



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
Diplôme de Master académique en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème

Analyse et suivi de la performance d'une entreprise de
télécommunication à travers un tableau de bord financier :
Cas d'Algérie Telecom Mobile Mobilis

Réalisé par :

M^{elle} BENDJOUZI Melissa

M^{elle} BEN CHABANE Sara

Sous la direction de :

M. MOKRANE Ali

Membres du jury :

Présidente: Mme. SIAMER Hadjira, MCA, UMMTO

Examinatrice: Mme. BOUBAGHLA Nabila, MCB, UMMTO

Rapporteur: M. MOKRANE Ali, MCA, UMMTO

Promotion 2021-2022

Remerciement

Nous remercions d'abord Allah source de toute connaissance et savoir.

Au terme de ce travail, nous souhaitons adresser aussi nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et leur soutien et qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire de fin de cycle.

Nous remercions infiniment nos très chers parents pour leurs soutient et leurs conseils d'or qui nous ont permis d'évoluer et de voir loin afin de réussir à franchir en ce jour cette étape qui est si chère à nos yeux.

Nous tenons à remercier notre encadrant Mr. MOKRANE Ali qui s'est montré à l'écoute et à son inspiration, l'aide et les conseils fructueux qu'il nous a prodigué tout au long de la réalisation de ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et juger ce travail.

Nous adressons également nos remerciements les plus distingués à notre cher co-encadrant et maitre de stage Mr. DJABALI Rabah ainsi que toute l'équipe de la direction des finances et comptabilité qui nous ont accueillis avec toute simplicité, gentillesse et disponibilité durant tout notre stage.

Nous saisissons également cette opportunité afin de remercier tous les enseignants qui nous ont formé depuis le primaire jusqu'à la fin de notre cycle universitaire pour leurs qualités d'enseignement et leurs engagements qui nous ont permis d'arriver à ce niveau d'étude qui nous ouvrira les portes du monde professionnel.

Nous saisissons cette occasion pour exprimer notre profonde gratitude en vous témoignant notre très grande reconnaissance et respect.

Dédicace

Du plus profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien-être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et je souhaite que votre bénédiction m'accompagne tout au long de ma vie.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse Allah, le tout puissant, vous accorde santé, bonheur et longue vie.

A mon très cher frère, mes très chères sœurs, pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A mon amie Sara

Ainsi qu'à tous mes ami(e)s.

Melissa

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie cet événement marquant de ma vie, ce modeste travail de fin d'étude à mes parents qui m'ont soutenu et encouragé durant ces longues années, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien-être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et je souhaite que votre bénédiction m'accompagne tout au long de ma vie.

A mon très cher frère Massi, ma très chère sœur Fariza, pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A ma très chère tante.

A mes très chers ami(e)s sans exception.

Sara

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing

ATM : Algérie Télécom Mobile

BSC: Balanced Scorecard

BFR : Besoin en Fond de Roulement

CAHT : Chiffre d’Affaire Hors Taxe

CATTC : Chiffre d’Affaire Toutes Taxes Comprises

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EBE : Excédent Brut d’Exploitation

EVA: Economique value added

FRN : Fond de Roulement Net

GSM : Global Système Mobile

GIMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individuel et Initiative.

MEF : Modèle Evaluation Fonctionnelle

MCS : Mesures Clés de Succès

MC : Marge commerciale

OVAR : Objectifs, Variable d’Actions, Responsables

OFAI : Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs.

RCAI : Résultat courant avant impôt

RE: Résultat d’exploitation

ROE: Return on equity

ROI: Return on Investment

ROCE: Return on Capital Employed

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SPA: Société Par Action

TR : Trésorerie

TDB : Tableau de bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

Liste des abréviations

VA : Valeur ajoutée

VAR : Variation

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitation

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

2G : Deuxième Génération

3G : Troisième Génération

4G: Quatrième Génération

Sommaire

Sommaire

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Introduction générale..... | 11 |
| <i>Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion</i> | |
| Introduction | 16 |
| Section 1 : Approche globale sur la performance | 16 |
| Section 2: Aspects théoriques du contrôle de gestion | 30 |
| Section 3 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise..... | 42 |
| Conclusion..... | 44 |
| <i>Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière d'une entreprise</i> | |
| Introduction | 46 |
| Section 1 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord | 47 |
| Section 2 : Conception d'un tableau de bord | 56 |
| Section 3 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord financier | 78 |
| Conclusion..... | 84 |
| <i>Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis</i> | |
| Introduction..... | 87 |
| Section 1 : Le secteur des télécommunications en Algérie | 88 |
| Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil ; ATM Mobilis..... | 99 |
| Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise Mobilis et analyse des données..... | 113 |
| Conclusion..... | 144 |
| Conclusion générale | 146 |

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Avec la mondialisation de l'économie, l'environnement actuel impose aux entreprises de renforcer leur capacité d'anticipation aussi bien que de mesurer leurs performances.

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles confrontent aujourd'hui plusieurs problèmes : des marchés saturés, une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles, etc. Dans un tel environnement, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. De ce fait, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.

Pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients, et pour faire face à ces changements, les entreprises se doivent de modifier en performance leurs organisations. ; elles doivent deviner les réalités du marché et de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Elles doivent donc, mettre en œuvre de nombreuses stratégies et tactiques, afin de contrôler leur fonctionnement, et accroître leurs performances et répondre ainsi aux exigences des propriétaires. Ce qui justifie la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

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

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un environnement instable et imprévisible, impose, en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité, afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise, en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque centre de responsabilité avec ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion participe aussi à la définition et à la mise en œuvre d'une structure organisationnelle cohérente, apte à soutenir l'exécution de cette stratégie. Il

Introduction générale

est défini comme un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente. Donc le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance ; être performant signifie être à la fois efficace et efficient.

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

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble. Un outil de gestion et de mesure de la performance permet, entre autres, à une entreprise de répondre aux questions suivantes : Avons-nous la bonne stratégie ? Atteint-on nos objectifs ? Quels sont nos points faibles à corriger ? Les clients sont-ils satisfaits ? Quel contrôle avons-nous sur les opérations de l'entreprise ? Le tableau de bord est un outil de gestion d'un système de contrôle, destiné à mettre en place un système d'information permettant d'appréhender le plus rapidement possible des indicateurs pertinents et indispensables pour maîtriser à court terme la progression d'une entreprise.

Cela dit, concevoir, construire et faire vivre un tableau de bord est une question délicate par nature, car elle fait référence à des concepts issus du monde de l'entreprise, et il faut construire un modèle de pilotage propre à son secteur, en tenant compte de ses particularités et environnement.

Pour mieux cerner notre thème, nous avons opté pour une entreprise publique appartenant au secteur de la télécommunication "ATM- Mobilis" qui est confrontée à une concurrence de plus en plus rude vu le nombre de représentants et leurs offres de plus en plus compétitives à savoir : ORRASCOR TELECOM commercialisée sous le nom DJEZZY et WATANYA TELECOM ALGERIE commercialisée sous le nom NEDJMA qui devient OOREDOO.

Une décision justifiée premièrement par la place que l'entreprise occupe sur le marché national. Deuxièmement par sa grande taille vu le nombre d'abonnés qu'elle détient et la place occupée dans son univers concurrentiel ce qui nécessite la mise en place d'un outil qui faciliterait sa gestion.

Dans le cadre de notre travail nous allons chercher à évaluer sa performance financière à travers le tableau de bord. L'objectif de notre étude consiste à élaborer un tableau de bord

Introduction générale

financier pour la société ATM Mobilis, dans le cadre de son pilotage efficace. Pour pouvoir mettre en évidence l'importance du sujet, nous avons orienté notre travail de recherche sur la problématique suivante :

« Comment peut-on évaluer la performance financière de l'entreprise ATM Mobilis en utilisant un tableau de bord financier ? »

Pour parvenir à répondre à cette question principale, nous allons répondre à des questions structurantes à savoir :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? Quels outils faut-il mettre en œuvre pour aboutir à une bonne performance de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qu'un tableau de bord financier ? Quel est son rôle dans la mesure de la performance d'une entreprise ?
- Quelle est la démarche de construction d'un tableau de bord financier ?
- Quels indicateurs devrait-on retenir lors de la conception d'un tableau de bord financier ?

Méthodologie de la recherche

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

1. Une recherche bibliographique et documentaire : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (ouvrages, revues mémoires et articles) ;
2. Étude d'un cas pratique : à partir d'un stage pratique au sein de l'ATM Mobilis. Pour l'élaboration de ce projet au sein de cette dernière, nous avons adopté la méthode GIMSI. Cette méthode comporte plusieurs étapes et traite le projet tableau de bord dans sa totalité.

En vue d'apporter des réponses claires et objectives aux questions posées, et pour atteindre les objectifs de recherche que nous nous sommes fixés, notre travail sera subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion** » sera consacré à la présentation des concepts de base de la performance en première section, il s'agira également de revenir sur l'historique et son évolution ainsi que les différentes définitions et contributions apportées par les spécialistes de la discipline et ses

Introduction générale

différents outils, pour pouvoir passer ensuite à la présentation globale du contrôle de gestion. Enfin, nous allons conclure le premier chapitre avec la troisième section qui sera consacrée à la relation entre la performance et le contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre « **Le tableau de bord comme outil d'évaluation et de mesure de la performance d'une entreprise** », abordera les définitions, objectifs et les différents types des tableaux de bord, ainsi que les différentes méthodes d'élaboration de ces derniers. Ensuite, nous présenterons la démarche de conception d'un tableau de bord, et enfin la dernière section sera consacrée à la mesure de la performance de l'entreprise à travers un tableau de bord financier.

Au cours du troisième chapitre intitulé « **l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein d'ATM Mobilis** », en premier lieu nous présenterons le secteur de la télécommunication en Algérie. Dans la seconde section nous allons présenter l'organisme d'accueil à la direction générale d'ATM Mobilis au niveau de Bab Ezzouar - Alger -, puis nous allons examiner le tableau de bord financier au sein de cette entreprise en utilisant l'une des méthodes de sa conception : la méthode GIMSI.

Chapitre I :

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

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

Introduction

Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises se livrent une concurrence intensive pour l'écoulement de leurs produits dans le marché. La survie de ces entreprises nécessite principalement l'amélioration de leurs performances.

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple « valeur- coût », les deux termes sont indissociables car il ne s'agit ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux.

Le contrôle de gestion consiste à donner une amélioration de la performance de l'entreprise, c'est un outil permettant l'efficacité lorsque les objectifs sont atteints en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et l'efficience lorsque les quantités obtenues sont maximisées à partir d'une quantité moyenne.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter la performance de l'entreprise d'une manière globale et ce dans la première section. Ensuite, dans la deuxième, nous allons voir l'aspect théorique du contrôle de gestion par la présentation de sa définition, ses objectifs ainsi que les missions du contrôleur de gestion. Enfin, nous allons tenter de ressortir le lien et la relation entre la performance et le contrôle de gestion.

Section 1 : Approche globale sur la performance

Le concept de la performance est presque présent dans toutes les sphères de l'activité humaine et constitue depuis quelques décennies un thème central dans le domaine des sciences de gestions.

1.1.Définition de la performance

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

La performance dans son approche théorique intègre de notions diverses dont les plus importantes sont : la croissance de l'activité, la rentabilité, la productivité, l'efficacité et l'efficience.

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

Etymologiquement la performance vient de l'ancien français du 13^{ème} siècle « parformer » qui signifiait « accomplir, exécuter, achever ». Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.¹

1.1.1. Définition de la performance selon quelques auteurs

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (chaque type de performance a une définition spécifique). Ceci implique, avec le temps, à un nombre important de modèles conceptuels proposées autour de ce concept.

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

A. BOURGUIGNON : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelques soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat ».³

Philippe LORINO : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Ph. LORINO, 1997, p179).

Ce qui revient à dire qu'« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) » (ph. LORINO, 1997, p18).⁴

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

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

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

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

⁴ <https://wikimemoires.net/2011/04/la-notion-de-performance-dans-organisation/>

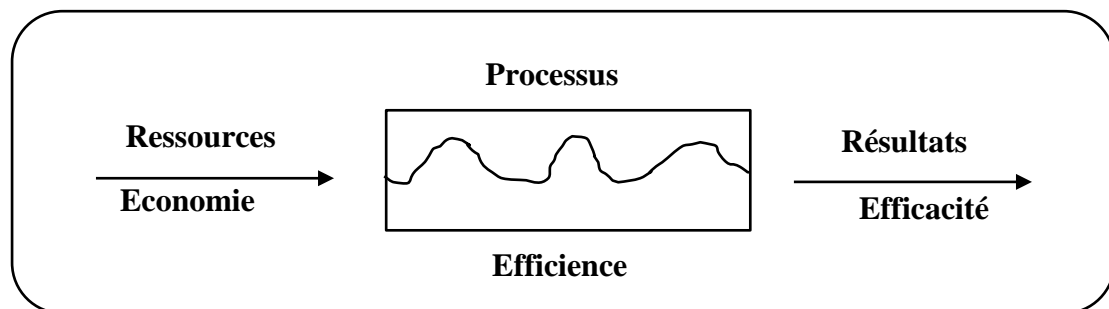
Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion

CHARREAU, « la performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire ».¹

MACHESNAY, « la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité ».²

CHADLER (1992) : « La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin ».³

Figure N°01 : la performance de l'entreprise



Source : H, le contrôle de gestion, 6^e édition, presse universitaire de France, Paris, 2004, p.64

1.2. Typologies de la performance

Depuis quelques années, la performance tend à aborder dans une logique plus globale que c'est la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise.

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux et département de l'organisation

¹ <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html>

² Ibid.

³ Chandler A. D, organisation et performance des entreprises, Tome1, Ed de l'organisation, Paris, 1992, P21

1.2.1. La performance organisationnelle

Selon les théories de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la façon dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

La performance organisationnelle est définie par KALIKA (1988) comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »¹. Il avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

1.2.2. La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. il faut

¹ KALIKA, (M), « STRUCTURE REALITE ,DETERMINANT PERFORMANCE » Edition ECONOMICA 1998,page20

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

noter que ces facteurs de performance permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

1.2.3. La performance concurrentielle

L'environnement économique au sein duquel évolue toute entreprise, est de plus en plus complexe. Quel que soit le domaine d'activité, la concurrence s'intensifie et s'internationalise. Les nouvelles technologies se multiplient et se développent ; les marchés financiers sont très sensibles. Le consommateur se fait de plus en plus exigeant. Et bien d'autres choses viennent interférer avec la vie de l'entreprise. Tout cela accentue le besoin de comparaison des entreprises entre eux. C'est ce qu'on appelle la concurrence.

Pour Michael Porter, la poursuite de la performance ne dépend plus seulement de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

1.2.4. La performance sociale

La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres, des encadrants et des dirigeants de l'entreprise.

Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la

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

fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés. Elle est cependant, du fait de son objet, difficile à apprécier.

Cette performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères et va suivre un processus évolutif.

Il faut d'abord :

- Fixer les points sur lesquels on souhaite évaluer la performance sociale, par exemple, donner la priorité à la sécurité et la santé au travail et apporter une attention particulière au nombre d'accidents de travail ;
- Déterminer les personnes concernées par ce dispositif ;
- Fixer des indicateurs permettant d'évaluer les personnes concernées par ce dispositif ;

1.2.5. La performance commerciale

« La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise »¹.

Une telle satisfaction doit être une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un facteur de profits et de stabilité financière de l'entreprise. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que :

- La part de marché ;
- Le profit,
- Le chiffre d'affaires ;

Mais aussi par des critères qualitatifs tels que :

- La capacité à innover dans le produit ;
- La satisfaction et la fidélisation des clients et la réputation de l'entreprise.

¹ Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, p.119

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

Ainsi, la performance commerciale, étroitement liée à l'efficacité commerciale, se définit par la capacité d'une entreprise à déployer une organisation optimale dans le but de proposer un produit ou un service répondant aux attentes des consommateurs et clients.

1.2.6. La performance économique

La performance économique est l'objectif primordiale, que cherche l'entreprise économique à atteindre par la réalisation des résultats, en maximisant ses excédents économiques (production, profit, la valeur ajoutée, chiffre d'affaires, part de marché, rentabilité...) et en minimisant le coût de ses ressources (capital, main-d'œuvre, matière première, technologies...). Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.

Il s'agit également de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

1.2.7. La performance financière

Une entreprise est dite performante financièrement, si elle assure des opérations et particulièrement des opérations financières. Donc elle a besoin d'état budget et des plants, de contrôle et d'analyser l'activité financière, d'assurer une répartition, faire la consolidation et réaliser des tableaux de bord décisionnels. Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs.

La performance financière est étroitement liée à la performance économique. D'après Alfred Sloan elle est mesurée à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

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

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

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

- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. Est un indicateur de la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés, soit sous forme de dividendes, soit sous forme d'une affectation aux réserves augmentant ainsi la valeur intrinsèque des titres qu'ils détiennent. C'est le rapport du résultat net (après intérêts et impôts) de l'entreprise (RN), et du montant des fonds propres (FP).

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{fonds propres}^*$$

*On peut calculer également le ROE en utilisant le résultat courant au numérateur¹.

- L'**EVA** (Economic Value Added) : Les mesures de type financier ont été vivement critiquées, notamment à partir de la fin des années 70, car elles ne prenaient en compte que la valeur pour les actionnaires et qu'elles négligeaient donc d'autres stakeholders comme les clients². EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français, est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait été introduit par JOEL STERN et BENETT STEWART au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation. Elle est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes.

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

RNE : Résultat net d'exploitation

CMPC : Coût moyen pondéré du capital

Capital investi : Capitaux propres + Dettes à long terme au début de la période

¹ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Carole BONNIER, Françoise FOURCADE « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2eme édition, Edition Gualino éditeur, Paris, 2005, p78.

² F. GIRAUD, O. SAULPIC, C. BONNER, F. FOURCADE, op.cit., p80.

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

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. Certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèse : bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

1.3. Critères de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenant des conditions et des objectifs de réalisation.

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience, la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performante si elle a appliqué ces notions.

1.3.1. L'efficacité :

C'est le degré de réalisation maximale des objectifs fixés à l'entreprise. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.3.2. L'efficience

Elle évalue la capacité à obtenir un résultat donné à partir des ressources minimales, et donc la « capacité à faire bien »¹. La notion d'efficience se rapproche de celle de productivité. L'efficience traduit la capacité à économiser les moyens mis en œuvre pour l'obtention d'un résultat donné. Elle permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale des ressources. L'efficience peut être définie par cette formule :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

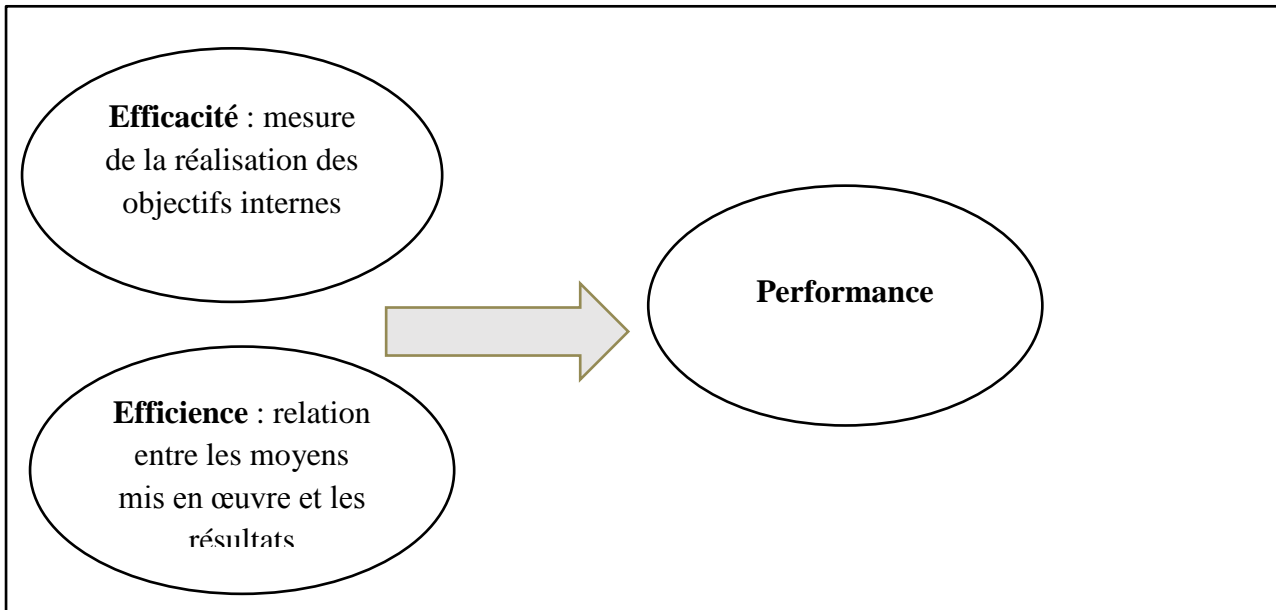
¹ BICHLAN et MADY : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999, p.338

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

Donc de ce qui précède, on peut conclure qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

Figure N°02 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : BESCOS P.L ET AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p.42.

On peut faire une distinction entre les deux concepts ; efficacité et efficience dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Différence entre Efficacité et Efficience

| Efficacité | Efficience |
|------------------------|-----------------------|
| Faire de bonnes choses | Bien faire les choses |
| Savoir quoi faire | Savoir comment faire |
| Pourquoi | Comment |
| But, objectif | Moyen |
| Contenu | Méthode et processus |
| Fond | Forme |

Source : NADI, Z, « Evaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, Paris, page 20.

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

A côté de l'efficacité et l'efficience, peuvent s'ajouter les notions pertinence et économie comme critères de la performance.

1.3.3. La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence peut se définir comme étant la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé. Elle permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

1.3.4. L'économie :

Une entreprise économise lorsqu'elle évite au maximum les dépenses jugées inutiles. Et qu'autrement dit, lorsqu'elle exploite ses ressources d'une manière rationnelle. Cette utilisation ou exploitation mène à une performance améliorée de l'entreprise. En effet, une meilleure économie des ressources nécessite également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec un autrui et à l'intérieure même de l'entreprise. Autrement dit, une réduction des coûts de transaction. Il s'agit entre autres des coûts d'acquisition d'informations, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation.

1.4. Les sources de la performance

1.4.1. Les sources internes

La performance interne est intrinsèquement liée aux acteurs de l'organisation. L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats.

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

Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.4.2. Les sources externes

S'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

Tableau N°02 : la comparaison entre la performance interne et externe

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

Source : DORIATH, B et GOUJET, CH « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris, 2002 p.168.169.

D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière ;

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

1.5. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants¹.

1.5.1. La performance est construite à base des jugements

La performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus.

1.5.2. La performance est un concept évolutif dans le temps

Les composants de la performance évoluent avec le temps ; Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement changent, de sorte que les facteurs qui déterminent le succès d'une entreprise pendant la phase d'innovation peuvent ne pas être compatibles avec ceux requis pendant la phase de développement. Une combinaison de facteurs humains, techniques, financiers et organisationnels efficaces dans un contexte donné ne le sont plus dans un autre. Ces combinaisons sont multiples et évoluent dans le temps.

1.5.3. La performance se pilote

Dans une approche globale de la performance, plusieurs auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. Ensuite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, car elle opère sur le comportement des dirigeants lors du pilotage de celle-ci. Si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont réviser les choix stratégiques.

1.5.4. La performance est riche de composants antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés.

¹ OUACHERINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003. pp.37-38.

1.6. 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 ¹:

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts 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.

1.7. Evaluation de la performance

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats.

1.7.1. La construction de tableaux de bord

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management. Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs. En 1992, Robert Kaplan et David Norton ont introduit à la Harvard Business School le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ». La méthode du TBP consiste à analyser une entreprise sous 4 axes pour obtenir des réponses à quatre questions clés :

- Que faut-il apporter aux actionnaires ?
- Que faut-il apporter aux clients ?
- Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires ?
- Comment piloter le changement et l'amélioration ?

¹ CAILLAT Allain, « Management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE, 2008.P 38.

1.7.2. La mise en place d'un contrôle de gestion

Alfred Sloan, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise. Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés. Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord. La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

Section 2: Aspects théoriques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion, est une notion relativement nouvelle, semble devenir essentiel dans les entreprises. En effet, il permet d'évaluer la performance économique d'une entreprise, ses points forts, les risques d'anticiper l'avenir face à la montée de la concurrence et pouvoir ainsi apporter des solutions à la direction.

Il est aujourd'hui une fonction très importante dans les entreprises, puisqu'il permet, en outre, de participer au pilotage et à la réalisation des objectifs et stratégies de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons parler du contrôle de gestion de manière générale. Nous présenterons tout d'abord son histoire pour comprendre son origine, nous tenterons ainsi d'en dégager une définition. Nous exposerons ensuite ses rôles ainsi que ses missions pour comprendre comment cette fonction peut-elle influencer directement sur la performance des entreprises.

2.1. Historique du contrôle de gestion

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

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

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

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

ALAZARD & SEPARI, ont souligné qu'« une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants¹ ».

C'est entre les deux guerres aux Etats –Unis qu'on peut situer la naissance de la fonction du contrôle de gestion, qui reste tout de même une discipline récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise. En effet, la création du « Controllers Institute of America » en 1931 est la date officielle de l'apparition du contrôle de gestion.

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

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

¹ ALAZARD. C &S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Application », 2e Éd. P7.

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

Durant ces années, l'attention est portée davantage sur le responsable opérationnel et ses besoins de pilotage de la gestion. Cette période a connu de nouveaux outils tels que, les plans à moyen terme et des outils de reporting, notamment les tableaux de bord.

La période des années 1990 était la crise du modèle classique de contrôle de gestion, qui repose sur l'hypothèse d'une information parfaite, et sur la prédominance des coûts directs, et qui semble inadapté à la densification des entreprises et à la tertiarisation de l'économie.

Aujourd'hui, le « contrôle de gestion » s'entend plutôt « pilotage de la performance » est défini comme « une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de sa structure ».

2.2. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion tel qu'il existe aujourd'hui est une fonction assez complexe et en constante évolution, par conséquent c'est une notion assez difficile à définir surtout avec les conceptions exposées dans divers ouvrages qui recouvrent des notions variées.

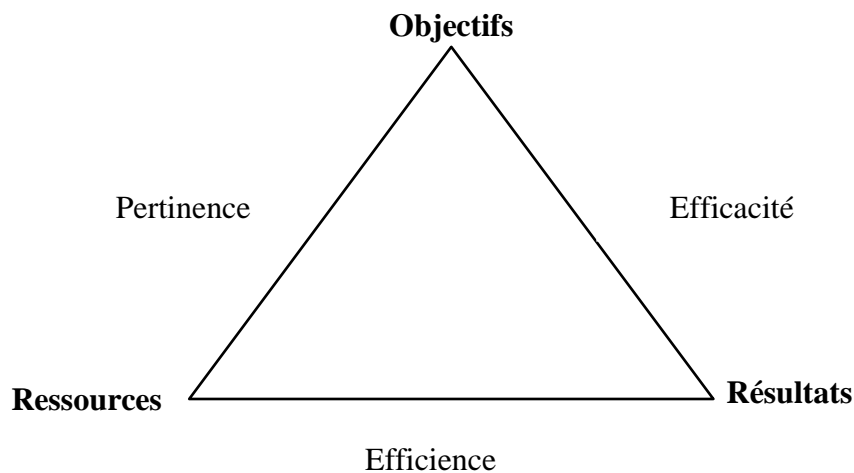
La définition classique du contrôle de gestion le décrit comme : « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation »¹.

En premier lieu, « Contrôler » signifie maîtriser, au sens anglo-saxon du verbe « to control ».

En second lieu, « Gestion », signifie l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

¹ ANTHONY Robert Newton (1965), « La fonction contrôle de gestion », 209 pages, P17.

Figure N°03 : Le triangle du contrôle de gestion



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

La relation entre les moyens, les objectifs et les résultats constitue la base du contrôle de gestion ;

Toute organisation a un but, des moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre et obtient des résultats au terme de ce processus.

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

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

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

2.2.1. Quelques définitions retenues par les auteurs célèbres

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition claire et complète du contrôle de gestion, à savoir :

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

Robert ANTHONY ; souvent considéré comme le père fondateur de cette discipline car il était le premier à avoir théorisé le contrôle de gestion. En 1965 il le définit comme : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation¹ ». Il ajoute ainsi en 1988 une autre définition : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation² ».

A. KHEMAKHEM : « le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »³. Il insiste sur la flexibilité du contrôle de gestion qui est propre à chaque entité et dépend effectivement de nombreux facteurs (taille, secteur,).

Henry BOUQUIN : « on conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes⁴ ».

Michel GERVAIS : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation⁵ ».

2.3. Les objectifs du contrôle de gestion

D'une manière générale, le contrôle de gestion a quatre objectifs principaux :

2.3.1. La performance de l'entreprise :

Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité. Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

¹ R. ANTHONY et J. DEARDEN, « La fonction contrôle de gestion », édition : Publi-Union, 1993, p.209

² R. ANTHONY et J. DEARDEN, « La fonction contrôle de gestion », édition : Publi-Union, 1993, p.209

³ Hervé ARNAUD, GARMILIS, Vignon VERONIQUE, « le contrôle de gestion », 2^e édition de Liaisons, 2001, p.09.

⁴ Henri BOUQUIN, « Les fondements du contrôle », presse universitaire de France, (N°2892), France, 1994, p.23.

⁵ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion », Economica, 9^{ème} éditions, Paris, France, 2009, P.12.

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

2.3.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser les processus opérationnels et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

2.3.3. 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 ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

2.3.4. Servir de support au dialogue hiérarchique :

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

2.4. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion, est un maillon essentiel dans la gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Il est chargé d'analyser la santé financière de la société, de définir des objectifs avec la direction, puis d'établir un budget prévisionnel à tenir en fonction de ces objectifs.

2.4.1. Les rôles du contrôleur de gestion

En essayant de délimiter les nouveaux rôles assignés au contrôleur de gestion, au-delà de ses rôles traditionnels :

Tableau N°03 : les rôles classiques et actuels du contrôleur de gestion

| Rôle classique | Rôle actuel |
|---|--|
| Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets | Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences |
| Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord | Amélioration des systèmes d'information et des outils |
| Coordination et liaison avec les autres services | Dialogue, communication conseil et formateur, manager d'équipe et de projet |

Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « DCG 11 Contrôle de gestion Manuel et Applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, p.29.

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

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.
- **Acteur** : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** : aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

2.4.2. Missions du contrôleur de gestion

Les missions du contrôleur de gestion sont réparties en 2 parties qui sont le suivi et l'analyse.

2.4.2.1. Missions de suivi :

- Le suivi de la trésorerie ;
- Le suivi des budgets ;

Il peut être fait de manière hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. Il arrive également dans de plus petite structure qu'il ne soit suivi que trimestriellement. Il reste néanmoins essentiel de l'actualiser plusieurs fois dans l'année pour pouvoir tenir au mieux les objectifs fixés.

- Le suivi des indicateurs de gestion à travers les tableaux de bord mensuel.

Ils vont permettre de suivre bons nombres d'activités telles que la production, la vente, la masse salariale, les achats, les frais fixes etc. Ils vont complètement dépendre du secteur d'activité de l'entreprise.

- Le contrôle des inventaires et les calculs de stock

Ils peuvent être évalués selon plusieurs méthodes qui dépendent encore une fois de l'entreprise concernée. On retrouve le CMUP (Coût Moyen Unitaire Pondéré), le FIFO (First In First Out) ou PEPS (Premier Entré Premier Sortie) ainsi que le LIFO (Last In First Out) ou DEPS (Dernier Entré Premier Sortie).

2.4.2.2. Pour les missions d'analyse

- La définition des nomenclatures de produit et d'activité

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

- Le calcul des coûts et l'arbitrage qui repose sur la question

De procéder à l'analyse des produits pour en déduire les coûts associés et la méthode la plus adéquate dans le calcul des coûts.

- Le calcul des écarts entre le standard et le réel

Il peut s'agir d'analyser les écarts entre le budget prévu et le budget réalisé par un service en particulier pour comprendre les différences significatives.

- L'analyse de la performance des activités.

Dans le but d'optimiser le pilotage des activités. Le contrôleur de gestion va alors devoir apporter les outils de connaissance des activités, des coûts et des résultats dans l'optique d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

2.4.3. Les compétences requises du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois :

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser coordonner les procédures ;
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution, conseiller les décideurs ;
- Technicien et humain : intégrer la dimension technique, gérer les hommes et les groupes.

Pour exercer le métier de contrôleur de gestion nécessite un certain nombre de compétences à savoir :

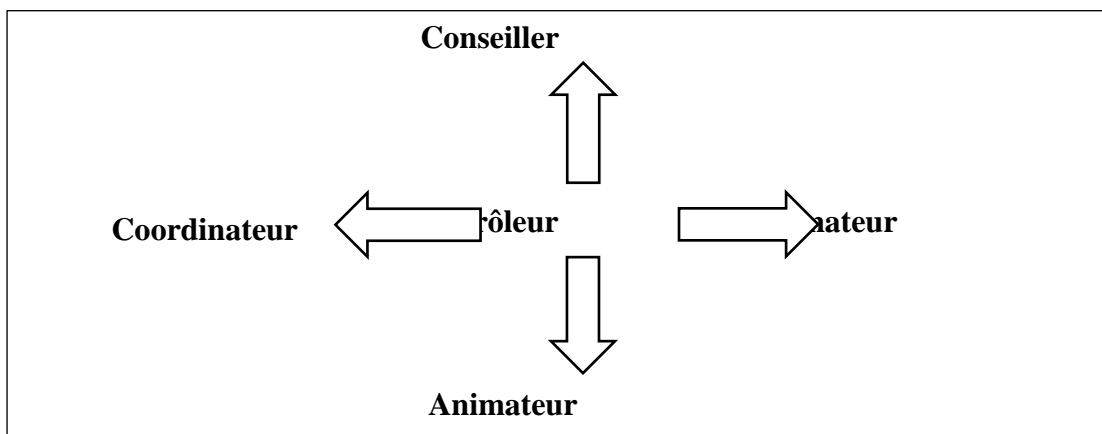
2.4.3.1. Compétences techniques

- Maîtrise de l'utilisation des systèmes d'information : bases de données, logiciels comptables, ERP... (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré);
- Avoir d'excellentes connaissances en comptabilité, en économie, compétences en analyse de données ;
- Savoir élaborer un budget ;
- Maîtriser l'analyse et le traitement de l'information comptable et financière ;
- Savoir synthétiser l'information ;
- Bonne connaissance des métiers et du fonctionnement de l'entreprise, et son le secteur d'activité ;
- Pratiquer une langue étrangère (bilingue anglais, voire trilingue pour les multinationales).

2.4.3.2. Aptitudes professionnelles

- Aisance relationnelle pour dialoguer avec différents types d'interlocuteurs, les comptables mais aussi les opérationnels non-financiers, pour collecter l'information ;
- Disponibilité et forte capacité de travail ;
- Capacité d'organisation et de planification ;
- Capacité d'anticipation et réactivité face aux évolutions économiques pouvant avoir un impact sur l'entreprise ;
- Adaptabilité face à l'évolution régulière des technologies et des normes ;
- Esprit de synthèse pour conceptualiser rapidement des problèmes et leurs solutions ;
- Curiosité et esprit critique pour l'analyse des chiffres ;
- Être persuasif, savoir faire entendre son point de vue face aux responsables fonctionnels et opérationnels.

Figure N°04 : les métiers du contrôleur de gestion

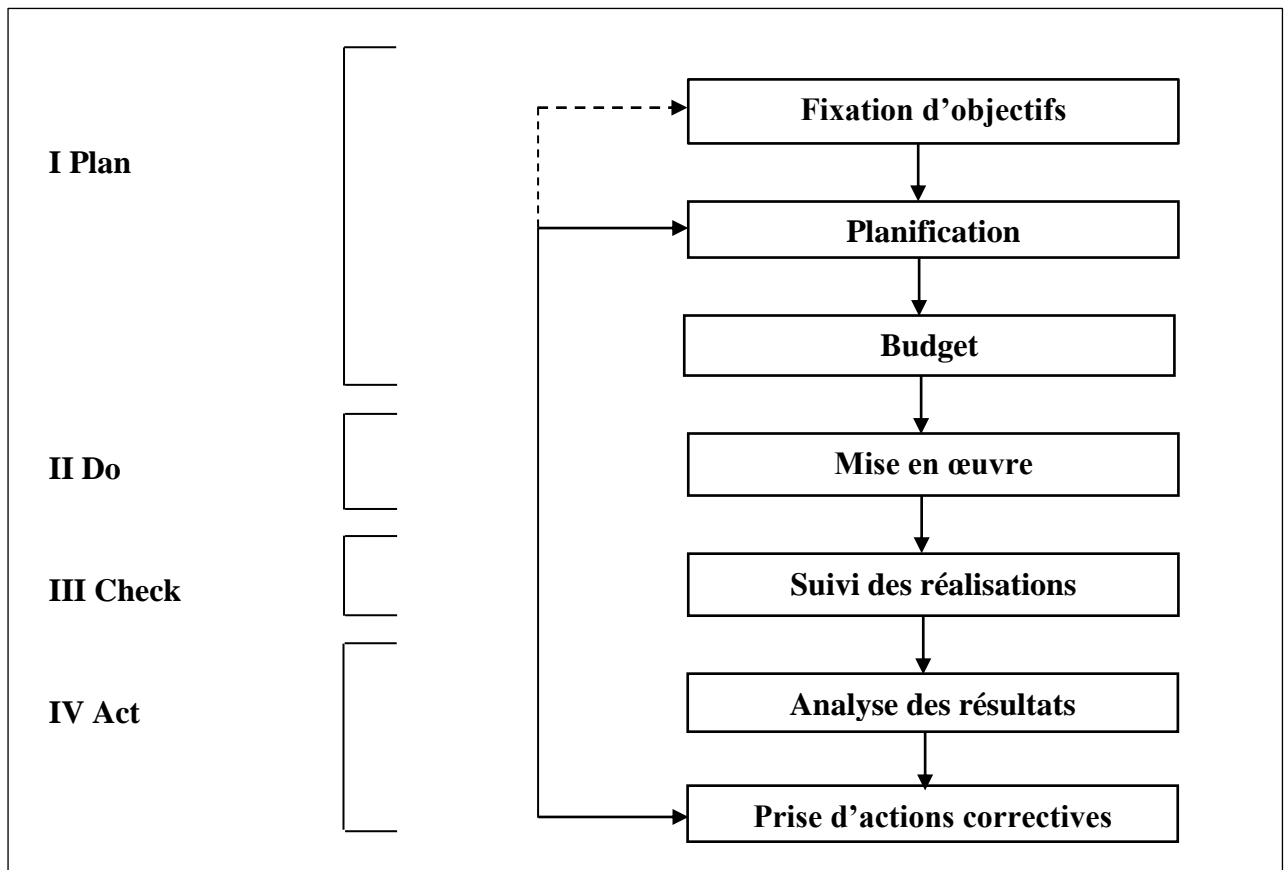


Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit, p.30.

2.5. Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait, d'un cycle constitué de quatre étapes principales.

Figure N° 05 : le contrôle de gestion en quatre étapes



Source: H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, E. CHIAPELLO, D. MICHEL, A. SOLE, Op.cit, p.3.

2.5.1. Phase de planification

Au sens de fixation d'objectifs et de gestion prévisionnelle.

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 un temps limité. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

La stratégie définie, doit fixer les objectifs à savoir :

- Choix des couples produit/marchés ;
- Investissement et désinvestissement ;
- Organisation et gestion des ressources humaines ;
- Adaptation de l'outil de production ;
- Financement (plan).

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

2.5.2. Phase de budgétisation

La phase budgétaire consiste à estimer de manière pertinente les ressources nécessaires à toute activité liée de près ou de loin aux objectifs, en termes de qualité et de quantité, mais aussi à gérer le budget afin de pouvoir les fournir dans les temps. Cette phase est donc centrée sur la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action. C'est le stade de la mise en œuvre :

- Commerciale ;
- Production, achat ;
- Humaine ;
- Financière, investissement.

2.5.3. Phase d'action et suivi des réalisations

Cette phase tient compte, de l'évaluation des résultats futurs, de la vérification de l'utilisation des moyens par rapport aux résultats espérés et de la modification des exécutions et des programmes d'action pour parvenir à l'objectif prédéfini. Viennent ensuite, la mesure et l'interprétation des résultats atteints de l'action, ainsi que la prise des mesures correctrices en cas d'écarts par rapport aux résultats attendus.

Le contrôle de gestion est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il lui permet de mettre en œuvre le meilleur plan d'action grâce à sa capacité de prévision. Ceci étant dit, la réussite des plans d'action mène à l'accroissement des chiffres et des résultats de l'entreprise, qui est synonyme, généralement, d'une plus grande performance, l'entreprise a donc un grand intérêt à se focaliser sur cette fonction car son impact sur sa performance est non négligeable.

2.6. Les outils du contrôle de gestion au service de la performance

Nous allons à présent nous focaliser sur 3 grands outils utilisés en contrôle de gestion, le tableau de bord, les ERP et enfin le balanced scorecard (BSC).

2.6.1. Le tableau de bord

Nous allons mieux l'expliquer et le détailler dans le deuxième chapitre, mais d'une manière brève, un tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clé de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de

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

l'aider au pilotage de son action. Ses indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs.

- **Lien avec la performance :**

Il permet de simplifier et de faciliter la discussion autour des objectifs majeurs de l'entreprise, cela va donc permettre de centrer le dialogue sur la performance pour la faire avancer.

2.6.2. Les ERP

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

- **Lien avec la performance**

Il élimine en quelque sorte le cloisonnement de l'organisation et permet ainsi de découvrir une nouvelle dimension de la gestion et donc de nouvelles techniques de décision. Il permet aussi d'extraire les informations et d'éditer rapidement des reporting de gestion qui modéliseront les informations clés.

2.6.3. Le Balanced ScoreCard BSC

Le Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord prospectif en Français a été créé dans le but de remettre en cause les systèmes d'évaluation classiques qui n'étaient centrés que sur la performance financière. Il est utilisé par les dirigeants et managers dans le but de s'assurer que les actions menées dans l'entreprise suivent les objectifs de l'entreprise à long terme.

- **Lien avec la performance**

Permet de formaliser clairement la stratégie de l'entreprise, de pouvoir travailler sur cette dernière pour l'affiner correctement ; Il reprend en détail chacun des axes pour les mesurer précisément afin de permettre une amélioration continue de la performance.

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

Après avoir mieux analysé ce que signifient les notions performance et contrôle de gestion dans les deux sections précédentes, il va alors devenir intéressant de s'interroger sur le lien entre eux et ce sera l'objectif de cette troisième et dernière section de ce premier chapitre.

3.1.Mise en évidence du lien entre le contrôle de gestion et performance de l'entreprise

La performance évolue avec le temps. Le monde bouge et la population devient de plus en plus exigeante, ce qui peut compromettre la performance de l'entreprise.

Heureusement, la réponse essentielle à un moment donné pour piloter l'organisation est le contrôle de gestion. Ce dernier peut aider au pilotage permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques.

D'après DEMEESTER¹, le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle, et qui s'appuie au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constituent le contrôle de gestion. De ce fait, l'auteur a souligné que le contrôle de gestion aide à piloter l'efficacité, c'est-à-dire, à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques ; et à piloter l'efficience, c'est-à-dire, gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier.

Le contrôle de gestion va permettre de suivre les réalisations de l'organisation, la comparaison des résultats obtenus et l'analyse de ces derniers. Dans ce sens il va donc contribuer à la performance de l'entreprise.

En effet, bon nombre de ses outils, vont être reliés directement avec la performance financière de l'organisation. Grâce au contrôle budgétaire par exemple le responsable du contrôle de gestion va pouvoir analyser les écarts pour dégager une explication et par la suite trouver des solutions adaptées. Notamment grâce au travail autour des calculs des coûts va également influencer sur la performance financière de l'organisation.

¹ René DEMEESTER, Philippe. LORINO, Nicolas MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan 2002 », p.202.

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

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

En effet, le contrôleur de gestion manipule un très grand nombre de données qui concerne l'entreprise dans sa globalité, il va donc créer un lien entre celles-ci.

3.2. Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance

Nous allons conclure sur les apports du contrôle de gestion notamment en matière de performance d'entreprise.

3.2.1. Avantages de la fonction du contrôle de gestion

Les avantages du contrôle de gestion sont nombreux. Parmi les plus importants on note :

- Définition claire des objectifs et s'assurer de les atteindre ;
- Calcul et suivi des coûts de l'entreprise dans le but de pouvoir les limiter ou les maîtriser au mieux ;
- Prévision financières des différentes situations qui permettront une meilleure gestion et une rédaction adaptée ;
- Suivi de la performance globale de l'entreprise et proposition de mesures correctives en cas de dérivés ;
- Analyse des indicateurs retenus dans le but de pouvoir éventuellement conseiller la direction si besoin ;

3.3. Les limites

3.3.1. Les limites du contrôle de gestion

Bien que le contrôle de gestion présente énormément d'avantages pour une entreprise, il existe toutefois quelques limites à cette fonction. En effet, il existe trois limites fondamentales :

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

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

- Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en les renouvelant le plus souvent possible.
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

3.3.2. Les limites du lien entre le contrôle de gestion et la performance

- Certains outils du contrôle de gestion tel que les tableaux de bords aident les entreprises à atteindre la performance économique certes mais au dépit de la performance globale qui inclut d'autres dimensions.
- Les outils du contrôle de gestion peuvent être efficaces pour améliorer la performance mais uniquement sous certaines conditions. Parmi celles-ci on retrouve notamment l'importance de la recherche dans le choix des indicateurs retenus pour mesurer la performance, sans quoi le risque est que les objectifs ne soient pas réellement atteints. On retient également qu'ils ont mis en avant la nécessité que les supérieurs et managers supportent correctement la mise en place des nouveaux outils pour garantir leur efficacité.

Conclusion

La performance de l'entreprise représente un enjeu central pour la recherche en gestion, elle est aujourd'hui vue comme la maîtrise de puissance de réalisation des objectifs.

Au terme de cette première partie, nous pouvons conclure que nombreuses sont les théories qui confirment la nécessité du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.

Le contrôle de gestion a donc pour objectif d'améliorer et de poursuivre la performance de l'entreprise en passant par une étape obligée: la satisfaction du client et la maîtrise des coûts.

Chapitre II :

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

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

Introduction

Le tableau de bord est un outil de gestion permettant de mesurer la performance d'une entreprise. Dans ce sens, il permet un soutien informationnel à l'organisation pour une meilleure prise de décision et une direction plus réfléchie des opérations et de la stratégie d'ensemble.

Un outil de gestion et de mesure de la performance permet, entre autres, à une entreprise de répondre aux questions suivantes : Avons-nous la bonne stratégie ? Avons-nous atteint nos objectifs ? Quels sont nos points faibles à corriger ? Les clients sont-ils satisfaits ? Quel contrôle avons-nous sur les opérations de l'entreprise ? Etc.

Une mesure de performance est une unité de mesure permettant d'évaluer un aspect spécifique de l'organisation. Elle est toujours liée à un objectif à atteindre. Elle peut prendre une dimension temporelle, dimensionnelle, monétaire, statistique ou autre. Un centre hospitalier pourrait avoir intérêt à connaître le nombre de patients par centre de service, par exemple. Cette information constitue une mesure de performance pour le cas étudié. Une bonne mesure de performance devrait avoir plusieurs qualités, Elle se doit, entre autres, d'être compréhensible, précise et compatible avec le système d'information interne, en plus de refléter fidèlement la réalité.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion. Dans une première section, nous allons voir les différentes approches théoriques et contexte évolutif d'un tableau de bord par les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs, les démarches et types du tableau de bord et puis exposer son rôle et ses objectifs.

Ensuite dans une deuxième section, nous allons voir les différentes étapes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord en présentant d'abord les indicateurs et les outils de celui-ci.

Enfin on va voir comment le tableau de bord aide la mesure et l'évaluation de la performance financière d'une entreprise.

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

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

Durant les années 1950-1960, les TB étaient restés très focalisés sur les indicateurs liés aux « monde » de la production industrielle ; soit les coûts de production de la productivité du personnel et des machines de l'entreprise « période dite souvent tayloriennes ». Mais il a fallu attendre les années 1970-1980 pour que ces indicateurs de gestion démontrent leurs limites, face à la montée en puissance de la « culture cliente ». En outre, d'un simple outil de contrôle, on est passé progressivement à un outil d'aide à la décision dans le périmètre s'est étendu à toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, logistique, administration, direction, production, Ressource humaine, etc.) les entreprises sont passées d'une politique de l'action/sanction/ récompense, à une politique de l'échange/ participation/ réflexion/ action.

La recherche de la performance n'est plus seulement industrielle et financière, elle est aussi commerciale, sociale, administratif, qualitatif et technologique¹.

1.1.Définition du tableau de bord

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

Selon G. NORBET (2000) : « le TDB est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise »².

Selon M. LEROY (2001) : « le TDB est une présentation synthétique et périodique 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 »³.

Pour H. BOUQUIN (2003) : « le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de

¹ Maurin P « Le tableau de bord en clair » Edition Ellipses, Paris, pp.4-5.

² GUEDJ Norbert, « Le contrôle de gestion », 3ème Edition d'organisation, Paris 2000, P285.

³ M. LEROY « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, Paris 2000, p.14.

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

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 »¹.

Selon C.ALAZARD et S.SEPARI(2010) : « le TDB est un document rassemblant ; de manière claire et synthétique un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe »².

Dans le lexique de finance (2013), le tableau de bord est « Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts démarché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir»³.

Sur le plan théorique, un tableau de bord est « un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupent différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...) ».

Dans la pratique, un tableau de bord est un outil de pilotage, qui vient compléter les documents de reporting¹ habituellement utilisés (statistiques, tableaux simples ou croisés dynamiques, commentaires d'analyse, budgets...).

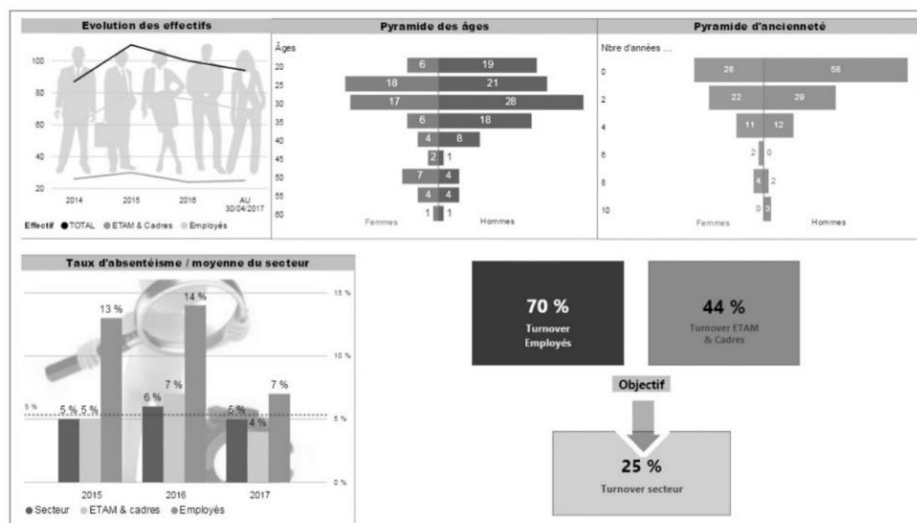
Et donc le tableau de bord est un outil synthétique, dont le but est d'attirer l'attention sur certains aspects significatifs, à l'aide d'un petit nombre d'indicateurs visuels (comme dans l'exemple qui suit) :

¹ H. BOUQUIN « Le contrôle de gestion » Ed PUF, Paris, 2003, p397.

² ALAZARD C et SEPARI.S, Contrôle de gestion, manuel et application, 2ème Edition DUNOD, Paris, 2010.

³ DORIATH B. (2005). « Contrôle de gestion », 4ème, Ed Dunod.

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



1.2. Les caractéristiques d'un tableau de bord

Selon OILLIC¹, un tableau de bord adapté à son entreprise se caractérisera par sept (07) critères dont :

- La rapidité d'établissement,
- Le caractère synthétique,
- L'adaptation,
- La facilité d'utilisation,
- La cohérence,
- La pertinence
- Son caractère évolutif.

Simplicité et clarté : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5),

Pertinence : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur,

Facilité : les sources de données doivent être existantes et fiables, avec des délais de traitements courts.

En effet, le TB est :

¹OILLIC Jean François, « Guide de tableau de bord : guide de la mise en place d'un tableau de bord de gestion ». www.rca.fr/gamme-gestion/prevision-flash [Consulté le 02 07 2011]

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

- Un instrument d'informations ou de dialogue à court terme, établis par centre de responsabilité et fournissent des renseignements précis et pratiquement instantanés sur des points-clés de la gestion ;
- Un instrument de contrôle et de comparaison, donc un outil d'aide à la décision. Sa périodicité dépend principalement de la taille de l'entreprise qui les utilise que de l'importance des informations et du type d'informations qu'ils sont censés fournir.

Sa présentation est plus synthétique, transmises dans un délai très bref, de manière à prendre rapidement des mesures correctives¹.

Par ailleurs, il existe un TB destiné au reporting et un TB destiné au pilotage quotidien.

1.3. Les types de tableau de bord

Il existe des tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Cependant, avant d'établir l'un de ces tableaux, il faut préalablement déterminer les objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration.

1.3.1. Tableau de bord de gestion

Tableaux de bord de gestion D'après GRANDGUILLOT.F. Et GRNADGUILLOT.B : « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »².

Ce type de tableau c'est un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme, affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. Il permet à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence.

¹ SULZER Jean-Richard (1985). Comment construire un tableau de bord : les objectifs et les méthodes d'élaboration. PARIS : DUNOD, 2^e édition, 187 pages.

² Grandguillot Francis et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4eme édition, Gualino, Lextenso, Paris, 2009, p. 121.

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

L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

1.3.2. Tableau de bord stratégique

Outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif ou équilibré) (BSC). Il a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

Un TBS viendra donner le résultat par rapport à un objectif de décisions. Il met de l'avant des indicateurs de performance clés (IPC ou képi). En effet, le but est d'avoir un regard global sur les résultats permettant de prendre des décisions ou de se questionner sur la stratégie. On affichera le moins possible des données secondaires, non nécessaires à la prise de décision, afin de se concentrer sur les choses importantes. On voudra avoir des vues périodiques qui permettent facilement d'avoir des comparaisons. Ainsi, on pourra facilement observer l'évolution des performances.

1.3.3. Tableau de bord opérationnel

C'est l'outil par excellence pour suivre et évaluer la performance des processus opérationnels au sein d'une entreprise. C'est un véritable outil de suivi des performances opérationnelles, ce type de tableau de bord est utilisé dans le but de suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise. En plus du suivi, cet outil vous permet d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont à améliorer.

Les tableaux de bord opérationnels présentent, la plupart du temps, les informations en temps réels sur l'état des performances purement opérationnelles. Ils sont, de ce fait, consultés assez fréquemment avec une vision court terme contrairement aux tableaux de bord stratégiques et budgétaires qui traitent plutôt du long terme.

Parmi ces tableaux de bord de pilotage, nous avons le Tableau de bord budgétaire, le Tableau de bord commercial, le Tableau de bord ressources humaines (social)...etc. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions adaptées.

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

A ce propos, B. FEMINIER .B & BOIX .D. déclarent dans leurs ouvrage, que le tableau de bord est «un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir »¹ .

Par exemple, un gestionnaire de site e-commerce voudra savoir, en tout temps, si son site web est en fonction ainsi que le nombre de visiteurs qui se rendent sur celui-ci. Ce type de tableau de bord cherche à inclure des données en temps réel ou sinon actualisées à chaque jour afin de s'assurer que tout se déroule normalement.

On affichera des données qui ne permettent pas une analyse poussée, mais qui permettront davantage à l'utilisateur de savoir si tout va bien ou si on doit s'alarmer. Par exemple, on pourrait décider d'afficher le montant dépensé de façon quotidienne en publicité pour s'assurer que tout est ok.

1.4. Dimensions d'un tableau de bord de gestion

À partir des notions précédemment développées, on peut considérer le tableau de bord comme un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.

1.4.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affiché par le tableau de bord, qui traduit la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

1.4.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle de comparaison et d'amélioration

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

¹ FEMINIER. B & BOIX .D.(2003); «Le tableau de bord facile: Manager d'équipe», Edition d'Organisation, Paris, 2003 p. 3

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

1.4.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (LEROY.M, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle »¹.

Cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

1.4.4. Le tableau de bord est un outil de pilotage

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés, il permet de détecter les points forts et les points faibles et interprété les écarts (Car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et d'organiser : c'est-à-dire ; rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines.

1.4.5. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques. Au niveau d'une communication verticale, le tableau de bord assure le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et joue le rôle d'intégrateur en permettant d'avoir à un niveau hiérarchique donné, un langage commun en ayant tous les mêmes paramètres.

Dans le cadre d'une communication horizontale, le tableau de bord étant un outil de pilotage de la performance, arrive à communiquer les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les encourager et les inciter à réaliser des performances similaires.

1.5. Rôles et objectifs du tableau de bord

Après avoir vu à quoi on doit attribuer le nom de tableau de bord, il reste encore à comprendre quelle est sa véritable utilité pour une entreprise, Le tableau de bord joue plusieurs rôles afin de réaliser ses objectifs ou son but.

¹ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, 2001, p.37.

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

On peut résumer le rôle du tableau de bord à travers d'opinions et d'avis d'Expert - Comptable -PRO en gestion¹, comme suit :

1.5.1. Le tableau de bord de pilotage limite le facteur « incertitude »

En structurant l'information et en offrant une meilleure perception du contexte de pilotage. Le tableau de bord fournit à son utilisateur une certaine marge de manœuvres, Il contribue donc à réduire quelques incertitudes qui handicapent toute prise de décision.

1.5.2. Le tableau de bord d'entreprise gère l'information en direct

Le tableau de bord offre des informations non décalées (temporellement) les unes par rapport aux autres. Réduit ainsi l'instabilité de l'information. En fournissant une sorte « d'instantané » de la situation, permet ainsi, de voir globalement le contexte d'une situation donnée.

Comme il est bien expliqué : « Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière -Feedback permanent – « Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne ».

1.5.3. Le tableau de pilotage sert pour la communication et la réflexion

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.

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

Comme le souligne R. AIM, 2011 : « le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante (reporting) doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise ». En rendant compte de son action au responsable, il lui permet de suivre les résultats et la progression des activités en cours. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion

¹ www.Petite-Entreprise.net. Fiche Pratique publiée le Jeudi 26 janvier 2012

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

prévisionnelle et contrôlée. En permettant de comparer en permanence les réalisations aux prévisions, suscite la réactivité des managers¹.

1.5.4. Le tableau de bord, un outil pour rationaliser la prise de risque

On ne le répètera 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

Un des intérêts majeurs d'un tableau de bord est avant tout « d'éclairer » et de « rassurer » son destinataire, à l'aide d'une présentation visuelle synthétique et équilibrée. Non pas en ne lui donnant volontairement que des informations et commentaires positifs et partiels sur la situation de l'entreprise et/ou de son activité. Mais simplement en lui donnant une information fiable, claire, précise, vérifiée et commentée avec pertinence et objectivité.

Plus concrètement, un tableau de bord présente certains objectifs et doit principalement servir à :

- Mettre en relation des données de différentes natures, afin d'évaluer visuellement leur degré de corrélation ;
- Présenter différents indicateurs de pilotage de manière harmonieuse, pour en faciliter l'analyse;
- Visualiser plus facilement l'évolution de la performance d'un domaine ou périmètre d'activité précis et en informer rapidement la direction générale ;
- S'assurer du respect des objectifs opérationnels ou stratégiques ;
- Mesurer et analyser la performance en temps réel, grâce à l'automatisation informatique (du tableau de bord) ;
- Eviter ou suivre la réduction d'un ou plusieurs dérapages ou risques ;
- Mieux maîtriser la consommation d'un budget ;
- Mettre en relation des indicateurs de suivi, d'alerte et/ou de performance ;
- Piloter l'activité d'une ou plusieurs équipes ;

¹ AÏM.R. (2011). «100questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, P.2

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

- Partager des données clés auprès de son personnel, pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de gestion et les inciter à participer aux actions d'amélioration continue, sans être obligé de faire sans arrêt des réunions.

Section 2 : Conception d'un tableau de bord

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme A. FERNANDEZ¹ : « le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur de risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ».

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

Pour piloter les achats par exemple, le directeur achats doit disposer d'indicateurs. Le choix des bons indicateurs est Le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs quantifiés pertinents.

Le premier travail consiste donc à trouver les indicateurs clefs adaptés à votre entreprise et en fonction de ces derniers, à formaliser des objectifs essentiel et spécifique à chaque cas. Selon les objectifs fixés, différents types d'indicateurs et outils sont mis en place.

2.1. Les facteurs clés de succès

L'élaboration du tableau de bord est un projet qui doit impliquer tous les acteurs. Les principaux facteurs de succès seront :

- Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points clés de performance ;

¹ A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

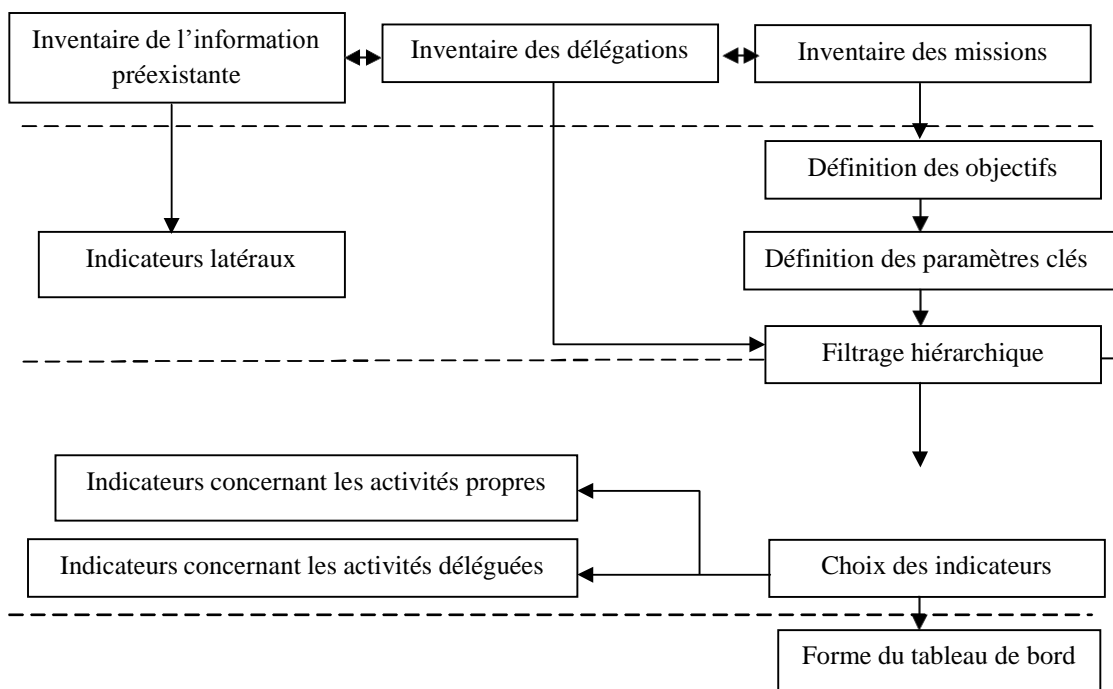
Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière d'une entreprise

- Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs. Faire attention à ne pas occulter de données ou d'axes d'analyse importants ;
- Avoir une définition précise et commune de l'information ;
- Impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, information aux utilisateurs, exploitation active de l'outil tableau de bord ;
- Avoir une approche organisationnelle par le système d'information décisionnel ;
- Favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité ;
- Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion ;
- S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

2.2. Les principes de conception

En général, le processus d'élaboration d'un TB peut être schématisé comme suit :

Figures N°6 Le processus d'élaboration du tableau de bord.



Source : BESCOS et al. (1993).

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

Concevoir un TB efficace répondant aux besoins des organisations consiste alors à :

- Définir d'abord les axes de progrès ;
- Identifier les indicateurs clés ;
- Composer l'écran.

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu.

La présentation des informations, si elle 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 remplir¹.

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

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

2.2.1. Une cohérence avec l'organigramme

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

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer 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 :

¹ ALZARD C et SEPARI S., 2007, DCG Op.cit, p.636.

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

- 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.

2.2.2. Un contenu synoptique et agrégé

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

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

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

2.2.3. 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.

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

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. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale,
- Les instruments utilisés.

2.3. Conception générale d'un TDB

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones¹ :

- La zone « paramètres économiques » : 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.

¹ Alazard C et Sépari S., 1998, DECF : contrôle de gestion : manuel et application, 4e édition, Ed. DUNOD, Paris, p593

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

Tableau N°04 : La maquette du tableau de bord de gestion

| | TABLEAU DE BORD | | | |
|---|--|--|----------------------------------|-------------------------------|
| | Résultats N-1 | Résultats N | Objectifs | Écarts |
| <p>Rubrique 01 :</p> <p>Indicateur A</p> <p>Indicateur B</p> <p>Rubrique 02 :</p> <p>Indicateur A</p> <p>Indicateur B</p> <p style="text-align: center;">La zone « Paramètres économiques »</p> | <p>La zone « Résultats réels N-1 »</p> | <p>La zone « Résultats réels N »</p> | <p>La zone « Objectifs »</p> | <p>La zone « écarts »</p> |

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

2.4. Les instruments utilisés

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable (graphique, pictogramme), signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. Parmi les instruments les plus utilisés dans les tableaux de bord, on cite :

2.4.1. La valeur brute et les écarts

2.4.1.1. Les valeurs brutes

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ce qui constitue un outil de pilotage essentiel, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par rapport aux prévisions.

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

2.4.1.2. Les écarts

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée ». Moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, exemple : un indicateur commercial ne sera pas intéressé par un écart concernant les ventes (par famille de produit).

2.4.2. Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance. (Ex : le chiffre d'affaire, par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...).

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit un signe d'une amélioration de la situation.
- La nature des ratios varie selon le destinataire et le niveau hiérarchique.

2.4.3. Les clignotants

« Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et mettre en œuvre des actions correctives ».¹

Ce sont une forme d'indicateurs extrêmement importante, car ils doivent attirer l'attention sur une information essentielle. Les clignotants se caractérisent par leur aspect visuel : il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif, l'aspect visuel du clignotant peut être :

- Un pictogramme ;
- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;

¹ C. Alazard et S. Sépari, Op. Cit, P 559.

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

- Une alarme sonore, etc.

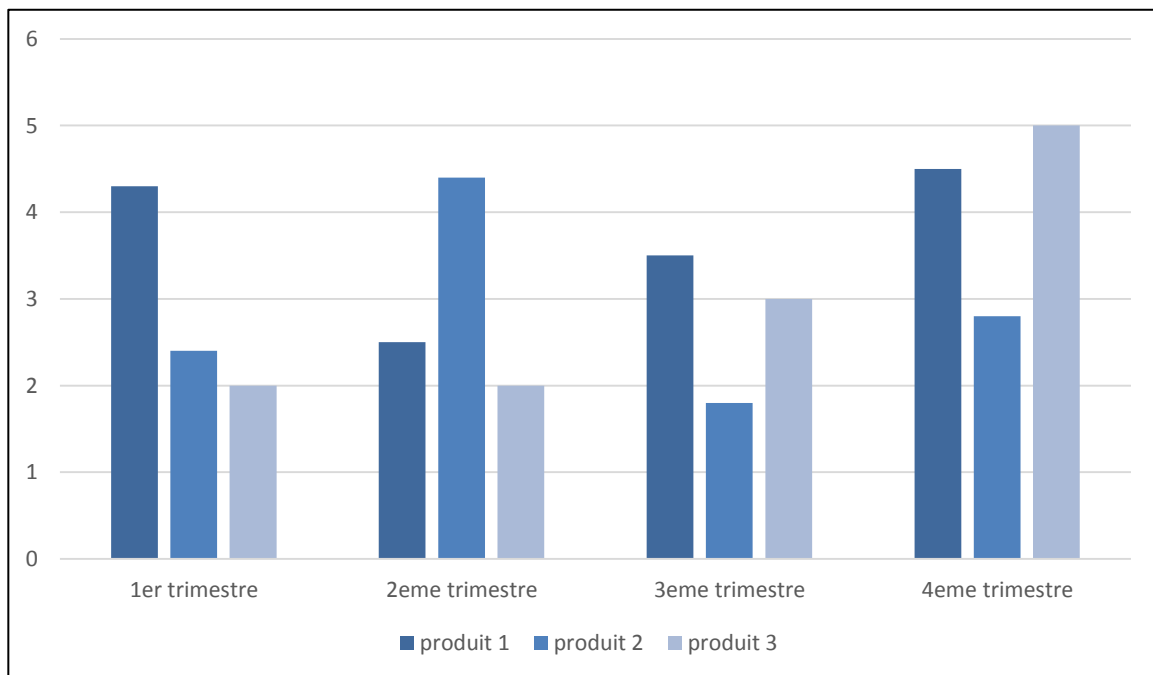
2.4.4. Les graphes

Sont un outil privilégié des tableaux de bord, car ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, la tendance ou la répartition entre divers éléments. La mise en place de graphiques requiert quelques expériences. Il convient par conséquent de respecter un minimum de principes. Ainsi, pour comparer plusieurs séries de valeur, l'histogramme reste irremplaçable, leur forme peut être sous forme de :

2.4.4.1. Histogramme

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

Figure N°07 : Représentation des histogrammes (les produits par trimestre)

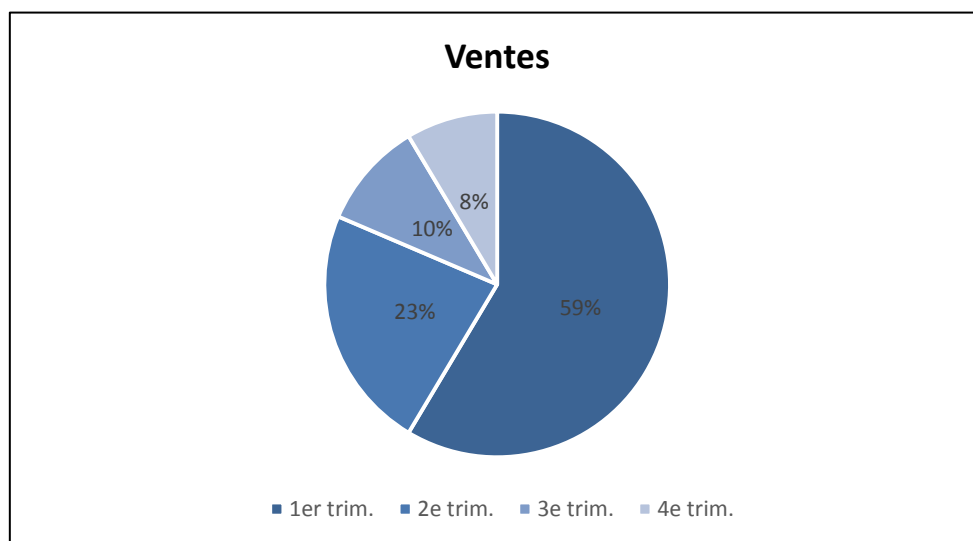


2.4.4.2. Graphique en « camembert »

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages), Ils sont utilisés pour visualiser :

- Les parts de marchés ;
- La répartition des charges par nature (personnelle, matière première...)
- La répartition du chiffre d'affaires (pour produit, client, ...)
- La répartition des effectifs.

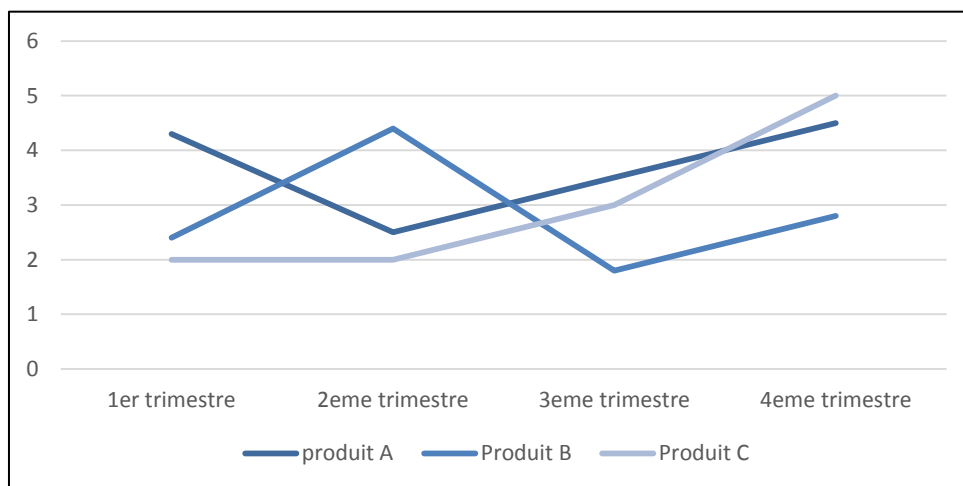
Figure N°08 : représentation du camembert (les ventes par trimestre)



2.4.4.3. Les courbes

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

Figure N°09 : représentation des courbes (Les produits par trimestre)



2.4.5. Les multimédias

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur¹.

¹ GERVAIS M (2009), Op Cit, P 622.

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

2.4.6. Les tableaux

Sont en générale conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

Tableau N°05 : Présentation simplifié d'un tableau de bord

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

Source : C. ALAZARD & S. SEPARI, « contrôle de gestion », 2ème édition DUNOD, paris, 1993, 603

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

Tableau 06 : Modèle général de TDB décentralisé

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | |
|-------------|--------------|----------------|--------------|----------------------|---------------|---------------------------|----------------|-----|-----|-----|-------------|
| | Réalisé en M | Réalisé en M-1 | Réalisé MN-1 | Réalisé fin M cumulé | Objectif en M | Objectifs en fin cumulé M | Objectif fin M | A/E | D/F | D/G | Commentaire |
| Indice 1 | | | | | | | | | | | |
| Indice 2 | | | | | | | | | | | |
| Indice 3 | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Source : Boisselier Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT ; édition, Paris 2005, P478.

M : Mois considéré

M-1 : le mois précédent

N : année en cours

MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente

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

La mise en regard des réalisations du mois **N** de la **colonne B** ou avec celle du mois **N** de l'année antérieure de la colonne **C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances (sans considérer les effets de saisonnalité).

La comparaison entre le réaliser du mois **N** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectifs mensuel du taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** pour un calcul à partir des montants cumulés.

2.4.7. Les commentaires

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

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

2.5. Les indicateurs et comment les définir

2.5.1. Définition

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la «Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant

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

d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus»¹.

De notre côté l'indicateur représente comme un élément ou un ensemble d'éléments d'information significatifs, une statistique ciblée et contextualisée, qui résulte de la mesure d'un état ou d'une réalisation d'un résultat du fonctionnement d'une organisation, il peut être quantitatif (mesurable) ou qualitatif (observable). Son évolution sert à apprécier les résultats obtenus au regard des objectifs. Le choix d'indicateurs est une étape très importante, lors de la conception d'un tableau de bord, (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993), expose les principaux attributs d'un indicateur, en soulignant qu'ils sont :

- Une procédure de mesure avec les modalités de collecte, de contrôle et de traitement de l'information ;
- Une périodicité de mesure ;
- Une unité de mesure ;
- Un référentiel d'analyse².

2.5.1.1. Pourquoi définir un indicateur ?

- Mesurer des situations sur des critères choisis (cible préalablement définie)
- Communiquer autour des résultats obtenus
- Ajuster les actions en fonction des objectifs au regard de la situation présente (actions correctives)

2.5.1.2. Un indicateur est un instrument qui permet

- D'évaluer une situation de départ
- De suivre la progression par rapport à un objectif fixé ou la variation d'un phénomène
- D'évaluer les résultats obtenus, et soit de recadrer ses objectifs ou soit de mettre en place des actions correctives au regard de la cible à atteindre.

¹ FROMAN B. & GOURDON C. (1993), Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone. -Paris -Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002, P.1

² M. Hammer, Cite par Baromètre de Gestion Stratégique, Pau sur le site [https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/SD SP](https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/SD%20SP)

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

2.5.1.3. Il doit être SMART

- Spécifique, Significatif (il permet d'indiquer la performance actuelle sur la route menant à l'objectif) ;
- Mesurable (quantitativement ou qualitativement) ;
- Atteignable, Ambitieux, Acceptable ;
- Réaliste ;
- Temporel.

Pour maîtriser la mise en œuvre et l'exploitation des indicateurs il est important de définir :

- Le degré de priorité : prioritaire, conseillé, aller plus loin
- La cible : peut-être une valeur à atteindre, un maximum ou un minimum à respecter, plage de valeurs. A partir de quel moment l'objectif sera atteint ?
- La responsabilité de l'indicateur : DA, responsable de département achats qui les établit, qui les gère, qui les suit ?
- Les destinataires : DA, DG, acheteurs, référents achats, COSTRAT
- La périodicité : mensuel, trimestriel, semestriel, annuel
- La faisabilité : Quelles sont les données nécessaires pour calculer les indicateurs? Comment les obtenir ? Quel est le niveau de difficulté pour recueillir les données?

Les indicateurs (ou KPI) à suivre dépendent du secteur d'activité (prestation de service, commerce, fabrication, etc.), de vos objectifs et de la finalité du tableau de bord (pilotage global, ou orienté RH, ventes, finances, etc.).

Voici quelques exemples d'indicateurs :

- Le chiffre d'affaires,
- Le panier moyen sur votre site e-commerce,
- Les encours (fournisseurs et clients),
- Les dépenses RH (comme les notes de frais),
- Le montant des devis en attente,
- Les litiges en cours de traitement en SAV,
- Le nombre de visiteurs uniques sur votre site internet, etc.

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

2.5.2. Typologie des indicateurs

Ils peuvent être classifiés selon plusieurs dimensions, cinq grandes catégories d'indicateurs ont été identifiées dans l'Atlas du Management à savoir :

2.5.2.1. Les indicateurs de coût

Ils mesurent la valeur des ressources consommées.

2.5.2.2. Les indicateurs de résultat

Ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.

2.5.2.3. Les indicateurs d'activité

Ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.

2.5.2.4. Les indicateurs de performance

Ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie. (Nous allons présenter les indicateurs de performance d'un tableau de bord dans une entreprise plus en détails dans le chapitre 3, de notre travail).

2.5.2.5. Les indicateurs stratégiques

Ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs. Cependant, il existe d'autres types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord tels que des :

- Indicateurs financiers ;
- Indicateurs économiques ;
- Indicateurs sociaux-indicateurs d'objectifs ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs de qualité ;
- Indicateurs de structurels ;
- Indicateurs de conjoncturels ;
- Indicateurs de moyens ;
- Indicateurs de fonctionnement ;
- Indicateurs d'alertes ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs environnementaux...etc.

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

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, financiers et non financiers, de progression et de pilotage.

2.5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, un indicateur doit posséder un certain nombre de qualités :

2.5.3.1.La pertinence

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion ;

2.5.3.2.La qualité et la précision de la mesure

L'indicateur doit être bien formulé, précisément défini, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté ;

2.5.3.3.La faisabilité

C'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir des indicateurs ;

2.5.3.4.La convivialité d'interprétation et d'utilisation

C'est la faisabilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

2.5.4. La méthodologie de construction d'un tableau de bord

La littérature managériale propose différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise. Parmi ces différents outils, nous distinguons deux catégories d'approches : la première, l'approche par les objectifs, est dite « méthodologique » qualifiée aussi, d'« approche française » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : la méthode OVAR et la méthode OFAI. La seconde approche, par les modèles de pilotage ; (Qualifiée aussi par l'approche américaine).

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

Cette dernière cherche à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF. Toutefois, il existe d'innombrables méthodologies de construction de tableau de bord.

Toutes proposent un plan plus ou moins semblable des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

2.5.4.1.L'approche par objectif

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

A. La méthode OVAR

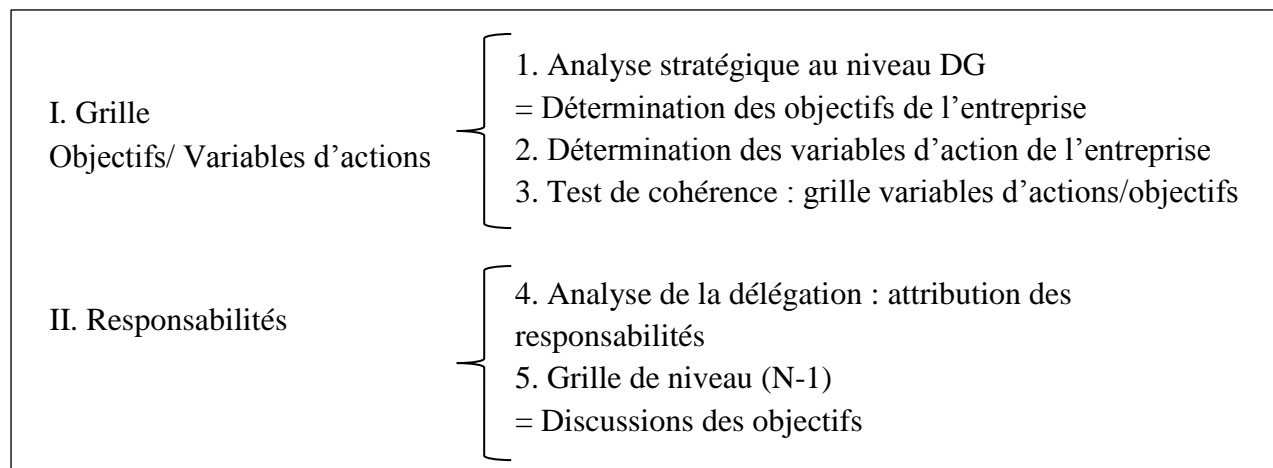
OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe HEC. Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux TB.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs a fait à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques aux choix de l'entreprise, il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord. La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants (top management) qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la

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

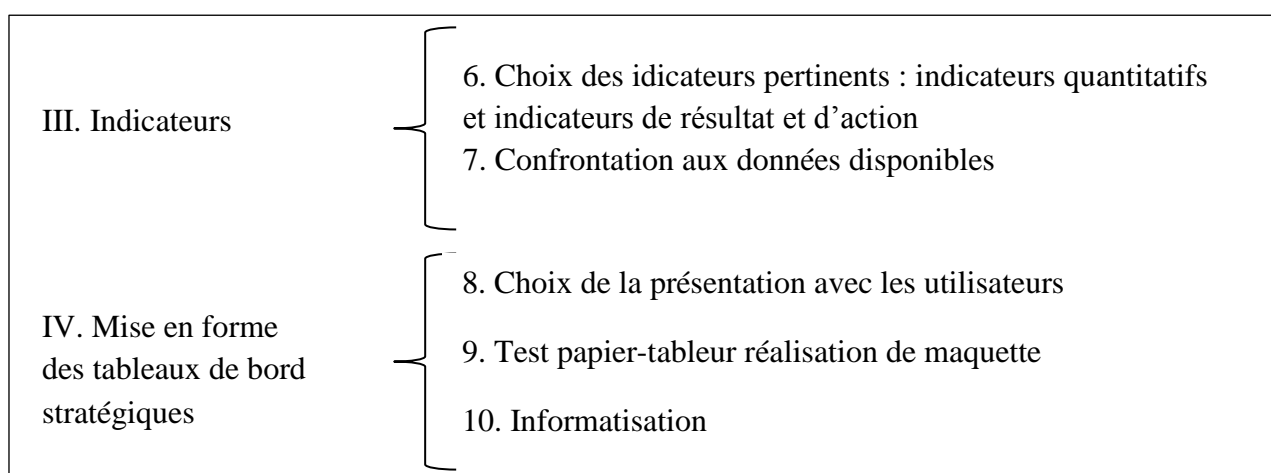
hiérarchie. Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante :

Figure N°10: Les étapes de la démarche OVAR



Source: H. LÖNING, V. al « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3ème édition, 2008, P. 83

Figure N°11 : Les étapes complémentaires de l'OVAR



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

2.5.4.2. L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers.

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

La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise.

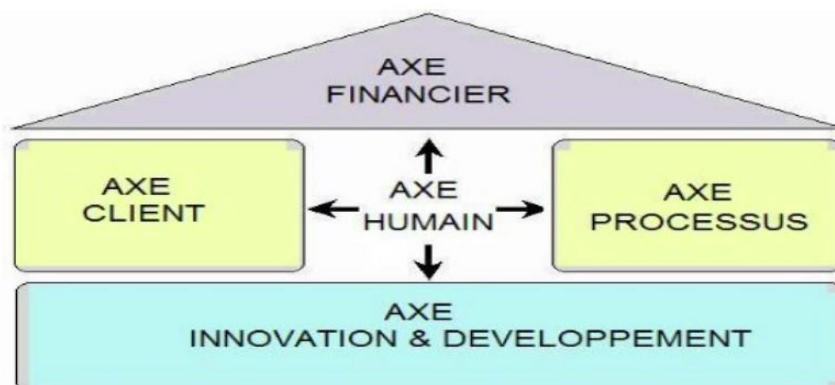
Les trois méthodes les plus connues sont le navigateur SKANDIA et le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et bien d'autres. Les deux approches américaines et françaises convergent aujourd'hui vers le même objectif, le management de la performance. Mais, dans des contextes culturels manifestement différents.

A. Le navigateur SKANDIA (Suédois)

Conçu et théorisé par L. EDVINSSON & M. MALONE en 1997, pour le compte de la société Suédoise à Stockholm, SKANDIA Multinationale d'Assurance et de Services Financiers, le navigateur SKANDIA se base sur deux variables : le capital structurel, il s'agit du capital financier (les clients/autres partenaires), l'organisation et l'innovation/développement, et le capital humain (il s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle). L'objectif du Navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et identifier des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise.

Ces indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et place l'humain au centre de la démarche. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe, que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Comme est présenté dans la figure suivante :

Figure N°12 : Les perspectives du bord selon navigateur SKANDIA



Source : A. FERNANDEZ, Op.cit., p.45.

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

Ces 5 axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent ;
- Axe humain : au centre de la démarche ;
- Axe processus : le présent ;
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

B. La Méthode GIMSI

La méthode GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6ème éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux d'abord des Managers :», toujours aux éditions d'organisation¹.

La mouture, de la méthode GIMSI, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

b. Signification de l'acronyme GIMSI

- G comme Généralisation ;
- I comme Information ;
- M Comme Méthode et Mesure ;
- S comme Système et Systémique ;
- I comme Individualité et Initiative ;

La signification des premières lettres de la formule suivante : Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise².

c. Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI

A la base, la méthode GIMSI est présentée pour répondre à la question : Pourquoi centrer la réflexion sur les attentes spécifiques du décideur en situation ?

Pour construire des instruments de pilotage envisageables et pratiques, il faut faire accorder théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de

¹ RAFIKA.B « TDB : outil de pilotage et de mesure et évaluation de la performance de l'entreprise », management des entreprises, thèse de magistère, UMMTO, 2015, p.76.

² A. FERNANDEZ « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6ème édition, 2013, P.38

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

décision. Ce même principe s'accorde à la conception des TB de l'entreprise. Aussi, GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de TB. C'est une démarche participative et à l'écoute des attentes de chacun. Cette méthode prend en compte les attentes et les besoins essentiels du manager exécutif, et de son équipe.

A ce propos A. FERNANDEZ, souligne que : « pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. »¹.

Car en réalité, le ou les utilisateurs au sein d'une entreprise n'ont besoin que de quelques indicateurs essentiels qui leur permettront de réagir beaucoup plus vite. Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.

La méthode GIMSI développe une approche coopérative focalisée sur l'humain acteur, décideur et bien évidemment communicant. Aussi : « Ne perdons jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre» [...] «Les décideurs ne sont pas isolés la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence»².

¹ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, consulté le 19/09/2022 à 14 :05.

² A. FENANDEZ, « GIMSI le projet BI clés en main », ©Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>, 2014, P.39

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

Tableau N°07 : Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI

| | |
|--|--|
| <p>1. Identification : <i>Quel est le contexte?</i> de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points de réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention</p> | <p><i>Etape 1 : Environnement de l'entreprise</i> Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet <i>Etape 2 : Identification de l'entreprise</i> Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p> |
| <p>2. Conception : <i>Que faut-il faire?</i> Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p> | <p><i>Etape 3 : Définition des objectifs</i> Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale <i>Etape 4 : Construction du tableau de bord</i> Définition du tableau de bord de chaque équipe <i>Etape 5 : Choix des indicateurs</i> Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés <i>Etape 6 : Collecte des informations</i> Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs <i>Etape 7 : Le système de tableau de bord</i> Construction du système de tableau de bord,</p> |
| <p>3- Mise en œuvre : <i>Comment le faire ?</i> La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p> | <p><i>Etape 8 : Le choix des progiciels</i> Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats <i>Etape 9 : Intégration et déploiement</i> Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p> |
| <p>4- Amélioration permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i></p> | <p><i>Etape 10: Audit</i> Suivi permanent du système</p> |

Source : A. FERNANDEZ, l'essentiel du tableau de bord.

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

Le tableau de bord financier et le pilotage de la performance d'une entreprise feront l'objet de cette section en expliquant la performance et le pilotage (objets et indicateurs) en détaillons l'analyse de la performance financière, le lien qui attache entre eux est le tableau de bord.

3.1. Notion sur le pilotage de la performance

La performance est une notion polysémique donc, il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

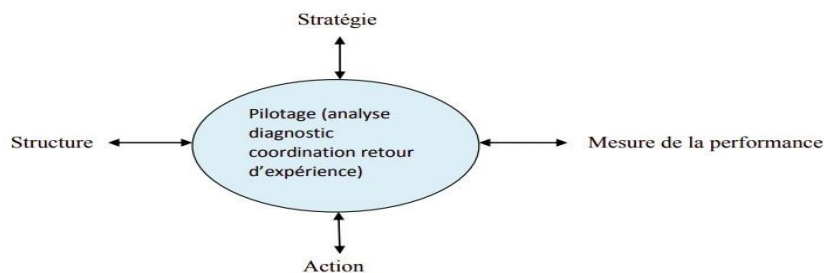
Le pilotage d'une entreprise, que ce soit pour la surveillance de son développement ou de son redressement, doit mettre en place une procédure de surveillance. Il s'agit de surveiller la bonne efficacité des mesures prises que ce soit sur le plan commercial, de gestion administrative ou financière.

D'après Philippe LORINO : « Piloter c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règle d'action opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs »¹.

La figure qui suit met l'accent sur les points suivants :

- Le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle ;
- Il se place pour cela dans le cadre d'une structure d'organisation donnée au départ ;
- Il s'appuie sur un ensemble de système (objectifs, plans, budgets, tableaux de bord et indicateurs, comptabilités de gestion ...etc.) et de pratique.

Figure N° 13 : Le pilotage de la performance



Source : DEMEESTER, R, LORINO, P, MOTTIS, N. « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »
3ème édition, Paris, p.1

¹ Lorino.P, Op,cit, p. 11

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

- Entre stratégie et action d'une part : La stratégie oriente l'action, en particulier dans le cadre de la planification, de l'établissement de plan d'action coordonnés, aux différents niveaux de la structure d'organisation ; l'action participe à, alimenter la stratégie à l'aide de diverses propositions, aussi à l'aide du retour d'expérience de l'action en général et de la mise en œuvre de la stratégie en particulier ;
- Entre stratégie et mesure de la performance : Le système de mesure de la performance dépend des orientations stratégiques retenues. Il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre, mais, il peut également contribuer aux nécessaires diagnostics préalables à l'élaboration de la stratégie et à l'aider à tirer des engagements de l'action, pouvant conduire à la remise en cause des stratégies précédentes;
- Entre action et mesure de la performance : Le système de mesure de performances, décliné selon les différentes dimensions du pilotage (l'entreprise, ses centres de responsabilité, ses projets et processus, ses produits...etc.), contribue au pilotage de l'action des priorités retenues dans les différents plans d'action.

3.2. Objectif du pilotage

L'expression américaine « What Gets measured gets managed », traduite en français « on ne gère bien que ce que l'on mesure », ce que veut dire que pour piloter, d'abord il faut bien mesurer. Autrement dit, l'appréciation et la mesure de la performance est un devoir essentiel pour toute organisation voulant gérer mieux son fonctionnement.

Effectivement, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée, ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

Le pilotage de la performance est à la fois :

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

Pour éclaircir la notion de pilotage de la performance, on le résume en trois points :

- Définir la stratégie ;
- Mettre en œuvre la stratégie ;
- Contrôler et évaluer la croissance de l'entreprise.

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

3.3. Les indicateurs du pilotage de la performance

Un indicateur est un instrument statistique qui permet de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon les critères d'appréciation définis. Selon P. LORINO, un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'atteindre le résultat»¹.

Pour R. CLARKE, « un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif, il est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution, il permet de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle, il existe plusieurs catégories d'indicateurs comme les indicateurs de performance qui s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie»².

Les fonctions des indicateurs de performance doivent être :

- Le suivi d'une action, d'une activité et d'un processus ;
 - L'évaluation d'une action ;
 - Le diagnostic d'une situation, d'un problème ;
 - La veille et la surveillance de l'environnement et des changements.
 - Pertinents, c'est-à-dire permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus (cohérents avec l'objectif, se rapportant à un aspect substantiel du résultat attendu, permettant de porter un jugement, évitant les effets contraires à ceux recherchés) ;
 - Utiles (disponibles à intervalles réguliers) ;
 - Solides (durables, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnable) ;
- Vérifiables et peuvent être audités.

3.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante

On peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité des services ;

¹ Philip LORINO, « méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition, ORGANISATION, Paris, 2003, P130

² Rod CLARKE, « mesures de la performance, pilotage et avenir de l'entreprise », AFNOR, 2004, P31

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

- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance ;
- Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnementalement, technologiquement et qualitativement ;
- Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie;
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commandes grâce à une veille permanente et à une projection continue dans le futur¹.

3.5. L'analyse de la performance financière

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

3.5.1. Analyse de l'équilibre financier

L'équilibre financier peut se résumer comme suit : le fond de roulement (FRN), correspond à la somme dont dispose l'entreprise pour payer ses fournisseurs, ses employés, et l'ensemble de ses charges de fonctionnement, en attendant ses encaissements clients. Connaître son fonds de roulement permet de piloter son entreprise de manière efficace en connaissant la capacité de l'entreprise à couvrir ses dépenses sans avoir recours à un emprunt. Le fonds de roulement permet ainsi de financer les investissements nécessaires à l'activité sur plusieurs années.

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

3.5.1.1. Par le haut du bilan

Cette méthode permet de mesurer la part des ressources durables consacrée au financement de l'actif circulant.

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

¹TABET F « le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise », master 2, comptabilité et Audit, université A.M. Béjaia, 2019, p.40.

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

3.5.1.2. Par le bas du bilan

Cette méthode permet de calculer la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

$$\text{FRN} = \text{ACTIFS CIRCULANT} - \text{DETTES A COURT TERME}$$

3.5.1.3. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients. Le besoin en fonds de roulement montre l'autonomie financière de l'entreprise à court terme puisque cet indicateur représente la somme d'argent nécessaire pour financer ses charges sans qu'elle ait besoin d'encaisser ses clients en même temps.

$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financières})$$

3.5.1.4. La trésorerie (TR)

C'est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle met en vérifie l'équilibre de sa structure financière

La trésorerie est définie aussi comme étant l'excédent (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) des ressources longues disponibles après financement nés de l'activité.

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

3.5.2. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont une transcription directe du compte de résultat. Ce sont des indicateurs synthétiques de l'activité de l'entreprise, SIG expliquent donc la formation du résultat de l'exercice en analysant les différentes étapes de création de valeur

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

dans l'entreprise, selon le découpage retenu dans le compte de résultat (exploitation, financier, exceptionnel). On distingue sept niveaux d'analyse.

3.5.2.1. Marge commerciale (MC)

La marge commerciale analyse l'activité de base d'une entreprise ; elle concerne uniquement l'activité de négoce (achat pour revente sans transformation). Elle représente le gain net que l'entreprise réalise sur la revente de produits achetés en l'état. Elle est déterminée par la différence entre les ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises à corriger de la variation des stocks de marchandises.

Tableau N°08 : présentation de la marge commerciale MC

| |
|---|
| Vente de marchandises |
| - achat de marchandise |
| ± Variation des stocks de marchandises |
| = Marge commerciale |

Source : LEGROS Georges, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition ; DUNOD. Paris 2010.

3.5.2.2. Le résultat d'exploitation (RE) ou résultat opérationnel (RO)

Est un solde intermédiaire de gestion. C'est une notion de la comptabilité qui détaille les produits et les charges de l'entreprise sur un exercice. Ce solde inclut tout le produit et tous les charges d'exploitation

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

3.5.2.3. Résultat courant avant impôt (RCAI)

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

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Quote-part du résultat sur opération faite en commun} + \text{produit financier} - \text{charges financières}$$

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

3.5.2.4. Le résultat de l'exercice

C'est le résultat dégagé dans le tableau de résultat et présent au passif du bilan.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RHE} - \text{Participations des salariés} - \text{IBS}$$

3.5.3. L'analyse de la performance par la méthode des ratios

Les ratios c'est des rapports entre deux valeurs (grandeurs significatives d'un bilan ou d'un compte de résultat). On les utilise le plus souvent à titre d'indicateurs économiques ou de gestion de l'entreprise.

3.5.3.1. Les différents ratios de structure financière et leur calcul

- Le ratio d'indépendance financière : **Capitaux propres / total passif.**
- Le ratio de l'importance des capitaux fixes : **RICF Valeurs Immobilisées/Total Actif.**
- Le ratio de solvabilité : **Total Actif / Total Dettes.**
- Les ratios de liquidité : **Actif Circulant / Dettes à Court terme.**
- Les ratios de rentabilité :
 - Ratio de rentabilité économique : **(Résultat Net + IBS + Impôt et Taxes + Charge financières) / Capitaux Permanents**
 - Ratio de rentabilité commerciale : **Résultat Net / CA**
 - Ratio de rentabilité financière : **Résultat Net / Capitaux Propres**

Conclusion

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

Le TDB doit être conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur. Pour la conception d'un TDB, il existe plusieurs méthodes, l'essentiel pour le responsable suivi et pratiquées correctement les étapes de conceptions de la démarche choisi.

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

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

La diversité des sources d'informations (financières, opérationnelles, statistique, données du marché...aux quelle l'outil de pilotage doit accéder ; il doit être flexible. Cette flexibilité doit être double : l'outil de pilotage

- Doit être évolutif dans le temps
- Doit s'adapter au profil du responsable qu'il l'utilise

Ces objectifs sont vitaux afin que l'organisation adopte une gestion cohérente face la nouvelle concurrence qui s'est installé depuis quelques années.

Il est en général admis que le tableau de bord aide à réduire les incertitudes dans un environnement dynamique tout en donnant des prévisions plus justes dans le processus budgétaire.

Cependant, certains auteurs ont questionné le tableau de bord à propos de problématiques différentes.

Enfin, nous pouvons dire qu'un échange fructueux entre les contrôleurs de gestion et les responsables opérationnels sera la clé de la mise en place d'un outil de pilotage efficace. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur dispose d'un instrument: « Le tableau de bord ».

Chapitre III :

La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Introduction

Le secteur des télécoms et en particulier celui de la téléphonie mobile en Algérie connaît un fond de perturbations qui rythme son développement. Vue la rude concurrence qui s'expose dans ce secteur et après avoir donné une vue détaillée sur la mesure de performance, le contrôle de gestion, le tableau de bord et les étapes de sa construction, pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place. Pour ce faire, le contrôleur de gestion a recours à des outils de diagnostic axés sur l'environnement interne tels que le Tableau de bord financier.

Nous avons donc voulu mettre en pratique une méthode de la mise en place d'un tableau de bord. Pour cette raison nous avons choisi une entreprise de service qui est l'ATM- Mobilis.

Notre travail consiste à montrer comment on peut évaluer la performance financière d'une entreprise à travers la mise en place d'un tableau de bord financier qui aiderait le dirigeant dans son activité en lui indiquant rapidement et simultanément les informations les plus utiles relatives à son entreprise.

L'objectif de ce chapitre est la mise en application des connaissances recueillies dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données d'une entreprise de télécommunications qui est ATM Mobilis, et dans lequel nous allons présenter, dans un premier point, un aperçu du secteur de télécommunications en Algérie et principalement l'opérateur mobile ATM Mobilis et donc présenter son historique et sa création, décrire ses différentes missions et activités ainsi que les différentes directions qui la composent.

Après cela, nous allons montrer dans la deuxième section comment mettre en place un tableau de bord financier au sein de l'opérateur MOBILIS et cela dans le but de répondre à notre problématique de recherche tout en effectuant une analyse des résultats de ce tableau de bord.

Section 1 : Le secteur des télécommunications en Algérie

Nous verrons dans cette section les moyens mis en œuvre par l'Etat algérien pour favoriser et promouvoir l'ouverture du secteur des télécommunications afin d'aider la société algérienne à se développer économiquement et socialement. A cette fin, l'Algérie tente de fournir de nouveaux services aux clients selon le schéma bien connu de la convergence entre télécommunications, multimédia et audio-visuel, tout en préparant un environnement juridique favorable au développement des télécommunications.

1.1. Historique du secteur algérien des télécommunications

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications et en particulier celui de la téléphonie mobile connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de Téléphonie mobile. Pour que l'Algérie comble son retard par rapport au Maroc et la Tunisie qui avaient une longueur d'avance d'au moins 3ans et beaucoup plus de moyens. Le Gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de reformes se fixant pour objectif d'introduire la concurrence dans ce secteur, et mettre au standard international son secteur public de télécommunications, tant sur la qualité et la diversité de l'offre, que sur l'amélioration du service universel. Ce calendrier de réformes très avancé a permis la vente de plusieurs licences mobile, VSAT, GMPCS et fixe et qui devait aboutir à l'ouverture du capitale d'Algérie Télécom et de ses filiales au début de l'année 2006. On peut distinguer des périodes triennales qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu dans ce secteur¹ :

1.1.1. Première étape (2000-2003)

On retiendra essentiellement l'élaboration en Août 2000 de la loi 2000- 032 instaurant la concurrence dans le secteur de la Poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultats :

- Le Ministère des PTT devient le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication.
- Création de l'ARPT³ , chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.

¹ Journal LIBERTE, du 03/01/2010, version numérique, consulté le 18/10/2022.

² Loi 2000-03 : instituée le 05 Joumada El Oula 1421 correspondant au 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

³ -ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications instituée en vertu de l'article 10 de la loi 2000-03.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

Par la suite l'émergence de l'opérateur¹ **Orascom Télécom Algérie (OTA)** sous le nom commercial **Djezzy** entrant et son déploiement. Seul sur le terrain, ce dernier bénéficiera de l'appui des autorités algériennes et d'une mobilisation générale pour satisfaire un besoin plus qu'urgent au moment même où l'on n'enregistre pas moins de 3 millions de demandes en instance. L'ouverture de la libre concurrence à l'initiative privée pour ce qui est du GSM2 était la seule et unique solution pour remédier à une situation des plus déplorables avec à peine 90 000 abonnés chez l'opérateur historique.

Au même moment, l'opérateur public se débattait dans sa procédure de restructuration pour passer au statut de SPA gommant au passage l'étape intermédiaire et il ne manquera pas plus tard de payer cher cette précipitation. Toujours est-il **ATM Mobilis** fait son apparition en 2004 talonné quelques mois à peine plus tard par un autre opérateur privé à savoir **Wataniya Telecom Algérie (WTA)** sous son nom commercial **Nedjma** détenue d'abord par des Koweïtiens ensuite par le groupe Karari Qtel sous son nom **Ooredoo** en 2014.

1.1.2. Deuxième étape (2004-2006)

Cette étape est marquée par des prix cassés de 30% proposés par Ooredoo ex Nedjma . L'on relèvera, par ailleurs, les difficultés que vont rencontrer Ooredoo et Mobilis à suivre une concurrence de plus en plus ardue de Djezzy. Mobilis aura cependant cet avantage de bénéficier des installations d'Algérie Télécom (maison mère) et Algérie Poste.

1.1.3. Troisième étape (2007-2014)

La bataille ne sera que plus rude lors de cette étape durant laquelle OTA lance de nouvelles opérations commerciales et promotionnelles en proposant des réductions jusqu'à 30%. Mais Ooredoo répond par d'autres promotions en direction des consommateurs. À l'arrivée de la troisième génération 3G sur le marché algérien la concurrence était à son apogée, les parts de marché ont bouleversé et maintenant Algérie télécom s'occupe du lancement de la quatrième génération 4G.

¹ -Opérateur : Toute personne physique ou morale qui exploite un réseau public de télécommunication ou qui fournit au public un service de télécommunication.

² -GSM : Global Système for mobile Communication.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

1.2. Le développement du secteur des télécommunications en Algérie

Les télécommunications ont été le premier secteur dérégulé en Algérie et leur ouverture a été une des plus rapides et des plus réussies. La réforme des télécommunications s'est déroulée en deux phases :

- « La première phase est financée par la Banque Mondiale (un prêt de 9 millions de dollars) elle concerne : la rédaction des décrets d'application, la création de trois nouvelles entités (Algérie télécoms, poste, ARPT) et le lancement de licences de GSM.
- La deuxième phase est financée par la Commission Européenne (don MEDA de 17 millions d'euros) qui permettra d'apporter une assistance technique aux nouvelles entités et un appui à la formation et au développement des nouvelles technologies de la communication ».

Ainsi, le secteur des postes et télécoms fait l'objet d'une réforme en profondeur caractérisée par l'adoption de la loi n°03/2000 du 05/08/2000 fixant les règles générales relative à la poste et aux télécoms. Cette profonde réforme permet d'assurer la compétitivité et la diversification de l'économie algérienne et de ses entreprises et de favoriser le développement du secteur de la poste et des télécoms dans un environnement concurrentiel et dynamique à même d'assurer un meilleur service à ses citoyens dans un contexte de globalisation croissante caractérisée par :

- L'Adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC,
- L'Accord d'association avec l'UE,
- L'Adhésion à la zone de libre-échange arabe.

En outre « le secteur des services de télécommunications est l'un des plus importants de l'économie nationale et ce, à plus d'un titre¹ :

- Sa taille : il représente, en effet, un chiffre d'affaires de l'ordre de 72 Milliards de dinars et emploie plus de 40 000 personnes en 2002;
- Sa croissance : le marché des services de télécommunications représente 1.75 % du PIB et il est appelé à connaître dans le futur avec le secteur des hydrocarbures, une croissance supérieure à celle du reste de l'économie ;
- Son caractère structurant : les réseaux de télécommunications font partie des infrastructures essentielles et la qualité des services mis à la disposition des utilisateurs a des retombées sur l'ensemble de l'économie ;

¹ Statistiques de l'ARPT, 2003.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Son impact social : l'absence du téléphone est aujourd'hui une marque et un facteur d'exclusion.

L'évolution du secteur résulte aujourd'hui principalement des décisions des acteurs économiques (offreurs et utilisateurs). Toutefois, celles-ci s'inscrivent dans un cadre réglementaire fixé par les pouvoirs publics dont nous rappelons ci-après les principaux contours. Les grands axes du programme gouvernemental s'articulent autour de :

- La refonte du cadre législatif et réglementaire du secteur de la poste et des télécoms pour asseoir ses réformes sur une base solide, transparente et sûre,
- La séparation de l'exploitation, la régulation et la politique sectorielle par la scission du ministère chargé des télécommunications en :
 - Une entreprise des télécoms dénommée AT et une entreprise publique à caractère industriel et commercial « EPIC » dénommée Algérie poste,
 - Une autorité de régulation de la poste et des télécoms dont les membres du conseil ont été nommés par décret présidentiel n°01/109 du 03 mai 2000,
 - Un département ministériel chargé de la politique sectorielle
- La libéralisation des marchés des télécommunications et de la poste, leur ouverture à une concurrence croissante et la promotion de la participation et de l'investissement privé dans ces secteurs.

Cette réforme intervient en application de l'article 12 de la loi 2000- 03 du 05/08/2000 qui stipule que : « Les activités d'exploitation de la poste et des télécommunications exercées par le ministère des postes et télécommunications sont transférées respectivement à un EPIC pour la poste et à un opérateur des télécommunications constitué conformément à la législation en vigueur ».

C'est ainsi qu'Algérie Télécom AT a été créée le 01/03/2001 par le Conseil national des participations de l'Etat (CNPE), le gouvernement a retenu la société par action (SPA) comme forme juridique pour cette nouvelle structure lui permettant ainsi d'avoir les moyens mais aussi d'être plus facilement privatisable. Algérie télécoms a connu les filiales: Mobilis pour la téléphonie cellulaire, Djaweb pour l'Internet. Algérie poste, a une filiale associée qui est Sarii poste pour le courrier accéléré, et un département ministériel chargé de la politique sectorielle de la poste et des télécoms et ses agences associées sont : « L'agence nationale de fréquence et l'agence spatiale algérienne ».

1.3. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

Le marché algérien de la téléphonie mobile se partage entre trois opérateurs, il s'agit de l'opérateur historique Algérie télécoms, et deux opérateurs privés à savoir : Orascom télécoms (Djezzy) et Watanya (Nedjma). Dans ce qui suit nous verrons en détail ses trois opérateurs.

1.3.1. Orascom Telecom Algérie « Djezzy »

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.

Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh et, au Zimbabwe, ainsi qu'en Europe à travers le groupe Weather Investement, avec les deux opérateurs Wind Italy et Wind Hellas en Grèce, le groupe Orascom Telecom compte désormais plus 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

C'est en Juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

La marque Djezzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancé en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003, il compte aujourd'hui plus de 3000 employés.

1.3.2. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo» Nedjma

Est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle-même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït qui a été fondée en 1999 au Koweït. Wataniya Telecom fait partie des sociétés de Koweït Projects Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar Telecom (QTel) et c'est ainsi que le groupe qatari QTel s'est offert le marché algérien.

WTA a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 Décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, le 25 Août 2004 WTA a procédé au lancement commercial de sa marque « Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 8 millions d'abonnés et plus de 1600 employés.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

C'est lors d'une conférence de presse organisée, le mardi 12 novembre 2013 à l'hôtel Sheraton du Club des Pins que le directeur général de Nedjma, Joseph Ged a annoncé le changement officiel de son identité commerciale et visuelle en adoptant le nouveau nom Ooredoo (Le nom de la marque traduit de l'arabe signifie «je veux »). Il a également indiqué que le transfert de la marque de Nedjma vers Ooredoo s'effectuera dans la continuité sous le slogan de « Dima Maakoum » et que le lancement de la nouvelle marque coïncide avec la mise en service de la 3G et a fait la promesse de faire venir Lionel Messi en Algérie.

Au 15 décembre 2013 conjointement au lancement commercial du réseau 3G++, Nedjma devient Ooredoo Algérie.

1.3.3. Algérie Télécom Mobile « Mobilis » ATM Mobilis :

Entreprise publique économique / société par action (EPE/SPA) avec un capital social de **25.000.000.000 DA** (augmenté en 2010) détenu à 100% par le groupe Algérie Télécom dont elle est filiale.

ATM Mobilis est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, créer en Août 2003 suite au décret exécutif du 26-05-2002, portant approbation de régularisation de licence d'exploitation du réseau public des communications (GSM).

ATM Mobilis dispose aujourd'hui :

- D'un effectif de 4020 employés dont 40% femmes;
- De 10.690.039 abonnés ;
- De 30.67% de part de marché ;
- D'un réseau commercial en progression dépassant les 116 Agences ;
- D'un taux de couverture réseau de 98.42% ;
- De 5 distributeurs régionaux et nationaux.

ATM Mobilis s'appuie sur un réseau technique de haute qualité qui a su absorber sans dommages des pics de trafic très important, il est composé de :

- Plus de 4200 Stations de Base Radio (BTS) ;
- Plateformes de Service des plus performantes (SMS, Messagerie vocale, Réseau intelligent, etc.) ;
- De technologie éprouvée : Ericsson, Huawei et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

ATM Mobilis propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offres post et pré payées adapté à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale, GPRS/MMS, Racimo, BlackBerry, etc. et les rechargements électroniques, Arsselli, sellekni, etc.

- Dans ses offres Prépayées on trouve : MobilisCarte, Mobiposte et Gosto.
- Dans ses offres Post payées on trouve : Mobicontrol, Résidentiel et Forfait.
- Dans ses offres pour les entreprises on trouve : Forfait groupe, Forfait select et Flotte. De 52.500 point - Points de vente indirecte ;

1.4. Le marché de la téléphonie mobile et le lancement de la 3G

L'ouverture de ce présent marché à la concurrence, a permis de déclencher une guerre entre les trois opérateurs : Mobilis, Djezzy et Nedjma. De fait que ces concurrents ne cessent pas de développer, de communiquer, d'améliorer leur image et défendre leurs avantages concurrentiels.

1.4.1. Le lancement de la 3G en Algérie

L'Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications (ARPT), a donné le feu vert aux trois opérateurs de la téléphonie mobile (Mobilis, Ooredoo et Djezzy), pour le lancement commercial de leur service 3G en Algérie, conformément aux cahiers de charges dans leurs wilayas respectives, sur son site internet. Après examen sans réserves des offres des opérateurs de téléphonie mobile 3G+ et de leurs conditions générales d'abonnement", l'Autorité de régulation souligne que le lancement commercial de la 3G serait "désormais possible et cela après examen sans réserves des opérateurs de téléphonie mobile 3G et leur conditions générales d'abonnements aux services 3G en Algérie.

L'ARPT a affirmé que "des contrôles permettront de s'assurer du respect de ces obligations". Elle a relevé les dispositions des lois et règlements relatifs à la protection des consommateurs aux pratiques commerciales et aux clauses abusives " applicables dans l'espèce ainsi que leur absence éventuelle dans les contrats d'abonnement proposés en évitant de leur ôter la force obligatoire".

Ces dispositions "seront considérées à ce titre comme des clauses non écrites dans ces contrats qui leur seront directement applicables en vertu de leur nature juridique d'ordre

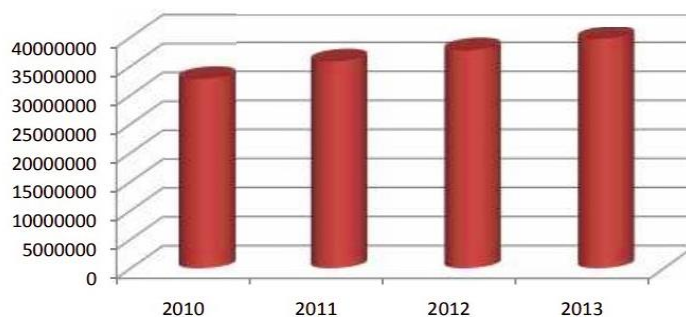
Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

public", a-t-elle ajouté. L'ARPT a publié, aussi, sur son site internet un ensemble de premiers conseils à l'intention de l'utilisateur lui permettant "d'éclairer sa lanterne quant aux clauses de l'abonnement que lui propose l'opérateur et de donner à l'obligation d'information, le gage du respect, de ses intérêts économiques et moraux.

Un aperçu sur l'environnement dans lequel évolue ATM-Mobilis va nous permettre de bien cerner l'entreprise afin de mettre en place un TBP le plus adéquat pour ses différents besoins. Le graphique suivant retrace l'évolution du nombre global des abonnés à la téléphonie mobile sur la période 2009-2013

1.4.2. Evolution du nombre d'abonnés à la téléphonie mobile

Figure N°14: L'évolution du nombre d'abonnés globale sur la période 2010/2013



Source : rapport d'activité ARPT 2010/2013.

Le graphe ci-dessus montre que le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile est en nette progression sur toute la période. Ainsi que le nombre d'abonnés a atteint, en 2013 plus de 39.5 million soit sur une hausse de 5.3% par rapport à 2012. L'opérateur Djezzy comptait en 2013 plus de 17.5 millions d'abonnés, soit une baisse de 1.52 % par rapport à 2012, suivi de mobilis avec plus de 12.4 million d'abonnés (hausse de 17.21%) et Ooredoo 9.5 millions (en progression de 4.77%).²

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance ces dernières années, la pénétration du marché est passée de 0.06% en 2001 à 102,11% en 2013. Le chiffre d'affaire du secteur de la téléphonie mobile en Algérie est à fort croissance. Il a enregistré de 222 milliards de DA pour l'année 2010 contre 14 milliards de DA en 2002.

¹ Selon les récents chiffres de L' ARPT.

² Rapport d'activité ARPT 2013.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

La contribution du secteur de téléphonie mobile au PIB a connu une hausse entre 2002 et 2010, elle est passée de 0.31% à 1.84% en 2010¹.

A l'instar de ce qui est constaté à travers le monde, la téléphonie mobile continue de se substituer à la téléphonie fixe, le rapport du mobile/fixe est passée de 1270% en 2009 à 1122% en 2010 c'est-à-dire qu'en face de chaque abonné fixe correspondent 12 abonnés mobiles. Et en termes de part de marché, la téléphonie mobile représente 92% du parc téléphonique national contrairement au fixe qui ne représente que 8% seulement.²

1.4.3. La répartition des abonnés par formule d'abonnement

A titre indicatif, il existe deux formules d'abonnement : « Pré payée » et « Poste payée ».

1.4.3.1. Pré payée (Prepaid)

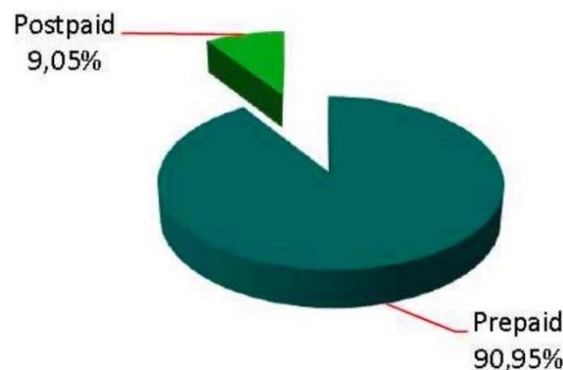
Cette formule permet au consommateur de payer avant de consommer ainsi de contrôler sa consommation (offres à la carte).

1.4.3.2. Poste payée (PostPaid)

Quant à cette formule, il s'agit d'une offre que le consommateur procède après la signature d'un contrat d'abonnement d'une durée minimum et dont les communications sont payées après consommation suite à une facture qui lui est adressée par l'opérateur (forfait).

Le graphe suivant illustre le pourcentage du nombre d'abonnés global pour les deux formules pour l'année 2013 :

Figure N°15 : Répartition par type d'abonnés global Année 2013



Source: rapport d'activité ARPT 2013

¹ WWW.artp.dz , consulté le 25/10/2022

² Idem.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Ce présent graphe indique que le nombre d'abonné inscrit à la formule PostPaid est beaucoup plus important que le nombre d'abonnés inscrits sur le PrePaid. Il est de l'ordre de 90.95% pour le PrePaid contre 9.05% pour le PostPaid en 2013.

A signaler, qu'au fil du temps la proportion du PrePaid semble se diminuer au profit du postpaid par rapport aux années précédentes mais elle reste toujours la plus importante.

1.4.4. Les parts de marché des trois opérateurs

Le tableau subséquent retrace l'évolution de parts des trois opérateurs mobile durant la période 2004/2013 : N.B : L'année 2004 a été choisie comme une année de départ car c'est l'année où on trouve, pour la première fois, les trois concurrents sur le marché.

Tableau N°09 : L'évolution des parts de marché des trois opérateurs 2004/2013 (En%)

| Opérateur | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ATM Mobilis | 24.10 | 35.93 | 35.60 | 35.17 | 28.50 | 30.80 | 28.82 | 29.53 | 28.31 | 31.51 |
| OTA Djezzy | 70.01 | 53.27 | 50.16 | 48.55 | 52.19 | 44.66 | 46.03 | 46.59 | 47.55 | 44.47 |
| WTA Ooredoo | 5.89 | 10.80 | 14.24 | 16.28 | 19.31 | 24.54 | 25.16 | 23.88 | 24.14 | 24.02 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : élaboré par les étudiants d'après les rapports annuels de l'ARPT (2004/2013).

Comme le démontre le tableau ci-dessus, sur toute la période d'étude, OTA Djezzy détient la part de marché la plus importante avec un taux de 70% en 2004 suivi par ATM Mobilis pour un taux de 24%, et juste un taux de 6% pour le nouvel opérateur WTA Ooredoo.

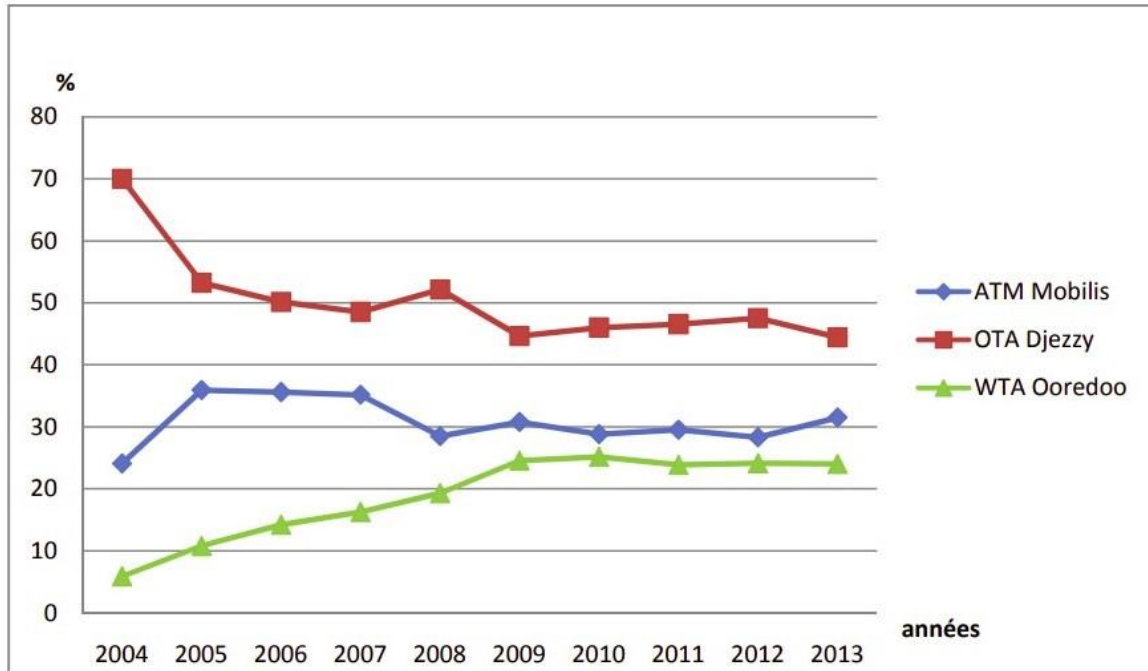
Nous constatons que jusqu'au 2008, le marché était porteur mais il tend à se saturer depuis 2009. En 2013, OTA Djezzy détient 44.47% de part de marché contre 31.51 et 24.02 pour ATM Mobilis et WTA Ooredoo respectivement.

Cette dominance d'OTA Djezzy peut être expliquée du fait que cet opérateur a réussi de tirer profit de son expérience en se plaçant rapidement et sur toute la période comme le leader du marché de la téléphonie mobile algérien.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Cependant, nous remarquerons également que l'écart de part de marché entre les trois opérateurs tend à se réduire au fil du temps. Et que les parts de marché de Mobilis et Djezzy ont diminué sur la période d'étude, contrairement à celle de WTA Ooredoo. Le graphe suivant illustre la tendance d'évolution des parts de marché pour les trois opérateurs.

Figure n°16: Evolution de la part de marché des trois opérateurs 2004/2013



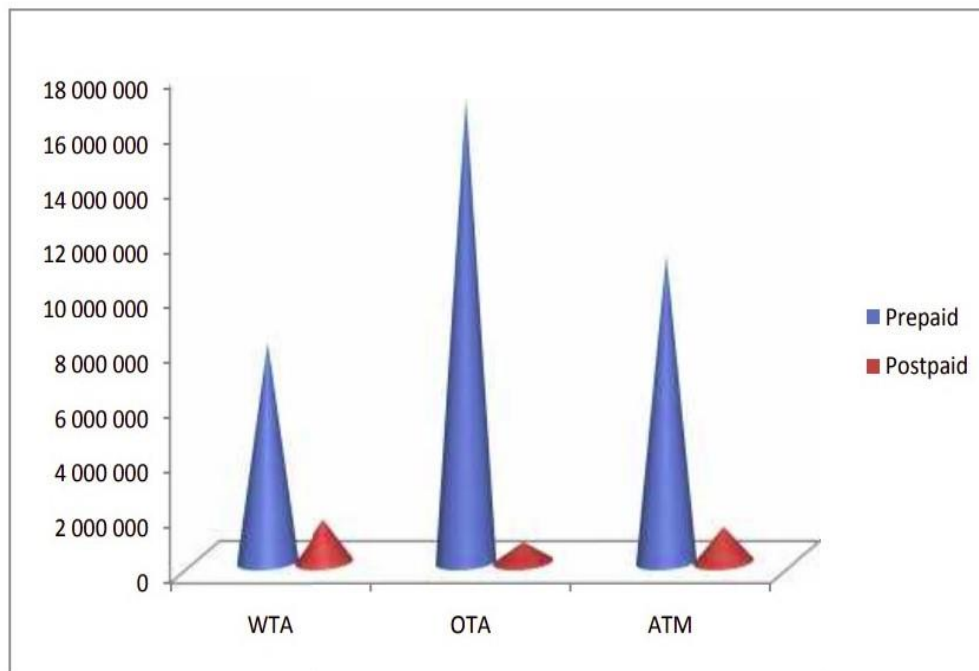
Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après le graphe nous constatons que :

- La part de marché d'OTA Djezzy a connu une baisse depuis 2004 excepté pour l'année 2008 où elle a connu une augmentation. Cette baisse s'explique essentiellement par l'entrée de deux autres opérateurs sur le marché. En 2009, cet opérateur a enregistré encore une baisse suite aux événements causés par le match de qualification de la coupe du monde entre l'Algérie et l'Égypte. Malgré cela, elle se maintient sa position de leader pour enregistrer, à partir de 2010 jusqu'à 2013, une légère augmentation (1% au moyenne).
- La part d'ATM Mobilis a connu une stabilité entre 2005 et 2007, pour enregistrer une forte baisse en 2008 (6.67%) après l'achèvement de l'opération d'identification des cartes SIM et lancement des produits innovants de la part de ses concurrents : Djezzy avec son offre « Milinium » le service SMS « SMS hadra » et « scoop », et Ooredoo avec son offre portail WEB « ZHOO ». Depuis 2009 ATM Mobilis a tendance à se stabiliser.
- En revanche, la part de marché de WTA Ooredoo n'a pas cessé d'augmenter depuis son entrée et cela grâce à son processus d'innovation.

1.4.5. Répartition des abonnés par opérateur

Figure N°17 : Répartition des abonnés par opérateur pour l'année 2013



Source : élaboré par nous-mêmes

Comme ce graphe le montre, en 2013 la formule PrePaid est la plus importante et ceci pour les trois opérateurs. Avec un pourcentage non significatif pour la formule PostPaid.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil ; ATM Mobilis

Il est question dans un premier temps, de présenter les informations générales relatives à notre entreprise d'accueil à savoir ; son historique, son secteur d'activité, ses missions et objectifs et dans un second temps, de découvrir le côté organisationnel de l'entreprise c'est-à-dire, son organigramme et les activités de ses différentes directions

2.1. ATM Mobilis

2.1.1. Historique

Mobilis, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offre post payée et prépayée adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale (VML) facturation on-line...

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Le 15 décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS (UNIVERSAL Mobile Télécommunications System) en Algérie, intégrant ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie. Mobilis est aujourd'hui le seul véritable opérateur multimédia en Algérie.

Entreprise innovante, Mobilis utilise la convergence entre l'Internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication, devenant ainsi une véritable « Entreprise de l'Internet mobile ».

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 75% de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité.

Leader de la téléphonie mobile en Algérie, Mobilis compte aujourd'hui près de sept millions d'abonnés actifs.

En janvier 2006, Mobilis annonce ses 5 millions d'abonnés actifs.

2.1.2. Statut Juridique

ATM Mobilis est une société par action (EPE/SPA), ses actions sont détenues à 100% par la société mère Algérie télécom.

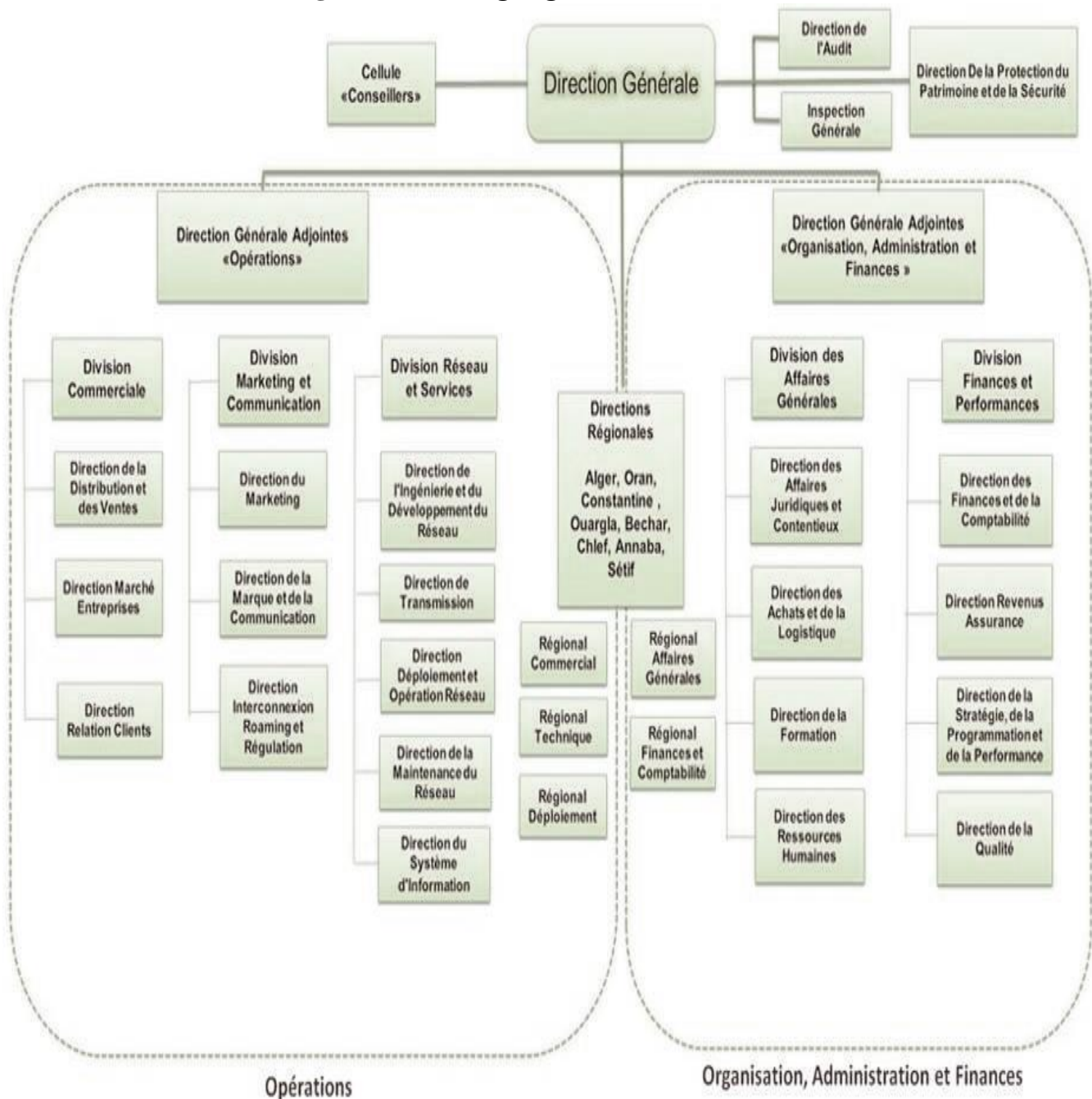
- **Dénomination siège** : son siège est situé au quartier des affaires groupe 05 ilot 27 28 et 29 BAB EZZOUAR, ALGER.
- **Capitale Social** : 25 000 000 000 DA.

Le réseau "Mobilis" couvre 48 wilayas divisées en huit directions régionales.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

2.1.3. Organigramme d'ATM Mobilis

Figure N 18 : L'organigramme d'ATM Mobilis



Source : Réaliser à partir des données d'ATM Mobilis année 2016

2.1.3.1. La Direction Générale

La direction générale est dirigée par un président directeur générale qui est assisté par des conseillers dans différents domaines d'activités.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Pour assurer le bon fonctionnement et atteindre la performance, l'entreprise dispose des cellules et directions attachées à la direction générale :

A. Cellule conseillers

Qui est chargé de donner des conseils à la direction générale dans différents domaines d'activités (technique, commerciales, etc.).

B. Direction de l'Audit

Est mise en place dans l'entreprise pour rendre compte à l'actionnaire ou à ses représentants (membre du conseil d'administration) de la situation réelle de leur patrimoine en toute objectivité, la mission d'audit est constituée de trois phases ; phase de programmation, phase d'exécution et la phase de suivi des recommandations.

C. Inspection Générale

Elle intervient en cas de dysfonctionnement pour diagnostiquer et inspecter les structures de l'entreprise suite à la demande de PDG.

D. Cellule du Projet Digital

Chargé de la gestion des réseaux sociaux (lancement et l'analyse des campagnes de communication).

E. Direction de la Protection du Patrimoine et de La Sécurité

Cette direction est chargée de la sécurité interne de l'entreprise.

F. La direction de la stratégie, programmation et performance

Cette structure est la pierre angulaire de l'entreprise du fait qu'elle est chargée de définir les objectifs stratégiques de la société tout en effectuant différentes études pour faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. L'activité de la direction se fait à travers des outils de gestion performants tels que le tableau de bord prospectif qui contient des indicateurs permettant de détecter les défaillances et de diagnostiquer les différentes structures ainsi que les activités, comme il donne aussi des informations synthétisées sur le déroulement de la mission de l'organisation et le taux d'atteinte de ses objectifs.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

G. Les Directions Régionales

Pour une prise en charge efficace de l'ensemble des activités de l'entreprise sur tous le territoire national.

MOBILIS a implémenté huit directions régionales qui couvrent chacune une zone géographique bien définie ; « Alger, Constantine, Chlef, Annaba, Oran, Sétif, Bechar, Ouargla ».

Chaque direction dispose de cinq sous directions sous la coupe d'un directeur régionale ;

- Sous-Direction Commerciale
- Sous-Direction Technique
- Sous-Direction Déploiement
- Sous-Direction Affaires Générales
- Sous-Direction finances et comptabilité

Afin de regrouper l'autorité et le savoir-faire A.TM. MOBILIS a opté par une structure hiérarchique qui consiste a scindé l'entreprise en deux directions générales adjointes une des Opérations (DGAOP), et l'autre « Organisation, Administration et finances » (DGAOF).

Ces directions adjointes sont composées de divisions managerielles qui permettent de mener les politiques complexes, tout en grandissant une prise en charge opérationnelles de bon niveau par les structures attachées.

H. La Direction Générale Adjointes « Opérations »

Cette direction est composée de deux divisons principales qui sont ; la Division Des Réseaux Et Services (DVRS) et la Division Commerciale Et Marketing (DVCM).

h. Division Réseau et Services (DVRS)

La DVRS est une structure chargée de l'implémentation et la maintenance du réseau de l'entreprise, Pour assurer le bon fonctionnement de son activité technique la division dispose de cinq directions opérationnelles :

- Direction d'ingénierie et du développement du réseau (DID).
- Direction de transmission (DT). Direction de déploiement et opérations réseaux (DDR).
- Direction de la maintenance du réseau (DMR).
- Direction du système d'information (DSI).

h1. Division Commerciale et Marketing (DVCM) :

Cette division a comme mission principale, l'exploitation du marché qui porte trois fonctions ;

- Vente/Distribution (grand public, marché d'entreprise).
- Marketing.
- Relation clients.
- DVCM dispose de cinq directions qui fonctionnent dans le but de réaliser les objectifs de la division.
- Direction du marketing (DMK).
- Direction de la marque et de la communication(DMC).
- Direction de la distribution et des ventes(DDV).
- Direction du marché de l'entreprise(DME)
- Direction relation client grand public(DRCGP).

I. La Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et finances »

Cette direction est scindée en deux divisions principales qui sont :

i. Division des Affaires Générales DVAG

Cette structure managériale dispose de quatre directions à savoir ;

- Direction des ressources humaines DRH.
- Direction de la formation DFO.
- Direction des achats et logistique DAL.
- Direction de l'affaire juridique et contentieuse DAJC.

Le rôle principal de la DVAG, c'est de conforter le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions supports dont certaines ont un contenu managériale important qui conditionne la performance générale de l'ensemble des autres structures de l'entreprise.

i₁. Division Finances et performances(DVFP)

Cette structure dispose de trois directions :

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Direction revenus assurance,
- Direction qualité
- Direction des Finances et Comptabilité.

2.2. Principes Et Engagements ; Missions Et Objectifs

2.2.1. Les Principes

ATM Mobilis est une entreprise nationale instaurée pour créer :

- La richesse et générer du progrès.
- Protéger et défendre les intérêts du consommateur en Algérie.
- Assurer la qualité du service, la transparence.
- L'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le travail bien fait, le mérite et l'honnêteté.

2.2.2. Les Engagements

Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs, ATM Mobilis s'engage envers sa clientèle à :

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national.
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée.
- Proposer des offres simples, claires et transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs.
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie.
- Rester en permanence à l'écoute du client dans le but de passer rapidement d'un abonné administré à une véritable relation client.
- Innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain.
- Etre à l'avant-garde technologique.
- Adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain.
- Respecter ses engagements.
- Atteindre tous les segments de la population et rendre le téléphone mobile abordable à ceux au revenu moyen et qui représentent la majorité de la population.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Déployer son réseau uniformément dans les différentes régions du pays.
- Répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- Essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site Web.
- Entreprendre différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels.
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients.

2.2.3. Missions

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- Réaliser toute étude et/ou toute action permettant d'Identifier les besoins des clients.
- Vérifier la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.
- Définir et concevoir l'architecture du réseau.
- Réaliser les études d'ingénierie en conformité avec les normes des réseaux et services.
- Déployer le réseau de téléphonie mobile à travers tout le territoire national.
- Assurer les actions de communication pour faire connaître le produit.
- Assurer la commercialisation du produit.
- Mettre à la disposition des structures les compétences nécessaires
- Assurer la maintenance curative et préventive du réseau
- Gérer les effectifs.
- Refonte et Urbanisation du SI en vue d'un alignement entre ce dernier et le business d'entreprise.
- Gérer les achats de l'entreprise.
- Gérer les stocks (équipements, pièces de rechange, mobiliers, fournitures).
- Gérer les finances, la comptabilité et la trésorerie de l'entreprise.
- Assurer la bonne tenue et la régularité des comptes.
- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire.
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence.
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

2.2.4. Objectifs

Mobilis se fixe des objectifs généraux à savoir : La satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière, mais également des objectifs qui touchent les différents domaines.

2.2.4.1. Objectifs globaux

- Pour assurer la qualité des développements futurs de Mobilis, élever au niveau des standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne.
- Réussir la mise en place de la nouvelle Organisation Mobilis, et développer le professionnalisme des équipes par un management par la performance.
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché Algérien.
- Faire évaluer le chiffre d'affaire par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (Offres et services).
- Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence.

2.2.4.2. Objectifs commerciaux

- Atteindre une part de marché en parc de plus de 40%.
- Etre le premier opérateur en part de marché sur les offres des nouvelles technologies.
- Consolider le parc postpaid et prepaid.
- Faire croître l'ARPU prepaid et postpaid.

2.2.4.3. Objectifs Marketing et Communication

- Produire des offres attractives correspondant aux besoins de chaque marché et segment de marché.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Promouvoir les nouveaux services : WAP, MVPN, VPN.
- Renforcer la présence de Mobilis sur le front de vente : affichage, points de vente, boutiques Mobilis.
- Développer la communication interne pour associer les personnels au développement de l'entreprise et renforcer la motivation.

2.2.4.4. Objectifs d'infrastructures commerciales

- Développer le réseau VD pour une présence dans les wilayas avec la possibilité de disposer de bureaux de proximité.
- Passer un accord de franchise pour déployer plus de boutiques franchisées Mobilis (ventes prépayé + postpayé)
- Renforcer le réseau ventes indirectes pour passer de 6000 à 60 000 points de ventes.

2.2.4.5. Objectifs infrastructures réseaux

- Déployer 2500 sites (BTS) supplémentaires en 2006 pour passer de 1940 à environ 4500 BTS.
- Renforcer la fiabilité et la qualité du réseau (Création d'une direction des transmissions, nouvelle organisation de maintenance,).
- Renforcer la capacité du réseau.
- Poursuivre l'expérimentation de la technologie UMTS : Réseau, services, interconnexion avec les réseaux existants et formation.

2.2.4.6. Objectifs organisationnels

- Finaliser la conception du nouveau siège (Mai 2006), et la démarrer sa construction.
- Renforcer la qualité des fonctionnements entre directions centrales et direction régionales et attribuer un cadre de gestion, relevant de procédures propres, disposant de tableaux de bord en étant soumises à des contrôles de gestion.
- Réussir la mise en place d'une organisation qualité et déployer un plan d'actions qualité pour Mobilis.
- Renforcer les structures et les entités opérationnelles.

2.2.4.7. Objectifs Ressources Humaines

- Assurer les mises à niveau, le développement et la valorisation des compétences par l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement du personnel.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Elaborer un système de rémunération performant afin de développer les motivations.
- Développer les systèmes de gestion de ressources humaines intégrés par l'élaboration des différents systèmes de gestion (recrutement, formation, évaluation de performance, gestion de carrières, etc).

2.3. Présentation de la direction de finance et de la comptabilité

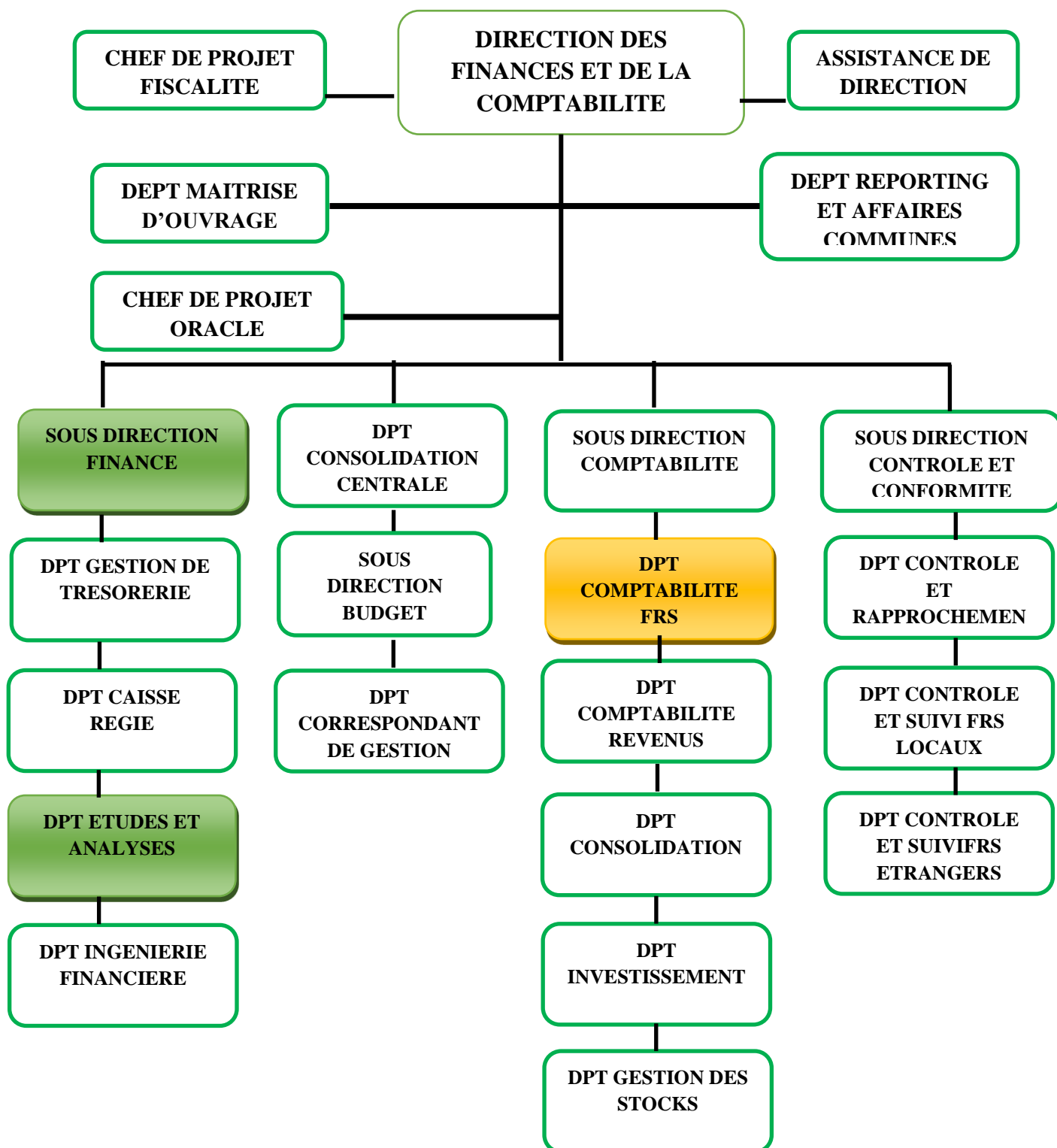
2.3.1. Missions de la Direction des Finances et Comptabilité (DFC) :

La direction des finances et comptabilité est la structure qui gère les différents flux monétaires de l'entreprise ses principales missions sont :

- Garantir la bonne tenue des comptes de l'entreprise.
- Assurer les fonctions de comptabilité, finance et le pilotage du budget annuel.
- S'assurer de la conformité de tous les documents de paiement, contrats et autres.
- Vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations et signaler aux dirigeants toutes insuffisances de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise.
- Gérer le patrimoine de l'unité (toute dépense ou flux monétaire).
- Mettre en œuvre une politique financière pour l'unité.
- Établir le plan de financement de l'unité (exploitation et investissement).
- Planifier, orienter et contrôler les activités de l'unité

2.3.2. Organigramme de la DFC

Figure N 19 : L'organigramme de la DFC



Source : Réalise à partir des données d'ATM Mobilis année 2016.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

a. Département Maitrise d'ouvrage

Son rôle principal c'est de gérer et suivre tous les systèmes d'informations existants au niveau de la direction.

b. Chef de projet Oracle finances

Charger de l'implémentation et la gestion de l'ERP (volet comptable et financier) au sein de la direction.

c. Département Affaires Communes Reporting et Qualité

Ce département est chargé du reporting de la DFC.

d. Sous-direction Budget et Consolidation

Cette direction est chargée :

- D'élaborer et de suivre le budget de l'entreprise et lancer toutes les compagnes budgétaires.
- De traiter et formaliser des prévisions et de calculer les écarts de gestion.
- De traiter des dotations budgétaires des directions régionales.

Cette sous-direction dispose de deux départements :

- Département consolidation centrale.
- Département correspondant de gestion.

e. Sous-direction Contrôle et Conformité

Cette structure est chargée du contrôle physique et la conformité du dossier de paiement DP. Ainsi que tous les contrats avec les tiers ; des fournisseurs locaux ou étranger. La sous-direction contrôle et conformité dispose de trois départements :

- Département Contrôle et Rapprochement Bancaire.
- Département Contrôle et Suivi des Fournisseurs locaux.
- Département Contrôle et Suivi des Fournisseurs Etranger.

f. Sous-direction des Finances

Cette structure s'occupe de :

- Suivre des comptes courants de l'entreprise.
- Élaborer des situations de trésorerie et les rapprochements bancaires.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Prévoir et organiser la politique financière de l'entreprise.

Cette sous-direction est scindée en quatre départements :

- Département Caisse Régie.
- Département Études et Analyses.
- Département Gestion de Trésorerie.
- Département Ingénierie Financière.

g. Sous-direction Comptabilité

Cette sous-direction représente la base d'information de l'ensemble des structures du fait qu'elle gère l'ensemble des engagements, les actes de gestion et les flux monétaires. Elle est chargée des missions suivantes :

- La tenue comptable de tous les flux de l'entreprise.
- La production des différents documents obligatoires (bilan, états financiers, annexe...etc.
- Assurer le suivi de l'application des procédures et le respect des règles comptable en vigueur.

Cette sous-direction dispose de cinq départements :

- Département comptabilité fournisseurs.
- Département Comptabilité Revenus CA
- Département Consolidation.
- Département Investissement.
- Département Gestion des stocks.

h. Chef de projet fiscalité

Il est chargé des missions suivantes :

- Responsabilité de la tenue de la fiscalité générale de l'entreprise :
- Établissement des documents fiscaux périodiques :
- Répondre aux sollicitations des commissaires aux comptes et auditeurs internes dans le cadre de leurs travaux de vérification.
- Répondre aux sollicitations des différents services fiscaux (recette, inspection, DGE, ministère des finances) et parafiscales.
- Actualiser, améliorer et mettre en place les procédures fiscales.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Définir les procédures fiscales au niveau central et régional.
- Rédaction des articles et orientations par rapport à la législation fiscale Algérienne.
- Transfert de fonds au profit des sociétés étrangères (taxe de domiciliation, IBS retenue à la source et taux à appliquer selon la convention fiscale).
- Le suivi du dossier

Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise Mobilis et analyse des données

Au-delà de l'architecture à adopter pour implanter un système de tableaux de bord, la phase de construction est primordiale. En effet, des choix fondamentaux vont être réalisés (sur le contenu, les finalités de l'outil, le rôle futur de ses utilisateurs), qui vont influencer la future vie de cet outil de gestion.

La construction est donc un processus essentiel dans un projet d'instrumentalisation. Chaque entreprise possède sa propre manière d'élaborer ses tableaux de bord financiers.

A travers les informations collectées auprès du département des finances, nous allons essayer de concevoir un tableau de bord financier qui retenait peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels pour la mesure et le suivi de la performance de l'entreprise.

Notre but est de présenter et d'élaborer un tableau de bord financier au niveau d'ATM Mobilis, en se basant sur les étapes de l'une méthode décrites dans la théorie, précisément la méthode GIMSI. Nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre les deux exercices : 2016 et 2017.

3.1. Le contexte d'un tableau de bord

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

3.1.1. Le choix de la périodicité

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

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

3.1.2. Le contenu du tableau de bord

Le tableau de bord instrument de contrôle et de comparaison et on peut le considérer aussi comme un outil de dialogue et de communication il permettant au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points fort.

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

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

- Etude des spécificités de l'entreprise ATM Mobilis (ses produits, son environnement économique et concurrentiel) ;
- Etude approfondie des métiers de l'entreprise ATM Mobilis et de ses activités afin d'identifier les processus critiques cibles du projet ;
- Identification des objectifs, une tâche réalisée afin de concevoir un instrument d'aide à la décision efficace ;
- Comprendre les principes du tableau de bord de pilotage afin de concevoir un instrument d'aide à la décision efficace ;
- Identification des indicateurs de performance ;
- Recherche et collecte des informations Indispensables pour le tableau de bord de pilotage;
- Etude des interactions entre les tableaux de bord contrôle de la cohérence globale du système de pilotage ;
- Etude des besoins technologiques en matière de business intelligence ;
- Déploiement et mise en œuvre de la solution sur le terrain ;
- Vérification périodique de la parfaite adéquation entre le système de pilotage et les besoins exprimés.

3.2. Elaboration du tableau de bord

Un tableau de bord en étant qu'un outil de pilotage, permet au contrôleur de gestion de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixé. Son élaboration repose sur quelques principes simples à savoir :

- Il faut un destinataire qui exprime son besoin ;
- C'est un ensemble des données organisées ;
- Il est composé d'indicateurs pertinent, c'est-à-dire reliés à un objectif ;

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- Sa présentation doit être simple et conviviale (n'importe qui doit le comprendre) ;
- Il doit être périodique à date fixe ;
- Il faut toujours joindre un commentaire aux chiffres ;
- C'est un outil d'anticipation et de management participatifs (car il faut être d'accord sur un objectif).

Pour mieux comprendre les données figurants dans ce dernier, nous allons présenter les différents tableaux préalables à la constitution des indicateurs d'un tableau de bord financier que nous allons établir.

3.2.1. Les bilans en grande masses

Ces bilans permettent d'élaborer des bilans synthétiques ayant quatre masses dont deux à l'actif (valeurs immobilisées et valeurs courantes) et deux au passif (capitaux permanents et dettes à court termes). Ils nous permettent une meilleure visualisation de la répartition des emplois et des ressources de l'entreprise.

Nous avons établi ces bilans de grande masse à partir des bilans comptables des 3 exercices (2017, 2018, 2019) dans leurs deux parties actifs et passifs.

3.2.1.1. Actif

| Actif | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| ACTIF IMMOBILISE | 115 684 557 668,95 | 51% | 120 619 542 252,49 | 52% | 169 983 128 762,78 | 65% |
| ACTIF COURANT | 112 589 519 150,78 | 49% | 110 906 312 608,82 | 48% | 91 208 938 497,20 | 35% |
| STOCKTS | 2 171 627 846,12 | 1% | 1 638 642 608,88 | 1% | 1 218 167 449,03 | 0% |
| CREANCE | 41 883 920 842,69 | 18% | 45 980 059 338,46 | 20% | 50 105 373 023,50 | 19% |
| DISPONIBILITES | 68 533 970 461,97 | 30% | 63 287 610 661,48 | 27% | 39 885 398 024,67 | 15% |
| TOTAL | 228 274 076 819,73 | 100% | 231 525 854 861,31 | 100% | 261 192 067 259,98 | 100% |

Source : Tableau Réalisé à partir des données fournies par ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

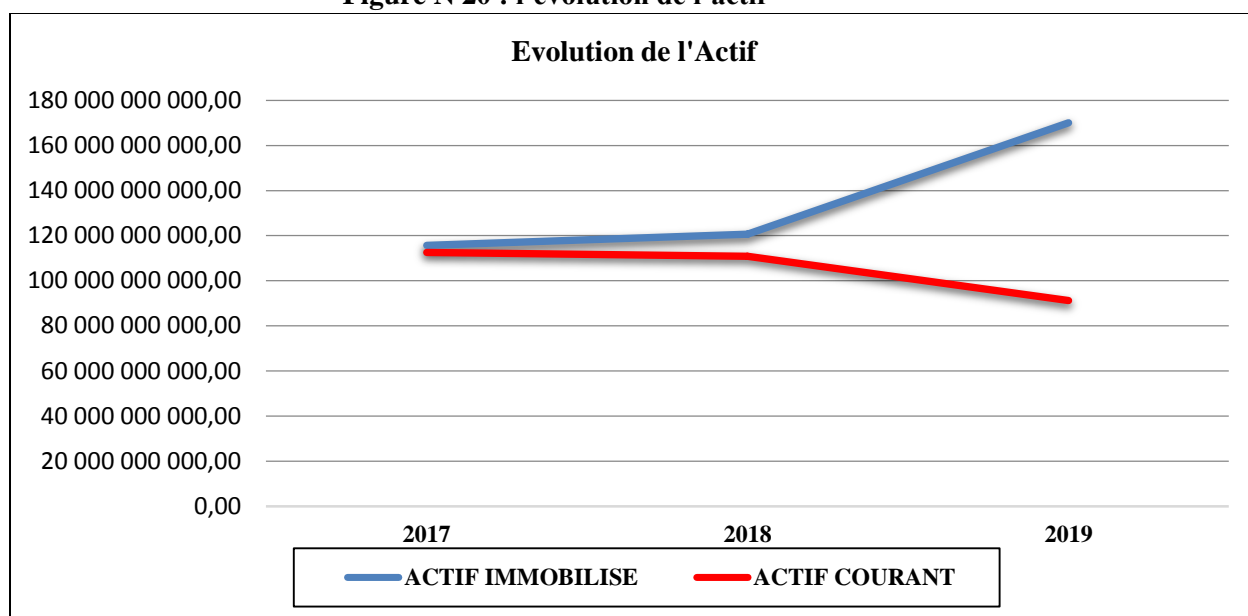
A. L'évolution de l'actif

Tableau N 11: évolution de l'actif

| Actif | Unité DA | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|------------|
| | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
| ACTIF IMMOBILISE | 115 684 557 668,95 | -7% | 120 619 542 252,49 | 4% | 169 983 128 762,78 | 41% |
| ACTIF COURANT | 112 589 519 150,78 | 39% | 110 906 312 608,82 | -1% | 91 208 938 497,20 | -18% |
| TOTAL | 228 274 076 819,73 | 11% | 231 525 854 861,31 | 1% | 261 192 067 259,98 | 13% |

Source : Tableau Réaliser à partir des données fournies par ATM Mobilis

Figure N 20 : l'évolution de l'actif



a. Actif Immobilisé

On a constaté une baisse de 7% dans l'actif immobilisé au cours de l'exercice 2017, alors que durant les exercices 2018 et 2019 il y a eu une augmentation respective de 4% et 41%.

- La baisse est due à la diminution des immobilisations corporelles et les immobilisations en cours.
- L'augmentation de 4% est due à la hausse des immobilisations en cours.
- L'augmentation de 41% est due aux reclassements des placements et autres actifs financiers courants vers prêts et autres actifs financiers non courant (immobilisations financières).

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

a1. Actif Courant

On a constaté une hausse de 39% dans l'actif courant pendant l'exercice 2017, alors que durant les exercices 2018 et 2019 il y a eu une diminution respective de 1% et 18%.

- La hausse est due essentiellement à l'augmentation des placements et la trésorerie.
- La diminution de 1% est due à la baisse de la trésorerie.
- La diminution de 18% est due aux reclassements des placements et autres actifs financiers courants vers prêts et autres actifs financiers non courant (immobilisations financières).

3.2.1.2. Passif

Tableau N 12 : Bilan grandes masses de passif

Unité DA

| Passif | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| CAPITAUX PROPRES | 113 138 539 817,80 | 50% | 123 583 362 877,80 | 53% | 139 386 366 458,31 | 53% |
| DMLT | 29 494 110 615,01 | 13% | 27 871 229 430,00 | 12% | 30 220 619 513,74 | 12% |
| DCT | 85 641 426 386,92 | 38% | 80 071 262 553,51 | 35% | 91 585 081 287,93 | 35% |
| TOTAL | 228 274 076 819,73 | 100% | 231 525 854 861,31 | 100% | 261 192 067 259,98 | 100% |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

A. L'évolution du passif

Tableau N 13: Evolution du passif

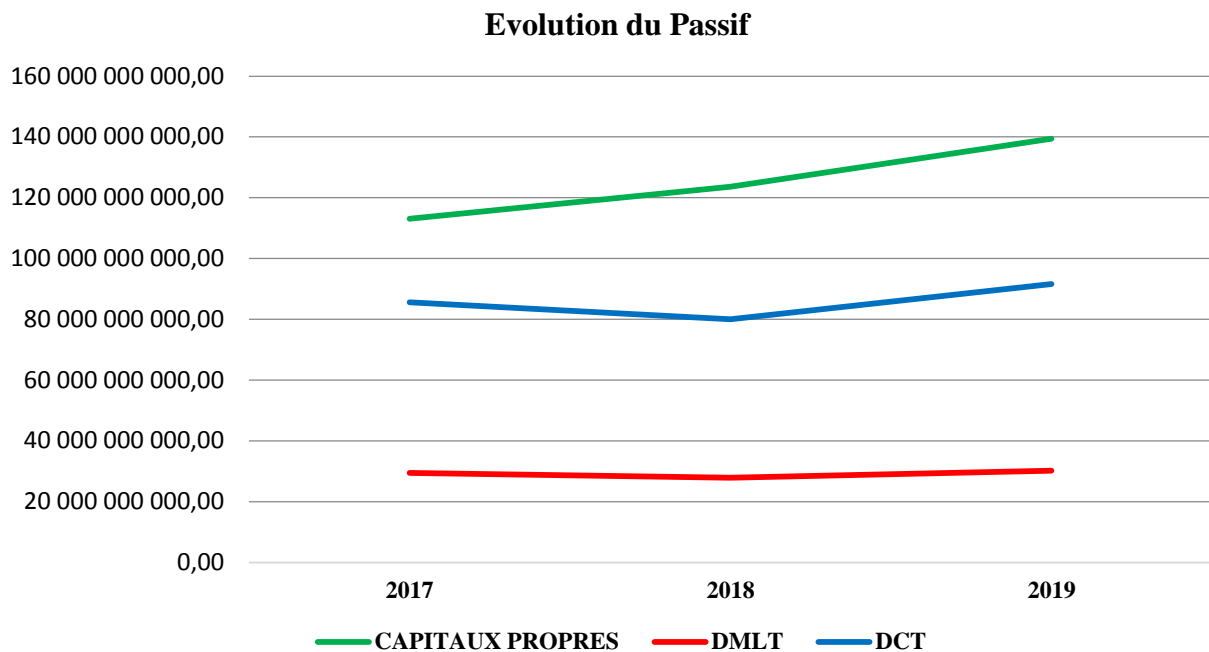
Unité DA

| Passif | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-------------------------|-------------------------------|------------|-------------------------------|-----------|-------------------------------|------------|
| CAPITAUX PROPRES | 113 138 539 817,80 | 19% | 123 583 362 877,80 | 9% | 139 386 366 458,31 | 13% |
| DMLT | 29 494 110 615,01 | -7% | 27 871 229 430,00 | -6% | 30 220 619 513,74 | 8% |
| DCT | 85 641 426 386,92 | 9% | 80 071 262 553,51 | -7% | 91 585 081 287,93 | 14% |
| TOTAL | 228 274 076 819,73 | 11% | 231 525 854 861,31 | 1% | 261 192 067 259,98 | 13% |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Figure N 21 : l'évolution du passif



a. Capitaux Propres

On a constaté une augmentation respective de 19%, 9% et 13% dans les capitaux propres au cours des trois exercices.

- L'augmentation est due à l'évolution des réserves de l'entreprise.

a₁. Dettes moyens et longs Termes (DMLT)

On a constaté une baisse respective de 7% et 6% dans DMLT au cours des exercices 2017,2018 alors que durant l'exercice 2019 il y a eu une augmentation 8%.

- Les diminutions de 7% et 6% sont dues essentiellement à la baisse provisions et produits comptabilises d'avance.
- La hausse est due essentiellement à l'augmentation des impôts différés et les provisions et produits comptabilises d'avance.

a₂. Dettes à Court Termes (DCT)

On a constaté une hausse respective de 9% et 14 % dans les DCT aux cours des exercices 2017 et 2019, alors que durant l'exercice 2018 il y a eu une diminution de 7%.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

- La hausse est due essentiellement à l'augmentation des dettes fournisseurs.
- La baisse est due essentiellement à la diminution des dettes durant l'année 2018.

3.2.2. Les indicateurs de l'équilibre financier

La liquidité d'une entreprise est définie comme étant sa capacité à honorer ses engagements financiers à court terme pour assurer cette liquidité au sein d'ATM MOBILIS, un certain équilibre doit exister entre la durée des moyens de financement correspondant.

Selon cette approche il faut avoir un équilibre entre le degré de liquidité des éléments d'actif et celui d'exigibilité des éléments du passif.

Pour avoir une idée sur la liquidité d'ATM MOBILIS, il est nécessaire de calculer les indicateurs de l'équilibre financiers (FR, BFR, TR).

3.2.2.1. Calcul du Fond de roulement (FR)

A. Par le haut du bilan

Tableau N 14 : Calcul du fond du FR par le haut du bilan

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capitaux Permanents | 142 632 650 432,81 | 151 454 592 307,80 | 169 606 985 972,05 |
| Actif Immobilisé | 115 684 557 668,95 | 120 619 542 252,49 | 169 983 128 762,78 |
| Fond de Roulement | 26 948 092 763,86 | 30 835 050 055,31 | -376 142 790,73 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

$$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

B. Par le bas du bilan

$$FR = \text{Actif Courant} - \text{Passif Courant}$$

Tableau N 15: Calcul du fond du FR par le bas du bilan

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Actif Courant | 112 589 519 150,78 | 110 906 312 608,82 | 91 208 938 497,20 |
| Passif Courant | 85 641 426 386,92 | 80 071 262 553,51 | 91 585 081 287,93 |
| Fond de Roulement | 26 948 092 763,86 | 30 835 050 055,31 | -376 142 790,73 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Commentaires

On a constaté que le FR est positif durant les années 2017 et 2018 qui veulent dire que les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. L'excédent va financer le BFR (en totalité ou partiellement).

Par contre dans l'année 2019 le FR est négatif c'est-à-dire que les ressources stables n'ont pas financé la totalité des emplois durables.

ATM Mobilis devra faire des efforts pour la croissance du FR afin de financer l'ensemble des emplois durables.

3.2.2.2. Calcul du besoin en fond de roulement (BFR)

Tableau N 16 : Calcul du BFR

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Stocks | 2 171 627 846,12 | 1 638 642 608,88 | 1 218 167 449,03 |
| Créance à Court Termes | 41 883 920 842,69 | 45 980 059 338,46 | 50 105 373 023,50 |
| Dettes à Court Termes | 85 641 426 386,92 | 80 071 262 553,51 | 91 585 081 287,93 |
| Besoin en Fond de Roulement | -41 585 877 698,11 | -32 452 560 606,17 | -40 261 540 815,40 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

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

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Commentaires

On constate que le BFR est négatif pendant les trois années, qui peut s'expliquer par l'augmentation des dettes à court terme du total passif, signifie que les dettes à court terme en plus du fait qu'ils courent la totalité des besoins cycliques, génèrent un excédent qui suivra à financier l'actif immobilisé car les capitaux permanant ne suffisent pas ($FR < 0$) et constitue une trésorerie positive.

Les conséquences à tirer du cas précis, ATM MOBILIS n'a pas de besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. Elle n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoin à court terme.

3.2.2.3. Calcul de la trésorerie nette

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

Tableau N 17 : Calcul de la TN

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Fond de Roulement | 26 948 092 763,86 | 30 835 050 055,31 | -376 142 790,73 |
| Besoin en Fond de Roulement | -41 585 877 698,11 | -32 452 560 606,17 | -40 261 540 815,40 |
| Trésorerie Nette | 68 533 970 461,97 | 63 287 610 661,48 | 39 885 398 024,67 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Commentaires

La trésorerie est positive pour les trois années ce qui veut dire que l'entreprise est en équilibre sain et dégage un excédent de liquidité qui se trouve en trésorerie.

La trésorerie positive démontre clairement qu'ATM MOBILIS est en équilibre financier et elle en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple).

3.2.3. Les indicateurs du compte de résultat

Ce volet comprend essentiellement :

- Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
- La capacité d'autofinancement (CAF).

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

3.2.3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion se fait en plusieurs étapes :

- La production de l'exercice,
- La valeur ajoutée,
- L'excédent brut d'exploitation,
- Le résultat d'exploitation,
- Le résultat courant avant impôt,
- Le résultat exceptionnel
- Le résultat net.

A. La production de l'exercice

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} +/- \text{Production stockée} + \text{Production immobilisé}$$

Tableau N 18: Calcul De la productivité de l'exercice

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Production vendue | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Production stockée | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Production immobilisée | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Production de l'exercice | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

B. La valeur ajoutée

$$\text{La valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} - \text{Consommations de l'exercice en provenance de tiers.}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N19 : Calcul de la valeur ajoutée

| | Unité DA | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
| Production de l'exercice | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Consommations de l'exercice | 61 082 633 908,17 | 60 388 361 728,71 | 60 220 712 160,17 |
| Valeur Ajoutée | 65 702 917 181,87 | 54 986 410 341,88 | 53 539 163 837,89 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

C. L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation = Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel.

Tableau N 20: Calcul de l'EBE

| | Unité DA | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
| Valeur Ajoutée | 65 702 917 181,87 | 54 986 410 341,88 | 53 539 163 837,89 |
| Subventions d'exploitation | 1 952 002,80 | 975 199,97 | 83 200,00 |
| impôts, taxes et versements assimilés | 10 554 288 054,66 | 10 895 586 619,73 | 10 782 335 955,98 |
| Charges de personnel | 8 794 531 207,29 | 8 502 491 278,52 | 10 807 059 153,18 |
| Excédent brut d'exploitation | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

D. Le résultat d'exploitation

Résultat d'exploitation = Excédent Brut d'Exploitation + Reprises sur provisions d'exploitation + Autres produits d'exploitation – Dotation aux amortissements et provisions – Autres charges d'exploitation.

Où :

Produits d'exploitation – Charges d'exploitation.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 21: Calcul du RE

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Excédent brut d'exploitation | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |
| Reprises sur provisions d'exploitation | 384 632 653,75 | 847 261 337,43 | 2 112 103 162,18 |
| Autres produits d'exploitation | 10 805 175 872,00 | 10 363 910 857,14 | 14 635 611 759,40 |
| Dotations aux amortissements et provisions | 32 191 416 376,96 | 34 649 994 959,07 | 36 622 527 853,58 |
| Autres charges d'exploitation | 119 103 298,86 | 397 229 724,38 | 156 581 655,65 |
| Résultat d'exploitation | 25 235 338 772,65 | 11 753 255 154,72 | 11 918 457 341,08 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

E. Le résultat courant avant impôt

Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation +/- Résultat financier (produits financiers – charges financières).

Tableau N 22: Calcul du RCAI

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Résultat d'exploitation | 25 235 338 772,65 | 11 753 255 154,72 | 11 918 457 341,08 |
| Résultat financier | 157 763 878,70 | 1 657 423 391,76 | 2 471 828 069,56 |
| Résultat courant avant impôt | 25 393 102 651,35 | 13 410 678 546,48 | 14 390 285 410,64 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

F. Le résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel = Produits Exceptionnels – Charges Exceptionnelles.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 23 : Calcul du Résultat exceptionnel

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Produits Exceptionnels | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Charges Exceptionnelles | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Résultat exceptionnel | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

G. Le résultat net

Résultat de l'exercice = Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés.

Où : Total des produits – Total des charges

Tableau N 24: Calcul du RN

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Résultat courant avant impôt | 25 393 102 651,35 | 13 410 678 546,48 | 14 390 285 410,64 |
| Résultat exceptionnel | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Impôt sur les bénéfices | 7 501 592 378,47 | 5 175 149 237,67 | 4 390 128 027,15 |
| Résultat de l'exercice | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

3.2.3.2. La capacité d'autofinancement

A. Calcule de la CAF

a. Par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

$$CAF = EBE + \text{Autres Produits Opérationnels} - \text{Autres Charges Opérationnels} + \text{Produits Financiers} - \text{Charges Financières} - \text{Impôts Exigible sur Résultat Ordinaires} + \text{Impôts Différés (Variation) Résultat Ordinaires}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 25: Calcul De la CAF par l'EBE

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| EBE | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |
| AUTRS PRODUITS OPERATIONNELS | 10 805 175 872,00 | 10 363 910 857,14 | 14 635 611 759,40 |
| AUTRS CHARGES OPERATIONNELLES | 119 103 298,86 | 397 229 724,38 | 156 581 655,65 |
| PRODUITS FINANCIERS | 1 251 437 532,66 | 2 575 935 660,12 | 3 080 758 962,88 |
| CHARGES FINANCIERES | 1 093 673 653,96 | 918 512 268,36 | 608 930 893,32 |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRES | 7 583 599 977,00 | 5 022 969 105,00 | 4 912 649 047,00 |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTAT ORDINAIRES | 82 007 598,53 | 152 180 132,67 | 522 521 019,85 |
| CAF | 49 698 293 996,09 | 42 038 262 930,45 | 44 510 582 074,89 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

a₁. Par le Résultat Net

CAF = Résultat Net + Dotation aux Amortissements et aux Provisions – Reprises sur Perte de valeur et Provisions + Eléments Extraordinaires (Produits) – Eléments Extraordinaires (Charges)

Tableau N 26: Calcul de la CAF par le résultat Net

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Résultat Net | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |
| Dotation aux Amortissements et aux Provisions | 32 191 416 376,96 | 34 649 994 959,07 | 36 622 527 853,58 |
| Reprises sur Perte de valeur et Provisions | 384 632 653,75 | 847 261 337,43 | 2 112 103 162,18 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| CAF | 49 698 293 996,09 | 42 038 262 930,45 | 44 510 582 074,89 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Commentaires

Nous constatons que la capacité d'autofinancement est positive durant les trois exercices cela est due aux résultats positifs pendant les trois années ce qui mettra l'entreprise dans une sécurité financière et par voie de conséquence lui permettra d'assurer sa pérennité, en lui permettant non seulement de financer ses investissements mais aussi de garantir le remboursement des dettes.

B. L'Autofinancement

$$\text{Autofinancement (N)} = \text{Capacité d'Autofinancement (N)} - \text{Dividendes (N-1) versés en (N)}$$

Tableau N27: Calcul de l'autofinancement

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| CAF | 49 698 293 996,09 | 42 038 262 930,45 | 44 510 582 074,89 |
| Dividendes (N-1) versés en (N) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Autofinancement (N) | 49 698 293 996,09 | 42 038 262 930,45 | 44 510 582 074,89 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous rappelons que pendant les trois exercices d'étude, l'entreprise n'a pas versé de dividendes. Dans ce contexte, nous notons que la CAF est considérée comme l'autofinancement.

3.2.4. Les ratios d'analyse des bilans

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs servant à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier, etc.

3.2.4.1. Les ratios financiers calculés depuis un bilan

A. Le ratio d'indépendance financière

Il mesure le degré d'endettement

$$\text{Ratio d'indépendance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux permanents}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 28: Calcul du ratio d'indépendance financière

| | Unité DA | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
| Capitaux Propres | 113 138 539 817,80 | 123 583 362 877,80 | 139 386 366 458,31 |
| Capitaux Permanents | 142 632 650 432,81 | 151 454 592 307,80 | 169 606 985 972,05 |
| Ratio d'indépendance financière | 0,79 | 0,82 | 0,82 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous remarquons que la part des capitaux propres est supérieure à 50% par rapport aux capitaux permanents ce que veut dire qu'ATM Mobilis est indépendante financièrement (l'entreprise n'a pas tendance à recourir au financement externe).

B. Ratio de liquidité

Il traduit la solvabilité à court terme, c'est-dire sa capacité à régler ses dettes à moins d'un an à l'aide de ses actifs liquides (stock et créance) ou ses disponibilités (trésorerie actif).

On distingue le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

b. Le ratio de liquidité générale

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme au moyen de la réalisation de son actif circulant. Il doit être supérieur à 1 Pour être satisfaisant.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif court terme} / \text{Dettes court terme}$$

Tableau N 29: Calcul du ratio de liquidité générale

| | Unité DA | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
| Actif court terme | 112 589 519 150,78 | 110 906 312 608,82 | 91 208 938 497,20 |
| Dettes court terme | 85 641 426 386,92 | 80 071 262 553,51 | 91 585 081 287,93 |
| Ratio de liquidité générale | 1,31 | 1,39 | 1,00 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Commentaires

Nous constatons que le ratio de liquidité général est supérieur à (1) durant les trois années ce que nous permet de conclure qu'ATM Mobilis a la capacité de payer ces dettes à court terme

b₁. Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme au moyen de ses liquidités (créance et la trésorerie actifs ou les disponibilités) si on le trouve supérieur à 1 donc on peut dire que ce ratio est un bon indicateur de liquidité.

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = (\text{Actifs à court terme} - \text{stocks}) / \text{Dettes court terme}$$

Tableau N 30: Calcul du ratio de liquidité restreinte

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Actif court terme | 112 589 519 150,78 | 110 906 312 608,82 | 91 208 938 497,20 |
| Stocks | 2 171 627 846,12 | 1 638 642 608,88 | 1 218 167 449,03 |
| Dettes court terme | 85 641 426 386,92 | 80 071 262 553,51 | 91 585 081 287,93 |
| Ratio de liquidité restreinte | 1,29 | 1,36 | 0,98 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le ratio de liquidité restreinte est supérieur à (1) pendant les années 2017 et 2018, alors que durant l'année 2019 on remarque une diminution mais reste toujours qu'ATM Mobilis a la capacité de payer ces dettes à court terme.

b₂. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme grâce à ses moyens disponibles si on le trouve supérieur à 1 donc c'est un bon indicateur par rapport à les banque et a les prêteurs par contre à l'entreprise c'est un mauvais indicateur.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilité} / \text{Dettes court terme}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 31: Calcul du ratio de liquidité immédiate

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Disponibilité | 68 533 970 461,97 | 63 287 610 661,48 | 39 885 398 024,67 |
| Dettes court terme | 85 641 426 386,92 | 80 071 262 553,51 | 91 585 081 287,93 |
| Ratio de liquidité immédiate | 0,80 | 0,79 | 0,44 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Ce ratio mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme en se basant sur sa liquidité, on constate qu'ATM Mobilis a connu une diminution dans sa liquidité à partir de 2017, donc il y a lieu d'améliorer ce ratio par le recouvrement de ces créances.

C. Ratio de solvabilité

c. Ratio de solvabilité générale

Ce ratio détermine les ressources dont dispose un particulier ou une entreprise pour être en capacité d'assumer ces dettes, une entreprise est solvable veut dire qu'elle peut honorer sans se mettre en danger.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Actif total} / \text{Dettes (DLMT+DCT)}$$

Tableau N 32: Calcul du ratio de solvabilité

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Actif total | 228 274 076 819,73 | 231 525 854 861,31 | 261 192 067 259,98 |
| Dettes (DLMT+DCT) | 115 135 537 001,93 | 107 942 491 983,51 | 121 805 700 801,67 |
| Ratio de solvabilité générale | 1,98 | 2,14 | 2,14 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le ratio de la solvabilité général est supérieur à (1) durant les trois années ce que nous permet de conclure qu'ATM Mobilis à la capacité de faire face à ces engagements.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

c1. Ratio d'autonomie financière

$$\text{Ratio autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes (DLMT+DCT)}$$

Tableau N 33: Calcul du ratio de l'autonomie financière

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capitaux Propres | 113 138 539 817,80 | 123 583 362 877,80 | 139 386 366 458,31 |
| Dettes (DLMT+DCT) | 115 135 537 001,93 | 107 942 491 983,51 | 121 805 700 801,67 |
| Ratio autonomie financière | 0,98 | 1,14 | 1,14 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous remarquons que le ratio d'autonomie financière est en croissance durant les trois années ce que nous permet de conclure que les capitaux propres d'ATM Mobilis couvrent la totalité de ces dettes et quelle est indépendante des banques.

D. Le ratio de financement permanent

$$\text{Ratio de financement permanent} = \text{Capitaux Permanents} / \text{Actif Immobilisé}$$

Tableau N 34: Calcul du ratio de financement permanent

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capitaux Permanents | 142 632 650 432,81 | 151 454 592 307,80 | 169 606 985 972,05 |
| Actif Immobilisé | 115 684 557 668,95 | 120 619 542 252,49 | 169 983 128 762,78 |
| Ratio de financement permanent | 1,23 | 1,26 | 1,00 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le ratio de financement permanent est supérieur à (1) durant les trois années ce que nous permet de conclure qu'ATM Mobilis a la capacité de financer les immobilisations par ces ressources stables.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

E. Le ratio de financement propre

Tableau N 35: Calcul du ratio de financement propre

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Capitaux Propres | 113 138 539 817,80 | 123 583 362 877,80 | 139 386 366 458,31 |
| Actif Immobilisé | 115 684 557 668,95 | 120 619 542 252,49 | 169 983 128 762,78 |
| Ratio de financement propre | 0,98 | 1,02 | 0,82 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

$$\text{Ratio de financement propre} = \text{Capitaux Propres} / \text{Actifs Immobilisée}$$

Nous constatons que le ratio de financement propre est égal à 0,98 et 1,02 et 0,82 durant les années 2017,2018 et 2019 ce que nous permet de dire que les capitaux propres dépassent la moitié (1/2) des de l'actif immobilisé alors l'entreprise fait preuve dans le financement de ses investissements.

3.2.4.2. Les ratios financiers calculés depuis un compte de résultat

A. Le ratio d'activité

Exprimé en pourcentage, exprime la variation de chiffre d'affaire d'une entreprise entre deux périodes, on peut le calculer à partir d'un compte de résultat.

$$\text{Ratio d'activité} = (\text{Chiffre d'affaires HT de l'année N} - \text{Chiffre d'affaires HT de l'année N-1}) / \text{Chiffre d'affaires HT de l'année N-1}$$

Tableau N 36: Calcul du ratio d'activité

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires N | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Chiffre d'affaires N-1 | 122 383 591 737,32 | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 |
| Ratio d'activité | 0,04 | -0,09 | -0,01 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

On remarque qu'il y a eu une augmentation du chiffre d'affaires de 4% pendant l'année 2017, alors que durant les années 2018 et 2019 il y a eu une diminution respective de 9% et 1%. Cette diminution est due essentiellement à l'interruption des ventes terminaux et modems.

B. Les ratios de rentabilité

Sont des indicateurs permettant de mettre en évidence la profitabilité d'une entreprise à différents niveaux : sur le plan global c'est-à-dire au niveau de l'entreprise, sur le plan de son activité ou sur le plan de son exploitation. Autrement-dit les ratios de rentabilité sont des indicateurs permettant d'examiner la performance de l'entreprise. Dans le cadre de notre travail l'analyse est limitée à trois nature des ratios de rentabilité aux taux de la rentabilité économique qui mesure la performance de l'exploitation et aux taux de rentabilité économique nette ainsi que le taux de rentabilité financière qui mesure la rentabilité des capitaux investis par les associés.

On a principalement trois différents types de rentabilité :

- La rentabilité commerciale
- La rentabilité économique : représentée par le ROCE
- La rentabilité financière : représentée par le ROE.

b. La rentabilité commerciale

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat net} / \text{Chiffre d'Affaires HT}$$

Tableau N 37: Calcul du ratio de rentabilité commerciale

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Résultat net | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |
| Chiffre d'Affaires HT | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Rentabilité commerciale | 0,14 | 0,07 | 0,09 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

On constate que durant les trois exercices le ratio de la rentabilité commerciale est positif cela signifie qu'ATM Mobilis pour chaque 100 DA de chiffre d'affaires généré a réalisé 14 DA, 7 DA et 9 DA pour les années respectives 2017,2018 et 2019.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

b₁. La rentabilité économique (ROCE)

Ce type de rentabilité représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat à partir d'un montant de capital engagé pour l'exploitation, il mesure donc la performance de son activité d'exploitation.

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Excédent Brut d'Exploitation} / \text{Actif Économique}$$

$$\text{Actif Économique} = \text{Actif Immobilisé} + \text{BFR}$$

Tableau N 38: Calcul du ratio de la rentabilité économique

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Actif Immobilisé | 115 684 557 668,95 | 120 619 542 252,49 | 169 983 128 762,78 |
| BFR | -41 585 877 698,11 | -32 452 560 606,17 | -40 261 540 815,40 |
| Actif Économique | 74 098 679 970,84 | 88 166 981 646,32 | 129 721 587 947,38 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Tableau N 39: Calcul du ratio de l'actif économique

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Excédent Brut d'Exploitation | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |
| Actif Économique | 74 098 679 970,84 | 88 166 981 646,32 | 129 721 587 947,38 |
| Rentabilité économique | 0,63 | 0,40 | 0,25 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

On a remarqué que durant les exercices 2017 et 2018, le ratio de la rentabilité économique est supérieure à 30% cela signifie que la rentabilité est satisfaisante et l'entreprise à créer de la valeur, alors que pendant l'exercice 2019 le ratio est inférieure à la norme.

b₂. La rentabilité financière ROE

Ce ratio constitue un élément privilégié pour évaluer la performance d'une entreprise vu qu'il mesure la capacité de cette dernière à générer des profits à partir uniquement de ses capitaux propres.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 40: Calcul du ratio de la rentabilité financière

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Résultat net | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |
| Capitaux Propres | 113 138 539 817,80 | 123 583 362 877,80 | 139 386 366 458,31 |
| Rentabilité financière | 0,16 | 0,07 | 0,07 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le ratio de rentabilité financière est positif durant les trois années ce que nous permet de conclure que les capitaux propres engagés par ATM Mobilis ont créés de la valeur pour les actionnaires.

C. Le ratio de productivité

$$\text{Ratio de productivité} = \text{Chiffre d'affaires (ou valeur ajoutée, ou excédent brut d'exploitation)} / \text{Nombre de salariés}$$

Tableau N 41: Calcul du ratio de productivité

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Chiffre d'affaires HT | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Nombre de salariés | 4988 | 4713 | 4752 |
| Ratio de productivité | 25 418 113,69 | 24 480 112,89 | 23 939 367,84 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le ratio de productivité est en diminution d'une année à une autre et pour l'améliorer le personnel d'ATM Mobilis doit fournir plus d'effort.

D. Le ratio de répartition de la valeur ajoutée

Voici comment calculer la part de valeur ajoutée revenant

d. À l'État

$$\text{Valeur ajoutée revenant à l'Etat} = \text{Impôts et taxes} / \text{Valeur ajoutée}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 42: Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant à l'état

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Impôts et taxes | 10 554 288 054,66 | 10 895 586 619,73 | 10 782 335 955,98 |
| Valeur ajoutée | 65 704 869 184,67 | 54 987 385 541,85 | 53 539 247 037,89 |
| Valeur ajoutée revenant à l'Etat | 0,16 | 0,20 | 0,20 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

On a constaté que la part de la valeur ajoutée revenant à l'état à travers les différents impôts est d'une moyenne de 19% durant les trois exercices.

d₁. Aux prêteurs

$$\text{Valeur ajoutée revenant aux prêteurs} = \text{Charges financières} / \text{Valeur ajoutée}$$

Tableau N 43: Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant aux prêteurs

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Charges financières | 1 093 673 653,96 | 918 512 268,36 | 608 930 893,32 |
| Valeur ajoutée | 65 704 869 184,67 | 54 987 385 541,85 | 53 539 247 037,89 |
| Valeur ajoutée revenant aux prêteurs | 0,02 | 0,02 | 0,01 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous remarquons que la part de la valeur ajoutée revenant aux prêteurs ne dépasse pas les 2% cela signifie que la grande partie est répartie sur l'entreprise elle-même et les salariés afin de maintenir et accroître son activité.

b₃. Aux salariés

$$\text{Valeur ajoutée revenant aux salariés} = \text{Charges de personnel} / \text{Valeur ajoutée}$$

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Tableau N 44: Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant aux salariés

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Charges de personnel | 8 794 531 207,29 | 8 502 491 278,52 | 10 807 059 153,18 |
| Valeur ajoutée | 65 704 869 184,67 | 54 987 385 541,85 | 53 539 247 037,89 |
| Valeur ajoutée revenant aux salariés | 0,13 | 0,15 | 0,20 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que la part de la valeur ajoutée revenant aux salariés ne dépasse pas les 20% ce taux est appréciable par rapport à la concurrence ou bien le secteur.

c₂. L'analyse des principaux indicateurs financiers

c₂.1. Présentation des Comptes de Résultat

Le résultat est fréquemment utilisé comme mesure de la performance ou comme base pour d'autres mesures telles que le rendement des placements ou le résultat par action.

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement.

Il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice / profit ou perte.

Tableau N 45: Compte de résultat

Compte de Résultat (Par Nature)

Unité DA

| DESIGNATION | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| VENTE ET PRODUITS ANNEXES | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PRODUCTION IMMOBILISEE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| SUBVENTION D'EXPLOITATION | 1 952 002,80 | 975 199,97 | 83 200,00 |
| I- PRODUCTION DE L'EXERCICE | 126 787 503 092,84 | 115 375 747 270,56 | 113 759 959 198,06 |
| ACHAT CONSOMMES | -2 772 106 200,20 | -2 983 085 790,93 | -2 291 472 859,96 |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRS CONSOMMATIONS | -58 310 527 707,97 | -57 405 275 937,78 | -57 929 239 300,21 |

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de
l'ATM Mobilis

| | | | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE | -61 082 633 908,17 | -60 388 361 728,71 | -60 220 712 160,17 |
| III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 65 704 869 184,67 | 54 987 385 541,85 | 53 539 247 037,89 |
| CHARGES DE PERSONNEL | -8 794 531 207,29 | -8 502 491 278,52 | -10 807 059 153,18 |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES | -10 554 288 054,66 | -10 895 586 619,73 | -10 782 335 955,98 |
| IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) | 46 356 049 922,72 | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 |
| AUTRS PRODUITS OPERATIONNELS | 10 805 175 872,00 | 10 363 910 857,14 | 14 635 611 759,40 |
| AUTRS CHARGES OPERATIONNELLES | -119 103 298,86 | -397 229 724,38 | -156 581 655,65 |
| DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS | -32 191 416 376,96 | -34 649 994 959,07 | -36 622 527 853,58 |
| REPRISE SUR PERTE DE VALEUR ET PROVISIONS | 384 632 653,75 | 847 261 337,43 | 2 112 103 162,18 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | 25 235 338 772,65 | 11 753 255 154,72 | 11 918 457 341,08 |
| PRODUITS FINANCIERS | 1 251 437 532,66 | 2 575 935 660,12 | 3 080 758 962,88 |
| CHARGES FINANCIERES | -1 093 673 653,96 | -918 512 268,36 | -608 930 893,32 |
| VI- RESULTAT FINANCIER | 157 763 878,70 | 1 657 423 391,76 | 2 471 828 069,56 |
| VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+ VI) | 25 393 102 651,35 | 13 410 678 546,48 | 14 390 285 410,64 |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRES | -7 583 599 977,00 | -5 022 969 105,00 | -4 912 649 047,00 |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTAT ORDINAIRES | 82 007 598,53 | -152 180 132,67 | 522 521 019,85 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 139 228 749 151,25 | 129 162 855 125,25 | 133 588 433 082,52 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | -121 337 238 878,37 | -120 927 325 816,44 | -123 588 275 699,03 |
| VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER) | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| X- RESULTAT NET D'EXERCICE | 17 891 510 272,88 | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

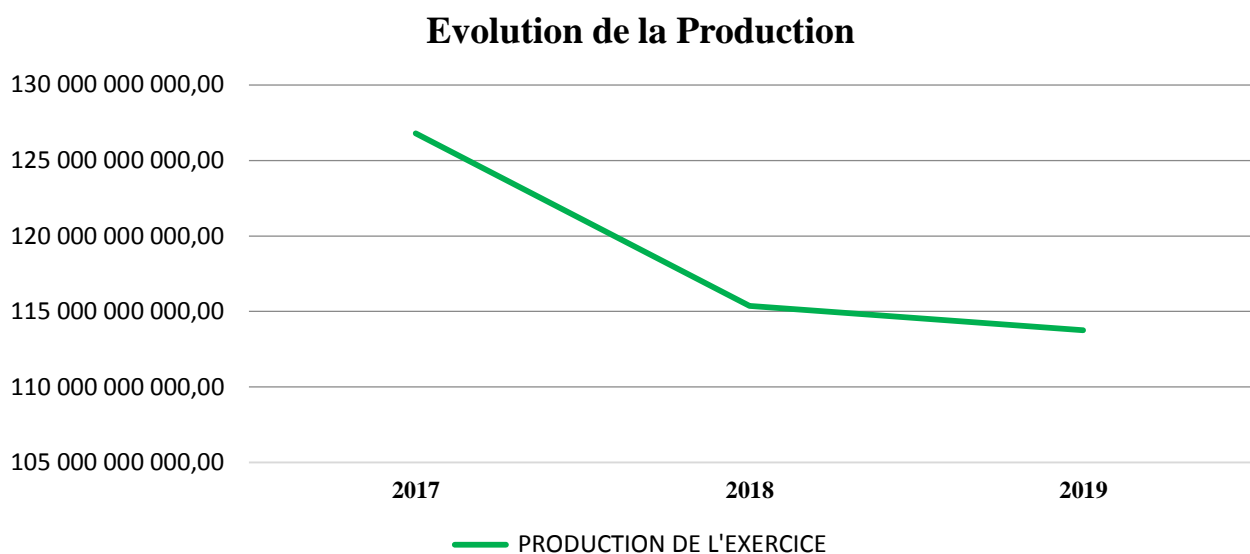
- L'évolution de la Production

Tableau N46: Evolution de la production

Unité DA

| Désignation | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|---------------------------------|-----------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|
| PRODUCTION DE L'EXERCICE | 126 787 503 092,84 | 4% | 115 375 747 270,56 | -9% | 113 759 959 198,06 | -1% |

Source : Tableau Réaliser à partir des données d'ATM Mobilis



La production a connu une augmentation de 4% pendant l'année 2017, alors que durant les années 2018 et 2019 il y a eu une diminution respective de 9% et 1%.

- L'évolution de la Consommation

Tableau N 47: Evolution de la consommation

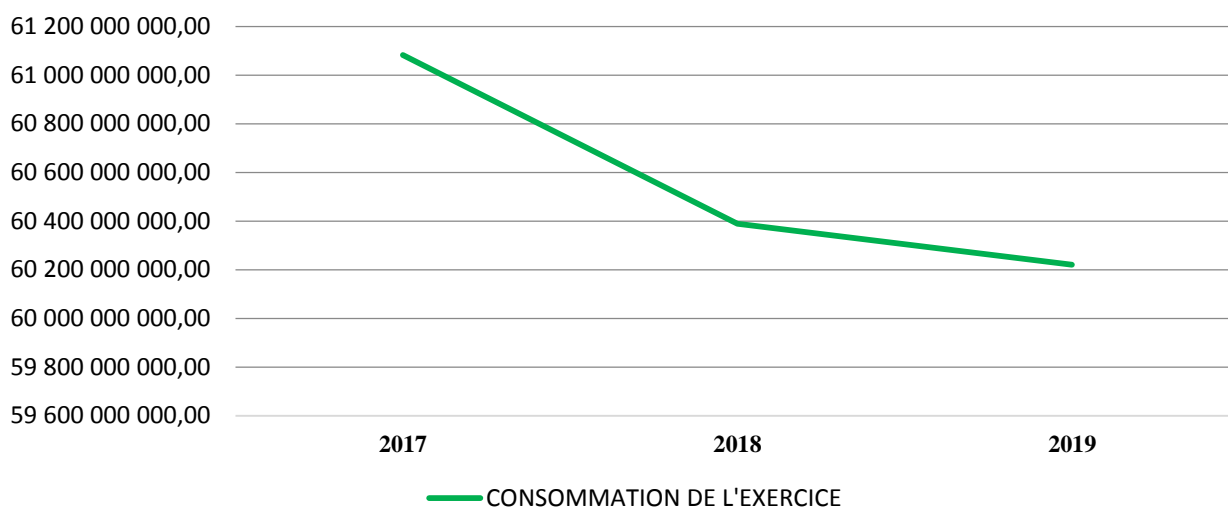
Unité DA

| Désignation | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-----------------------------------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
| CONSOMMATION DE L'EXERCICE | 61 082 633 908,17 | -3% | 60 388 361 728,71 | -1% | 60 220 712 160,17 | 0% |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Evolution de la Consommation



On a constaté une diminution respective de 3%, 1% et 0% dans la consommation durant les trois années.

- L'évolution de la Valeur Ajoutée

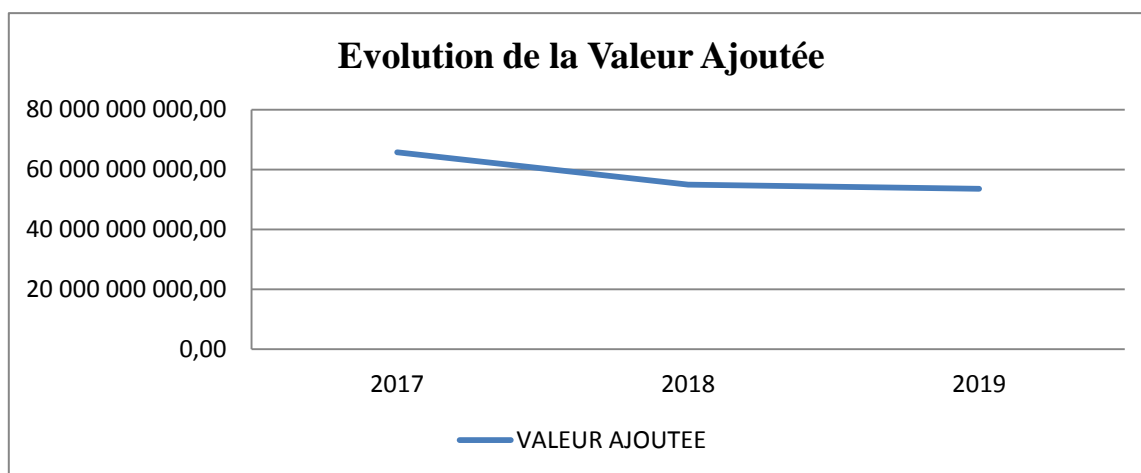
Tableau N 48: Evolution de la VA

Unité DA

| Désignation | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-----------------------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
| VALEUR AJOUTEE | 65 704 869 184,67 | 10% | 54 987 385 541,85 | -16% | 53 539 247 037,89 | -3% |

Source : Tableau Réaliser à partir des données d'ATM Mobilis

Evolution de la Valeur Ajoutée



La valeur ajoutée est positive durant les trois années ce qui signifie qu'ATM Mobilis a une bonne performance économique.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

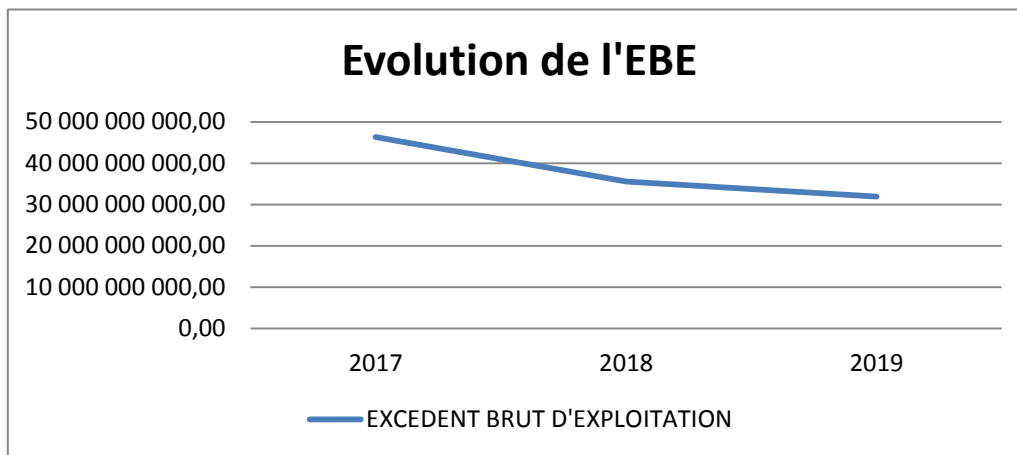
- L'évolution de l'Excédent Brut D'exploitation

Tableau N 49: Evolution de l'EBE

Unité DA

| Désignation | 2017 | Taux | 2018 | Taux | 2019 | Taux |
|-------------------------------------|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
| EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 46 356 049 922,72 | 9% | 35 589 307 643,60 | -23% | 31 949 851 928,73 | -10% |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis



L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est positive durant les trois années ce qui signifie qu'ATM Mobilis a la capacité nécessaire pour s'autofinancer.

- Le taux de marge commerciale

$$\text{Taux de marge commerciale} = \text{Marge commerciale} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

Tableau N 50: calcul de la MC

Unité DA

| Désignation | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Marge commerciale | 124 013 444 889,84 | 112 391 686 279,66 | 111 468 403 138,10 |
| Chiffre d'affaires HT | 126 785 551 090,04 | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 |
| Taux de marge commerciale | 0,98 | 0,97 | 0,98 |

Source : Tableau Réalisé à partir des données d'ATM Mobilis

Nous constatons que le taux de marge commerciale a une moyenne de 0.98 durant les trois années ce que nous permet de conclure qu'ATM Mobilis peut déterminer le seuil de rentabilité. Si la marge commerciale de l'entreprise est en hausse, cela signifie une bonne rentabilité.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

c3. Elaboration du tableau de bord

Le tableau de bord n'intervient pas pour résoudre les problèmes mais pour dresser un état des lieux sur mesure. Car au-delà de sa clarté et de sa pertinence, le tableau de bord destiné aux responsables regroupe des indicateurs sous forme de pictogrammes nécessaires au pilotage et à la prise de décision pour atteindre les objectifs prévus. Après avoir construit un tableau de bord financier qui analyse des risques pour le contrôleur budgétaire et des entretiens avec l'entreprise ATM Mobilis pour la période d'étude de l'exercice de 2018 par rapport à celui de 2019.

Nous avons calculé les écarts et taux d'évolution qui nous ont permis d'avoir une forme visuelle facilement compréhensible sur la situation des indicateurs.

Après le calcul et l'interprétation des différents indicateurs qui doivent figurer dans le tableau de bord financier, nous allons procéder à l'élaboration de ce dernier :

Tableau N 51: le tableau de bord pour l'année 2019

| Libellé | Indicateur/ ratio | 2019 | | | |
|--|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|
| | | Réalisation 2018 | Réalisation 2019 | Ecart | En % |
| Structure du bilan | Actif | 231 525 854 861,31 | 261 192 067 259,98 | 29 666 212 398,67 | 35,3% |
| | Stocks | 1 638 642 608,88 | 1 638 642 608,88 | 0,00 | 0% |
| | Créances | 45 980 059 338,46 | 50 105 373 023,50 | 4 125 313 685,04 | 19,8% |
| | Disponibilités | 63 287 610 661,48 | 39 885 398 024,67 | -23 402 212 636,81 | 15,6% |
| | Dettes | 107 942 491 983,51 | 121 805 700 801,67 | 13 863 208 818,16 | 12,8% |
| Les indicateurs de l'équilibre financier | FR | 30 835 050 055,31 | -376 142 790,73 | -31 211 192 846,04 | 82,9% |
| | BFR | -32 452 560 606,17 | -40 261 540 815,40 | -7 808 980 209,23 | 19,4% |
| | TN | 63 287 610 661,48 | 39 885 398 024,67 | -23 402 212 636,81 | -58,7% |
| Principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG) | CA HT | 115 374 772 070,59 | 113 759 875 998,06 | -1 614 896 072,53 | -1,4% |
| | VA | 54 986 410 341,88 | 53 539 163 837,89 | -1 447 246 503,99 | -2,7% |
| | EBE | 35 589 307 643,60 | 31 949 851 928,73 | -3 639 455 714,87 | -11,4% |
| | RE | 11 753 255 154,72 | 11 918 457 341,08 | 165 202 186,36 | 1,4% |
| | RCAI | 13 410 678 546,48 | 14 390 285 410,64 | 979 606 864,16 | 6,8% |
| | RT NET | 8 235 529 308,81 | 10 000 157 383,49 | 1 764 628 074,68 | 17,6% |
| | CAF | 42 038 262 930,45 | 44 510 582 074,89 | 2 472 319 144,44 | 5,6% |
| Ratio d'indépendance financière | RIF | 0,82 | 0,82 | 0,00 | 0,0% |

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

| | | | | | |
|--|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Ratios de liquidité | RLG | 1,39 | 1,00 | -0,39 | - 39,0% |
| | RLR | 1,36 | 0,98 | -0,38 | - 38,8% |
| | RLI | 0,79 | 0,44 | -0,35 | - 79,5% |
| Ratios de solvabilité | Ratio de solvabilité générale | 2,14 | 2,14 | 0,00 | 0,0% |
| | Ratio d'autonomie financière | 1,14 | 1,14 | 0,00 | 0,0% |
| Ratio de structure financière | Ratio de financement permanent | 1,26 | 1,00 | -0,26 | - 26,0% |
| | Ratio de financement propre | 1,02 | 0,82 | -0,20 | - 24,4% |
| Ratio d'activité | RA | -0,09 | -0,01 | 0,08 | -8% |
| Ratio de rentabilité financière | Commercia le | 0,07 | 0,09 | 0,02 | 2,2% |
| | Economique ROCE | 0,40 | 0,25 | -0,15 | -6,0% |
| | Financière ROE | 0,07 | 0,07 | 0,00 | 0,0% |
| Ratio de productivité | RP | 24 480 112,89 | 23 939 367,84 | -540 745,05 | -2,3% |
| Ratio de répartition de la valeur ajoutée | RRVA | 0,20 | 0,20 | 0,00 | 0,0% |
| Taux de variation de la valeur ajoutée | TVVA | 54 987 385 541,85 | 53 539 247 037,89 | -1 448 138 503,96 | -2,7% |
| Taux de marge commerciale | TMC | 0,97 | 0,98 | 0,01 | 1,0% |

Commentaires

Arrivés à terme de notre travail, on a pu constater, grâce aux différents calculs et analyses que nous avons effectués, que l'ATM Mobilis est financièrement performante :

- Elle possède une structure financière assez équilibrée ;
- Elle arrive à dégager de bonnes rentabilités, ainsi qu'une CAF qui lui permet d'investir davantage ;
- En termes de solvabilité et de liquidité, elle affiche des ratios satisfaisants qui traduisent sa capacité à faire face à ses engagements.

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM Mobilis

Néanmoins, il faudrait garder un œil sur les taux d'évolution des différents indicateurs du tableau de bord financier notamment ceux qui connaissent des diminutions significatives.

Conclusion

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

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

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

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

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, oblige les gestionnaires à mettre en place une gestion rigoureuse orientée vers la performance, et un suivi permanent des activités et des ressources. Ils sont appelés à une meilleure évaluation des résultats.

Le choix d'un outil qui permet de répondre à ces préoccupations a porté sur le tableau de bord. Elaborer cet outil nécessite d'abord l'acceptation de tous les acteurs de l'organisation et constitue une base de communication pour tous. C'est de façon synergique que l'on définit sa composition, sa période de définition et enfin sa compréhension.

Il n'existe pas un type de tableau de bord défini pour l'entreprise, il doit être adapté aux besoins de son destinataire. Il est donc présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. Aussi, sa compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. Tout cela dépend donc des objectifs fixés au départ et de la destination de l'outil. Il faut aussi que son contenu permette d'atteindre la performance souhaitée.

L'entreprise de télécommunications ATM Mobilis, comme toutes les entreprises algériennes, n'échappe pas à la règle. Elle se trouve confrontée à un environnement de plus en plus instable. De nombreuses contraintes environnementales l'obligent à être plus vigilante surtout dans le choix des indicateurs employés pour traduire ses performances.

Notre travail au sein du département des finances de l'ATM Mobilis, s'est porté sur la mesure de la performance financière de cette entreprise à travers la conception d'un tableau de bord financier.

Nous nous sommes beaucoup plus attardés sur l'analyse des indicateurs choisis pour répondre aux demandes de ses utilisateurs, car elle constitue l'étape la plus primordiale de toute mise en place de cet outil, du fait est qu'elle nous permet de comprendre la formation des résultats présentés dans le tableau de bord.

Pour revenir à notre problématique, nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

Vu la place importante qu'il occupe, toute entreprise doit s'armer d'un système de contrôle de gestion efficace nécessaire à sa bonne gestion ;

Conclusion générale

On peut considérer que le tableau de bord de gestion 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.

Etablir un bon tableau de bord financier pour ATM Mobilis, permet le pilotage et la mesure de sa performance financière. Aussi, ce tableau de bord n'est pas là pour résoudre les problèmes, mais pour dresser un état des lieux.

Cependant, malgré que notre analyse sur la performance financière de ATM Mobilis, 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 données passées et actuelles, alors qu'il devrait également être un outil d'aide à la prévision qui permet de contribuer au pilotage de la performance.

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.

Ce tableau de bord est un outil conçu en interne, alors que dans la mesure où on recherche l'anticipation et l'adaptation, il faut inclure des indicateurs ouverts vers l'extérieurs (concurrence, politique, ...).

Il ne suffit pas de calculer les écarts entre les réalisations des exercices mais on doit également établir un seuil d'alerte qui nous indique les zones de défaillance où on doit effectuer des mesures correctives (pour l'ATM Mobilis, ces mesures correctives sont assurées par le service des budgets) ;

Il est également important de prendre en compte des instruments non financiers (tel que : la satisfaction clients et les innovations) dans l'évolution de la performance de l'entreprise : la firme qui réussit une performance financière sans maintenir ou améliorer les domaines non financiers risque de devenir non compétitive.

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

Conclusion générale

Néanmoins, comme tout travail de recherches, le nôtre est incomplet et représente certaines limites du fait est que notre étude de cas est élaborée pendant une durée de stage limitée ainsi que les moyens et les ressources mis à notre disposition.

Egalement, les résultats obtenus montrent la nécessité de poursuivre et de développer les axes de recherches afin d'approfondir encore plus notre étude de cas pour cerner le mieux possible l'utilité de cet outil de gestion, et la place qu'il occupe surtout dans les entreprises algériennes, et de répondre ainsi à quelques interrogations qui restent en suspens; par exemple : Le thème du tableau de bord est-il une pratique développée dans les entreprises algériennes ? Et leurs personnels sont-ils suffisamment qualifiés pour gérer un tel outil ?

Il aurait été 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. Il est à noter que les résultats de notre recherche ne sont pas généralisables du fait que l'ATM Mobilis ne représente pas un échantillon représentatif.

Annexes

Annexes

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 06 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger RC : 0982287B03 IF : 000318098228742 AI : 18217010002 | | | | | |
|---|------|-------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
| BILAN ACTIF | | | | | |
| Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019 | | | | | |
| SOCIETE | | ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE :22-OCT-20 11:20:08 | |
| A C T I F | Note | N Brut | N Amort-Prov. | N Net | N - 1 Net |
| ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT) | | | | | |
| ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | | 13 324 893 510.34 | 6 053 958 810.40 | 7 270 734 899.94 | 7 863 087 601.28 |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES | | 330 613 792 614.95 | 237 211 197 420.86 | 88 402 696 194.09 | 80 868 136 228.47 |
| IMMOBILISATIONS ENCOURS | | 18 277 446 989.85 | 0.00 | 18 277 446 989.85 | 20 000 088 359.74 |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES | | | | | |
| TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS | | 48 581 385 189.87 | 0.00 | 48 581 385 189.87 | 77 252 956.57 |
| IMPOTS DIFFERES ACTIF | | 2 450 966 689.03 | 0.00 | 2 450 966 689.03 | 1 820 989 206.43 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 413 248 284 994.04 | 243 265 156 231.26 | 189 983 128 762.78 | 120 619 542 252.49 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| STOCKS ET ENCOURS | | 1 282 643 315.91 | 64 475 866.88 | 1 218 167 449.03 | 1 838 842 808.88 |
| CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES | | | | | |
| CLIENTS | | 58 815 754 106.51 | 29 592 402 229.06 | 29 223 351 877.45 | 26 952 726 470.64 |
| AUTRES DEBITEURS | | 9 621 851 044.31 | 536 076.29 | 9 621 314 968.02 | 8 360 708 348.92 |
| IMPOTS | | 11 260 706 178.03 | 0.00 | 11 260 706 178.03 | 10 666 624 518.90 |
| AUTRES ACTIFS COURANTS | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES | | | | | |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS | | 24 038 435 251.60 | 0.00 | 24 038 435 251.60 | 51 203 633 559.20 |
| TRESORERIE | | 15 846 962 773.07 | 0.00 | 15 846 962 773.07 | 12 084 577 102.28 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 120 866 352 689.43 | 29 657 414 172.23 | 91 208 938 487.20 | 110 906 312 608.82 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 534 114 637 683.47 | 272 922 570 403.49 | 281 192 067 259.98 | 231 525 854 861.31 |

Annexes

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Ba RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 | | | |
|---|------|------------------------------|---------------------------|
| BILAN PASSIF | | | |
| Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019 | | | |
| SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS | | EDITE LE :22-OCT-20 11:29:00 | |
| P A S S I F | Note | N | N - 1 |
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| CAPITAL EMS (DU COMPTE DE L'EXPLOITATION) | | 25 000 000 000.00 | 25 000 000 000.00 |
| CAPITAL NON APPELE | | 0.00 | 0.00 |
| PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES)(1) | | 78 358 535 766.27 | 70 123 006 457.46 |
| ECART DE REEVALUATION | | 0.00 | 0.00 |
| ECART D'EQUVALENCE(1) | | 0.00 | 0.00 |
| RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(1) | | 10 000 157 383.49 | 8 235 529 308.81 |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES | | 0.00 | 0.00 |
| REPORT A NOUVEAU | | 26 027 673 308.55 | 20 224 827 111.53 |
| PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1) | | | |
| PART DES MINORITAIRES(1) | | | |
| TOTAL I | | 139 388 388 458.31 | 123 683 362 877.80 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES | | 2 842 777 302.48 | 2 862 462 892.48 |
| IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES) | | 506 634 364.01 | 388 087 891.28 |
| AUTRES DETTES NON COURANTES | | 0.00 | 0.00 |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE | | 26 872 307 857.24 | 24 610 678 846.25 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS II | | 30 220 618 613.74 | 27 871 229 430.00 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE | | 66 376 908 936.35 | 59 558 775 356.14 |
| IMPOT | | 17 623 693 720.72 | 14 975 325 735.73 |
| AUTRES DETTES | | 7 584 478 630.86 | 5 537 161 461.64 |
| TRESORERIE PASSIF | | 0.00 | 0.00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS III | | 91 586 081 287.93 | 80 071 262 653.61 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 261 192 087 269.98 | 231 626 864 861.31 |
| (1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE. | | | |

Annexes

| ATM MOBILIS Quartiers des affaires lot 05 parcelles 27-28 & 29 Bab ezzouar, Alger RC : 0962287B03 IF : 000316096228742 AI : 16217010002 | | COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019 | |
|---|-------------------------|---|-----------------------------|
| SOCIETE | ALGERIE TELECOM MOBILIS | EDITE LE :22-OCT-20 11:26:22 | |
| | Note | N | N - 1 |
| VENTE ET PRODUITS ANNEXES | | 113 759 875 998.06 | 115 374 772 070.59 |
| VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS | | 0.00 | 0.00 |
| PRODUCTION IMMOBILISEE | | 0.00 | 0.00 |
| SUBVENTIONS D'EXPLOITATION | | 83 200.00 | 975 199.97 |
| I - PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 113 769 869 198.06 | 116 376 747 270.66 |
| ACHATS CONSOMMES | | - 2 291 472 859.96 | - 2 983 085 790.93 |
| SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS | | - 57 929 239 300.21 | - 57 405 275 937.78 |
| II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | - 60 220 712 160.17 | - 60 388 361 728.71 |
| III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) | | 53 549 157 037.89 | 54 987 385 541.86 |
| CHARGES DE PERSONNEL | | - 10 807 059 153.18 | - 8 502 491 278.52 |
| IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES | | - 10 782 335 955.98 | - 10 895 586 619.73 |
| IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 31 949 861 928.73 | 36 589 307 643.80 |
| AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS | | 14 635 611 759.40 | 10 363 910 857.14 |
| AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES | | - 156 581 655.65 | - 397 229 724.38 |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS | | - 36 622 527 853.58 | - 34 649 994 959.07 |
| REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS | | 2 112 103 162.18 | 847 261 337.43 |
| V RESULTAT OPERATIONNEL | | 11 818 467 341.08 | 11 763 265 164.72 |
| PRODUITS FINANCIERS | | 3 080 758 962.88 | 2 575 935 660.12 |
| CHARGES FINANCIERES | | - 608 930 893.32 | - 918 512 268.36 |
| VI RESULTAT FINANCIER | | 2 471 828 069.56 | 1 657 423 391.76 |
| VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) | | 14 390 285 410.64 | 13 410 678 546.48 |
| IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES | | - 4 912 649 047.00 | - 5 022 969 105.00 |
| IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES | | 522 521 019.85 | - 152 180 132.67 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 133 688 493 082.62 | 129 182 865 126.26 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 123 688 276 898.03 | - 120 927 325 816.44 |
| VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 10 000 167 383.49 | 8 235 529 308.81 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER) | | 0.00 | 0.00 |
| ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER) | | 0.00 | 0.00 |
| IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | 0.00 | 0.00 |
| X RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 10 000 167 383.49 | 8 235 529 308.81 |
| PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1) | | 0.00 | 0.00 |
| XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1) | | 0.00 | 0.00 |
| DONT PART DES MINORITAIRES (1) | | 0.00 | 0.00 |
| PART DU GROUPE (1) | | 0.00 | 0.00 |

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

| Numéro | Titre du tableau | Page |
|---------------|---|-------------|
| 01 | Différence entre Efficacité et Efficience | 25 |
| 02 | La comparaison entre la performance interne et externe | 27 |
| 03 | Les rôles classiques et actuels du contrôleur de gestion | 35 |
| 04 | La maquette du tableau de bord de gestion | 61 |
| 05 | Présentation simplifié d'un tableau de bord | 65 |
| 06 | Modèle général de TDB décentralisé | 66 |
| 07 | Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI | 77 |
| 08 | Présentation de la marge commerciale MC | 83 |
| 09 | L'évolution des parts de marché des trois opérateurs 2004/2013 | 97 |
| 10 | Bilan grandes masses d'actif | 115 |
| 11 | Evolution de l'actif | 116 |
| 12 | Bilan grandes masses de passif | 117 |
| 13 | Evolution du passif | 117 |
| 14 | Calcul du fond du FR par le haut du bilan | 119 |
| 15 | Calcul du fond du FR par le bas du bilan | 120 |
| 16 | Calcul du BFR | 120 |
| 17 | Calcul de la TN | 121 |
| 18 | Calcul De la productivité de l'exercice | 122 |
| 19 | Calcul de la valeur ajoutée | 123 |
| 20 | Calcul de l'EBE | 123 |
| 21 | Calcul du RE | 124 |
| 22 | Calcul du RCAI | 124 |
| 23 | Calcul du Résultat exceptionnel | 125 |
| 24 | Calcul du RN | 125 |
| 25 | Calcul De la CAF par l'EBE | 126 |

Liste des tableaux et figures

| | | |
|-----------|---|------------|
| 26 | Calcul De la CAF par le résultat Net | 126 |
| 27 | Calcul de l'autofinancement | 127 |
| 28 | Calcul du ratio d'indépendance financière | 128 |
| 29 | Calcul du ratio de liquidité générale | 128 |
| 30 | Calcul du ratio de liquidité restreinte | 129 |
| 31 | Calcul du ratio de liquidité immédiate | 130 |
| 32 | Calcul du ratio de solvabilité | 130 |
| 33 | Calcul du ratio de l'autonomie financière | 131 |
| 34 | Calcul du ratio de financement permanent | 131 |
| 35 | Calcul du ratio de financement propre | 132 |
| 36 | Calcul du ratio d'activité | 132 |
| 37 | Calcul du ratio de rentabilité commerciale | 133 |
| 38 | Calcul du ratio de la rentabilité économique | 134 |
| 39 | Calcul du ratio de l'actif économique | 134 |
| 40 | Calcul du ratio de la rentabilité financière | 135 |
| 41 | Calcul du ratio de productivité | 135 |
| 42 | Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant à l'état | 136 |
| 43 | Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant aux prêteurs | 136 |
| 44 | Calcul du ratio de la répartition de la VA revenant aux salariés | 137 |
| 45 | Compte de résultat | 137 |
| 46 | Evolution de la production | 139 |
| 47 | Evolution de la consommation | 139 |
| 48 | Evolution de la VA | 140 |
| 49 | Evolution de l'EBE | 141 |
| 50 | Calcul de la MC | 141 |
| 51 | Le tableau de bord pour l'année 2019 | 142 |

Liste des figures

| Numéro | Titre | page |
|---------------|---|-------------|
| 01 | La performance de l'entreprise | 18 |
| 02 | Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance | 25 |
| 03 | Le triangle du contrôle de gestion | 33 |
| 04 | Les métiers du contrôleur de gestion | 38 |
| 05 | le contrôle de gestion en quatre étapes | 39 |
| 06 | Le processus d'élaboration du tableau de bord | 57 |
| 07 | Représentation des histogrammes (les produits par trimestre) | 63 |
| 08 | Représentation du camembert (les ventes par trimestre) | 64 |
| 09 | Représentation des courbes (Les produits par trimestre) | 64 |
| 10 | Les étapes de la démarche OVAR | 73 |
| 11 | Les étapes complémentaires de l'OVAR | 73 |
| 12 | Les perspectives du bord selon navigateur SKANDIA | 74 |
| 13 | Le pilotage de la performance | 78 |
| 14 | L'évolution du nombre d'abonnés globale sur la période 2010/2013 | 95 |
| 15 | Répartition par type d'abonnés global Année 2013 | 96 |
| 16 | Evolution de la part de marché des trois opérateurs 2004/2013 | 98 |
| 17 | Répartition des abonnés par opérateur pour l'année 2013 | 99 |
| 18 | L'organigramme d'ATM Mobilis | 101 |
| 19 | L'organigramme de la DFC | 110 |
| 20 | Evolution de l'Actif | 116 |
| 21 | Evolution du Passif | 118 |

Bibliographie

Bibliographie

I. Ouvrage

- AÏM.R, «100questions pour comprendre et agir : Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011
- ALAZARD Claude, Sabine SEPARI, « DCG 11 Contrôle de gestion Manuel et Applications », 2^e édition, DUNOD, Paris 2010.
- ANTHONY Robert Newton, « La fonction contrôle de gestion », 209 pages, 1965
- ARNAUD, GARMILIS Hervé, Vignon VERONIQUE, « le contrôle de gestion » , 2^e édition de Liaisons , 2001
- BESCOS P.L ET AL, « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997,
- BICHLAN et MADY : « Action commerciale », édition bryales, Paris, 1999
- BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT ; édition, Paris 2005
- BOUQUIN Henri, « Les fondements du contrôle », presse universitaire de France, (N°2892), France, 1994
- BOURGUINON A, « peut-on définir la performance ? », revue française de la comptabilité, 1998
- CAILLAT Allain, « Management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE, 2008
- CHANDLER D, « Organisation et performance des entreprises », Tome 1, Ed de l'organisation, Paris, 1992
- CLARKE Rod, « mesures de la performance, pilotage et avenir de l'entreprise », AFNOR, 2004
- DEMEESTER René, Philippe LORINO, Nicolas MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan 2002 », 251 pages
- DORIATH, B et GOUJET, CH « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition Dunod, Paris,
- FEMINIER. B & BOIX.D.(2003); « Le tableau de bord facile: Manager d'équipe », Edition d'Organisation, Paris, 2003
- FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)
- GERVAIS Michel, « Contrôle de gestion », Paris, Economica, 9^{ème} éditions, France, 2009
- GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, BONNIER Carole, FOURCADE Françoise « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 2^{ème} édition, Edition Gualino éditeur, Paris
- GRANDGUILLOT Francis et Béatrice, « L'essentiel du contrôle de gestion ». 4^{ème} édition, Gualino, Lextenso, Paris, 2009,
- GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris 2000
- KALIKA M, , « STRUCTURE REALITE, DETERMINANT PERFORMANCE » Edition ECONOMICA 1998.
- LEGROS Georges, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition ; DUNOD. Paris 2010.

Bibliographie

- LEROY [2001M.], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, 2001,
- LEROY M. [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, Paris 2000
- LÖNING Hélène, Véronique MALLERET, Jérôme MERIC, Yvon PESQUEUX, Eve CHIAPELLO, Daniel MICHEL, Andreu SOLE, « LE CONTROLE DE GESTION organisation, outils et pratiques », 3^e édition, DUNOD, Paris 2008
- LORINO Philip, « méthodes et pratiques de la performance », 3^eme édition, ORGANISATION, Paris, 2003,
- LORY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise, édition Organisation », paris.2001
- MAURIN P., « Le tableau de bord en clair » Edition Ellipses, Paris 2009.
- MELYON G, Gestion financière, 4^eme édition, Bréal ED France, 2007
- NADI, Z, « Evaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, Paris, page
- OUACHERINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003
- PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec », 1988
- SULZER Jean-Richard (1985), « Comment construire un tableau de bord : les objectifs et les méthodes d'élaboration ». PARIS : DUNOD, 2^e édition

II. Revues

- « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010
- « PERFORMANCE ET PROCESSUS STRATEGIQUES », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6, Volume 3, numéro 1, p :675-693, 2020.
- « RSE : De la performance financière à la performance globale », Chérif LAHLOU, MCB, Ali TOUBACHE professeur université d'Oran.
- « L'impact des outils du Contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, volume 5, numéro 3, p :456-476, 2021.

III. Mémoires et thèses

- RAFIKA.B : « TDB : outil de pilotage et de mesure et évaluation de la performance de l'entreprise ». Opt management des entreprises, thèse de magistère, UMMTO, 2015
- TABET F: « Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance de l'entreprise », master 2, comptabilité et Audit, université A.M.Béjaia 2019.

Bibliographie

IV. Sites internet

- OILLIC Jean François, « Guide de tableau de bord : guide de la mise en place d'un tableau de bord de gestion ». www.rca.fr/gamme-gestion/prevision-flash
- www.Petite-Entreprise.net. Fiche Pratique publiée le Jeudi 26 janvier 2012
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/>
- <https://www.africmemoire.com/part.4-i-2-notions-sur-la-performance-769.html>
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/#:~:text=La%20performance%20%C3%A9conomique%20%3A%20il%20s,du%20fait%20de%20son%20prix.>
- <https://www.mobilis.dz>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/154/6/1/6672>
- <https://www.arpce.dz/fr/file/w5i7z4>
- <https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/entreprise-performante>
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Table des matières

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Remerciements. | 2 |
| Dédicaces. | 3 |
| Liste des abréviations. | 6 |
| Sommaire. | 9 |
| Introduction générale. | 11 |
| <i>Chapitre I : La performance de l'entreprise comme objectif du contrôle de gestion</i> | |
| Introduction | 16 |
| Section 1 : Approche globale sur la performance | 16 |
| 1.1. Définition de la performance | 16 |
| 1.1.1. Définition de la performance selon quelques auteurs..... | 17 |
| 1.2. Typologies de la performance | 18 |
| 1.2.1. La performance organisationnelle | 19 |
| 1.2.2. La performance stratégique | 19 |
| 1.2.3. La performance concurrentielle..... | 20 |
| 1.2.4. La performance sociale..... | 20 |
| 1.2.5. La performance commerciale..... | 21 |
| 1.2.6. La performance économique..... | 22 |
| 1.2.7. La performance financière | 22 |
| 1.3. Critères de la performance..... | 24 |
| 1.3.1. L'efficacité : | 24 |
| 1.3.2. L'efficience | 24 |
| 1.3.3. La pertinence : | 26 |
| 1.3.4. L'économie : | 26 |
| 1.4. Les sources de la performance | 26 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1.4.1. Les sources internes | 26 |
| 1.4.2. Les sources externes | 27 |
| 1.5. Les caractéristiques de la performance | 28 |
| 1.5.1. La performance est construite à base des jugements | 28 |
| 1.5.2. La performance est un concept évolutif dans le temps..... | 28 |
| 1.5.3. La performance se pilote | 28 |
| 1.5.4. La performance est riche de composants antinomiques..... | 28 |
| 1.6. Les objectifs de la performance..... | 29 |
| 1.7. Evaluation de la performance..... | 29 |
| 1.7.1. La construction de tableaux de bord..... | 29 |
| 1.7.2. La mise en place d'un contrôle de gestion | 30 |
| Section 2: Aspects théoriques du contrôle de gestion | 30 |
| 2.1. Historique du contrôle de gestion | 30 |
| 2.2. Définition du contrôle de gestion | 32 |
| 2.2.1. Quelques définitions retenues par les auteurs célèbres | 33 |
| 2.3. Les objectifs du contrôle de gestion | 34 |
| 2.3.1. La performance de l'entreprise : | 34 |
| 2.3.2. L'amélioration permanente de l'organisation | 35 |
| 2.3.3. La prise en compte des risques..... | 35 |
| 2.3.4. Servir de support au dialogue hiérarchique : | 35 |
| 2.4. Le contrôleur de gestion | 35 |
| 2.4.1. Les rôles du contrôleur de gestion | 35 |
| 2.4.2. Missions du contrôleur de gestion | 36 |
| 2.4.2.1. Missions de suivi : | 36 |
| 2.4.2.2. Pour les missions d'analyse..... | 36 |
| 2.4.3. Les compétences requises du contrôleur de gestion | 37 |

Table des matières

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.4.3.1. | Compétences techniques..... | 37 |
| 2.4.3.2. | Aptitudes professionnelles | 38 |
| 2.5. | Le processus du contrôle de gestion | 38 |
| 2.5.1. | Phase de planification | 39 |
| 2.5.2. | Phase de budgétisation | 40 |
| 2.5.3. | Phase d'action et suivi des réalisations | 40 |
| 2.6. | Les outils du contrôle de gestion au service de la performance | 40 |
| 2.6.1. | Le tableau de bord | 40 |
| 2.6.2. | Les ERP..... | 41 |
| 2.6.3. | Le Balanced ScoreCard BSC..... | 41 |
| Section 3 : Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise..... | | 42 |
| 3.1. | Mise en évidence du lien entre le contrôle de gestion et performance de l'entreprise | 42 |
| 3.2. | Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance..... | 43 |
| 3.2.1. | Avantages de la fonction du contrôle de gestion | 43 |
| 3.3. | Les limites | 43 |
| 3.3.1. | Les limites du contrôle de gestion | 43 |
| 3.3.2. | Les limites du lien entre le contrôle de gestion et la performance | 44 |
| Conclusion..... | | 44 |
| <i>Chapitre II : Le tableau de bord financier comme outil d'évaluation de la performance financière d'une entreprise</i> | | |
| Introduction | | 46 |
| Section 1 : Approches théoriques et contexte évolutif des tableaux de bord | | 47 |
| 1.1. | Définition du tableau de bord | 47 |
| 1.2. | Les caractéristiques d'un tableau de bord | 49 |
| 1.3. | Les types de tableau de bord | 50 |
| 1.3.1. | Tableau de bord de gestion | 50 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 1.3.2. Tableau de bord stratégique | 51 |
| 1.3.3. Tableau de bord opérationnel | 51 |
| 1.4. Dimensions d'un tableau de bord de gestion | 52 |
| 1.4.1. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances | 52 |
| 1.4.2. Le tableau de bord est un instrument de contrôle de comparaison et d'amélioration | 52 |
| 1.4.3. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision | 53 |
| 1.4.4. Le tableau de bord est un outil de pilotage | 53 |
| 1.4.5. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication | 53 |
| 1.5. Rôles et objectifs du tableau de bord | 53 |
| 1.5.1. Le tableau de bord de pilotage limite le facteur « incertitude » | 54 |
| 1.5.2. Le tableau de bord d'entreprise gère l'information en direct | 54 |
| 1.5.3. Le tableau de pilotage sert pour la communication et la réflexion | 54 |
| 1.5.4. Le tableau de bord, un outil pour rationaliser la prise de risque | 55 |
| Section 2 : Conception d'un tableau de bord | 56 |
| 2.1. Les facteurs clés de succès | 56 |
| 2.2. Les principes de conception | 57 |
| 2.2.1. Une cohérence avec l'organigramme | 58 |
| 2.2.2. Un contenu synoptique et agrégé | 59 |
| 2.2.3. La rapidité d'élaboration et de transmission | 59 |
| 2.3. Conception générale d'un TDB | 60 |
| 2.4. Les instruments utilisés | 61 |
| 2.4.1. La valeur brute et les écarts | 61 |
| 2.4.1.1. Les valeurs brutes | 61 |
| 2.4.1.2. Les écarts | 62 |
| 2.4.2. Les ratios | 62 |
| 2.4.3. Les clignotants | 62 |

Table des matières

| | |
|---|----|
| 2.4.4. Les graphes | 63 |
| 2.4.4.1. Histogramme | 63 |
| 2.4.4.2. Graphique en « camembert » | 63 |
| 2.4.4.3. Les courbes | 64 |
| 2.4.5. Les multimédias | 64 |
| 2.4.6. Les tableaux..... | 65 |
| 2.4.7 Les commentaires | 67 |
| 2.5. Les indicateurs et comment les définir | 67 |
| 2.5.1. Définition | 67 |
| 2.5.1.1. Pourquoi définir un indicateur ? | 68 |
| 2.5.1.2. Un indicateur est un instrument qui permet | 68 |
| 2.5.1.3. Il doit être SMART | 69 |
| 2.5.2. Typologie des indicateurs | 70 |
| 2.5.2.1. Les indicateurs de coût | 70 |
| 2.5.2.2. Les indicateurs de résultat | 70 |
| 2.5.2.3. Les indicateurs d'activité | 70 |
| 2.5.2.4. Les indicateurs de performance | 70 |
| 2.5.2.5. Les indicateurs stratégiques..... | 70 |
| 2.5.3. Les caractéristiques d'un bon indicateur | 71 |
| 2.5.3.1. La pertinence | 71 |
| 2.5.3.2. La qualité et la précision de la mesure | 71 |
| 2.5.3.3. La faisabilité..... | 71 |
| 2.5.3.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation..... | 71 |
| 2.5.4. La méthodologie de construction d'un tableau de bord | 71 |
| 2.5.4.1. L'approche par objectif..... | 72 |
| 2.5.4.2. L'approche par les modèles de pilotage | 73 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Section 3 : Mesure et évaluation de la performance par le tableau de bord financier | 78 |
| 3.1. Notion sur le pilotage de la performance | 78 |
| 3.2. Objectif du pilotage..... | 79 |
| 3.3. Les indicateurs du pilotage de la performance..... | 80 |
| 3.4. Comment peut-on traduire une entreprise performante | 80 |
| 3.5. L'analyse de la performance financière | 81 |
| 3.5.1. Analyse de l'équilibre financier | 81 |
| 3.5.1.1. Par le haut du bilan..... | 81 |
| 3.5.1.2. Par le bas du bilan | 82 |
| 3.5.1.3. Le besoin en fond de roulement (BFR) | 82 |
| 3.5.1.4. La trésorerie (TR) | 82 |
| 3.5.2. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion..... | 82 |
| 3.5.2.1. Marge commerciale (MC) | 83 |
| 3.5.2.2. Le résultat d'exploitation (RE) ou résultat opérationnel (RO) | 83 |
| 3.5.2.3. Résultat courant avant impôt (RCAI) | 83 |
| 3.5.2.4. Le résultat de l'exercice..... | 84 |
| 3.5.3. L'analyse de la performance par la méthode des ratios..... | 84 |
| 3.5.3.1. Les différents ratios de structure financière et leur calcul..... | 84 |
| Conclusion..... | 84 |

Chapitre III : La mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'ATM

Mobilis

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 87 |
| Section 1 : Le secteur des télécommunications en Algérie | 88 |
| 1.1. Historique du secteur algérien des télécommunications | 88 |
| 1.1.1. Première étape (2000-2003) | 88 |
| 1.1.2. Deuxième étape (2004-2006) | 89 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| 1.1.3. Troisième étape (2007-2014) | 89 |
| 1.2. Le développement du secteur des télécommunications en Algérie | 90 |
| 1.3. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie | 92 |
| 1.3.1. Orascom Telecom Algérie « Djezzy » | 92 |
| 1.3.2. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo» Nedjma | 92 |
| 1.3.3. Algérie Télécom Mobile « Mobilis » ATM Mobilis | 93 |
| 1.4. Le marché de la téléphonie mobile et le lancement de la 3G..... | 94 |
| 1.4.1. Le lancement de la 3G en Algérie | 94 |
| 1.4.2. Evolution du nombre d'abonnés à la téléphonie mobile | 95 |
| 1.4.3. La répartition des abonnés par formule d'abonnement..... | 96 |
| 1.4.3.1. Pré payée (Prepaid) | 96 |
| 1.4.3.2. Poste payée (PostPaid) | 96 |
| 1.4.4. Les parts de marché des trois opérateurs..... | 97 |
| 1.4.5. Répartition des abonnés par opérateur | 99 |
| Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil ; ATM Mobilis..... | 99 |
| 2.1. ATM Mobilis..... | 99 |
| 2.1.1. Historique | 99 |
| 2.1.2. Statut Juridique..... | 100 |
| 2.1.3. Organigramme d'ATM Mobilis | 101 |
| 2.1.3.1. La Direction Générale..... | 101 |
| 2.2. Principes Et Engagements ; Missions Et Objectifs | 105 |
| 2.2.1. Les Principes | 105 |
| 2.2.2. Les Engagements..... | 105 |
| 2.2.3. Missions..... | 106 |
| 2.2.4. Objectifs | 107 |
| 2.2.4.1. Objectifs globaux..... | 107 |

Table des matières

| | | |
|---|---|------------|
| 2.2.4.2. | Objectifs commerciaux..... | 107 |
| 2.2.4.3. | Objectifs Marketing et Communication | 107 |
| 2.2.4.4. | Objectifs d'infrastructures commerciales..... | 108 |
| 2.2.4.5. | Objectifs infrastructures réseaux | 108 |
| 2.2.4.6. | Objectifs organisationnels | 108 |
| 2.2.4.7. | Objectifs Ressources Humaines | 108 |
| 2.3. | Présentation de la direction de finance et de la comptabilité | 109 |
| 2.3.1. | Missions de la Direction des Finances et Comptabilité (DFC) : | 109 |
| 2.3.2. | Organigramme de la DFC | 110 |
| Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise Mobilis et analyse des données..... | | 113 |
| 3.1. | Le contexte d'un tableau de bord | 113 |
| 3.1.1. | Le choix de la périodicité..... | 113 |
| 3.1.2. | Le contenu du tableau de bord..... | 114 |
| 3.1.3. | Les étapes de construction d'un tableau de bord financier..... | 114 |
| 3.2. | Elaboration du tableau de bord..... | 114 |
| 3.2.1. | Les bilans en grande masses..... | 115 |
| 3.2.1.1. | Actif..... | 115 |
| 3.2.1.2. | Passif..... | 117 |
| 3.2.2. | Les indicateurs de l'équilibre financier..... | 119 |
| 3.2.2.1. | Calcul du Fond de roulement (FR) | 119 |
| 3.2.2.2. | Calcul du besoin en fond de roulement (BFR) | 120 |
| 3.2.2.3. | Calcul de la trésorerie nette | 121 |
| 3.2.3. | Les indicateurs du compte de résultat | 121 |
| 3.2.3.1. | Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) | 122 |
| 3.2.3.2. | La capacité d'autofinancement..... | 125 |

Table des matières

| | |
|--|------------|
| 3.2.4. Les ratios d'analyse des bilans | 127 |
| 3.2.4.1. Les ratios financiers calculés depuis un bilan..... | 127 |
| 3.2.4.2. Les ratios financiers calculés depuis un compte de résultat | 132 |
| Conclusion..... | 144 |
| <i>Conclusion générale</i> | 146 |

Annexes.

Liste des tableaux et figures

Bibliographie.

Résumé.

Résumé

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

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

Abstract

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

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