une entreprise, afin de mieux maîtriser sa performance. Il s'assure que les ressources sont employées de manière efficace, et contribue à leurs optimisations ;

On peut considérer que le tableau de bord intervient pour répondre à des exigences d'informations et de décisions du fait est qu'il regroupe des indicateurs adaptés et pertinents qui permettent le suivie des activités de l'organisation ;

Pour la dernière question, la performance financière de l'entreprise se mesure à travers des indicateurs du tableau de bord financiers par l'analyse des indicateurs du bilan et du tableau des comptes de résultat, ainsi que le calcul des ratios de l'activité, de rentabilité, profitabilité, de liquidité de financement, de solvabilité...etc, de ce fait nous pouvons conclure que le tableau de bord permet d'apprécier la santé financière de ELECTRO-Industries et de prendre les décisions qui s'imposent.

Cependant, malgré que notre analyse sur la performance financière de ELECTRO-Industries, à travers la réalisation d'un tableau de bord financier, soit bien détaillée et riche en informations, elle représente toutefois quelques insuffisances :

- Le tableau de bord représente uniquement des variations entre les réalisations d'un exercice à l'autre, alors qu'il devrait également mesurer l'atteinte des objectifs prédéfinis au préalable.
- Concernant les ratios utilisés, ils ne prennent sens que s'ils sont comparés aux normes sectorielles et aux ratios des entreprises du même secteur d'activité ;
- Il également important de prendre en compte des indicateurs non financiers (tel que : la satisfaction clients et les innovations) dans l'évaluation de la performance.

Ce travail, que nous avons réalisé, fut d'un grand profit car il nous a permis d'enrichir nos connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage que nous avons réalisé au sein de l'entreprise publique ELECTRO-Industries. Néanmoins, comme tout travail de recherches, le notre est incomplet et représente certaines limites du fait que notre étude de cas est élaborée pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens et les ressources mis à notre disposition. Il aurait était aussi intéressant de discuter avec les différents utilisateurs du tableau de bord conçu pour tester son aide à la prise de décision et sa capacité d'aide à l'élaboration d'actions correctives.

En fin, nous souhaitons que ce modeste travail va apporter de nouvelles informations qui vont dans l'intérêt des études ultérieures sur le thème «le tableau de bord, un outil de maîtrise et de pilotage de la performance de l'entreprise », et qui soit d'une grande utilité pour tous ceux qu'auront à le consulter.

Ouvrages

- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », Dunod France, septembre 2007.
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « Manuel Contrôle de gestion », 5^{eme} Edition, DUNOD, paris.
- ANTHONY R. N., « La fonction contrôle de gestion », Publi-Union, 1993
- ARDOIN J., MICHEL D., SCHMIDT J., « Le contrôle de Gestion » Edition publi-Union, 1986.
- AUTISSIER D. et DELAYE V., « Mesurer la performance du système d'information », Edition Les baromètres de la performance, 2008.
- BOUQUIN H., « le contrôle de gestion », Edition Economica, Paris, 2004.
- BOUKHFIF A., « Analyse financière », Edition Berti, Alger, 1996.
- DORIATH B., « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008.
- GERVAIS Michel, « contrôle de gestion », Edition Economica, 6^{ème} Edition, 1997.
- GRANDGUILLOT B. et F., « l'essentiel du contrôle de gestion », Gualino éditeur, Lextenso Edition, (8^{ème} édition), France, 2004.
- GOUJET C., RAULET Christian, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 2001.
- LAGLOIS G. et AL., « Contrôle de gestion » collection LMD et professionnels, BERTI éditions, Alger, 2005.
- LANGLOIS L., BONNIER C., BRIGNER M., « Contrôle de gestion », Edition BERTI, Paris, 2008.
- LONING H. et All, « le contrôle de gestion, organisation, outil, pratique » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance », Edition d'organisations, Paris, 2003.
- LORRY M., « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition organisation, 2001, Paris.
- MARION Alain, « Analyse financière », concepts et méthodes, Edition DUNOD, 4^{ème} édition, Paris, 2007.
- MARGERIN J., AUSSET G., « comptabilité analytique : Outil de Gestion, Aide à la Décision », édition d'organisation, 1994.
- NORBERT guedji, « le contrôle de gestion », Edition d'organisation, Paris, 2000.

- PEYRAD J. et M., « Dictionnaire de finance », 2ème Édition. Vuibert, 2001.
- PIERRE Ramage, « analyse et diagnostic financier », Edition d'organisation, 2001.
- ROCHER-MEUNIER Béatrice, « le diagnostic financier », Edition d'organisation.
- SELMER C., « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision"

Articles

- ANTHONY R.N, « Tableaux de bord et Reporting : Quelles différences ? » Revue finance & BI, n°24.
- BERLAND. N, « mesurer et pilotage la performance » ; e-book, www.free-management.fr ,2009.
- FONTAINE K., GAVINO Et ZAMBEAUX A., « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines », Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005.
- JAULENT. P ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance », 5 Décembre 2009,
- Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (dir.), Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, Paris, 2006.
- PEGUIRON. F et THIERY. O, « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005.
- PANSARD J-F et M. RIVET, « Comment mettre en place un Système de Mesures Stratégiques », sur le Site PANSARD&ASSOCES, SD

Sites

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires>
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/performance>.
- <https://tssperformance.com/processus-de-mesure-pilotage-de-la-performance-et-tableau-de-bord>
- <http://blogdedaf.blogspot.com/2009/12/bonnes-pratiques-du-pilotage>

Annexe 1

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		2,765,209,872.29	3,403,482,137.65
Variation stocks produits finis et en cours		-49,148,098.80	-702,277,417.91
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2,716,061,773.49	2,701,204,719.74
Achats consommés		-1,815,763,072.11	-1,717,843,304.55
Services extérieurs et autres consommations		-48,232,041.00	-64,988,110.69
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE		-1,863,995,113.11	-1,782,831,415.24
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		852,066,660.38	918,373,304.50
Charges de personnel		-834,703,796.80	-733,451,547.39
Impôts, taxes et versements assimilés		-28,759,677.15	-35,828,994.99
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-11,396,813.57	149,092,762.12
Autres produits opérationnels		14,925,017.91	13,306,687.25
Autres charges opérationnelles		-12,188,518.09	-5,226,408.52
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-211,263,275.22	-210,766,712.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		22,708,712.51	35,181,198.97
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-197,214,876.46	-18,412,472.18
Produits financiers		83,202,417.48	87,179,066.50
Charges financières		-1,435,657.71	-5,654,454.55
VI-RESULTAT FINANCIER		81,766,759.77	81,524,611.95
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-115,448,116.69	63,112,139.77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10,000.00	-8,469,227.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		6,729,850.18	10,964,273.61
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2,836,897,921.39	2,836,871,672.46
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2,945,626,187.90	-2,771,264,486.08
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-108,728,266.51	65,607,186.38
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-108,728,266.51	65,607,186.38

Annexe 2

BILAN (ACTIF)					
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET 2019	NET 2018
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou r					
Immobilisations incorporelles		40,575,885.39	37,076,184.79	3,499,700.60	5,459,850.40
Immobilisations corporelles					
Terrains		3,418,310.00		3,418,310.00	3,418,310.00
Bâtiments		4,372,175,389.42	3,253,491,494.12	1,118,683,895.30	1,255,025,685.73
Autres immobilisations corporelles		2,605,169,444.38	2,164,809,840.40	440,359,603.98	445,963,725.52
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		16,714,731.34		16,714,731.34	12,626,954.86
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		630,300,000.00		630,300,000.00	630,300,000.00
Autres titres immobilisés		1,150,000,000.00		1,150,000,000.00	1,450,000,000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		63,912,862.76		63,912,862.76	57,183,012.58
TOTAL ACTIF NON COURANT		8,882,266,623.29	5,455,377,519.31	3,426,889,103.98	3,859,977,539.09
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3,084,927,984.57	92,491,422.09	2,992,436,562.48	2,640,970,698.26
Créances et emplois assimilés					
Clients		1,285,422,080.83	15,778,392.27	1,269,643,688.56	1,288,891,362.24
Autres débiteurs		95,884,992.26	5,000,000.00	90,884,992.26	35,247,196.55
Impôts et assimilés		20,754,011.75		20,754,011.75	18,230,439.86
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courant					
Trésorerie		671,844,654.33		671,844,654.33	763,096,615.95
TOTAL ACTIF COURANT		5,158,833,723.74	113,269,814.36	5,045,563,909.38	4,746,436,312.86
TOTAL GENERAL ACTIF		14,041,100,347.03	5,568,647,333.67	8,472,453,013.36	8,606,413,851.95

Annexe 3

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		4,753,000,000.00	4,753,000,000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		2,172,287,438.63	2,172,287,438.63
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-108,728,266.51	65,607,186.38
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		6,816,559,172.12	6,990,894,625.01
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		382,782,676.58	350,124,158.55
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		472,675,000.00	472,675,000.00
Provisions et produits constatés d'avance		261,079,292.64	255,220,692.41
TOTAL II		1,116,536,969.22	1,078,019,850.96
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		388,319,548.76	390,278,493.57
Impôts et dettes parafiscales		29,488,573.93	52,224,075.31
Groupe et associés			
Autres dettes		121,548,749.33	94,996,807.10
Trésorerie passif			
TOTAL III		539,356,872.02	537,499,375.98
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		8,472,453,013.36	8,606,413,851.95

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

U: KDA

Désignation	Montant			Variation	
	Réalisations 2018 (1)	Objectifs 2019 (2)	Réalisations 2019 (3)	(3)/(1)	(3)/(2)
Ventes et produits annexes (1)	3 403 482	3 311 513	2 765 210	81%	84%
Variation stocks produits fini et encours (2)	-702 277	38 150	-49 148	-	-
Production immobilisée(4)	0		0	-	-
Subvention d'exploitation(5)	0		0	-	-
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 701 205	3 349 663	2 716 062	101%	81%
Achats consommés (5)	1 717 843	2 177 281	1 815 763	106%	83%
Services extérieurs et autres consom (6)	64 988	65 510	48 232	-	-
Consommation de l'exercice (7) = (5) + (6)	1 782 831	2 242 791	1 863 995	105%	83%
Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)	918 374	1 106 872	852 067	93%	77%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	34%	33%	31%	92%	-
Valeur Ajoutée (8)	918 374	1 106 872	852 067	93%	77%
Charges de personnel (9)	733 452	834 543	834 704	114%	-
Impôts et taxes assimilés (10)	35 829	34 771	28 760	-	-
EBE (11) = (8)-(9)-(10)	149 093	237 558	-11 397	-8%	-5%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	6%	7%	0%	-8%	-
Autres produits operationels (12)	13 306	6 000	14 925	-	-
Autres charges operationelles (13)	5 226	27 085	12 189	-	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	210 766	205 000	211 263	-	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	35 181	21 085	22 709	-	-
Résultat operationnel. (16)=(11)-(12)-(13)-(14)+(15)	-18 412	32 558	-197 215	1071%	-606%
Produits financiers (17)	87 179	76 100	83 202	-	-
Charges financières (18)	5 654	3 000	1 436	-	-
Résultat financier. (19)=(17) - (18)	81 525	73 100	81 766	100%	112%
Résultat ordinaire avant impôts (20) = (16) + (19)	63 113	105 658	-115 449	-183%	-109%
Impôts exigibles sur résultats (IBS) (21)	8 469	20 075	10	-	-
Impôts différés sur résultats ordinaires	10 964		6 730	-	-
Total des produits des activités ordinaires (22)	2 847 835	3 452 848	2 843 628	-	-
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 782 227	3 367 265	2 952 357	-	-
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	65 608	85 583	-108 729	-166%	-127%

Liste des tableaux

Tableaux	Titres	pages
Tableau N°01	La maquette du Tableau de Bord	31
Tableau N°02	Tableau comparatif de la performance interne et externe	38
Tableau N°03	Activités principales et secondaires de l'entreprise ELECTRO-Industrie	68
Tableau N°05	Représentation de bilan de grande masse de l'actif pour les années 2018 et 2019	75
Tableau N°06	Présentation de bilan de grande masse de passif.	76
Tableau N°07	Le calcul et variation de FRN	77
Tableau N°08	Calcul et variation de BFR. (UM : KDA).	78
Tableau N°09	Calcul et variation de TN de l'année 2018 et 2019 en KDA.	79
Tableau N°10	Calcules et évolutions des SIG de l'EI pendant 2018 et 2019 en KDA.	80
Tableau N°11	Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) par le résultat net (méthod additive). UM : KDA	83
Tableau N°12	Le calcul de la CA à partir de l'EBE (méthode soustractive).	83
Tableau N°13	Le choix de ratios de gestion selon le contexte économique de l'EI à la période d'étude (2018/2019)	85
Tableau N°14	Calcule et variation des ratios de structure	87
Tableau N°15	Calcul des ratios de rentabilité pour 2018 et 2019.	88
Tableau N°16	Calcule des ratios de liquidité	90
Tableau N°17	Le calcul des ratios de solvabilité	92
Tableau N°18	Le calcul des délais de paiement	94
Tableau N°19	Tableau de bord financier de l'entreprise ELECTRO-Industrie.	96
Tableau N°20	Tableau comparatif objectif/réalisation des SIG, pour l'année 2019.	99

Listes des figures et schéma

Figures	Titre	Pages
Figure N°01	Le triangle du contrôle de gestion	7
Figure N°02	Représentation des courbes.	26
Figure N°03	Représentation des histogrammes.	26
Figure N°04	Représentation des camemberts.	27
Figure N°05	Représentation des pictogrammes.	27
Figure N°06	Critères de la performance.	36
Figure N°07	Le triptyque de pilotage.	43
Figure N°8	Les niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord dans l'entreprise	48
Figure N°09	Le processus de pilotage de la performance de l'entreprise.	50
Figure N°10	Evolution de l'entreprise ELECTRO-Industries	66
Figure N°11	Effectif de l'entreprise ELECTRO-Industries	67
Figure N°12	Comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2021	93
Figure N°13	Comparaison graphique entre les capitaux propres et les dettes pour 2022	93
Figure n°14	Représentation graphique de l'évolution du CA par rapport à l'objectif initial.	100
Figure n°15	Représentation graphique de l'évolution du la production de l'exercice par rapport à l'objectif initial.	100
Figure n°16	Représentation graphique de l'évolution du VA par rapport à l'objectif initial.	101
Figure n°17	Représentation graphique de l'évolution du l'EBE par rapport à l'objectif initial	102
Figure n°18	Représentation graphique de l'évolution du Résultat opérationnel par rapport à l'objectif initial.	102
Figure N°19	Représentation graphique de l'évolution du Résultat financier par rapport à l'objectif initial.	103
Figure n°20	Représentation graphique de l'évolution du ROAI par rapport à l'objectif initial.	104

Figure n°21	Représentation graphique de l'évolution du Résultat Net par rapport à l'objectif initial.	104
Schémas	Titres	
Schéma N°1.	les phases du processus de contrôle de gestion	11
Schéma N°02	les mesures de performance.	36
Schéma N°03	La décomposition de système de pilotage	46
Schéma N°04	Organigramme de l'entreprise Electro-Industrie	73

Liste des graphes

Graphes	Titres	Pages
Graphe N°01	La représentation graphique de l'actif du bilan de grandes masses des exercices 2018 et 2019 (en KDA).	75
Graphe N°02	La représentation graphique de passif du bilan de grandes masses des exercices 2018 et 2019 (en KDA).	76
Graphe N°03	La représentation graphique de l'évolution de FRN (en KDA).	77
Graphe N°04	La représentation de l'évolution de BFR de 2018 et 2019 en KDA.	78
Graphe N°05	La représentation de l'évolution de la TN pour les deux exercices 2018 et 2019 en KDA.	79
Graphe N°06	Graphe N°06 : Représentation graphiques des évolutions des différents SIG de l'EI pendant 2018 et 2019 en KDA.	82
Graphe N°07	comparaison graphique entre les deux délais de paiement	95

Listes des annexes

Annexes	Titres
Annexe N°01	Compte de résultat
Annexe N°02	Bilan Actif
Annexe N°03	Bilan Passif
Annexe N°04	Les soldes intermédiaires de gestion

Table des matières

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre I :le tableau de bord, outil du contrôle de gestion</u>	
Introduction du chapitre.....	4
Section 01 : contrôle de gestion : concepts généraux et positionnement dans l'organisation.....	5
1.1. Concepts généraux du contrôle de gestion.....	5
1.1. Définitions du contrôle de gestion.....	5
1.1.2. La trilogie du contrôle de gestion.....	6
1.1.3. Les objectifs du contrôle de gestion	7
1.2. Positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	8
1.2.1. La place du contrôle de gestion.....	8
1.2.2. Le rôle de contrôleur de gestion.....	9
1.2.3. Le processus du contrôle de gestion.	11
1.3. Les outils du contrôle de gestion	12
1.3.1. La comptabilité analytique.....	12
1.3.1.1. Définition.....	12
1.3.1.2. Caractéristiques de la comptabilité analytique.....	12
1.3.1.3. Les objectifs de la comptabilité analytique.....	12
A. L'axe calcul des coûts et analyse de la rentabilité.....	12
B. L'axe contrôle de gestion.....	12
C. L'axe aide à la prise de décision.....	13
1.3.2. La gestion budgétaire.....	13
1.3.2.1. Définition de la gestion budgétaire.....	13
1.3.2.2. Les étapes de la gestion budgétaire	14
A. La budgétisation.....	14
B. Le contrôle budgétaire.....	14
1.3.3. Le système de reporting.....	15
1.3.4. Le tableau de bord.	16
Section 02 : généralités sur le tableau de bord.....	17
2.1. Définitions.....	18
2.2. Rôle et objectifs du tableau de bord.....	18

2.2.1. Rôle du tableau de bord.....	19
2.2.2. Les objectifs du tableau de bord.....	20
2.3. Typologies des tableaux de bord.....	20
2.3.1. Le Tableau de bord stratégique.	20
2.3.2. Le Tableau de bord de gestion.....	21
2.3.3. Le Tableau de bord opérationnel.....	21
2.4. Les caractéristiques du Tableau de bord.....	22
2.5. Limites du Tableau de Bord	23
Section 03 : Conception et Construction d'un Tableau de Bord.....	23
3.1. Les principes de conception d'un Tableau de bord.....	23
3.1.1. Une cohérence avec l'organigramme.	24
3.1.2. Un continu synoptique et agrégé.....	25
3.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission.....	25
3.2. Les instruments du tableau de bord.....	25
3.2.1. Les écarts.....	25
3.2.2. Les ratios.....	26
3.2.3. Les graphiques.	27
3.2.4. Les clignotants.....	28
3.2.5. Les tableaux.....	28
3.2.6. Les commentaires.....	28
3.3. Les étapes de la mise en œuvre du Tableau de Bord.....	28
3.3.1. La définition des objectifs de l'organisation concernée par le tableau de bord.....	28
3.3.2. Le choix des indicateurs.....	29
a. Définition des indicateurs	29
b. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	29
c. Typologie d'indicateurs.....	30
3.3.3. Le choix de la périodicité.....	30
3.3.4. La mise en forme et la présentation maquette du tableau de bord.....	31
a. Privilégier une présentation standard	32
b. Elaborer une mise en page précise	33
Conclusion	34
<u>Chapitre II : Le tableau de bord : un outil de pilotage de la performance de l'entreprise</u>	34
Introduction.....	35
Section 01 : concept de performance.....	35
1.1 Définition	36
1.2. Les critères de la performance.....	36

1.2. Les objectifs de la performance.....	38
1.3. Les dimensions de la performance.....	38
1.3.1. La performance Externe.....	38
1.3.2. La performance Interne.....	39
1.4. Les typologies de la performance.....	39
1.4.1. La performance économique et organisationnelle	39
1.4.2. La performance sociale.....	40
1.4.3. La performance commerciale.....	40
A. La fidélité de la clientèle ou d'usage.....	40
B. Le Chiffre d'affaire Hors taxes.....	40
C- La part du marché (PDM)	41
1.4.4. La performance globale	42
Section 02 : le tableau de bord un outil de mesure et de pilotage de la performance.....	42
2.1. La mesure de la performance de l'entreprise par le tableau de bord	42
2.1.1. L'évaluation de la performance.....	44
2.1.2. Les principes d'un système de mesure de performance pertinent.....	44
2.2. Le pilotage de performance de l'entreprise par le tableau de bord.....	45
2.2.1. Le Système de Pilotage d'une entreprise.....	47
2.2.2. Le lien entre le tableau de bord et le système de pilotage.....	47
2.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise	47
2.3.1. Niveau stratégique	48
2.3.2 Le pilotage par objectif	48
2.3.3. Niveau opérationnel	48
2.4. Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	49
2.5. Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance.....	51
 Section 03 : La mesure de la performance selon l'Approche financière.....	 53
3.1. La mesure par les indicateurs du bilan comptable.....	53
3.1.1. Le fond de roulement.....	53
3.1.2. Le besoin en fond de roulement (BFR).....	54
3.1.3. La trésorerie.....	55
3.2. La mesure par les indicateurs du compte de résultats.....	56
3.2.1. La marge commerciale.....	57
3.2.2. La production de l'exercice (PE).....	57
3.2.3. La Valeur Ajoutée (VA).....	57

3.2.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	58
3.2.5. Le résultat d'exploitation (RE).....	58
3.2.6. Résultat courant avant impôt (RCAI).....	59
3.2.7. Le résultat exceptionnel.....	59
3.2.8. Résultat net de l'exercice (RE).....	59
La capacité d'autofinancement (CAF)	60
3.3. La mesure par les ratios.....	61
3.3.1. Les ratios de structure financière.....	61
3.3.2. Les ratios de liquidité.....	62
3.3.3. Les ratios de solvabilité.....	63
3.3.4. Les ratios de rotation.....	63
Conclusion.....	63
<u>Chapitre III : la maîtrise et le pilotage de la performance d'ELECTRO-Industries à travers le</u>	66
<u>tableau de bord financier</u>	
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	66
1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO –Industries.....	66
1.2. La situation géographique et la superficie de l'entreprise.....	67
1.3. Statut juridique et social de l'entreprise ELECTRO-Industries.....	67
1.4. Effectif de l'entreprise ELECTRO-Industries.....	67
1.5. Le domaine d'activités de l'entreprise ELECTRO-Industries.....	68
1.6. Les clients potentiels de l'entreprise.....	69
1.7. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries.....	70
1.8. Objectifs et rôle d'ELECTRO-Industries.....	70
1.9. L'organisation de l'entreprise ELECTRO-Industries.....	70
Section 02 : la mise en place d'un tableau de bord financier au sein d'ELECTRO-Industries.....	74
2.1. La mesure de la performance au sein de l'EI.....	74
2.1.1. Les indicateurs de bilan.....	74
2.1.1.1. Le bilan de grande masse.....	74
2.1.1.2. Les indicateurs d'équilibre financiers	77
A. Le fond de roulement net (FRN).....	77
B. Le besoin en fond de roulement.....	78
C. La trésorerie Net (TN).....	79
2.1.2. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	80
La capacité d'autofinancement CAF	82
2.1.3. La mesure par les ratios.....	84
2.1.3.1. Les ratios de gestion.....	84

2.1.3.2. Les ratios de structure financière.....	87
2.1.3.3. Les ratios de rentabilité.....	88
2.1.3.4. Les ratios de liquidité.....	89
2.1.3.5. Les ratios de solvabilité.....	91
2.1.3.6. Les ratios de rotation.....	94
Section 03 : La mise en forme de tableau de bord financier.....	96
3.1. Le tableau de bord financier de l’EI.....	96
3.2. Comparaison entre les réalisations et les objectifs de l’EI en termes de rentabilité.....	99
Conclusion.....	105
Conclusion générale.....	107
Références bibliographiques.....	110
Annexe	
Liste des tableaux	
Liste des figures et schémas	
Liste des graphes	
Liste des annexes	
Résumé	

Résumé

Ce travail s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : « dans quelle mesure le tableau de bord contribue-il à la maîtrise et au pilotage de la performance? ». Après avoir présenté le volet théorique sur le contrôle de gestion, le tableau de bord et la performance d'une entreprise, le chercheur a mis en application les résultats de sa recherche bibliographique sur une entreprise publique étant l'entreprise publique économique ELECTRO-INDUSTRIES (EPE EI). Les conclusions de sa recherche ont confirmé le rôle central que joue le tableau de bord financier dans le pilotage de la performance d'une entreprise, en l'occurrence EI, pour laquelle la plupart des indicateurs ont révélé des tendances qui doivent alerter les gestionnaires pour prendre les mesures nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise.

Mots clés : Tableau de bord, Contrôle de gestion, Pilotage de la performance, Indicateurs, Rentabilité, EI.

Abstract

This work is part of the fulfillment of the conditions for obtaining the master's degree in financial sciences and accounting, comes to answer the following research question: "to what extent does the dashboard contribute to the control and performance management? « After presenting the theoretical component on management control, the dashboard and the performance of a company, the researcher applied the results of his bibliographical research on a public company being the public economic company ELECTRO-INDUSTRIES (EPE EI). The conclusions of his research confirmed the central role that the financial dashboard plays in steering the performance of a company, in this case EI, for which most of the indicators revealed trends that should alert managers to take the necessary measures to improve the performance of the company.

Keywords: Dashboard, Management control, Performance management, Indicators, Profitability, EI.