

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

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

**Département des Sciences Financières et Comptabilité**



## *Mémoire de fin d'études*

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences Financières et Comptabilité  
Option : Finance d'Entreprise

### *Thème*

***Le rôle du tableau de bord dans le pilotage de la  
performance d'une entreprise du secteur de l'énergie :  
Cas de l'ENGCB Filiale de la SONATRACH***

**Réalisé par :**

**Mlle SEID Tassadit**

**Encadré par :**

**Dr. GUENDOUDI Mohammed**

**Devant le jury composé de :**

<b>Dr. SEBAA Ahmed Salah</b>	<b>MCB</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Président</b>
<b>Dr. OUCIF FAIZA Kheir eddine</b>	<b>MCB</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr. GUENDOUDI Mohammed</b>	<b>MCB</b>	<b>UMMTO</b>	<b>Rapporteur</b>

**Promotion : 2022/2023**

---

## *Remerciements*

*Nous commençons par exprimer notre profonde gratitude envers Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé, la force et le courage pour mener à bien ce travail humble mais significatif.*

*Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à Monsieur Guendouzi Mohammed pour sa contribution inestimable à la réalisation de ce projet. Sa disponibilité, ses observations pertinentes et son engagement envers la rigueur scientifique ont joué un rôle essentiel dans l'atteinte de nos objectifs, et nous lui en sommes sincèrement reconnaissants.*

*Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble du personnel de GCB Boumerdès. Leur accompagnement et leur soutien ont grandement enrichi notre expérience et ont contribué à notre développement professionnel.*

*Nous ne saurions oublier de remercier les membres du jury qui ont accepté la tâche d'évaluer ce travail. Leur temps et leurs commentaires précieux ont été grandement appréciés.*

*Pour conclure, nous aimerions présenter nos sincères remerciements à toutes les personnes qui nous ont soutenus tout au long de ce parcours, contribuant ainsi au succès de ce mémoire de fin d'études.*

---

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à ma chère Maman, mes sœurs et à toute  
ma famille et les personnes qui me sont cher dans cette vie*





*Liste des abréviations*

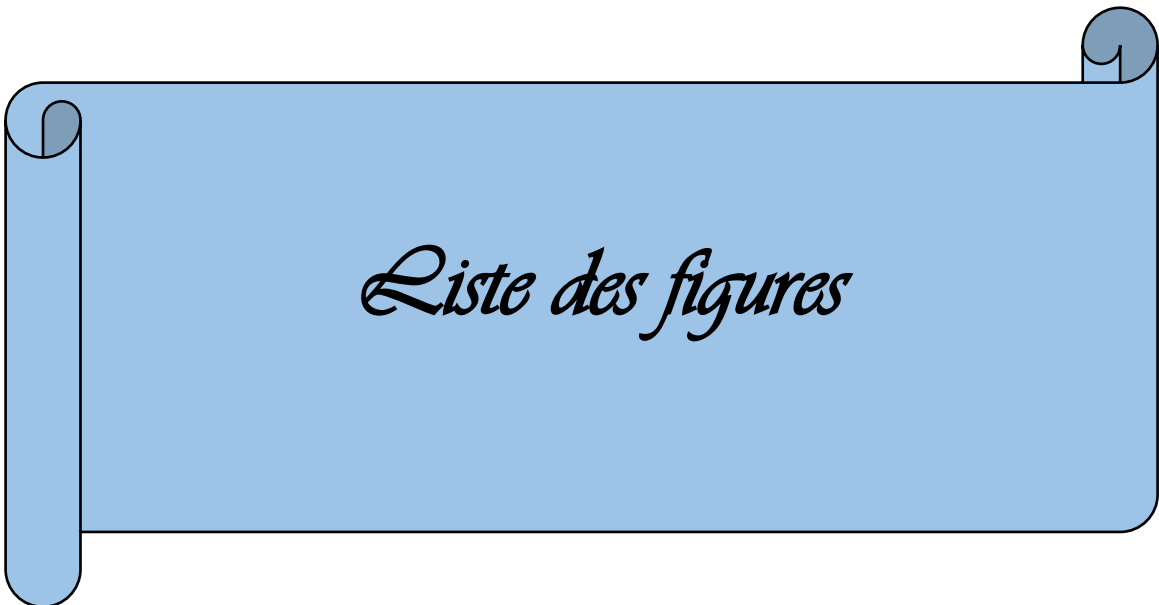
<b>ABC</b>	Activity Based Costing (La méthode des couts par activité)
<b>AC</b>	Actif Circulant
<b>BFR</b>	Besoin En Fond de roulement
<b>BSC</b>	Balanced Score Card (Le tableau de bord prospectif)
<b>CDU</b>	Conseil Direction Unité
<b>CFROI</b>	Cash-Flow Return On Investment
<b>CP</b>	Capitaux Propres
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>DPO</b>	Days Payable Outstanding
<b>DRC</b>	Direction Centre Régionale
<b>DSO</b>	Days Sales Outstanding
<b>DSPE</b>	Direction Stratégie Planification et Etudes
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'exploitation
<b>EVA</b>	Economic Added Value
<b>FRN</b>	Fond de roulement net
<b>GCB</b>	Génie Civil et Bâtiment
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>RAF</b>	Ratio d'autonomie financière
<b>RFSAC</b>	Ratio de financement stable des actifs circulant
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>ROCE</b>	Return On Capital Employed
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROI</b>	Return On Investment
<b>RLI</b>	Ratio de liquidité immédiate
<b>RLG</b>	Ratio de liquidité générale
<b>RLR</b>	Ratio de liquidité réduite
<b>RRC</b>	Ratio de rentabilité commerciale
<b>SMART</b>	Spécifique mesurable atteignable pertinent temporel
<b>TBE</b>	Tableau de bord entreprise
<b>TBU</b>	Tableau de bord unité
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>VD</b>	Valeur disponible
<b>VE</b>	Valeur d'exploitation
<b>VI</b>	Valeur immobilisé
<b>VR</b>	Valeur réalisable



*Liste des tableaux*

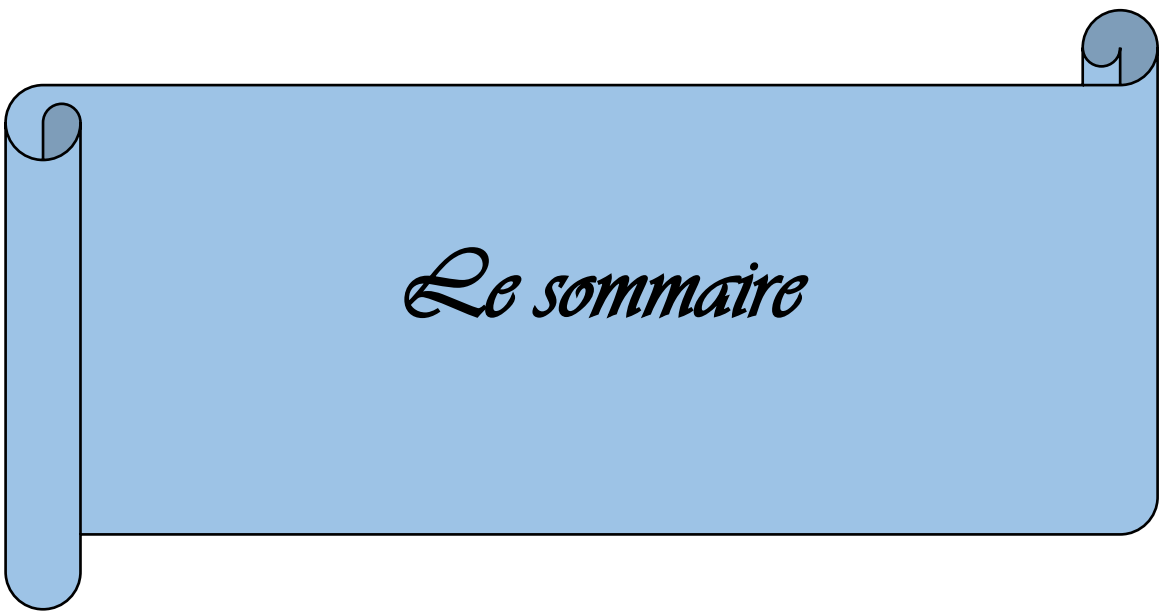
---

<b>Tableau 01</b>	Le modèle des parties prenantes d'Atkinson , Waterhouse et Wells	51
<b>Tableau 02</b>	Présentation des deux parties du bilan(Actif et Passif)	62
<b>Tableau 03</b>	Liste des projets importants réalisés par l'entreprise GCB Spa	100
<b>Tableau 04</b>	Représentation du Bilan grandes masses (structure actif)	114
<b>Tableau 05</b>	Représentation du bilan grandes masses (structure passif)	115
<b>Tableau 06</b>	Indicateur de l'équilibre financier de l'exercice 2020,2021 et 2022	116
<b>Tableau 07</b>	La détermination du ratio d'évaluation du FRN et des DCT	118
<b>Tableau 08</b>	La détermination du ratio de financement stable des AC	118
<b>Tableau 09</b>	La détermination des ratios de liquidité	119
<b>Tableau 10</b>	La détermination du ratio du délai de paiement client	120
<b>Tableau 11</b>	La détermination du ratio du délai de paiement fournisseurs	120
<b>Tableau 12</b>	La détermination de l'excédent brut de l'exploitation EBE	121
<b>Tableau 13</b>	La détermination des ratios ROCE ,RRC et ROE	122
<b>Tableau 14</b>	La détermination du ratio de solvabilité	123
<b>Tableau 15</b>	La détermination du ratio de l'autonomie financière	123
<b>Tableau 16</b>	Etat comparatif des charges entre les années 2020,2021 et 2022	124
<b>Tableau 17</b>	Le tableau de bord de l'entreprise GCB	126 ,127



*Liste des figures*

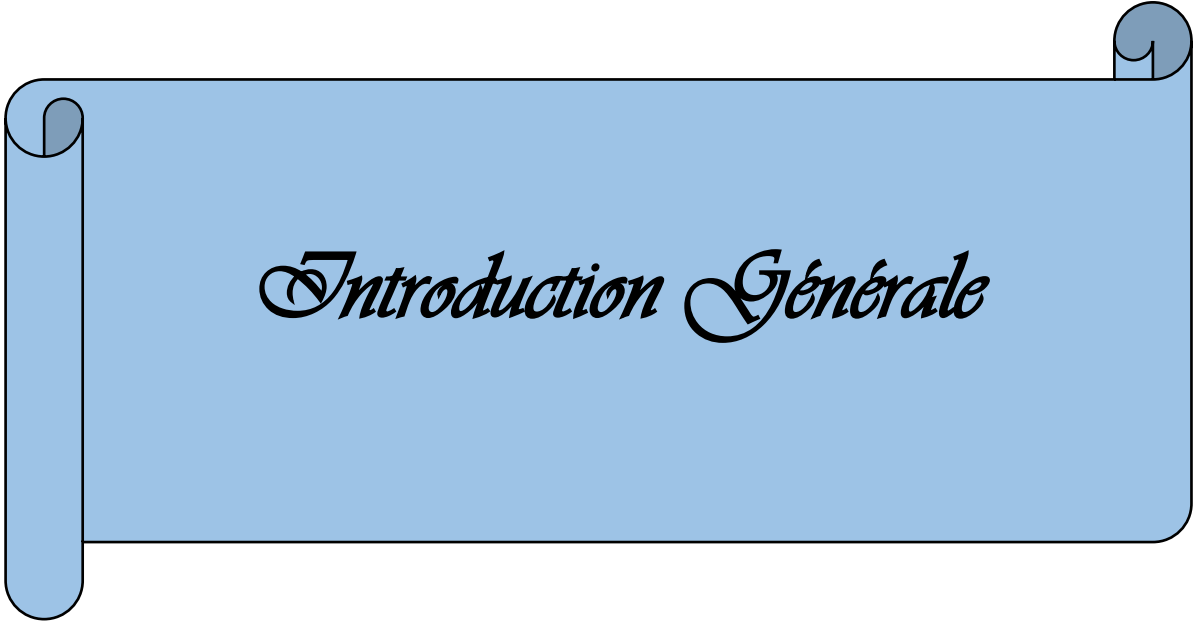
<b>Figure N01</b>	Le cadre conceptuel du contrôle de gestion selon RN Anthony	27
<b>Figure N02</b>	Le rôle du contrôleur de gestion selon H Bouquin	.29
<b>Figure N03</b>	Processus du contrôle de gestion par JL Ardouin ,D Michel &J Schmidt	32
<b>Figure N04</b>	Les différents outils du contrôle de gestion	37
<b>Figure N05</b>	Les deux versants de la performance :cout/valeur	50
<b>Figure N06</b>	Les 5 étapes de conception du tableau de bord selon Alain Fernandez	82
<b>Figure N07</b>	Les étapes de la méthode de GIMSI	87
<b>Figure N08</b>	Description des phases des «étapes de la méthodes de GIMSI	88
<b>Figure N09</b>	Démarche OVAR de construction du tableau de bord	90
<b>Figure N10</b>	Organigramme de l'entreprise GCB Spa	101
<b>Figure N11</b>	Organigramme de la DSPE	104
<b>Figure N12</b>	Organigramme de la DRC	106
<b>Figure N13</b>	Organigramme du Département Finances	107
<b>Figure N14</b>	La procédure d'élaboration du tableau de bord par GCB	113
<b>Figure N15</b>	Représentation graphique de l'actif de bilan grandes masses de l'exercice 2020,2021 et 2022	115
<b>Figure N16</b>	Représentation graphique du passif de bilan grandes masses de l'exercice 2020,2021 et 2022	116



*Le sommaire*

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>II</b>
<b>Dédicaces</b> .....	<b>III</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>VI</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>IX</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>XI</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>14</b>
<b>Chapitre I</b> : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....	<b>18</b>
<b>Section 1</b> : Les fondements du contrôle de gestion.....	<b>20</b>
<b>Section 2</b> : La démarche du contrôle de gestion.....	<b>28</b>
<b>Section 3</b> : Les tableaux de bord : concepts et typologie.....	<b>39</b>
<b>Chapitre II</b> : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise.....	<b>45</b>
<b>Section 1</b> : La notion de la performance dans l'entreprise.....	<b>47</b>
<b>Section 2</b> : Mesure et évaluation de la performance par les tableaux de bord .....	<b>62</b>
<b>Section 3</b> : Conception et élaboration d'un tableau de bord.....	<b>79</b>
<b>Chapitre III</b> : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'Energie : Cas de GCB Spa filiale du groupe SONATRACH.....	<b>95</b>
<b>Section 1</b> : Présentation de l'organisme d'accueil : GCB Spa.....	<b>96</b>
<b>Section 2</b> : Essai de Construction du tableau de bord de GCB Spa.....	<b>109</b>
<b>Section 3</b> : Examen et analyse des résultats obtenus.....	<b>129</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>143</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>146</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>151</b>



*Introduction Générale*

### Introduction générale

La mondialisation, grâce à l'accélération des mouvements et des échanges à l'échelle mondiale d'êtres humains, de biens et de services, de capitaux, de technologies ainsi que des pratiques culturelles, entraîne un niveau d'interaction croissant entre les différentes régions et populations du globe. Par conséquent, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et instable, elles sont confrontées à une concurrence de plus en plus rude et une obligation de performance et de rentabilité permanente. Afin de survivre dans ce contexte, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour se maintenir et se développer dans un environnement fortement concurrentiel.

Les entreprises algériennes n'étant pas exclues de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité et d'adaptation. Dans ce cadre, l'évolution dans un environnement instable et imprévisible, exige, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations en matière de produits et de procédés, ainsi qu'une amélioration constante de productivité et d'efficacité et ce, afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ces entreprises doivent adapter en permanence leurs organisations, pour répondre aux évolutions des marchés et aux nouveaux besoins et exigences des clients. Cette démarche passe nécessairement par l'optimisation de leur gestion d'entreprise, particulièrement 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 est considéré comme un dispositif d'aide au pilotage et contribue à anticiper les principaux indicateurs de performance d'une entité puis à réagir en conséquence pour se maintenir sur la bonne trajectoire, ce qui permet de conserver l'efficacité, l'efficience et la qualité de service de l'entité. Il vise à renforcer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats dégagés et ce, dans un contexte budgétaire parfois contraignant.

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures rectificatives font partie de ses objectifs.

Dans ce cadre, l'un des outils les plus importants en matière de contrôle de gestion représente l'utilisation des tableaux de bord. Un tableau de bord constitue un véritable outil d'aide à la prise de décision, celui-ci est constitué de plusieurs indicateurs de performance, qui assument un rôle très important dans le maintien de l'équilibre financier et la performance de l'entreprise. Il permet également aux structures de l'entreprise d'avoir des indicateurs pertinents, qui permettent d'avoir une vision claire sur la santé de chaque

processus et d'anticiper les défaillances, permettant ainsi d'y remédier le plus rapidement possible.

La mise en place d'un tableau de bord est d'un réel apport pour guider la stratégie de l'entreprise. En effet, celles-ci sont confortées continuellement à une concurrence rude où elles doivent ajuster régulièrement leur politique (commerciale, financière, de production, sociale...) et par conséquent, réagir de façon rapide et anticiper les changements de trajectoire à opérer.

La mise en place d'un tableau de bord de gestion fiable et performant doit être basé et fondé sur l'existence d'un système d'information performant qui permet d'améliorer le processus de pilotage de l'organisation. Il contribue à évaluer et rétroagir sur l'adéquation des moyens aux objectifs et donc permet la prise de décision, son suivi, son contrôle et sa mise à jour.

### **Objet de la recherche**

L'objet de notre travail de recherche est de montrer l'importance et l'enjeu que présentent les tableaux de bord, en particulier pour les entreprises algériennes du secteur de l'énergie qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales et qui exigent par conséquent, la mise la place d'indicateurs qui renseignent aussi bien sur la performance que sur la stratégie poursuivie par l'entreprise.

Notre choix d'entreprise pilote pour mener cette étude s'est porté sur l'Entreprise Nationale Génie Civil et Bâtiment (ENGCB) Spa filiale de la SONATRACH. Un choix justifié en partie par la position importante qu'occupe l'entreprise sur le marché et sa grande taille qui nécessite la gestion d'un flux d'informations important et donc la mise en place d'un outil performant qui faciliterait la gestion de cette entreprise.

### **Problématique**

Le pilotage de la performance de l'entreprise passe par l'utilisation de certains outils mis en place par le contrôle de gestion. Ces outils doivent fournir les indicateurs les plus pertinents et fiables permettant à l'entreprise de prendre les bonnes décisions et d'ajuster les écarts constatés dans le cadre de son activité. A partir de là, la problématique principale de notre travail de recherche se présente comme suit : **Comment le tableau de bord peut-il être considéré comme un outil de pilotage de la performance de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous sommes également amenés à cerner et à répondre aux questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste le contrôle de gestion et quel est son rôle dans l'entreprise ?
- Quels sont les différentes étapes de conception d'un tableau de bord ?

## **Introduction générale**

---

- Quels sont les indicateurs de la performance pertinents pour élaborer un tableau de bord financier ?

- Quel est le rôle du tableau de bord dans la mesure et l'amélioration de la performance financière d'une entreprise ?

### **Les hypothèses de recherche :**

Pour répondre à cette problématique nous avons posé les hypothèses suivantes :

**H1** : Les tableaux de bord représentent des outils mis en place par la structure de contrôle de gestion au niveau de l'entreprise et contiennent les indicateurs pertinents pour le pilotage de l'activité de l'entreprise afin d'atteindre la performance.

**H2** : L'analyse des indicateurs du tableau de bord permet aux gestionnaires d'avoir une vision claire sur la situation de l'entreprise et d'apprécier les risques encourus, ce qui permet de faciliter la prise des bonnes décisions, conduisant à maximiser la performance de l'entreprise.

**H3** : Un tableau de bord de pilotage permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Il rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Il a aussi la spécificité d'avoir un effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une organisation.

**H4** : En matière de mesure et de pilotage de la performance, les entreprises algériennes, notamment GCB Spa, prennent de plus en plus conscience de l'importance et du rôle que pourrait avoir les tableaux de bord

### **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la problématique, nous nous sommes fondés sur la démarche méthodologique suivante :

La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et plus précisément au tableau de bord à travers une démarche déductive. Ceci a été permis par la consultation des ouvrages, articles scientifiques, des mémoires et des thèses doctorales en finance et en contrôle de gestion, qui nous ont permis d'extraire et d'analyser le corpus théorique qui a trait à notre problématique.

La formation sur le terrain au niveau de la société de génie civil et bâtiment GCB Spa nous a offert l'opportunité, d'apprécier de près la performance de l'entreprise, notamment à travers les indicateurs liés au pilotage de son système de performance, et d'autre part, de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche.

## **Introduction générale**

---

Afin de traiter ces aspects et de répondre à la problématique posée, nous avons réparti notre travail en trois chapitres suivants :

**Chapitre I** : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise : ce chapitre est consacré à la présentation de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, sa démarche et ses outils ainsi que les concepts fondamentaux sur les tableaux de bord.

**Chapitre II** : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise : dans cette partie, il sera question de développer la notion de la performance de l'entreprise et le rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance. Pour ce faire, il est également question de présenter les différentes étapes de construction d'un tableau de bord.

**Chapitre III** : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'Energie : Cas de GCB Spa filiale du groupe SONATRACH



# *Chapitre I*

*Cadre Conceptuel De L'activité De  
Contrôle De Gestion Au Sein De  
L'entreprise*

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

### **Introduction du chapitre :**

Face aux différents risques auxquels s'exposent les entreprises, induits par un environnement de plus en plus complexe et incertain, celles-ci adoptent différents dispositifs de contrôle afin de leur garantir un bon degré de maîtrise de leurs activités.

Pour mesurer le degré de performance et pour assurer la maîtrise optimale des activités et de la gestion, l'entreprise se repose sur le contrôle de gestion. Sa mission principale est de permettre aux responsables de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités afin d'atteindre les buts qui leur sont assignés et ce, en mettant à leur disposition les bons indicateurs pour la prise de décision.

Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes qui lui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Il s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'information, à la création de valeur, à l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

## **Section 01 : Les fondements du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est un processus important au sein de toute organisation, ce dernier vise à mesurer et à améliorer la performance de l'entreprise et ce, en fournissant une surveillance permanente et une analyse de ses résultats et activités. Il s'agit d'un ensemble de techniques et d'outils qui permettent aux gestionnaires de pouvoir suivre la réalisation des objectifs de l'entreprise, d'estimer sa performance, de faire ressortir les éventuels écarts entre les objectifs fixes et les résultats réalisés. Aussi, le contrôle de gestion permet d'identifier les causes de ces écarts, et de mettre en place des plans d'action afin d'y remédier.

La mise en place d'un contrôle de gestion implique une analyse régulière des données financières mais aussi non financières de l'entreprise, ainsi qu'une communication étroite entre les différentes structures et niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par conséquent, Les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées amenant à mettre en place des plans d'action pour l'amélioration de leur performance.

Dans cette section, il s'agit de poser les fondements de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise à travers son historique, évolution et les différentes définitions qui ont été données par les auteurs sur ce concept. Par ailleurs, nous aborderons également ses objectifs, ses différentes missions, ses limites et enfin, les modalités de son intervention.

### **1. Les fondements du contrôle de gestion**

Afin de présenter les phases clé de l'évolution du contrôle de gestion, nous allons suivre un ordre chronologique des étapes, en présentant d'abord l'origine de cette fonction et son évolution qui a abouti à une restructuration quelques années plus tard.

#### **1.1. La dimension historique du contrôle de gestion :**

« On peut dire que la fonction contrôle de gestion est née de l'existence des grandes entreprises et de leurs besoins de déléguer des responsabilités ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie- Noel Desiré-Luciani, Daniel Hirsch, Natalie Kacher , Marc Polossat, « Le grand livre du contrôle de gestion ». Ed Eyrollrs. Paris 2005.P5.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

L'origine du contrôle de gestion remonte aux premières formes de gestion des entreprises. Toutefois, le terme "contrôle de gestion" a été utilisé pour la première fois dans les années 1920 aux États-Unis. Depuis, le contrôle de gestion a connu une évolution significative.

Le contrôle de gestion tel qu'il a été pratiqué dans les années 1920, correspondait à la nécessité pour les entreprises de gérer leur croissance et leur expansion. Au cours de cette période, les entreprises américaines ont connu une croissance rapide et sont devenues plus complexes en raison de l'augmentation de leur taille, de leur portée et la diversification de leurs activités.

La croissance et la complexification des entreprises a conduit à une augmentation de la demande pour des méthodes de planification et de contrôle plus sophistiquées pour bien gérer les entreprises. Ces dernières ont commencé à utiliser des méthodes de comptabilité de gestion pour suivre leur performance et élaborer des budgets afin de planifier leurs activités futures.

Par ailleurs, la montée du mouvement de l'efficacité, qui visait à maximiser l'efficience des entreprises, a aussi contribué à l'émergence du contrôle de gestion. Dans ce cadre, les entreprises ont commencé à rechercher des moyens d'optimiser leur performance en utilisant des méthodes de mesure et de contrôle plus sophistiquées.

Dans les années 1920 et 1930, le contrôle de gestion était principalement axé sur la comptabilité de gestion et la planification budgétaire. Les entreprises utilisaient principalement des données financières pour suivre leur performance et élaboraient des budgets pour planifier les activités à venir.

Dans les années 1940 et 1950, le contrôle de gestion a commencé à prendre une dimension plus large, en intégrant des aspects tels que la planification stratégique, la gestion des stocks et la gestion des coûts. Par conséquent, les entreprises ont commencé à utiliser des méthodes plus complexes pour analyser les coûts, telles que la comptabilité analytique et la méthode ABC (Activity-Based Costing).

Dans les années 1960 et 1970, le contrôle de gestion a continué à se développer, avec l'intégration de nouveaux concepts tels que le contrôle de qualité, la mesure de la

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

productivité et l'analyse de la rentabilité. Les entreprises ont commencé à utiliser des indicateurs non financiers pour mesurer leur performance, tels que les taux de rendement des actifs et les indicateurs de satisfaction client.

Dans les années 1980 et 1990, le contrôle de gestion a été influencé par les nouvelles tendances de gestion, telles que le TQM (Total Quality Management) et le Lean Management. Les entreprises ont commencé à se concentrer davantage sur l'amélioration continue et la réduction des coûts, en utilisant des outils tels que le kaizen et le juste-à-temps.

Depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle, le contrôle de gestion a continué son ascension, avec l'ajout de nouvelles méthodes telles que le Balanced Scorecard et la Business Intelligence ce qui a amené les entreprises à utiliser des données en temps réel pour suivre leur performance et à intégrer des considérations environnementales et sociales dans leur stratégie.

Le contrôle de gestion a connu une évolution significative au fil des décennies, passant d'une simple planification budgétaire à une perspective plus large qui intègre des considérations financières et non financières pour suivre et améliorer la performance de l'entreprise.

### **1.2. Définition du contrôle de gestion**

La définition du contrôle de gestion a été donnée par plusieurs auteurs, nous pouvons retenir les définitions suivantes :

Celle avancée en 1965 par Anthony R.N. qui définit le contrôle de gestion comme suit : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> R.N. Anthony, « Planning and Control Systems »: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.p10.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

Pour, J.L Ardouin. M. Michel, J. Schmidt, le contrôle de gestion est considéré comme « l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs »<sup>3</sup>

Selon H Bouquin, « le contrôle de gestion comprend les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »

A. Burlaud et C.Simon considèrent que: « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation»<sup>4</sup>

Donc, à travers les définitions qui ont été données, le contrôle de gestion apparait comme un processus destiné à éclairer les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise tout en assurant l'atteinte des trois dimensions de la performance qui sont :

- **La pertinence** : c'est le niveau de cohérence entre les objectifs et les moyens.
- **Efficacité** : c'est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- **Efficienc**e : c'est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

### 2. Les missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion occupe de nos jours une place capitale au sein de l'entreprise. Il joue un rôle très important en tant qu'outil d'aide à la prise de décision. Il évalue en permanence l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Dans le cadre concurrentiel et organisationnel actuel, le contrôle de gestion, étant plus qu'un ensemble de techniques, est mis en place et utilisé pour répondre à deux dimensions de pilotage, essentiel pour les entreprises aujourd'hui à savoir : le pilotage de la performance et le pilotage de changement.

---

<sup>3</sup> J.L. Ardouin, M. Michel, J. Schmidt, « Le Contrôle De Gestion », Editions Publi Union, 1985, P. 12.

<sup>4</sup> H. Bouquin « Les Fondements Du Contrôle De Gestion ». Presse Universitaire De France Ed. Que Sais-Je » ; N°2892 ;1994, Paris.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

### **2.1. Pilotage de la performance :**

Habituellement et dans le cadre de pilotage de la performance, le contrôle de gestion doit remplir deux rôles, il s'agit de pilotage de l'efficacité et de l'efficience. Effectivement, il sera restrictif d'associer le contrôle de gestion à la seule seconde fonction.

Le contrôle de gestion, en se concentrant sur l'efficacité et l'efficience, joue un rôle crucial dans la gestion et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Comme suit :

#### **2.1.1. Faciliter le pilotage de l'efficacité :**

Cela signifie gérer les éléments essentiels de la compétitivité en prenant des décisions et en mettant en œuvre des actions stratégiques spécifiques. Par exemple, en utilisant un tableau de bord pour surveiller et améliorer la qualité perçue d'un produit afin de se démarquer de la concurrence. En d'autres termes, il s'agit d'identifier les aspects critiques qui permettent à une entreprise d'être compétitive sur le marché et de mettre en place des mesures stratégiques, comme un système de suivi de la qualité, pour renforcer cette compétitivité.

#### **2.1.2. Faciliter le pilotage de l'efficience :**

Il s'agit de superviser les ressources opérationnelles dans le but d'atteindre des objectifs préétablis, ce qui permet de contrôler les éléments essentiels de la stabilité financière. Une autre perspective est apportée par H. Bouquin, qui explique que les fonctions du contrôle de gestion en tant que moyen de piloter la performance impliquent :

- a) Modéliser la complexité ;
- b) Organiser la division du travail du management ;
- c) Réguler les comportements. <sup>5</sup>

### **2.2. Pilotage de changement :**

De manière interdépendante, le contrôle de gestion peut également jouer un rôle dans la gestion des changements au sein de l'entreprise :

---

<sup>5</sup>H Bouquin, « Les Fondements De Contrôle De Gestion », Presse Université De France, « Qui-Sait-Je », N 2892. Cité Par Alazard. Et Separi S, P76.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

- Il contribue à la réactivité stratégique en surveillant en permanence la relation entre la valeur générée et les coûts engagés. Cela signifie qu'il permet à l'entreprise de s'adapter rapidement à l'évolution de son environnement en ajustant ses stratégies pour maximiser la valeur tout en minimisant les coûts.
- Il facilite l'amélioration opérationnelle en mettant en œuvre des approches telles que le Kaizen, qui consistent à rechercher en permanence des améliorations progressives dans les processus et les opérations. Cette démarche d'amélioration continue permet d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.
- Il soutient le changement organisationnel en fournissant les données et les analyses nécessaires pour évaluer l'impact des changements proposés et en aidant à la mise en œuvre de nouvelles structures ou pratiques organisationnelles. Cela garantit que les transitions se déroulent de manière plus fluide et efficace.

### 3. Les objectifs et les limites du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion suit des objectifs qui servent notamment à assurer une meilleure visibilité pour la gestion de l'entreprise c'est une fonction stratégique pour l'entreprise. Toutefois, bien que le contrôle de gestion représente un incontournable dispositif pour la maîtrise des activités de l'entreprise, plusieurs limites peuvent entraver sa précision et son efficacité.

#### 3.1. Les objectifs

Les objectifs du contrôle de gestion sont généralement identiques pour toutes les entreprises toutefois, ces objectifs peuvent varier selon l'activité de certaines entreprises des contextes spécifiques. Les principaux objectifs peuvent être repris à travers les éléments suivants :

- **La performance de l'entreprise** : évoluant dans un environnement complexe et incertain, l'entreprise est appelée à recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Dans ce sens, le contrôle de gestion vise à mesurer et évaluer la performance des différentes activités. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

- cohérence organisationnelle, pour mieux utiliser les compétences et les ressources, à travers leurs allocations stratégiques, le contrôle de gestion doit être optimiser en prenant en compte la qualité, le coût, le délai, et cela par l'utilisation de tous les outils de résolutions de problème tels que l'analyse de processus et les outils de gestion de qualité.
- **L'amélioration permanente de l'organisation** : afin de mieux utiliser les ressources et les compétences disponibles, l'entreprise est appelée à piloter son organisation comme s'il s'agissait d'une variable stratégique. Dans ce cadre, la structure par processus semble être une voie pertinente pour la performance de l'entreprise, il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus support pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables et efficaces. Dans ce sens, le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus, et surtout à mesurer les coûts induits.
  - **La prise en compte et le contrôle des risques** : le contrôle de gestion contribue à l'identification et à la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée, il met en place des outils de suivi et de contrôle pour minimiser les risques opérationnels, financiers et stratégiques. Dans le pilotage de la performance, la gouvernance de l'entreprise et le risque deviennent indissociables, et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques inhérents.
  - **Optimiser les performances financières** : le contrôle de gestion vise à améliorer la rentabilité et la performance financière de l'entreprise il peut se focaliser sur des indicateurs clés tel que la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI), le cout des produits etc. et mettre en place des mesures pour les optimiser.

### 3.2. Les limites :

Concernant les limites rencontrées par le contrôle de gestion, il y a principalement une triple limite liée à cette activité, elle est présentée comme suit :

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

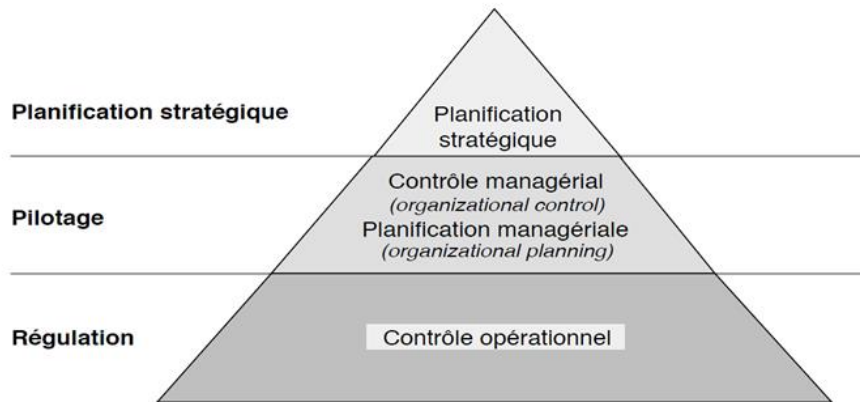
---

- **Contraintes Budgétaires pour la Mesure Systématique** : La réalisation de mesures systématiques peut être entravée par des contraintes budgétaires, ce qui rend difficile l'allocation de ressources adéquates.
- **Potentiel de Manipulation des Indicateurs** : Les indicateurs sélectionnés sont susceptibles d'être manipulés, ce qui remet en question la fiabilité du système de contrôle de gestion. Lorsqu'un indicateur devient une fin en soi, il peut générer un stress inutile, en particulier s'il est mal choisi et complexe. Pour atténuer cette situation, il peut être envisagé de maintenir la confidentialité des indicateurs et de les actualiser régulièrement.
- **Limitation des Indicateurs pour un Suivi Précis** : Les indicateurs ne suffisent parfois pas à assurer un suivi précis. Dans de telles circonstances, les gestionnaires doivent effectuer des visites sur site pour observer directement les opérations au sein des unités opérationnelles et les interactions avec la clientèle.
- **Complexité des Données** : La collecte, l'agrégation et l'analyse des données peuvent être complexes, surtout dans les entreprises de grande envergure, ce qui peut conduire à des erreurs et à des distorsions dans les résultats.
- **Difficulté à Mesurer la Performance Individuelle dans les Équipes** : Dans les environnements de travail collaboratifs, il peut être difficile d'attribuer la performance individuelle au sein d'une équipe, ce qui peut brouiller l'évaluation globale.

## Section 02 : La démarche du contrôle de gestion

« L'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le contrôle est ainsi analysé sur la base de niveaux ; contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel. Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise »<sup>6</sup> Dans cette section, nous aborderons la démarche du contrôle de gestion à travers trois aspects essentiels : le rôle du contrôleur de gestion, le processus du contrôle de gestion, et les outils utilisés pour cette pratique.

**Figure n°01** : Le cadre conceptuel du contrôle selon R N Anthony.



Source : NANJI .D & B. ESPINASSE, « Ingénierie des systèmes d'information », Merise, Ed Sybex.2001. P42

### 1. Le rôle du contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion

Les contrôleurs de gestion jouent un rôle clé dans le processus de contrôle de gestion. Ils sont responsables de la conception, de la formalisation et du traitement des flux d'informations au sein de l'organisation. Ils agissent comme un observatoire attentif des chiffres internes et externes de l'entreprise, et ont pour mission de les analyser en

---

<sup>6</sup> H; Löning , V. Malleret • J. Meric • Y. Pesqueux, E. Chiapello & D. M. • Andreù Solé « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3ème Edition Dunod, 2008, P.11.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

profondeur.

Le contrôleur de gestion est, pour le système de contrôle de gestion, à la fois :<sup>7</sup>

### **Son architecte ;**

- Clarifier les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe opérationnelle.
- Concevoir les tableaux de bord destinés à diffuser les résultats à chaque responsable opérationnel,
- Etablir le processus de planification budgétaire.
- Créer des outils de suivi des performances pour les responsables opérationnels.
- Établir des critères de performance et les mettre à jour régulièrement.
- Assurer la cohérence des pratiques comptables au sein de l'organisation.

### **Son opérateur :**

Dans cette optique, il a pour mission de synchroniser les plans, les budgets et les tableaux de bord élaborés par les responsables opérationnels, tout en les comparant aux objectifs préalablement fixés. Il met en évidence les écarts et organise des réunions d'information pour présenter ces éléments à l'ensemble des responsables. Enfin, il veille à ce que le calendrier soit respecté.

### **Son animateur :**

Le contrôleur de gestion a pour tâche de motiver les responsables en accomplissant les missions suivantes :

- Fournir une communication d'information aux responsables.
- Apporter un soutien et des conseils en tant que conseiller.
- Émettre des critiques constructives lorsque cela est nécessaire.

La fonction de contrôleur de gestion ne se limite pas aux aspects techniques tels que la conception de structures organisationnelles, la mise en place de méthodes de prise de

---

<sup>7</sup> M Coucoureux, T Cuyaubère « Contrôle de gestion Manuel et applications DCG 11 » 4ème édition,ed Nathan,2017,Paris,P23

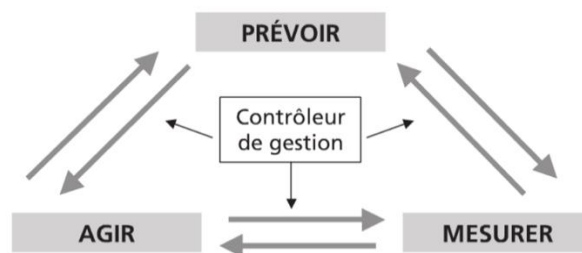
## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

décision, de prévision et de planification, ainsi que la gestion des systèmes comptables. Elle englobe également une dimension comportementale essentielle, notamment la gestion des conflits, l'amélioration de la communication et le renforcement de la motivation.

On constate que, le véritable rôle du contrôleur de gestion ne semble pas être de simplement exercer un contrôle sur la gestion, mais plutôt de susciter l'engagement des responsables opérationnels à le faire eux-mêmes. Cela se réalise en mettant à leur disposition les bons outils, en les formant au besoin à l'utilisation des systèmes, en les encourageant à effectuer des autocontrôles et en les soutenant dans la préparation des décisions. De cette manière, les responsables se fixent des objectifs clairs, prennent des décisions opérationnelles et évaluent leurs résultats de manière autonome.

**Figure n°02** : Le rôle du contrôleur de gestion selon H.Bouquin.



**Source** : Marie-Noëlle Désiré-Luciani, Daniel Hirsch, Nathalie Kache, Marc Polossat « Le grand livre du contrôle de gestion », Ed Eyrolles. 2013.P56

Le rôle du contrôleur de gestion, tel que décrit par H. Bouquin, se résume en trois actions principales : agir, prévoir et mesurer.

- **Agir** : Le contrôleur de gestion ne se contente pas d'observer, il joue un rôle actif en participant à la prise de décisions et à la mise en œuvre d'actions pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il peut recommander des mesures correctives lorsque les résultats ne sont pas conformes aux attentes.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

- **Prévoir** : Une partie essentielle de son rôle consiste à anticiper les besoins futurs et à identifier les opportunités et les risques. Il réalise des prévisions financières et analyse les tendances pour aider l'entreprise à se préparer aux défis à venir.
- **Mesurer** : Le contrôleur de gestion établit des systèmes de mesure de la performance, y compris des indicateurs clés, pour évaluer l'efficacité des opérations, suivre les objectifs et évaluer les progrès. Ces mesures permettent à l'entreprise de prendre des décisions informées et de s'assurer que ses actions sont alignées sur sa stratégie.

### 2. Le processus du contrôle de gestion :

Un processus est un enchaînement d'activités qui contribuent à la création d'un bien ou d'un service. Bescous & Mendoza, définissent le processus comme « un ensemble d'activités liés en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client<sup>8</sup> ». Bescos et al, le définissent comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »<sup>9</sup>.

Selon Ardoin J.L, Michel D. & J. Schmidt, le processus de contrôle de gestion « est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore »<sup>10</sup>.

En effet, le contrôle de gestion est un processus continu, se déroule par des étapes successives, qui intervient en temps réel pour évaluer les résultats en cours d'action. Son objectif est de diriger l'organisation, en utilisant ses ressources de manière optimale et efficiente, afin de mieux guider la stratégie et atteindre les objectifs fixés, les étapes du processus, sont cernées par Ardoin J.L, Michel D., Schmidt J. dans les points suivants :

---

<sup>8</sup> Pl Bescos. & C. Mendoza ; « Le Management De La Performance », Ed. Comptables Malesherbes, Paris.1994. P 42.

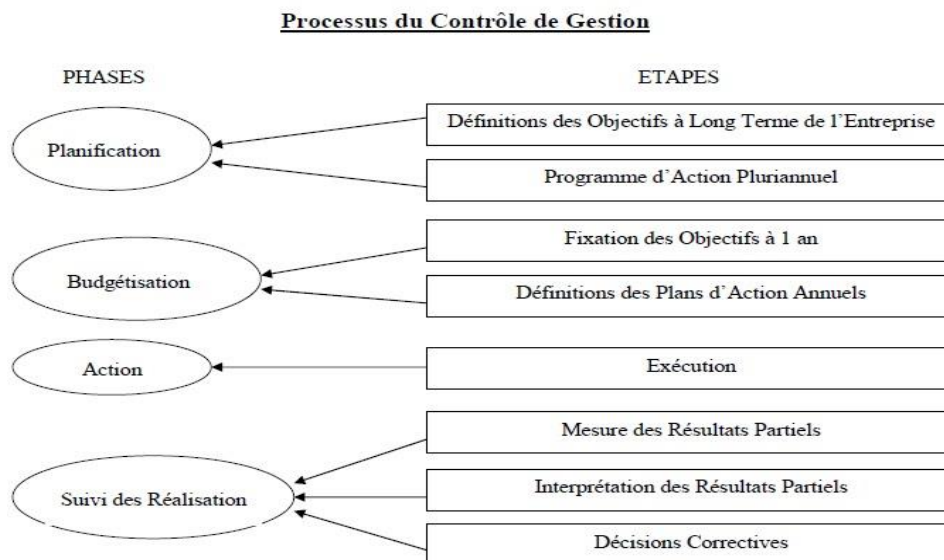
<sup>9</sup> Pl. Bescos Ph. Dobler, C Mendoza, G Naullean , F Giraud,V Lerville Anger; « Contrôle De Gestion Et Management » 4ème Ed Montchrestien, 1993.

<sup>10</sup> J Ardoin .L.,D E Michel.,J Schmidt « Le Contrôle De Gestion », Edition Public Union,Paris.1985.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

- **Planification** :  
Les objectifs stratégiques sont définis sur le long terme, puis ils sont concrétisés en actions opérationnelles à travers diverses politiques telles que la politique de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière.
- **Budgétisation** : cette phase est dédiée à la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Elle établit les objectifs à moyen terme en prenant en considération les contraintes et les plans d'action décidés pour l'année à venir.
- **Action et Suivi des réalisations** : c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires.<sup>11</sup>

Figure N° 03 : Processus Du Contrôle De Gestion Par J L. Lardouin, D. Michel & J Schmidt :



Source : ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. Le contrôle de gestion, Publi-Union.1985.

<sup>11</sup> J ARDOIN L, DE MICHEL. & J. SCHMIDT « Le Contrôle de Gestion », Publi-Union.1985. Cité par <http://www.telecharger.com/download/cours PP. 5-7>

### **3. Les outils du contrôle de gestion :**

Afin de garantir une gestion efficace et de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, le contrôleur de gestion doit posséder une solide connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise concernée. Pour identifier les écarts et prendre les mesures correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation des données informatives sont utilisés.

A ce sujet M. PORTER, a identifié cinq outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios, la technique budgétaire ainsi que les tableaux de bord. Pour compléter les différentes définitions et contributions des universitaires et praticiens du contrôle de gestion, il a été rapporté que la simple conception de ces outils ne suffit pas à mobiliser les gestionnaires et les administrations. C'est pourquoi elles justifient leurs ambitions en mettant l'accent sur l'amélioration des processus collectifs d'analyse et de préparation des décisions. Ces améliorations visent à apporter une réelle valeur ajoutée aux processus de contrôle de gestion. Dans certains cas, le terme "pilottage" est utilisé pour désigner l'utilisation des outils de gestion. Ainsi, on distingue le contrôle de gestion, qui englobe l'ensemble des instruments d'information, et le pilotage, qui organise leurs utilisations. Cependant, il est intéressant de noter que dans de nombreux projets d'administrations concernées, ces deux aspects sont abordés simultanément.

#### **3.1. La comptabilité générale :**

La comptabilité générale représente la principale source d'information pour une entreprise, car elle sert à consigner, organiser et étudier l'ensemble des transactions réalisées par celle-ci.

##### **3.1.1. Définition de la comptabilité générale :**

La comptabilité générale, en tant qu'outil de gestion, a pour fonction d'enregistrer, classifier et analyser l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise. Elle permet également de présenter les performances de l'entreprise pour une période donnée et de faire le point sur la situation de son patrimoine à la fin de cette période, généralement reflétée dans le bilan.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

Pour A. Fayel & D. Bernot, La comptabilité « est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition. »<sup>12</sup>

### **3.1.2. Le Rôle de la comptabilité générale :**

On distingue trois rôles de la comptabilité générale qui sont :

- Moyen de preuve ;
- Instrument de contrôle ;
- Moyen d'aide à la prise de décision.<sup>13</sup>

### **3.2. La comptabilité analytique :**

La comptabilité analytique est une approche utilisée pour déterminer les coûts associés aux produits d'une organisation. Elle est souvent considérée comme un instrument essentiel pour le contrôleur de gestion, en fournissant des informations cruciales pour les décisions stratégiques de l'entreprise.

Selon Dubrulle et Jourdin, la comptabilité analytique peut être définie comme « un outil de gestion pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs »<sup>14</sup>

#### **3.2.1. Objectif de la comptabilité analytique :**

- Calcul des coûts de différentes fonctions de l'entreprise et des biens produits
- Détermination des bases d'évaluation de certains éléments.
- Expliquer les résultats en comparant les coûts et les prix de vente.

---

<sup>12</sup> A Fayel. & D Bernot, « Dpecf Epreuve N° 4, Comptabilité Générale De L'entreprise, Manuel Applications, 12<sup>e</sup> Edition », Edition Dunod, Paris 2001, P :03

<sup>13</sup> C Disle. R Maeso. & M Meau « Introduction A La Comptabilité, Manuel Et Applications », 2e Edition, Dunod, Paris, 2013. Page : 6.

<sup>14</sup> L Dubrulle, D Jourdin, « Comptabilité Analytique De Gestion », Edition Dunod, Paris, 2007, P.11

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

- Éclairer les prises de décisions de gestion.<sup>15</sup>

### **3.3. La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car elle est prédominante dans l'orientation et la prise de décision de plus les autres outils du contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique. Et aussi un mode de gestion prévisionnelle qui consiste en la traduction d'objectif en un ensemble de programme et de budget<sup>16</sup>.

#### **3.3.1. Les objectifs de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire représente l'outil de contrôle le plus tourné vers l'avenir, permettant à une entreprise d'améliorer ses performances et de se prémunir contre les incertitudes à venir. Sa principale mission consiste à anticiper la croissance future de l'activité, tant en volume qu'en valeur, et à élaborer des prévisions quant aux ressources nécessaires et aux résultats escomptés. Ce processus est au cœur du contrôle de gestion, et il permet à l'entreprise de réaliser plusieurs objectifs :

- Garantir une certaine stabilité à court terme tout en optimisant la rentabilité grâce à un suivi rigoureux des réalisations par rapport aux prévisions.
- Encourager la communication, la négociation, et le développement des compétences au sein de l'entreprise.
- Motiver et responsabiliser les différents acteurs de l'entreprise pour qu'ils jouent pleinement leur rôle dans la réalisation des objectifs.

#### **3.4. Les tableaux de bord :**

Le tableau de bord peut être défini comme : « outil d'aide à la discision et à la prévision, et un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils

---

<sup>15</sup>C Alazard « Contrôle De Gestion,Manuel Et Aplication », 5 Eme Edition, 2001, Paris, Page 677.

<sup>16</sup> B Doriath, M Lozato, P Mendes & Nicolle. Pascal, « Comptabilité Et Gestion Des Organisations », Edition Dunod, 7eme Edition, Paris, 2010, Page 297

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>17</sup>

### 3.4.1. Les objectifs d'un tableau de bord :

- **Surveillance des performances en temps réel** : Le tableau de bord offre une vue instantanée des indicateurs clés, permettant une surveillance continue des performances de l'entreprise.
- **Aide à la prise de décision éclairée** : Il fournit des données pertinentes et actuelles pour soutenir la prise de décision informée par les gestionnaires.
- **Communication et alignement organisationnel** : En diffusant des informations sur les objectifs et les résultats à tous les niveaux, il favorise l'alignement des efforts au sein de l'organisation.
- **Stimulation de l'amélioration continue** : Le tableau de bord identifie les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration, contribuant ainsi à l'évolution constante des processus et des performances globales.

### 3.5. Le Reporting :

Le reporting consiste à collecter et présenter des informations essentielles sur les performances et les activités d'une entreprise de manière claire et concise. Il vise à informer les parties prenantes internes et externes pour soutenir la prise de décision, le suivi des objectifs et la transparence. Le reporting peut prendre diverses formes, comme des rapports financiers ou des tableaux de bord, et couvrir différents domaines de l'entreprise, de la finance à la conformité réglementaire.

Pour P. Camus, « Le reporting est un ensemble de document qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et les résultats des centres de responsabilité »<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> CHRISTOPHE Germain, « le tableau de bord », édition é-thèque, Paris, 2002, Page : 06

<sup>18</sup>P Camus « le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l'entreprise », 3eme Edition, Editions d'organisations, paris, 2000, Page 319

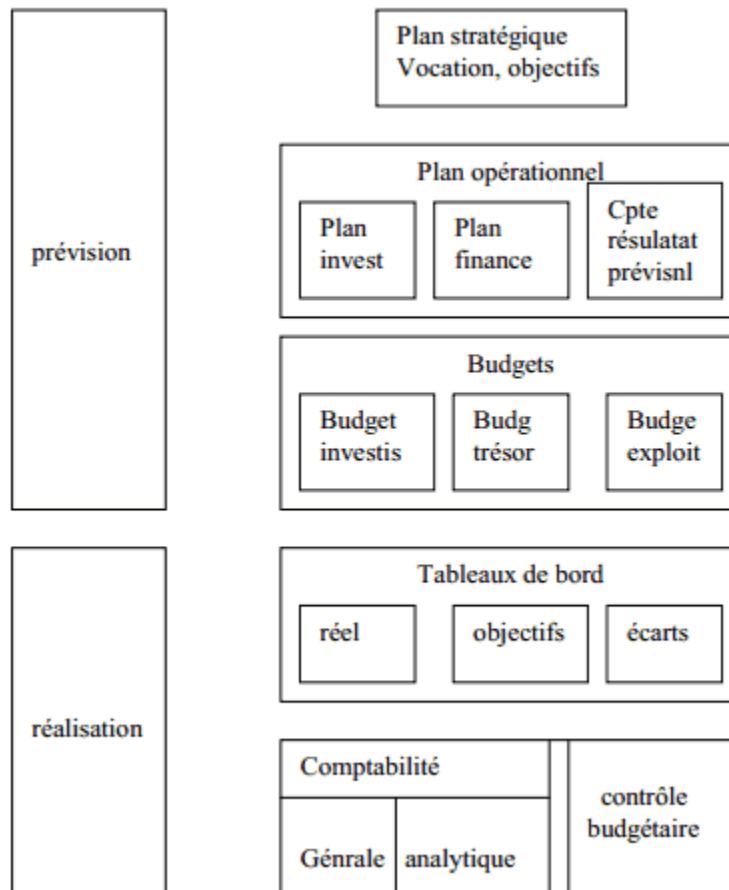
## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

### 3.5.1. Les objectifs du reporting :

- Le reporting sert à communiquer les résultats et les avancées vers les objectifs de l'entreprise.
- Il aide à identifier les tendances, les écarts et les opportunités d'amélioration.
- Le reporting facilite la gestion des risques en mettant en lumière les indicateurs de performance clés.
- Il contribue à la transparence et à la responsabilité envers les parties prenantes internes et externes.

**Figure n°04** : Les Différents outils du contrôle de gestion :



Source : [Planification et gestion budgétaire \(tifawt.com\)](http://Planification et gestion budgétaire (tifawt.com).).

### **Section 03 : Les tableaux de bord : concepts et typologie**

Dans cette troisième section, nous nous concentrerons sur l'étude approfondie des tableaux de bord, en mettant en évidence leurs concepts clés et en analysant les différentes typologies qui les caractérisent

#### **1. Evolution de la notion du tableau de bord :**

Les origines du tableau de bord remontent au début du 20<sup>e</sup> siècle, marquant le début de l'ère industrielle. Au cours des années 20 à 40, on a assisté à une évolution des méthodes techniques de contrôle de gestion, principalement caractérisée par l'introduction du contrôle budgétaire. Cependant, ce n'est qu'aux États-Unis, vers les années 40, que les tableaux de bord tels que nous les connaissons aujourd'hui ont véritablement vu le jour. Ces tableaux de bord étaient conçus pour recueillir et diffuser une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, centralisant ainsi les informations.

Dans les années 60, certaines grandes entreprises ont développé des systèmes internes de saisie, de traitement et de diffusion d'informations quantitatives, donnant naissance à un concept de tableau de bord indépendant du contrôle de gestion tel qu'il est compris aujourd'hui. En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est dans les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée.<sup>19</sup>

#### **2. Définition du tableau de bord :**

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. Bouquin définit le tableau de bord comme : «un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent

---

<sup>19</sup> M. LEROY « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Ed D'Organisation, 2001, p.20

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions )<sup>20</sup>

Un tableau de bord est une représentation synthétique et en temps réel d'un ensemble restreint d'indicateurs pertinents, permettant aux gestionnaires de suivre l'évolution des résultats et de repérer les écarts par rapport à des valeurs de référence. Chaque indicateur est défini comme un paramètre ou une combinaison de paramètres représentant l'état ou l'évolution d'un système donné. En fournissant ces indicateurs clés, le tableau de bord facilite la prise de décisions éclairées et rapides par les responsables.

J.Y. SAULAU définit le tableau de bord comme suit « le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinents du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire a ce titre. Un système de contrôle de gestion mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec mains d'incertitude »<sup>21</sup>

### **3. Différents types de tableau de bord :**

Il existe trois types de tableau de bord qui sont présentés comme suit :

**3.1. Tableau de bord d'activité :** Les dirigeants ont pour habitude de mettre en place un tableau de bord d'activité en recherchant les indicateurs pertinents nécessaires à sa conception. Souvent, ce type de tableau de bord présente un bon nombre d'inconvénients qui rendent la prise de décision plus complexe, en raison qu'il comporte beaucoup d'informations, il est destiné à tout le monde, ainsi, il ne permet pas de suivre la manière de réaliser cet objectif.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> H. ZIAN, « Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances » thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu - Bordeaux IV école doctorale entreprise, économie, société (E.D. 42), janvier 2013, p 31.

<sup>21</sup> SAULOU, « Le tableau de bord du décideur », éditions d'organisation, Paris, 1982. Page : 40

<sup>22</sup> SAULOU, « tableaux de bord pour décideurs qualité », 2<sup>ème</sup> édition, édition AFNOR, France, janvier 2008, pp 31-33

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

**3.2. Tableau de bord de pilotage :** Un tableau de bord de pilotage, également connu sous le nom de tableau de bord de gestion stratégique, est un outil de gestion qui offre une vue synthétique des performances globales d'une organisation par rapport à ses objectifs stratégiques à long terme. Il se caractérise par son alignement étroit sur la stratégie de l'entreprise et la présentation d'indicateurs clés de performance (KPI) pertinents. Ce tableau de bord permet aux dirigeants et aux hauts responsables de surveiller la performance globale, d'identifier les tendances et les écarts, de prendre des décisions stratégiques éclairées, et de communiquer efficacement avec les parties prenantes internes et externes. Il joue un rôle essentiel dans la gestion de la stratégie et dans le maintien de la vision à long terme de l'entreprise

**3.3. Tableau de bord de projet :** Un tableau de bord de projet est un outil de gestion qui offre une vue synthétique et visuelle de l'état d'avancement, de la performance et de la gestion d'un projet spécifique. Il permet aux responsables de projet et aux parties prenantes de suivre en temps réel ou périodiquement les indicateurs clés, les tâches, les délais, les ressources et les dépenses liés au projet. Le tableau de bord de projet vise à fournir une visibilité complète du projet, à identifier les problèmes potentiels, à faciliter la prise de décision, et à assurer que le projet reste conforme à ses objectifs, son calendrier et son budget. C'est un outil essentiel pour la planification, le suivi et la réussite des projets dans divers domaines tels que la gestion de projet, la construction, l'informatique, et bien d'autres

### **4. Les différents rôles et objectifs du tableau de bord :**

#### **4.1. Les objectifs :**

Un tableau de bord cohérent permet d'anticiper les activités et de mieux gérer en vue de réaliser les objectifs fixés. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, son objectif comporte deux volets : un premier qui concerne le constat, destiné au Reporting, (fournit des informations significatives pour faciliter) la prise de décision et un deuxième pour l'action destiné au pilotage du service (contient des informations permettant de prendre des décisions rapides et efficace)<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> K Fontaine-Gavino & A Zambeaux « Bilan social et tableaux de bord » 2005, p15

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

Selon R.N. ANTHONY l'objectif du tableau de bord est de « permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits <sup>24</sup>»

Nous pouvons résumer les objectifs du tableau de bord en ces quelques points :

- Fournir rapidement des indicateurs essentiels de gestion, pertinents pour le responsable, afin de guider efficacement sa prise de décision et évaluer les résultats.
- Permettre une analyse en temps réel de l'évolution des indicateurs de gestion grâce à l'utilisation d'écart, de ratios, de clignotants, etc.
- Réagir de manière efficace et rapide face aux changements environnementaux et aux écarts qui révèlent des dysfonctionnements.
- Évaluer les effets des actions correctives mises en place pour améliorer les performances.
- Faciliter la communication interne à la fois transversale et hiérarchique, favorisant ainsi une meilleure compréhension des objectifs et une coopération harmonieuse entre les équipes.

### **4.2. Le rôle du tableau de bord :**

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la gestion efficace et stratégique des entreprises et des projets, il permet aux décideurs de surveiller en temps réel l'évolution des activités, d'anticiper les défis et opportunités, et de prendre des décisions éclairées en toute connaissance de cause. Grâce à sa capacité à regrouper des données pertinentes et à les présenter de manière visuelle et accessible, le tableau de bord devient un allié inestimable pour la direction d'une entreprise, favorisant ainsi l'alignement stratégique, la communication interne et la recherche constante d'amélioration continue. Dans cette introduction, nous explorerons en détail le rôle crucial du tableau de bord dans la gestion moderne et son impact sur la performance globale des organisations. Le rôle du tableau de bord se présente comme suit :

---

<sup>24</sup> R.N. ANTHONY, « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, 2010, n°24

## Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise

---

- Établir des liens entre des données de natures différentes pour évaluer visuellement leur corrélation.
- Présenter de manière harmonieuse différents indicateurs de pilotage afin de faciliter leur analyse.
- Visualiser facilement l'évolution de la performance dans un domaine ou périmètre d'activité spécifique et informer rapidement la direction générale.
- Assurer le suivi et l'atteinte des objectifs opérationnels ou stratégiques.
- Mesurer et analyser en temps réel la performance grâce à l'automatisation informatique du tableau de bord.
- Prévenir ou suivre la réduction de dérapages ou risques éventuels.
- Mieux maîtriser la consommation budgétaire.
- Établir des relations entre des indicateurs de suivi, d'alerte et/ou de performance.
- Piloter l'activité d'une ou plusieurs équipes.
- Partager des données clés avec le personnel pour sensibiliser aux bonnes pratiques de gestion et les inciter à participer aux actions d'amélioration continue, sans nécessiter des réunions constantes.

Donc, en définitive, un chef d'entreprise doit retenir qu'un bon tableau de bord est un outil de pilotage personnalisé qui revêt une importance capitale pour le chef d'entreprise et ses managers opérationnels. Il leur permet de mieux appréhender la situation de l'entreprise, d'évaluer les risques avec précision et réalisme, et ainsi de prendre des décisions éclairées et promptes en toutes circonstances. En fournissant des indicateurs pertinents et des données essentielles, le tableau de bord devient un allié précieux pour une gestion proactive et informée, permettant ainsi de saisir les opportunités et relever les défis qui se présentent avec agilité et discernement.

En utilisant un tableau de bord de gestion, le gestionnaire gagne en autonomie dans ses responsabilités et devient plus efficace dans ses prises d'initiative. Cette amélioration a une importance considérable, car un dirigeant réactif est essentiel pour faire face aux situations internes ou externes à son entreprise, qu'elles soient positives ou négatives.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise**

---

En effet, l'absence de réactivité peut entraîner la perte d'opportunités importantes, notamment sur les plans commercial et technologique, ce qui pourrait avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise. Ainsi, un tableau de bord bien conçu permet au gestionnaire d'être mieux informé et de prendre des décisions plus éclairées et opportunes pour saisir les occasions bénéfiques ou pour réagir efficacement aux défis potentiels



## *Chapitre III*

*Le Tableau De Bord Et Le Pilotage De La  
Performance Financière De L'entreprise*

## **Chapitre 02 : le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise.**

### **Introduction du chapitre :**

La gestion réussie d'une entreprise repose sur la capacité à prendre des décisions éclairées et stratégiques. Dans ce contexte, le tableau de bord émerge comme un outil indispensable pour évaluer la performance financière de manière efficace et ciblée. Ce chapitre se consacre à l'exploration approfondie du tableau de bord en tant qu'élément clé du pilotage de la performance financière.

Le chapitre est structuré en trois sections interconnectées, chacune jouant un rôle important dans la compréhension et l'application du concept de tableau de bord. Dans la première section, nous nous plongerons dans la notion même de performance au sein de l'entreprise. Comprendre ce que signifie être performant d'un point de vue financier jette les bases nécessaires pour évaluer et mesurer cette performance.

La deuxième section se penche sur le cœur du sujet : la mesure et l'évaluation de la performance par le biais des tableaux de bord. Nous explorerons les indicateurs financiers essentiels et les métriques clés qui fournissent une vision globale de la santé financière d'une entreprise. De plus, nous analyserons comment ces données peuvent être interprétées et utilisées pour guider les décisions stratégiques.

Enfin, la troisième section aborde la conception et l'élaboration d'un tableau de bord efficace. Nous examinerons les éléments à considérer lors de la création d'un tableau de bord adapté aux besoins spécifiques d'une entreprise, en tenant compte de la nature de ses activités, de ses objectifs et de son environnement concurrentiel.

## **Section 1 : la notion de performance dans l'entreprise.**

De nos jours, le contexte économique est très orienté vers l'entrepreneuriat, marqué par une concurrence de plus en plus féroce. Cette réalité exige des entreprises de relever des défis importants pour assurer leur survie et leur pérennité. Cela les pousse donc à rechercher en permanence l'efficacité et l'efficience. Cette nouvelle approche, centrée sur la création de valeur et la durabilité des entreprises, est communément appelée "la performance". Ce terme est couramment utilisé pour évaluer le bon fonctionnement d'une entreprise, car la performance reste toujours l'objectif ultime. Dans cette section, notre objectif est d'explorer l'origine de la performance, son évolution au fil du temps, ainsi que sa définition fondamentale au sein de l'environnement économique. Enfin, nous examinerons les divers types de performances et leurs objectifs associés.

### **1. Origine et évolution de la performance :**

Etymologiquement, le terme "performance" tire ses origines de l'ancien français du verbe latin "performer" qui signifiait "accomplir, exécuter" au XIII<sup>ème</sup> siècle, puis apparaît le verbe anglais "to perform" au XV<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large.<sup>25</sup> En d'autres termes, la notion de performance englobe à la fois l'accomplissement d'une tâche et les résultats qui en découlent. Dans la littérature française, son origine remonte au 19<sup>ème</sup> siècle, où il était utilisé pour décrire le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté lors d'une course.

Par la suite, il a été appliqué aux résultats et aux exploits sportifs d'un athlète. Selon Bourguignon, à l'origine, ce terme était utilisé dans deux domaines spécifiques avant d'être adapté aux entreprises : le sport pour décrire les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique pour caractériser les capacités techniques et les possibilités d'une machine.

Cependant, au 20<sup>ème</sup> siècle, le sens du concept a évolué pour inclure une dimension chiffrée concernant les capacités d'une machine, et par extension, pour décrire un

---

<sup>25</sup> Stéphane Jacquet, « Management de la performance : des concepts aux outils » professeur de management, membre du CREG, 2011 p02.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

rendement exceptionnel. Depuis lors, le concept de performance continue d'attirer l'attention de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion. En 2006, Burlaud et Simon classifient l'évolution de la notion de performance en quatre périodes <sup>26</sup>

- **1920-1950 : Maximisation de la production et gestion des coûts** : Pendant cette période, la performance était souvent mesurée en termes de quantité produite et d'efficacité des processus de production. Les entreprises cherchaient à maximiser la production pour répondre à la demande croissante du marché. Les outils de gestion se concentraient sur l'amélioration de la productivité, de l'utilisation des ressources et de l'efficacité opérationnelle. La gestion des coûts était également un aspect essentiel, visant à minimiser les dépenses et à optimiser l'allocation des ressources.
- **Fin des années 1950 : Émergence du marketing et de nouveaux concepts financiers** : À la fin des années 1950, le marketing est devenu une préoccupation majeure pour les entreprises. Cela a conduit à l'apparition de nouveaux concepts financiers axés sur la rentabilité et la valeur ajoutée. Des notions telles que la contribution marginale, la marge bénéficiaire, le seuil de rentabilité et les coûts partiels ont commencé à jouer un rôle central dans l'évaluation de la performance. Les entreprises ont commencé à considérer la rentabilité et la valeur générée par leurs activités.
- **Années 1980 : Réponse à la concurrence et gestion de la qualité totale** : Les années 1980 ont été marquées par la concurrence intense des industries japonaises, qui se distinguaient par leur qualité exceptionnelle. Face à cette menace, les entreprises américaines et européennes ont redéfini leurs priorités. L'accent s'est déplacé vers la gestion de la qualité totale (Total Quality Management, TQM) en tant que composante essentielle de la performance. Les entreprises ont cherché à améliorer la qualité de leurs produits et services pour rester compétitives sur le marché mondial.

---

<sup>26</sup> A. Burlaud et C.Simon « control de gestion »Éditeur : La Découverte. Paris. 2006 p. 14-15

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- *Années 1990 : Élargissement de la notion de performance* : Au cours des années 1990, la notion de performance a continué d'évoluer. Elle ne se limitait plus seulement à la production et à la rentabilité financière, mais englobait également la création de valeur pour les clients et les parties prenantes. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de satisfaire les besoins et les attentes des clients pour maintenir leur position sur le marché. La performance a été mesurée en fonction de la capacité de l'entreprise à fournir des produits et des services de haute qualité qui répondent aux besoins du marché.

### 1.1. Définitions fondamentales de la performance :

Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir. D'après BOURGUIGNON, la notion de la performance, contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultat et éventuellement son succès. Il rapporte également « que la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale »<sup>27</sup>

Pour VOYER, la performance est un concept englobant et intégrateur fort difficile à définir de façon précise. Il considère la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable. Elle peut être la réponse au besoin, ni plus ni moins en matière de quantité, de qualité, de coût et de temps. L'auteur poursuit en mentionnant que la performance peut également représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités et du bien-fondé d'une organisation<sup>28</sup>.

La performance c'est aussi : « la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui implique l'existence d'un référent en mettant en exergue ses deux caractéristiques : elle est

---

<sup>27</sup> Bourguignon, « Définir La Performance : Une Simple Question De Vocabulaire ? » 1996. Dans A M Fericelli & B. Sire « Performances Et Ressources Humaines », Paris, Economica, P. 18-31

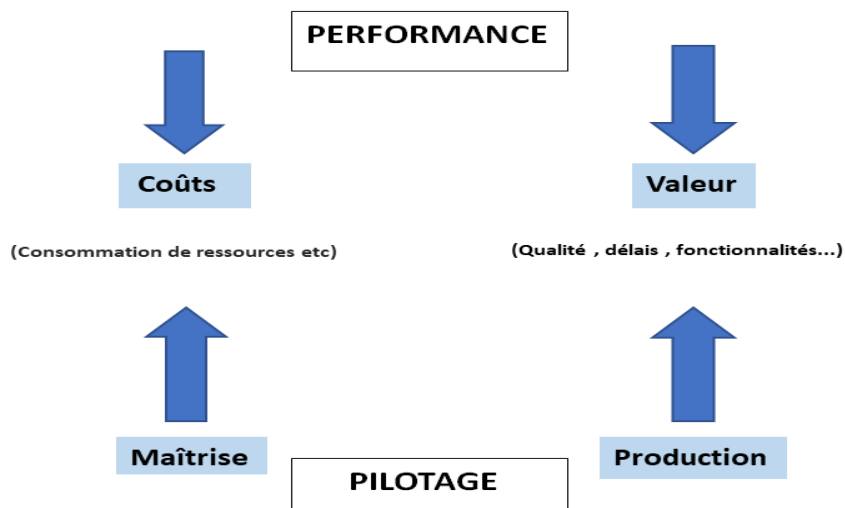
<sup>28</sup> G. Dumas, « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs De Performance En Gestion Hospitalière », Cahier De Transfert, Ct-2007-007, P.7.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

multidimensionnelle et subjective puisqu'elle quantifie et compare le résultat : la réalité, par rapport à un souhait »<sup>29</sup>.

Aussi, la performance fait référence également au couple (Valeur- Coûts) LORINO, elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût »<sup>30</sup> A souligner également que pour certains auteurs, c'est dans la comparaison du couple valeur/coût, que s'apprécie la performance « nette ». En déclarant que « les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque »<sup>31</sup>

**Figure n°5 : Les deux versants de la performance : coûts/valeur**



**Source :** GILBERT. P & M. CHARPENTIER « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) GREGOR 2004-05\_p03.

<sup>29</sup> O. Belmokhtar, M. Aib M.T.Oudjet, A.Oulmane, (2010) « Conception Et Développement D'un Logiciel De Simulation Du Processus Stratégique », 8ème Conférence Internationale De Modélisation Et Simulation Mosim Du 10 Au 12 Mai 2010 - Hammamet – Tunisie, P.1

<sup>30</sup> Ph. Lorino « Reconstruire Les Processus Créateurs De Valeur Dans Le Secteur Public », 9ème Colloque International De La Revue Pmp, Aix Provence, Mai 1998.

<sup>31</sup> F. Giraud, O. Saulpic , G. Naulleau, M -H. Delmond, P-L. & Bescos « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance », Ed ©Gualino, Eja – Paris – 2004, P.68

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

### 2. Les types de performance :

Atkinson, Waterhouse et Wells ont élaboré un modèle de performance qui met en évidence le rôle des parties prenantes et leur impact sur la performance d'une entreprise. Ce modèle intègre quatre catégories distinctes de parties prenantes, à savoir les actionnaires, les clients, les employés et la communauté au sein de laquelle l'entreprise opère.

Les actionnaires exercent leur influence sur la performance de l'entreprise en lien avec le rendement de leurs investissements. Les clients sont des parties prenantes centrales pour lesquelles l'entreprise réalise ses activités. Les employés, en tant qu'éléments internes, jouent un rôle majeur dans la réalisation des différentes tâches et dans la satisfaction des clients. Leur engagement, leurs compétences et leur productivité sont des facteurs fondamentaux contribuant à la performance globale de l'entreprise. Enfin, la communauté englobe des groupes de citoyens, ainsi que des associations de protection de l'environnement et autres, et son interaction avec l'entreprise peut avoir un impact significatif sur la réputation et la performance de l'entreprise.

Ce modèle reconnaît ainsi l'interdépendance des différentes parties prenantes et souligne que la satisfaction des actionnaires, des clients, des employés et de la communauté est étroitement liée à la performance globale de l'entreprise.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

**Tableau N°01** : Le modèle des parties prenantes proposé par Atkinson d'Atkinson, Waterhouse et Wells

<b>Parties prenantes</b>	<b>Mesures primaires</b>	<b>Mesures secondaires</b>
<b>Les actionnaires</b>	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
<b>Les clients</b>	Rentabilité des capitaux propres	Enquête sur la clientèle pour différents marchés/produits
<b>Les employés</b>	Satisfaction de la clientèle et qualité des services Engagement des employés Compétences des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
<b>La communauté</b>	Image publique	Différentes enquêtes externes

**Source** : A Atkinson, J H Waterhouse, R B Wells «A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement», Sloan Management Review, 1997, p. 35

Le modèle des parties prenantes proposé par Atkinson et ses collaborateurs offre une perspective alternative pour aborder la notion de performance en prenant en compte les parties prenantes. Ces parties prenantes englobent tous les acteurs qui sont de quelque manière impliqués dans les activités de l'entreprise, tels que les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs et la communauté environnante. Ce modèle souligne que les objectifs de l'entreprise sont structurés en objectifs primaires et en objectifs secondaires. Cependant, il met en avant que des actions doivent être entreprises en ce qui concerne les objectifs secondaires avant d'atteindre les objectifs primaires de l'entreprise.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

Ce modèle met en évidence trois types de performances distincts que nous allons examiner : la performance financière (liée aux actionnaires), la performance commerciale (liée aux clients) et la performance humaine (liée aux employés), ainsi que la performance sociale (liée à la communauté). D'autres types de performances, tels que la performance de production ou la performance stratégique, sont également pris en compte dans l'analyse.

Dans ce contexte, nous allons explorer les différentes approches de la performance qui nous aideront à saisir l'étendue du champ d'analyse de ce concept. Nous allons également examiner les divers facteurs qui peuvent influencer la performance ainsi que les indicateurs qui permettent de la mesurer. Ce modèle nous offre une perspective holistique pour comprendre et évaluer la performance sous différentes facettes et en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes impliquées.

### **2.1. La performance financière**

La performance financière peut être définie comme l'accomplissement d'une rentabilité favorable, d'une croissance satisfaisante et de la génération de valeur pour les actionnaires. Son but est d'assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de minimiser le besoin de recourir à des emprunts. La performance financière d'une entreprise est influencée par la manière dont elle gère les ressources financières à sa disposition. Cette gestion joue un rôle important dans la rentabilisation des investissements initiaux et la continuation des opérations les plus profitables.

Aujourd'hui, les entreprises visent non seulement à réaliser des bénéfices en leur nom propre, mais doivent également prendre en considération les conséquences de leurs activités sur l'ensemble de leurs parties prenantes. Il est important de noter que la performance financière d'une entreprise est corrélée à sa gouvernance. Une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sa performance financière. En revanche, une gouvernance solide permet d'établir une responsabilité plus étendue, une gestion améliorée et un contrôle plus efficace de l'entreprise (aussi appelée gouvernance d'entreprise). Elle favorise également l'adoption de pratiques responsables au sein de l'entreprise.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

La performance financière dépasse la simple réalisation de profits. Elle englobe une gestion astucieuse des ressources financières, la création de valeur pour les actionnaires et la prise en compte des parties prenantes dans les processus décisionnels. La gouvernance d'entreprise est indispensable pour préserver et améliorer la performance financière en instaurant des pratiques responsables et une gestion transparente et efficiente.

### **2.1.1. Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise :**

Avant d'aborder les indicateurs de la performance financière, il est pertinent de clarifier la notion d'indicateur de performance.

Un indicateur de performance peut se définir « comme une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. »<sup>32</sup>

Un indicateur de performance est une donnée exprimée de manière quantitative. En d'autres termes, il s'agit de mesurer un phénomène en attribuant des valeurs numériques. Cette pratique est relativement simple pour les phénomènes physiques, mais peut se révéler plus complexe lorsque l'on aborde des aspects psychologiques, comme la motivation des employés. Un indicateur permet d'évaluer l'efficacité d'un processus, c'est-à-dire sa capacité à produire des résultats performants. Cette notion est profondément liée à une démarche d'amélioration continue, où l'objectif est de constamment élever les standards et les résultats obtenus.

La mesure a pour finalité d'informer les prises de décisions en vue d'une amélioration. Un indicateur est une composante intégrée dans le contexte d'une stratégie globale. Il est impératif d'assurer la cohérence entre l'ensemble des indicateurs utilisés à tous les niveaux au sein de l'entreprise. Les indicateurs de performance ne devraient pas se présenter comme

---

<sup>32</sup> A Courtois, M Pillet, C Martin, « Gestion De Production », Editions D'organisation, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003, P : 361.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

une collection de méthodes locales disparates, mais plutôt comme un ensemble coordonné de mesures partielles reflétant une stratégie d'ensemble.

Avant les années 1990, les entreprises se concentraient principalement sur l'utilisation d'indicateurs financiers pour évaluer leur performance. Durant cette période, les indicateurs financiers prédominants étaient axés sur les retours sur investissement (Return On Investment - ROI), les chiffres d'affaires et les résultats financiers. Ces indicateurs laissaient entendre que la performance d'une entreprise était principalement interprétée en termes de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables étaient donc utilisées pour refléter la performance en bourse de l'entreprise. Cependant, ces indicateurs ont par la suite été soumis à des critiques quant à leur fiabilité et à leur capacité à fournir des informations précises sur la performance et la situation de l'entreprise analysée.

Suite à ces critiques, des améliorations ont été apportées à ces indicateurs. De nos jours, des indicateurs financiers plus pertinents pour mesurer la création de valeur de l'entreprise ont émergé, tels que l'Économic Value Added (EVA) et le CashFlow Return On Investment (CFROI). Pour évaluer la performance financière de l'entreprise, les gestionnaires ont de plus en plus recours au Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, aux flux de trésorerie disponibles, à la croissance des flux de trésorerie, au Return On Assets (ROA) et aux retours sur investissement (ROI).

### - **Économic Value Added (EVA) :**

L'EVA est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux employés. Elle est obtenue par la formule suivante  $EVA = (\text{Rentabilité économique} - \text{Coût du capital}) \times (\text{Capitaux Investis})$

### - **Le Cash-Flow Return On Investment (CFROI) :**

Le Cash-Flow Return On Investment (CFROI) est un indicateur qui mesure la rentabilité des investissements en cours d'une entreprise. Il évalue la rentabilité en comparant la valeur brute de l'actif économique de l'entreprise avec les excédents bruts d'exploitation après

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

impôts sur la durée de vie des actifs immobilisés existants. Le CFROI est ensuite comparé au coût moyen pondéré du capital pour déterminer si les investissements sont rentables, neutres ou peu performants. Pour augmenter la valeur de l'entreprise, il est nécessaire d'augmenter la différence entre le coût du capital et le CFROI, ce qui signifie générer plus de flux de trésorerie excédentaires par rapport au coût de financement.

### **- Le Return On Equity (ROE) :**

Le Return On Equity (ROE), en d'autres termes le taux de rentabilité des capitaux propres, fournit des insights précieux sur la rentabilité d'une entreprise et sa capacité à générer des bénéfices à partir des investissements de ses actionnaires. Cet indicateur permet également d'identifier les divers moteurs de la performance, d'évaluer l'ampleur des capitaux investis et de mesurer la rentabilité économique par objet d'étude. Cependant, il est important de noter que le ROE peut présenter une volatilité supérieure à d'autres indicateurs, en raison notamment du caractère fixe des frais financiers liés à la dette. Cela signifie que les éléments de revenus et de coûts sont susceptibles de varier de manière significative.

### **- Le Return On Investment (ROI) :**

Le Return On Investment (ROI) est un indicateur essentiel qui mesure le rendement des fonds investis en pourcentage. Son objectif principal est d'évaluer si les investissements initiaux dans un projet sont justifiés par les bénéfices générés. Il offre une vue d'ensemble de la performance d'une entreprise en mettant en relation les coûts engagés avec les profits réalisés. Malgré sa simplicité de calcul et de compréhension, le ROI peut être vulnérable à la manipulation, ce qui pourrait entraîner une focalisation excessive sur les chiffres au détriment d'une gestion globale et à long terme de l'organisation.

### **- Le Return On Assets (ROA) :**

Le Return On Assets (ROA), également connu sous le nom de ROCE (Return On Capital Employed), mesure la rentabilité économique d'une entreprise en évaluant son efficacité dans l'utilisation de ses ressources économiques pour générer des résultats. Il se calcule en divisant le résultat d'exploitation après impôt théorique par la somme des immobilisations d'exploitation nettes et du besoin de fonds de roulement d'exploitation net. Ce ratio indique

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

si l'entreprise crée ou détruit de la valeur en tenant compte du coût moyen pondéré du capital.

Le ROA offre des informations rapides sur le rendement des actifs et les profits qu'ils génèrent, tout en évaluant la capacité de la direction à prendre des décisions judicieuses en matière d'investissement. Il permet également de surveiller les marges nettes et les rotations des actifs, des éléments clés de la performance.

### **2.2. La performance commerciale**

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Outtara comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients »<sup>33</sup>.

Plauchu et Taïrou définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation »<sup>34</sup>. La performance commerciale se mesure à travers des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la part de marché, et la fidélisation des clients. Pour améliorer sa performance commerciale, une entreprise doit développer des stratégies adaptées, incluant l'innovation, la gestion efficace des coûts, et la satisfaction client. Cette dernière est particulièrement cruciale, car elle favorise la fidélité des clients existants et génère de nouvelles opportunités de croissance à long terme pour l'entreprise.

### **2.3 La performance de production**

Comme son appellation le suggère, il s'agit d'une forme de performance visant à accroître la production. Pour atteindre cet objectif, l'allocation de diverses ressources productives, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, est requise pour la

---

<sup>33</sup> P Ouattara « Diagnostic Financier Et Performance D'une Entreprise En Côte d'Ivoire ». MBA Finance D'entreprise, Ecole Supérieure De Gestion De Paris : Blog Axlane : Accélérateur De Croissance.2017.

<sup>34</sup> V Plauchu Et A Taïrou « Méthodologie Du Diagnostic D'entreprise », Ed Le Harmattan,2008 P. 133.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

fabrication de biens et la prestation de services. La performance dans le domaine de la production de l'entreprise renvoie selon Corhay, A et Mbangala, M à « la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire »<sup>35</sup>. Cela signifie que l'entreprise doit être en mesure de créer de la valeur ou des bénéfices en optimisant l'utilisation de ses ressources. Cependant, cela peut aussi englober la capacité de l'entreprise à accroître sa production en utilisant efficacement ses ressources existantes.

### **2.4. La Performance stratégique :**

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés<sup>36</sup>, Cette notion peut également être envisagée comme « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance stratégique se réfère à la capacité d'une organisation à exécuter efficacement sa stratégie pour atteindre ses objectifs à long terme. Elle englobe l'ensemble des actions entreprises par une entreprise pour mettre en œuvre sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques. La performance stratégique se mesure à travers des critères tels que l'alignement de l'entreprise sur sa stratégie déclarée, la réalisation des objectifs fixés, la gestion efficace des ressources, l'adaptabilité aux changements de l'environnement concurrentiel, et la capacité à saisir des opportunités stratégiques. Pour améliorer la performance stratégique, une organisation doit souvent évaluer régulièrement sa stratégie, identifier des indicateurs clés de performance, et ajuster ses actions en conséquence pour rester compétitive et atteindre ses aspirations à long terme.

### **2.5 La performance sociale :**

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de

---

<sup>35</sup>A Corhay, etM Mbangala, « Fondements de gestion financière : Manuel et applications ». Editions du CEFAL.2008, p.265

<sup>36</sup> Alain Marion, Alain Asquin • Christophe Everaere Didier Vinot • Michel Wissler « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Dunod, Paris, 2012, p13.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ». <sup>37</sup> La notion de performance sociale de l'entreprise englobe la prise en considération de l'éthique au sein de l'univers des affaires. Elle est indissociable du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise et transcende les simples interactions entre employeurs et employés. Elle englobe également l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et leurs obligations, tout en assumant ses responsabilités vis-à-vis de la société, tant sur le plan économique que social et environnemental.

### **2.6. La Performance humaine**

La performance humaine désigne « l'influence des actes de gestion sur les personnes au travail, sur leurs attitudes et comportements » <sup>38</sup> La notion de performance humaine trouve sa base dans la performance biologique de l'individu. Au cœur de cette recherche, se situe le concept de capital humain et son impact sur les entreprises. L'accent est mis sur la prise de conscience de l'importance de la ressource humaine, non seulement en termes de nombre, mais aussi de la capacité à forger un capital organisationnel collectif, englobant les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise. Pour maximiser la performance, les employés doivent être motivés, engagés et satisfaits dans leurs rôles, avec des études montrant que la croyance et la valeur de l'individu sous-tendent leurs actions professionnelles.

La performance humaine est examinée à deux niveaux : individuel et collectif. Elle se matérialise par les compétences et les postes des employés au niveau individuel, et par les activités du groupe de travail ou de la sous-unité au niveau collectif.

### **2.7. La performance concurrentielle**

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel

---

<sup>37</sup> D Khouatra « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

<sup>38</sup> Le Louarn et Wils, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Éd. Liaisons, 2001, p. 9

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.<sup>39</sup>

### **3. Les objectifs de la performance**

La quête de la performance en entreprise englobe une série d'objectifs variés, tous liés à la mesure et à l'amélioration de ses performances internes et externes. Elle vise à stimuler l'innovation dans le développement de produits, à reconnaître et à récompenser les contributions individuelles, à améliorer les processus de fabrication, à réduire les coûts de production, et à introduire de nouveaux produits sur le marché. En parallèle, elle renforce le développement du personnel en favorisant des conditions de travail optimales, elle veille au respect des délais de livraison et elle améliore la gestion des réclamations des clients, ce qui contribue à fidéliser la clientèle et à accroître la part de marché. En fin de compte, elle consolide et développe le savoir-faire de l'entreprise dans son ensemble.

Dans cette optique, l'entreprise recherche activement des mesures de performance qui soient à la fois utiles et dynamiques. Ces mesures englobent toutes les dimensions de l'entreprise, en combinant des aspects opérationnels et financiers. Cette approche permet d'évaluer de manière pertinente les décisions stratégiques, d'identifier les domaines à améliorer et de garantir la durabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

---

<sup>39</sup> B Sogbossi Bocco « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, p.128, 2010/1 (N°241).

## **Section 02 : mesure et évaluation de la performance par les tableaux de bord**

Les mesures de performance jouent un rôle important dans l'orientation des actions et des décisions au sein de l'entreprise. Elles permettent de quantifier et d'évaluer divers aspects de son fonctionnement, des niveaux de production à la satisfaction client, en passant par l'efficacité des processus internes. Cependant, il est essentiel de choisir judicieusement ces mesures, car elles peuvent influencer le comportement des employés et des managers. Les indicateurs de performance doivent être conçus de manière à encourager des comportements positifs et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils servent de boussole pour évaluer la pertinence des décisions prises, fournissant ainsi aux décideurs des informations essentielles pour ajuster leur stratégie. En fin de compte, les mesures de performance sont bien plus que de simples chiffres ; elles constituent un outil puissant de motivation et d'amélioration continue au sein de l'entreprise. ; car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent. Dans cette section, nous nous pencherons sur la mesure de la performance des entreprises en mettant l'accent sur deux aspects clés : les mesures comptables de la performance et la variété des ratios financiers utilisés à cet effet.

### **1. La mesure de la performance de l'entreprise :**

L'évaluation de la performance d'une entreprise peut être abordée par diverses méthodes, souvent complémentaires et convergentes vers les mêmes objectifs stratégiques de l'entreprise. Cependant, cette multitude de perspectives rend la compréhension de la performance complexe. La spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les facteurs qui l'influencent tels que la culture d'entreprise, le contexte socio-économique, etc., la rendent difficile à définir de manière universelle, et encore plus difficile à mesurer. C. GAUZENTE, déclare que : « si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. »<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> C. GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » ; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000. Université d'Angers, P. 145

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

### 1.1. Les mesures comptables de la performance :

Les indicateurs de la mesure comptable c'est le premier axe de mesure développé par les entreprises pour déterminer la performance financière.

#### 1.1.1. La présentation du bilan :

Le bilan se présente comme une illustration simplifiée des actifs et des passifs de l'entreprise. Il offre un aperçu de la valeur comptable de la société tout en examinant sa situation financière, et chaque entreprise est tenue de le préparer au minimum une fois par an. Conformément au Plan Comptable Général « le bilan décrit séparément les éléments actifs et passif de l'entité et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres et, les cas échéants, les autres fonds propres. Les éléments d'actif et de passif sont évalués séparément. Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes d'actif et de passif. Le bilan d'ouverture d'un exercice. <sup>41</sup>

**Tableau N°02 : Présentation des deux parties du bilan (Actif et Passif)**

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b>Actif Immobilisé</b>	<b>Capitaux propres assimilés</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b> -Brevet, fonds commercial... <b>Immobilisations corporelles</b> -Terrain, constructions, matériel industriel... <b>Immobilisations financières</b> -Titres de participation, prêt...	<b>Capitaux propres</b> -Capital, réserve... -Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) -Report à nouveau (positif ou négatif)
<b>Actif Circulant</b>	<b>Dettes</b>
<b>Stocks</b> -Marchandises, matières premières, produits finis...	<b>Dettes Financières</b> -Emprunts, découvert...auprès des banques -Emprunts et dettes auprès des associés
<b>Créances</b> -Créances sur les clients...	<b>Dettes d'exploitation</b> -Dettes auprès des fournisseurs -Dettes fiscales et sociales
<b>Disponibilités</b> -Comptes en banque, caisse...	<b>Dettes sur immobilisations</b>
	<b>Autres dettes</b>

**Source :** CERRADA Karine, Yves de Rongé, Michel de Wolf (2016), « Comptabilité et analyse des états financiers », 2ème Edition Boeck supérieur, Belgique, P24.

<sup>41</sup> Carole Maurel et Patrick sentis, « introduction a la finance d'entreprise », Edition Pearson, France, 2017, P20

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

### A) Les indicateurs d'équilibre financière du bilan :

Les indicateurs d'équilibre financier d'une entreprise sont des mesures clés qui permettent d'évaluer sa santé financière, sa stabilité et sa capacité à honorer ses obligations financières à long terme, on peut citer quatre indicateurs essentiels ;

- **Le fonds de roulement net (FRN) :**

#### **FRN=Capitaux permanents – Actifs immobilisés**

Le fonds de roulement net (FRN) évalue si une entreprise a suffisamment d'actifs liquides à court terme pour couvrir ses dettes à court terme. Il mesure la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants. Un FRN positif suggère une bonne capacité à gérer les obligations financières à court terme, tandis qu'un FRN négatif peut indiquer des problèmes de liquidités potentiels.

- **FRN positif (+) :** Un FRN positif signifie que l'entreprise dispose de ressources financières à long terme excédentaires par rapport à ses besoins en immobilisations à long terme. En d'autres termes, elle a plus d'argent disponible à long terme qu'elle n'a que l'entreprise a une marge de manœuvre financière pour investir dans de nouveaux projets, rembourser des dettes ou distribuer des dividendes aux actionnaires.
- **FRN négatif (-) :** Un FRN négatif signifie que l'entreprise a des besoins en financement à long terme supérieurs à ses ressources financières à long terme. Cela peut indiquer que l'entreprise dépend fortement de l'emprunt à long terme pour financer ses immobilisations, ce qui peut entraîner des risques financiers si les taux d'intérêt augmentent ou si les conditions de financement deviennent plus strictes.
- **FRN égal à zéro (=) :** Un FRN égal à zéro signifie que l'entreprise équilibre ses ressources financières à long terme avec ses besoins en immobilisations à long terme. En d'autres termes, elle a suffisamment de ressources financières à long terme pour financer ses actifs à long terme, mais il n'y a pas d'excédent. Cela peut être considéré comme une gestion financière équilibrée, mais cela ne signifie pas nécessairement que l'entreprise utilise au mieux ses ressources financières.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **Le besoin de fonds de roulement (BFR) :**

**BFR= Besoins en Fonds de Roulement = Valeurs d'Exploitation (Stocks) + Valeurs Réalisables (Créances) – Dettes à Court Terme**

Le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) est un indicateur essentiel pour évaluer l'équilibre financier à court terme d'une entreprise, car il traduit le montant de financement nécessaire pour soutenir son activité opérationnelle., le BFR mesure la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants sur une période spécifique. Cette mesure reflète le niveau de fonds requis pour faire face aux besoins quotidiens de l'entreprise, notamment pour financer ses opérations courantes,

- **BFR positif (+)** : Un BFR positif signifie que l'entreprise a besoin de fonds pour financer ses opérations courantes. Cela peut être dû à des stocks importants, à des délais de paiement fournisseurs prolongés ou à des créances clients qui mettent du temps à être encaissées. Un BFR positif peut être normal pour de nombreuses entreprises, mais il doit être géré efficacement pour éviter des contraintes de trésorerie.
- **BFR négatif (-)** : Un BFR négatif signifie que l'entreprise a plus de liquidités et d'actifs courants qu'elle n'a de dettes à court terme et d'autres besoins financiers à court terme. Cela peut être considéré comme positif car il y a une disponibilité de trésorerie excédentaire. Cependant, un BFR fortement négatif peut indiquer que l'entreprise ne gère pas efficacement ses ressources financières, ce qui peut entraîner des opportunités de rendement perdues.
- **BFR égal à zéro (=)** : Un BFR égal à zéro signifie que l'entreprise équilibre ses actifs courants et ses passifs courants. En d'autres termes, elle n'a ni excédent ni déficit de liquidités à court terme. Cela peut indiquer une gestion financière équilibrée, mais cela ne signifie pas nécessairement que l'entreprise utilise au mieux ses ressources financières

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **La trésorerie nette (TN) :**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

La TRN représente la situation nette de trésorerie disponible après avoir pris en compte les besoins de financement à court terme engendrés par le BFR. Cela signifie que la TRN prend en considération la capacité de l'entreprise à financer ses activités courantes (mesurées par le BFR) avec ses ressources de trésorerie actuelles.

### **Trésorerie Nette Positive :**

- Une trésorerie nette positive indique que l'entreprise a plus de liquidités (ou d'équivalents de trésorerie) disponibles que de dettes à court terme à rembourser.
- Cela signifie généralement que l'entreprise est en bonne santé sur le plan financier et qu'elle est capable de faire face à ses obligations à court terme sans problème.
- Une trésorerie nette positive peut également indiquer que l'entreprise a des ressources supplémentaires pour investir, rembourser des dettes à plus long terme ou distribuer des dividendes aux actionnaires.

### **Trésorerie Nette Négative :**

- Une trésorerie nette négative indique que l'entreprise a plus de dettes à court terme que de liquidités disponibles.
- Cela peut être un signe de vulnérabilité financière, car l'entreprise peut avoir du mal à honorer ses obligations à court terme, telles que le remboursement de prêts ou le paiement des fournisseurs.
- Une trésorerie nette négative peut nécessiter que l'entreprise recherche des sources de financement supplémentaires, comme des lignes de crédit, pour maintenir ses opérations.

### **Trésorerie Nette Nulle :**

- Une trésorerie nette nulle signifie que les liquidités disponibles sont égales aux dettes à court terme.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- Bien que cela puisse sembler équilibré, cela peut encore nécessiter une gestion prudente de la trésorerie pour s'assurer que l'entreprise peut respecter ses obligations à court terme à tout moment.
- Une trésorerie nette nulle peut être un signal pour l'entreprise de surveiller attentivement sa trésorerie et de gérer efficacement ses délais de paiement et de collecte.

- **Ratio de l'équilibre financier global :**

**Ratio de l'équilibre financier global = FRN / BFR**

Le "Ratio de l'équilibre financier global" est un indicateur financier qui mesure la relation entre le Financement à Long Terme et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'une entreprise. Ce ratio évalue comment l'entreprise parvient à équilibrer le financement durable sur le long terme avec les besoins financiers à court terme pour ses opérations courantes. Quand ce ratio est :

- **Ratio supérieur à 1 :** Si le ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise dispose d'un financement à long terme excédentaire par rapport à ses besoins financiers à court terme. Dans ce cas, l'entreprise peut envisager de réduire le financement à long terme pour optimiser l'utilisation des ressources financières. Cela peut inclure le remboursement anticipé de certaines dettes à long terme pour réduire les coûts d'intérêt ou la réévaluation des investissements à long terme.
- **Ratio égal à 1 :** Un ratio de 1 indique un équilibre entre le financement à long terme et les besoins financiers à court terme. C'est une situation équilibrée. Cependant, il peut être utile de continuer à surveiller le ratio pour s'assurer qu'il reste stable au fil du temps.
- **Ratio inférieur à 1 :** Si le ratio est inférieur à 1, cela indique que l'entreprise a des besoins financiers à court terme plus importants que son financement à long terme. Dans cette situation, l'entreprise peut envisager de rechercher de nouvelles sources de financement à long terme, telles que des prêts ou des investissements en capitaux propres, pour renforcer la stabilité financière de l'entreprise.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

### 1.2. La mesure par L'analyse des ratios :

L'analyse des ratios est une méthode d'évaluation de la performance financière d'une entreprise qui repose sur la comparaison de différentes données financières à l'aide de ratios ou de rapports numérique.

#### 1.2.1. Ratio d'évaluation du FRN et des DCT :

**Ratio d'évaluation du FRN et des DCT=  $FRN / DCT$**

Le "Ratio d'évaluation du FRN et des DCT" est un indicateur financier qui évalue la relation entre le Financement à Long Terme (FRN - aussi appelé Fonds Propres et Dettes à Long Terme) et les Dettes à Court Terme (DCT) d'une entreprise. Il est utilisé pour mesurer comment l'entreprise équilibre ses ressources financières à long terme par rapport à ses obligations financières à court terme ;

- **Un Ratio d'évaluation du FRN et des DCT supérieur à 1 (ou 100%)** indique que l'entreprise dispose de plus de ressources financières à long terme que de dettes à court terme. C'est généralement considéré comme positif, car cela signifie que l'entreprise a une marge de manœuvre financière pour faire face à ses obligations à court terme.
- **Un Ratio d'évaluation du FRN et des DCT inférieur à 1 (ou 100%)** indique que l'entreprise a plus de dettes à court terme que de ressources financières à long terme. Cela peut être un signe de vulnérabilité financière, car l'entreprise peut avoir du mal à rembourser ses dettes à court terme si elles deviennent dues.
- **Un Ratio d'évaluation du FRN et des DCT égal à 1 (ou 100%)** signifie que l'entreprise a un équilibre parfait entre ses ressources financières à long terme et ses obligations à court terme. Cependant, cela ne laisse aucune marge de manœuvre en cas de besoins imprévus ou de fluctuations économiques.

#### 1.2.2. Ratio de financement stable des actifs circulant :

**Ratio de financement stable des actifs circulants=  $Fonds\ propres + dettes\ à\ long\ terme / Actif\ circulant\ totaux$**

Le "Ratio de financement stable des actifs circulants" révèle la proportion entre le financement à long terme et les actifs circulants d'une entreprise, permettant de déterminer si elle dépend

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

davantage de dettes à long terme pour soutenir ses opérations courantes ou si elle privilégie des ressources internes à court terme.

- **Si le ratio est supérieur à 1** : Cela signifie que les actifs circulants sont principalement financés par des sources stables, ce qui est généralement considéré comme une situation financièrement solide. L'entreprise a suffisamment de ressources à long terme pour couvrir ses besoins à court terme.
- **Si le ratio est inférieur à 1** : Cela indique que les actifs circulants sont principalement financés par des sources à court terme, comme les dettes à court terme. Cela peut être risqué car l'entreprise peut avoir du mal à rembourser ses dettes à court terme en cas de besoin.
- **Si le ratio est égal à 1** : Cela signifie que les actifs circulants sont financés à parts égales par des sources stables et à court terme. L'entreprise est équilibrée en termes de financement à court et à long terme.

### 1.2.3. Les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme en utilisant ses actifs liquides. Ils sont essentiels pour mesurer la liquidité d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à convertir rapidement des actifs en espèces pour répondre à ses besoins de trésorerie immédiats.

#### A) Le ratio de liquidité général :

##### **Ratio de liquidité général = actif circulant / dettes à court terme**

C'est un ratio qui nous informe sur la capacité de la société à faire face à ses D.C.T par le biais de son actif circulant.

- **Si le ratio est supérieur à 1** : Cela signifie que l'entreprise a suffisamment d'actifs liquides pour couvrir l'ensemble de ses obligations financières à court terme. C'est généralement considéré comme une situation financièrement solide.
- **Si le ratio est inférieur à 1** : Cela suggère que l'entreprise pourrait avoir du mal à couvrir toutes ses dettes à court terme avec ses actifs liquides actuels. Cela peut indiquer un risque financier.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **Si le ratio est égal à 1** : Cela signifie que les actifs liquides sont égaux aux passifs courants. L'entreprise peut couvrir ses obligations à court terme, mais elle n'a pas de marge de sécurité.

### B) Le ratio de liquidité réduite :

**Ratio de liquidité réduite = Valeurs réalisables + Valeurs disponibles / Dettes à court terme**

Le "ratio de liquidité réduite" est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à court terme en utilisant uniquement ses actifs les plus liquides, c'est-à-dire les liquidités disponibles et les équivalents de trésorerie, tels que les comptes bancaires et les placements à court terme.

- **Si le ratio est supérieur à 1** : Cela signifie que l'entreprise a suffisamment de liquidités et d'équivalents de trésorerie pour couvrir l'ensemble de ses obligations financières à court terme. C'est une indication positive de la capacité de l'entreprise à gérer ses dettes à court terme.
- **Si le ratio est inférieur à 1** : Cela suggère que l'entreprise pourrait avoir du mal à couvrir toutes ses dettes à court terme avec ses liquidités et équivalents de trésorerie actuels. Cela peut indiquer un risque financier.
- **Si le ratio de liquidité réduite est égal à 0**: cela signifie que l'entreprise n'a aucune liquidité disponible pour couvrir ses obligations financières à court terme à partir de ses actifs les plus liquides, tels que les liquidités et les équivalents de trésorerie. C'est une situation financière critique, car cela indique que l'entreprise est incapable de répondre à ses besoins de trésorerie immédiats avec les ressources actuellement disponibles.

### C) Le ratio de liquidité immédiate :

**Ratio de liquidité immédiate = Valeurs disponibles/DCT**

Le ratio de liquidité immédiate, également appelé le "ratio quick" ou "ratio acid-test," est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme en utilisant ses actifs les plus liquides, c'est-à-dire ceux qui peuvent être rapidement

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

convertis en espèces sans subir de perte significative de valeur. Ce ratio est une mesure plus restrictive de la liquidité que le ratio de liquidité courante, car il exclut les stocks (inventaires) de l'équation, car ils ne sont pas toujours faciles à vendre rapidement.

- **Ratio supérieur à 1 ( $> 1$ )** : Un ratio de liquidité immédiate supérieur à 1 est généralement considéré comme positif. Cela signifie que l'entreprise a suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses obligations à court terme, même si les stocks ne sont pas inclus. Cela indique une solide position de liquidité et une capacité à répondre aux paiements immédiats.
- **Ratio égal à 1 ( $= 1$ )** : Un ratio de liquidité immédiate égal à 1 peut être considéré comme une situation limite. Cela signifie que l'entreprise dispose juste assez d'actifs liquides pour couvrir ses obligations à court terme sans prendre en compte les stocks. Il est prudent de suivre de près la situation financière de l'entreprise et de s'assurer qu'elle peut gérer ses flux de trésorerie efficacement.
- **Ratio inférieur à 1 ( $< 1$ )** : Un ratio de liquidité immédiate inférieur à 1 peut être un signe de préoccupation. Cela indique que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses obligations à court terme sans vendre ses stocks. Cela peut suggérer une dépendance excessive à l'égard des stocks pour maintenir la liquidité.

### 1.2.4. Les ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses coûts et à ses investissements. Ils fournissent des informations cruciales sur la performance financière globale de l'entreprise et sont essentiels pour les investisseurs, les gestionnaires et les analystes financiers

#### 1.2.4.1. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

**EBE = Valeur ajoutée – charges de personnel – impôts, taxes et versements d'avance**

L'EBE est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices avant de prendre en compte les coûts financiers et fiscaux, ainsi que les charges

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

non opérationnelles. Il reflète la rentabilité de l'activité principale de l'entreprise en excluant les éléments qui ne sont pas directement liés à sa performance opérationnelle.

- **Un EBE positif** : est généralement un signe positif. Cela indique que l'entreprise génère un bénéfice brut à partir de ses activités principales avant de déduire les charges financières, les impôts et les amortissements.
- **Signification** : L'entreprise est rentable sur le plan opérationnel et peut couvrir ses coûts d'exploitation. Elle a la capacité de générer des liquidités internes pour soutenir ses opérations, rembourser des dettes, investir dans la croissance et d'autres besoins financiers.
- **Un EBE négatif** : est généralement préoccupant. Cela signifie que l'entreprise ne réalise pas de bénéfice brut à partir de ses activités principales.
- **Signification** : L'entreprise peut avoir des difficultés à couvrir ses coûts d'exploitation avec les revenus générés par ses opérations. Il peut être nécessaire de prendre des mesures correctives, telles que la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou la recherche de nouvelles sources de revenus.
- **Un EBE égal à zéro** : signifie que l'entreprise réalise juste assez de revenus pour couvrir ses coûts d'exploitation, sans dégager d'excédent.
- **Signification** : Bien que cela puisse ne pas nécessairement être une situation critique, cela signifie qu'il y a peu de marge de manœuvre pour la croissance ou pour faire face à des imprévus. L'entreprise doit surveiller de près sa gestion des coûts et sa rentabilité opérationnelle.

### 1.2.4.2. Return on Capital Employed (ROCE) :

#### **Ratio de rentabilité économique (ROCE) : Résultat net / T. Actif Année**

Le ROCE, ou Return on Capital Employed en anglais, est un ratio financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise en évaluant le rendement généré par l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise, qu'il s'agisse de capitaux propres (fonds propres des actionnaires) ou de dettes à long terme (comme les prêts ou les obligations).

- **ROCE Positif** : Un ROCE positif est généralement un signe positif. Cela signifie que l'entreprise génère un bénéfice par rapport au capital investi dans l'entreprise.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **Signification** : Un ROCE positif indique que l'entreprise est rentable et qu'elle génère un rendement sur le capital investi. Cela peut être un signe de bonne gestion financière et opérationnelle.
- **ROCE Négatif** : Un ROCE négatif est préoccupant. Cela signifie que l'entreprise génère des pertes par rapport au capital investi.
- **Signification** : Un ROCE négatif peut indiquer une gestion inefficace des ressources financières ou des problèmes opérationnels graves. Il peut nécessiter une analyse approfondie et des mesures correctives pour améliorer la rentabilité.
- **ROCE Égal à Zéro** : Un ROCE égal à zéro indique que l'entreprise génère juste assez de bénéfices pour couvrir les coûts d'exploitation, sans dégager d'excédent.
- **Signification** : Un ROCE égal à zéro peut signifier que l'entreprise fonctionne au point mort. Cela peut être suffisant pour maintenir les opérations, mais il y a peu de marge pour la croissance ou pour faire face à des défis financiers imprévus. Une attention particulière doit être portée à la gestion des coûts et à l'amélioration de la rentabilité.

### 1.2.4.3. Ratio de rentabilité commerciale (RRC) :

**Ratio de rentabilité commerciale (RRC) = Résultat net / C.A**

Le "Ratio de Rentabilité Commerciale" est un indicateur clé qui évalue à quel point une entreprise est rentable en relation avec son volume d'activité. En d'autres termes, il nous dit comment l'entreprise réussit à générer des bénéfices grâce à ses opérations quotidiennes, sans tenir compte des facteurs financiers exceptionnels qui pourraient déformer la réalité financière. Le RRC se penche sur la rentabilité opérationnelle, analysant les marges bénéficiaires pour évaluer comment l'entreprise génère des bénéfices à partir de ses activités commerciales.

- **RRC Positif** : Un RRC positif est généralement un signe positif.
- **Signification** : Cela indique que l'entreprise génère un bénéfice net à partir de ses ventes. Elle réalise un profit après avoir couvert ses coûts d'exploitation, ce qui est essentiel pour sa rentabilité et sa viabilité à long terme.
- **RRC Négatif** : Un RRC négatif est généralement préoccupant.
- **Signification** : Cela signifie que l'entreprise subit des pertes nettes par rapport à ses revenus. Les coûts d'exploitation et éventuellement d'autres facteurs, comme les

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

charges financières ou les impôts, dépassent les revenus. Des mesures correctives peuvent être nécessaires pour améliorer la rentabilité.

- **RRC Égal à Zéro** : Un RRC égal à zéro indique que l'entreprise réalise un bénéfice net équivalent à son chiffre d'affaires, c'est-à-dire qu'elle a juste assez de bénéfices pour couvrir ses coûts d'exploitation.
- **Signification** : Cela peut signifier que l'entreprise opère au point mort, où les revenus sont égaux aux coûts. Bien que cela puisse être suffisant pour maintenir les opérations, cela laisse peu de marge de manœuvre pour la croissance ou pour faire face à des imprévus. Une attention particulière doit être accordée à l'efficacité opérationnelle.

### 1.2.4.4. Ratio de rentabilité financière (ROE) :

**Ratio de rentabilité financière (ROE)= Résultat net/C. P**

Le ROE, ou Retour sur Capitaux Propres, est un indicateur financier essentiel qui mesure la rentabilité d'une entreprise en rapportant son bénéfice net aux capitaux propres. En d'autres termes, il quantifie la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices en utilisant les fonds investis par les actionnaires. Il est largement utilisé par les investisseurs, les analystes financiers et les gestionnaires pour évaluer la performance financière d'une entreprise et la comparer à celle de ses pairs du même secteur ou de l'industrie. Le ROE est exprimé en pourcentage et joue un rôle crucial dans la prise de décision en matière d'investissement et de gestion financière.

- **ROE Positif** : Un ROE positif signifie généralement que l'entreprise génère des bénéfices avec les fonds investis par les actionnaires. Cela indique une rentabilité et une efficacité financière positives. Un ROE positif est généralement un signe positif pour les investisseurs, car cela montre que l'entreprise est capable de générer des rendements sur les capitaux propres.
- **ROE Négatif** : Un ROE négatif indique que l'entreprise a subi des pertes, ce qui signifie qu'elle a enregistré un bénéfice net négatif par rapport à ses capitaux propres. Cela peut être préoccupant pour les investisseurs, car cela suggère que l'entreprise ne parvient pas à générer des rendements suffisants pour couvrir les coûts et les dépenses. Un ROE négatif peut être temporaire en raison de circonstances exceptionnelles, mais s'il persiste sur le long terme, cela peut indiquer des problèmes financiers sous-jacents.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **ROE Nul (ou très proche de zéro)** : Un ROE nul peut se produire lorsque le bénéfice net est égal aux capitaux propres, ce qui signifie que l'entreprise ne génère aucun bénéfice supplémentaire par rapport à l'investissement initial des actionnaires. Dans certains cas, un ROE nul peut refléter une entreprise stable qui maintient ses capitaux propres sans augmenter sa rentabilité. Cependant, cela peut également indiquer une faible performance financière ou une utilisation inefficace du capital.

### 1.2.5. Ratios de Solvabilité et de Structure Financière :

#### 1.2.5.1. Ratio de solvabilité :

**Ratio de solvabilité = Capitaux propres / total passif**

Le ratio de solvabilité est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations financières à long terme, notamment le remboursement de ses dettes. Il évalue si l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs ou de capitaux propres pour couvrir ses dettes à long terme. Le ratio de solvabilité est essentiel pour les investisseurs, les créanciers et les gestionnaires, car il aide à évaluer le risque financier d'une entreprise et sa capacité à maintenir sa stabilité financière à long terme.

- **Ratio de Solvabilité Positif** : Un ratio de solvabilité positif est généralement un signe positif.
- **Signification** : Cela indique que l'entreprise a suffisamment d'actifs et de capitaux propres pour couvrir ses dettes à long terme. Elle a une solvabilité financière solide, ce qui est rassurant pour les créanciers et les investisseurs.
- **Ratio de Solvabilité Négatif** : Un ratio de solvabilité négatif est préoccupant et inhabituel.
- **Signification** : Cela signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs et de capitaux propres pour couvrir ses dettes à long terme, ce qui peut indiquer une situation de détresse financière. Un ratio négatif suggère que l'entreprise pourrait avoir du mal à honorer ses obligations financières.
- **Ratio de Solvabilité Neutre ou Proche de Zéro** : Un ratio de solvabilité égal à zéro ou très proche de zéro peut indiquer une situation de risque.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

- **Signification** : Cela signifie que l'entreprise a juste assez d'actifs et de capitaux propres pour couvrir ses dettes à long terme, mais il n'y a pas de marge de sécurité significative. Cela peut être préoccupant, car cela laisse peu de marge pour faire face à des difficultés financières inattendues.

### 1.2.5.2. Ratio d'autonomie financière :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \sum \text{dettes}$$

Le ratio de l'autonomie financière, également connu sous le nom de ratio d'indépendance financière, est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à financer ses activités à partir de ses propres ressources, c'est-à-dire sans avoir à recourir à un financement extérieur, tel que l'emprunt ou l'émission d'actions supplémentaires. Il évalue le degré d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers et investisseurs externes.

- **Ratio d'Autonomie Financière Positif** : Si le ratio est positif (supérieur à 50 % ou 1), c'est généralement positif.
- **Signification** : Cela indique que l'entreprise a une solide capacité à financer ses activités avec ses propres ressources.
- **Ratio d'Autonomie Financière Négatif** : Un ratio négatif est préoccupant et nécessite une attention immédiate.
- **Signification** : Cela signifie que l'entreprise dépend fortement de l'endettement pour financer ses activités, ce qui peut entraîner des risques financiers significatifs.
- **Ratio d'Autonomie Financière Neutre ou Proche de Zéro** : Un ratio égal à zéro ou très proche de zéro peut indiquer une situation de risque.
- **Signification** : Cela signifie que l'entreprise a juste assez de ressources propres pour couvrir ses dettes à long terme, mais il n'y a pas de marge de sécurité significative.

### 1.2.6. Ratio de délai de paiement client

$$\text{Ratio du délai de paiement client} = (\text{Clients} / \text{Chiffres d'affaires}) * 360$$

Le ratio de délai de paiement client, également connu sous le nom de DSO (Days Sales Outstanding), est un indicateur financier qui mesure la période moyenne, en jours,

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

nécessaire à une entreprise pour collecter l'argent après avoir effectué une vente. En d'autres termes, il mesure la rapidité avec laquelle les clients paient leurs factures après avoir acheté des produits ou des services à l'entreprise.

### **DSO Faible (Bas) :**

Un DSO inférieur à 30 jours pourrait être considéré comme faible pour une entreprise industrielle. Cela signifierait que, en moyenne, les clients paient leurs factures dans un délai d'environ un mois après avoir reçu les produits ou les services de l'entreprise.

### **DSO Moyen :**

Un DSO moyen pour une entreprise industrielle pourrait se situer dans une fourchette de 30 à 60 jours. Cela indiquerait que les clients paient leurs factures dans un délai raisonnable, généralement compris entre un mois et deux mois après la livraison.

### **DSO Élevé (Haut) :**

Un DSO supérieur à 60 jours pourrait être considéré comme élevé pour une entreprise industrielle. Cela signifierait que les clients prennent plus de temps pour payer, ce qui peut avoir un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise.

### **1.2.7. Ratio de délai de paiement des fournisseurs :**

**Ratio de délai de paiement des fournisseurs d'achat = (Fournisseurs / Achats) \* 360**

Le ratio de délai de paiement fournisseurs, également connu sous le nom de DPO (Days Payable Outstanding), est un indicateur financier qui mesure la période moyenne, en jours, pendant laquelle une entreprise prend pour payer ses fournisseurs après avoir reçu des biens ou des services de leur part. Il est essentiel pour évaluer la gestion des comptes fournisseurs d'une entreprise et sa capacité à maintenir une bonne relation avec ses fournisseurs.

### **DPO Faible (Bas) :**

Un DPO inférieur à 30 jours peut être considéré comme faible pour une entreprise industrielle. Cela signifierait que l'entreprise paie rapidement ses fournisseurs après avoir reçu des biens ou des services.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

### **DPO Moyen :**

Un DPO moyen pour une entreprise industrielle pourrait se situer dans une fourchette de 30 à 60 jours. Cela indiquerait que l'entreprise paie ses fournisseurs dans un délai raisonnable, généralement compris entre un mois et deux mois après avoir reçu les biens ou les services.

### **DPO Élevé (Haut) :**

Un DPO supérieur à 60 jours peut être considéré comme élevé pour une entreprise industrielle. Cela signifierait que l'entreprise prend plus de temps pour payer ses fournisseurs après avoir reçu des biens ou des services.

### **Section 03 : conception et élaboration d'un tableau de bord**

Pour élaborer un tableau de bord efficace, il est essentiel de commencer par identifier clairement les besoins spécifiques de l'entreprise. Une compréhension approfondie de l'entreprise, de ses opérations et de ses objectifs est nécessaire pour déterminer les indicateurs appropriés à suivre. Ensuite, il est important de concevoir une présentation concise et visuelle pour que les informations soient facilement compréhensibles. Enfin, veiller à maintenir le tableau de bord à jour en temps réel pour qu'il demeure pertinent et utile dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Dans cette section, nous aborderons la création de tableaux de bord en trois volets distincts. Tout d'abord, nous explorerons les fondements fondamentaux qui guident la conception de ces outils de gestion. Ensuite, nous détaillerons les étapes essentielles du processus de création d'un tableau de bord. Enfin, nous examinerons les diverses méthodes et approches disponibles pour concevoir efficacement un tableau de bord.

#### **1. Les Fondements de la Création d'un Tableau de Bord :**

La mise en place d'un système de tableaux de bord doit respecter des règles essentielles de concision et de pertinence afin de garantir son efficacité.

Les tableaux de bord sont guidés par ces principes de conception

- ◆ Une cohérence avec l'organigramme
- ◆ Un contenu synoptique et agrégé
- ◆ Une rapidité d'élaboration et de transmission <sup>42</sup>

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

L'une des critiques fréquemment émises à l'encontre des systèmes d'information comptables classiques porte sur leur incapacité à définir clairement qui est responsable de quoi. Par conséquent, la façon dont nous structurons nos tableaux de bord doit refléter de

---

<sup>42</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application », 6ème Edition Dunod, Paris, 2010, p553.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

près la façon dont les responsabilités et la hiérarchie sont définies au sein de l'organisation. Dans l'ensemble de l'entreprise, la disposition de nos tableaux de bord devrait être en harmonie avec la structure de l'autorité existante.

Il est courant que cette structure organisationnelle ressemble à une pyramide, où chaque responsable joue en fait un rôle au sein de deux équipes distinctes :

- 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.<sup>43</sup>

Cette configuration implique que chaque niveau de responsabilité soit impliqué dans trois types de communication essentiels :

- La communication descendante survient lorsque des niveaux hiérarchiques supérieurs délèguent des pouvoirs accompagnés d'objectifs négociés aux niveaux inférieurs.
- La communication transversale se produit entre les responsables de même niveau hiérarchique, favorisant la coordination et la collaboration.
- La communication montante intervient lorsque des niveaux inférieurs rendent compte de la réalisation des objectifs qui leur ont été confiés.

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

L'efficacité d'un tableau de bord financier réside dans sa capacité à offrir une vision rapide et claire de la situation financière de l'entreprise. Cette clarté est atteinte grâce à la sélection minutieuse des indicateurs. Il est essentiel de choisir les indicateurs qui sont véritablement pertinents pour la gestion du centre de responsabilité spécifique concerné.

---

<sup>43</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application » ,6ème EditionDunod, Paris, 2010, p554.

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

Chaque centre de responsabilité peut avoir des objectifs distincts, il est donc primordial de personnaliser les indicateurs en fonction de ces objectifs.

De plus, les informations affichées dans le tableau de bord doivent être agrégées, ce qui signifie qu'elles sont regroupées et synthétisées pour donner une vue d'ensemble globale. Cette agrégation facilite la transmission de l'information à des niveaux hiérarchiques supérieurs au sein de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants et les décideurs peuvent rapidement comprendre les performances financières sans être submergés par les détails opérationnels.

Ces informations agrégées peuvent servir de base pour la construction d'indicateurs à un niveau hiérarchique supérieur. Cela permet de suivre la performance globale de l'entreprise en utilisant des données agrégées provenant de diverses unités ou centres de responsabilité. Ces indicateurs supérieurs aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées pour orienter l'ensemble de l'organisation vers la réalisation de ses objectifs financiers et stratégiques.

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

En ce domaine, 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.<sup>44</sup>

Le tableau de bord joue un rôle essentiel en avertissant le gestionnaire sur la situation actuelle de sa gestion. Il lui permet de réagir rapidement et de mettre en place des mesures correctives efficaces.

Cependant, il est important de noter que l'exactitude des résultats est généralement obtenue grâce aux rapports d'activité de gestion, qui sont générés de manière régulière chaque mois. Cette fréquence et la rapidité de publication sont à l'origine de l'appellation

---

<sup>44</sup> ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « contrôle de gestion : manuel et application », 6ème Edition Dunod, Paris, 2010, p556

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

fréquemment utilisée par les Anglo-saxons pour désigner les informations contenues dans les tableaux de bord : les "Flashes".

Dans leur ensemble, ces documents, incluant les tableaux de bord, les rapports d'activité de gestion, ainsi que les plans d'actions correctives, forment ce que l'on qualifie de système de suivi budgétaire.

Il est à noter que le contenu spécifique d'un tableau de bord peut varier en fonction des responsables impliqués, de leur niveau hiérarchique et des particularités propres à l'entreprise. Toutefois, il existe des éléments communs, tant dans la manière dont ils sont conçus que dans les outils qui y sont employés.

Lorsque le gestionnaire a en sa possession le tableau de bord, il se voit confier plusieurs responsabilités essentielles :

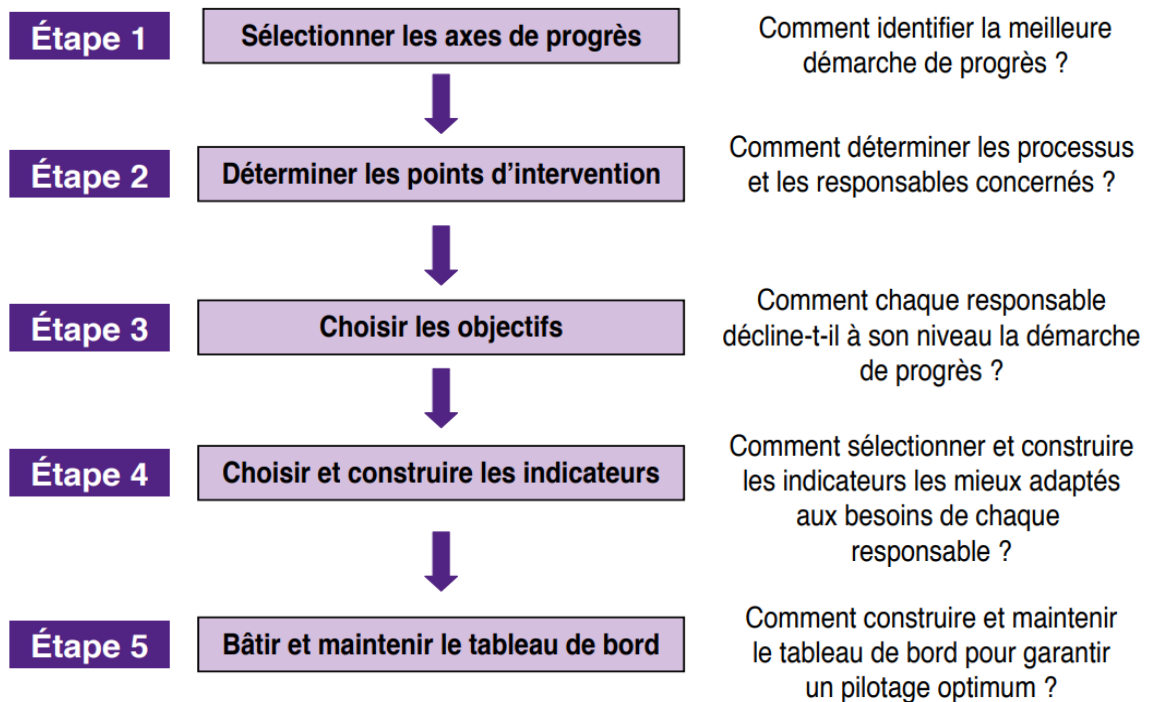
- Il doit scruter attentivement les écarts importants,
- Son rôle consiste également à investiguer les origines de ces écarts, qu'elles proviennent de facteurs externes tels que le contexte économique ou la concurrence, ou de facteurs internes comme des ruptures de stock, des pannes de machines, des modifications dans les matières premières ou des ajustements dans les procédures.
- Enfin, il doit mettre en place des décisions ou des actions correctives, tout en obtenant l'adhésion de l'ensemble de son équipe.

### **2. Les étapes de conception du tableau de bord :**

Alain Fernandez, expert en gestion et en pilotage de la performance, propose une méthodologie en cinq étapes pour concevoir des tableaux de bord efficaces. Ces étapes sont bien plus qu'un simple processus : elles représentent une démarche complète et structurée pour créer des outils de gestion puissants, adaptés à chaque organisation et à ses objectifs spécifiques. Au cours de cette exploration, nous plongerons dans les méandres de cette méthodologie, en décortiquant chaque étape et en comprenant comment elles s'intègrent pour créer des tableaux de bord qui deviennent de véritables alliés dans la gestion de la performance

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

Figure N°6 : Les 5 étapes de conception du tableau de bord selon Alain Fernandez



Source : Alain Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 4e édition EYLORRES, Paris 2013, P11

### 2.1. Sélectionner les axes de progrès :

L'objectif initial de cette étape est de déterminer les axes de progrès les plus avantageux en tenant compte des spécificités de l'entreprise, de son marché et de ses ressources disponibles. La stratégie, bien que cruciale, peut sembler complexe et élitiste, décourageant ainsi de nombreux dirigeants de PME. Souvent, les plans d'action sont opérationnels en apparence, mais leur terminologie peut être difficile à comprendre.

La complexité de l'approche proposée peut également décourager les chefs d'entreprise pragmatiques, qui préfèrent parfois compter sur leur intuition ou leur bon sens naturel. Cependant, dans un monde où la compétition s'intensifie et où les entreprises ne peuvent plus compter sur des rentes de situation, il est essentiel d'adopter une approche de développement continu.

Le choix d'une direction de développement est inévitable. Il faut donner aux clients une raison solide de choisir votre entreprise, que ce soit par la différenciation des produits ou

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

des services, tout en maintenant une optimisation des coûts. Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur, doit choisir une voie de développement et s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour assurer sa rentabilité à long terme. Cependant, il est essentiel de choisir soigneusement les domaines d'action les plus appropriés en évaluant attentivement les ressources et les retours sur investissement.

### **2.2. Déterminer les points d'intervention :**

Dans cette deuxième étape, il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.<sup>45</sup> Une fois que les objectifs, les besoins, les indicateurs clés de performance (KPI), les données pertinentes et la structure du tableau de bord ont été définis, cette étape intervient pour affiner la démarche. Elle consiste à examiner en profondeur les données collectées et les KPI sélectionnés afin d'identifier avec précision les domaines spécifiques qui nécessitent une action ou une intervention. Cela englobe la détection des points faibles, la mise en évidence des opportunités d'amélioration, ainsi que la reconnaissance des domaines critiques qui requièrent une attention particulière. Une fois ces points d'intervention clairement identifiés, ils servent de base solide pour la conception du tableau de bord, car les indicateurs et les informations qui y seront intégrés seront directement alignés sur ces domaines prioritaires.

Cette étape assure que le tableau de bord fournira des informations pertinentes et cruciales pour la prise de décision et la gestion de la performance de l'entreprise, en établissant un lien essentiel entre les objectifs stratégiques et la réalité opérationnelle.

### **2.3. Choisir les objectifs :**

La troisième étape de la conception d'un tableau de bord, qui consiste à choisir les objectifs, est un processus essentiel pour créer un outil de gestion de la performance efficace. Cette étape implique une analyse approfondie des besoins de l'entreprise, en se basant sur des données et des informations provenant de différentes sources. Il est crucial

---

<sup>45</sup> Alain Fernandez, « L'essentiel du tableau de bord » 4<sup>e</sup> édition EYLORRES, Paris 2013, P47

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

d'aligner ces objectifs sur la stratégie globale de l'entreprise, en veillant à ce qu'ils contribuent directement à la réalisation de ses objectifs à long terme. Pour ce faire, il est recommandé d'utiliser une approche SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent, Temporel) pour définir les objectifs de manière claire et précise. Cette étape implique également la sélection des indicateurs clés de performance (KPI) qui permettront de mesurer la réalisation de ces objectifs. Il est important de choisir des KPI pertinents et significatifs pour chaque objectif, afin de garantir que le tableau de bord fournira des informations utiles pour la prise de décision.

La sélection minutieuse des objectifs dans cette étape jette les bases d'un tableau de bord qui répondra efficacement aux besoins de gestion de l'entreprise, en fournissant une visibilité claire sur sa performance et en aidant à orienter les décisions stratégiques.

### **2.4. Choisir et construire les indicateurs :**

« Pour qu'une donnée, ou un ensemble de données, devienne une information utilisable, il faut qu'elle soit porteuse d'un sens. Ce sens peut être générique »<sup>46</sup>

Cette étape rigoureuse consiste à sélectionner des indicateurs en parfaite adéquation avec les objectifs stratégiques préalablement définis. Ces indicateurs doivent être choisis avec soin pour qu'ils reflètent de manière précise les aspects critiques de la performance de l'entreprise. Ils doivent être pertinents, spécifiques, mesurables et alignés sur les domaines prioritaires. De plus, il est impératif de s'assurer que les données nécessaires à leur calcul sont disponibles et fiables. La détermination des formules de calcul précises est également un élément-clé, garantissant une mesure cohérente et objective de la performance.

Enfin, une présentation visuelle claire et compréhensible des indicateurs dans le tableau de bord facilite la prise de décision. Cette étape méticuleuse contribue à créer un outil de gestion de la performance efficace, offrant une vue d'ensemble précise et stratégique de l'entreprise.

---

<sup>46</sup> Alain Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 4e édition EYLORRES, Paris 2013, P80

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

### **2.5. Bâtir et maintenir le tableau de bord :**

L'étape de construction et de maintenance d'un tableau de bord est un processus méticuleux qui repose sur la collecte rigoureuse de données pertinentes et fiables. Une fois ces données en main, elles sont soumises à des formules de calcul spécifiques pour générer des indicateurs clés de performance (KPI) qui serviront de boussole dans la gestion de l'entreprise. La présentation visuelle des KPI est soigneusement orchestrée, avec des graphiques, des tableaux de bord et des indicateurs colorés pour faciliter la compréhension instantanée des données. La maintenance régulière du tableau de bord est cruciale pour garantir sa pertinence. “Au fil du temps, les utilisateurs acquièrent une expérience, les habitudes de travail évoluent, et le contexte change. Voilà trois bonnes raisons de modifier son tableau de bord ! “<sup>47</sup> Les données doivent être actualisées en permanence pour refléter la réalité en évolution de l'entreprise. Des contrôles de validation sont mis en place pour déceler toute incohérence ou erreur dans les données, garantissant ainsi la fiabilité des KPI. La communication autour du tableau de bord est tout aussi importante. Les utilisateurs doivent être formés à son utilisation et comprendre comment les KPI peuvent les guider dans leurs décisions. L'optimisation continue du tableau de bord est un aspect essentiel. L'entreprise évolue, tout comme son environnement, et le tableau de bord doit suivre le rythme. Cela peut impliquer l'ajout de nouveaux KPI pour refléter les priorités changeantes de l'entreprise, la révision des formules de calcul pour mieux saisir les tendances ou des ajustements dans la présentation visuelle pour une expérience utilisateur améliorée.

### **3. Méthodes de conception d'un tableau de bord :**

La conception d'un tableau de bord efficace est un art autant qu'une science. Dans le monde des affaires en perpétuelle évolution, les décideurs recherchent des moyens de transformer des données complexes en informations exploitables pour guider leur entreprise. Les méthodes de conception de tableaux de bord jouent un rôle central dans cette quête. Elles offrent des cadres structurés et des approches systématiques pour créer des outils de gestion visuelle qui fournissent une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise. Au cours de cette exploration, nous plongerons dans les différentes méthodes qui ont émergé pour répondre aux besoins variés des entreprises, qu'il s'agisse de méthodes traditionnelles, agiles ou spécifiques à un secteur d'activité.

---

<sup>47</sup> Alain Fernandez, L'essentiel du tableau de bord, 4e édition EYLORRES, Paris 2013, P99

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

Nous découvrirons comment ces méthodes offrent des approches variées pour la conception de tableaux de bord, chacune ayant ses avantages et ses limitations.

### **3.1. La méthode GIMSI :**

Pour créer des outils de pilotage pratiques et adaptés, il est impératif de trouver un équilibre entre les théories et les besoins concrets des utilisateurs impliqués dans le processus de prise de décision. Ce principe s'applique également à la conception des tableaux de bord au sein d'une entreprise. En ce sens, GIMSI se présente comme une méthodologie de conception et de mise en œuvre de systèmes de pilotage et d'aide à la décision basée sur l'utilisation de tableaux de bord. Cette approche se distingue par sa nature participative, mettant en avant l'écoute attentive des attentes de chaque partie prenante. GIMSI tient compte des besoins essentiels et des attentes du dirigeant et de son équipe, s'efforçant ainsi de créer des outils de gestion en phase avec la réalité opérationnelle de l'entreprise.

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. »<sup>48</sup> Dans la pratique, les membres d'une entreprise ont en réalité besoin d'accéder à quelques indicateurs essentiels qui leur permettent de réagir rapidement. L'objectif fondamental est de mettre en place un système de pilotage qui soit à la fois flexible, permettant aux utilisateurs de le personnaliser sans avoir à solliciter une approbation officielle, et réactif, évitant ainsi d'attendre l'intervention du concepteur à chaque modification nécessaire.

“La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système<sup>49</sup>”

---

<sup>48</sup> FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.html>)

<sup>49</sup> Alain Fernandez « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4ème édition Eyrolles, Paris 2008, p130

Figure N 07 : Les étapes de la méthode GIMSI



Source : Alain Fernandez « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4eme edition Eyrolles, Paris 2008, p130

Afin de simplifier l'analyse, ces 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases clés :

- **Phase 1** : Identification : les étapes 1 et 2.
- **Phase 2** : Conception : les étapes 3, 4, 5, 6, 7.
- **Phase 3** : Mise en œuvre : les étapes 8, 9.
- **Phase 4** : Suivi permanent : l'étape 10

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

**Figure N°08 : Description des phases des étapes de la méthode GIMSI**

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification, Quel est le contexte ?	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la Stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception, Que faut-il faire ?	03	Définitions des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs Choisis.
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la Construction des indicateurs.
	07	Le système de tableau de bord	Construction de système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre, Comment le faire ?	08	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et deployment	Implémentation des progiciels,déploiement à L'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 4eme Edition Eyrolles, Paris 2008, p131

### 3.2. La méthode OVAR :

“La méthode OVAR propose une démarche cohérente de conception d'un système de tableau de bord. Elle propose en effet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation”<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Fana Rasolofo-Distler, « Conception d'un système de tableaux de bord intégrant le développement durable : une démarche qui articule méthode OVAR et Balanced Scorecard » Crises et nouvelles problématiques de la valeur, May 2010, Nice, France, p05.

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

Un schéma causal établit une relation entre l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise. La stratégie se matérialise par la transformation en objectifs et variables d'action pour chaque centre de responsabilité.

La méthodologie OVAR repose sur trois concepts fondamentaux : les objectifs, qui représentent une expression quantifiée et datée des missions et des engagements de l'entreprise, les variables d'action, qui sont connectées par un lien de cause à effet avec les objectifs visés, et les responsabilités, qui sont définies suite à un débat entre les responsables pour clarifier les domaines de compétence de chacun. En pratique, la création du système de tableaux de bord repose sur une grille de cohérence (objectifs, variables d'action, centre de responsabilité) où les variables d'action au niveau hiérarchique N deviennent les objectifs du niveau N-1.

Cette approche garantit une déclinaison cohérente des objectifs généraux en adéquation avec la structure organisationnelle de l'entreprise. Le choix des indicateurs dépend des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action disponibles pour les réaliser. Chaque responsable d'unité de gestion (centre de responsabilité) contribue activement au développement de son tableau de bord.

La méthode OVAR se décompose en trois phases successives de De Rongé & Cerrada

- La définition des missions et Objectifs de l'organisation (O) ;
- L'identification des Variables d'Action (VA) ;
- L'analyse des Responsabilités (R).<sup>51</sup>

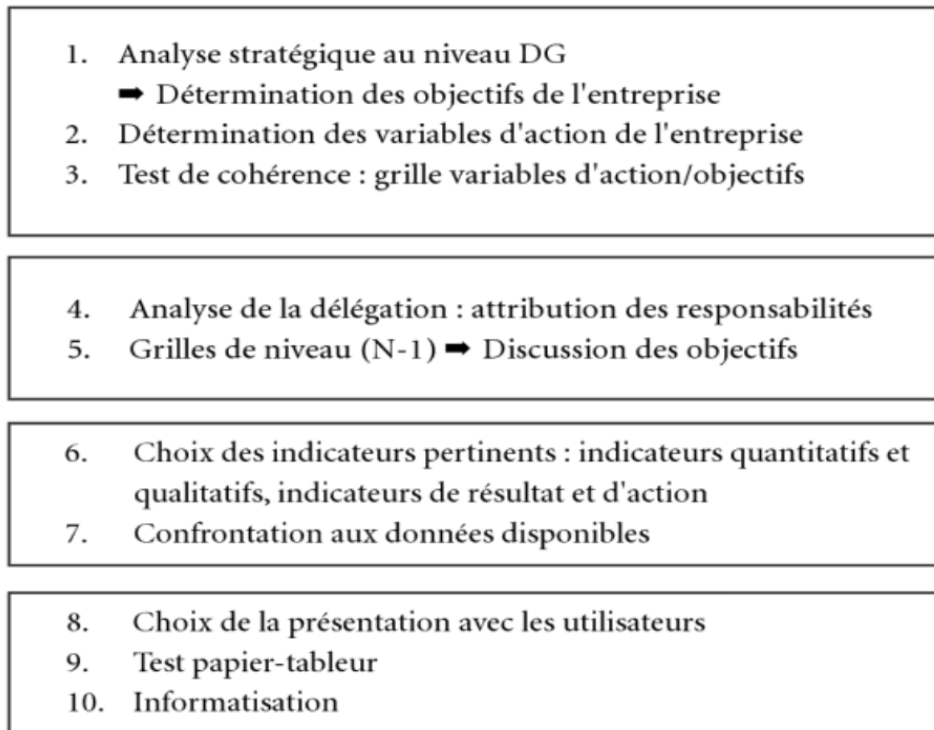
---

<sup>51</sup> Y DeRongé ,& KCerrada « Contrôle de gestion » (3è éd.) Paris : Pearson. 2012.p255

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

**Figure N°9** : Démarche OVAR de construction de tableau de bord



**Source** : LÖning et al, Le contrôle de gestion ,2e édition, Dunod,2003, adapté des figures 5.4p87et 3.9p.92<sup>52</sup>

La méthode OVAR, qui vise à aligner la stratégie de l'entreprise avec les objectifs et les actions à différents niveaux hiérarchiques, se décompose en dix étapes qui peuvent être regroupées en quatre phases. Tout d'abord, au niveau de la direction générale, l'analyse stratégique et la détermination des objectifs correspondent à la première étape, similaire à celle du processus budgétaire.

La deuxième étape consiste à identifier les variables d'action, c'est-à-dire les facteurs clés qui influencent la réalisation des objectifs stratégiques. Un plan d'action est également élaboré, définissant les actions à entreprendre et leur calendrier.

---

<sup>52</sup> LÖning et al, « Le contrôle de gestion »2e édition, Dunod,2003, adapté des figures 5.4p87et 3.9p.92

## **Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise**

---

La troisième étape implique la construction de grilles objectifs/variables d'action pour évaluer la cohérence des objectifs et révéler d'éventuels conflits.

Dans une organisation décentralisée en centres de responsabilité, les étapes suivantes concernent l'attribution des responsabilités et la délégation des objectifs, similaires au processus budgétaire. Une variable d'action au niveau hiérarchique N devient un objectif pour le niveau N-1.

La sixième étape se concentre sur l'identification des indicateurs pertinents pour mesurer la performance de chaque entité. Un tableau de bord est alors construit pour suivre ces indicateurs par rapport aux objectifs et aux plans d'action. Il peut comprendre des mesures financières et non financières.

Les étapes finales (8 à 10) se concentrent sur la communication des informations à l'aide de techniques de présentation graphique. Les tableaux de bord sont construits de manière gigogne, chaque centre de responsabilité ayant son propre tableau de bord, mais contenant des informations synthétiques qui remontent aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Cette approche permet une meilleure interprétation des écarts par les responsables et facilite l'identification des raisons des non-réalisations d'objectifs, qu'elles soient liées à des erreurs dans la mise en œuvre des plans d'action ou à une mauvaise identification des variables d'action pertinentes.

### **3.3. La méthode Janus :**

La méthode JANUS est une approche présentée par Caroline SELMER dans son livre « Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> C Selmer, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision » (éd. 1ère édition, Dunod )1998. Paris.p26

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

La démarche de la méthode JANUS s'exprime comme suite : <sup>54</sup>

- **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les Orientations principales du projet, concevoir des tableaux de bord et mise en place une gestion du projet ;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les tâches des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : identifier les besoins des utilisateurs et Cataloguer les informations existantes ;
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : assurer la cohérence des informations Et définir des règles semblables de remontée des informations ; )  
Normaliser les différentes mesures de performance : sélectionner des indicateurs de Performance adéquates ;
- **Nommer les liens entre performance et pilotage** : C'est identifier les déterminants de la performance et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents ;
- **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- **Utiliser un système informatique adapté** : L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord car la saisie et l'extraction des données se feront autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et identifier les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

### 3.4. La méthode de Balanced Score Card :

Le Balanced Scorecard (BSC) est un instrument apparu au début des années 1990 dans les écrits de Kaplan et Norton. L'originalité du BSC tient en deux principes majeurs : le caractère Multidimensionnel de la performance, mesurée par un ensemble d'indicateurs

---

<sup>54</sup> G Balantzian« Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, p23-39

## Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise

---

regroupés selon quatre perspectives, et l'existence d'un modèle sous-jacent reliant ces différents indicateurs entre eux Ponsard et Saulpic<sup>55</sup>.

Le BSC se présente comme un outil de gestion stratégique. Il doit permettre, tout d'abord, d'articuler l'action locale et les buts de l'entreprise. Il doit ensuite constituer le point de rencontre des processus de contrôle : la déclinaison des objectifs, leur communication, la planification opérationnelle et le retour d'information<sup>56</sup>.

Les étapes de la méthode Balanced Scorecard (BSC) sont un processus structuré visant à créer un tableau de bord stratégique permettant de mesurer et de gérer la performance organisationnelle de manière équilibrée. Tout commence par la définition de la vision et de la stratégie de l'entreprise, suivie de l'identification des perspectives clés. Ensuite, les objectifs spécifiques et les mesures pour chaque perspective sont définis, guidant la mise en œuvre d'actions stratégiques.

Les données sont ensuite collectées, analysées et communiquées pour évaluer la performance actuelle. Si nécessaire, des ajustements stratégiques sont effectués, et le processus est répété pour maintenir l'alignement de la stratégie et de la performance. Cette méthodologie favorise une gestion stratégique proactive en intégrant des indicateurs financiers et non financiers, tout en assurant une communication transparente au sein de l'organisation.

---

<sup>55</sup> J P Ponsard et O Saulpic « Une reformulation de l'approche dite du "balanced scorecard" », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 6, vol 01,2000. P 09.

<sup>56</sup> J Méric J « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale : le cas du balanced scorecard », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai2003.p11

## *Chapitre III*

*Essai D'élaboration D'un Tableau De  
Bord D'une Entreprise Du Secteur De  
L'énergie : Cas De Gcb*

**Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'Energie : Cas de GCB Spa filiale du groupe SONATRACH**

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : GCB Spa**

**1. Présentation du secteur de l'énergie Algérien et les principaux intervenants**

Le secteur de l'énergie en Algérie est caractérisé par la présence de plusieurs intervenants, il s'agit principalement des deux grands groupes du secteur, SONATRACH et SONELGAZ ainsi que d'autres organismes chargés de la régulation de l'activité du secteur, ils sont présentés comme suit :

SONATRACH : Il s'agit de la principale entreprise nationale algérienne dans le domaine de l'exploration, de la production, le raffinage et la commercialisation des hydrocarbures. Sonatrach joue un rôle central dans l'industrie pétrolière et gazière en Algérie elle est également impliquée dans d'autres domaines de l'énergie, tels que la production d'électricité et le développement des énergies renouvelables. Par ailleurs, Sonatrach possède plusieurs filiales qui opèrent dans divers secteurs de l'industrie énergétique, il s'agit principalement des filiales suivantes :

- Sonatrach Petroleum Corporation (SPC) : SPC est une filiale du Groupe Sonatrach spécialisée dans l'exploration, la production et le développement des hydrocarbures à l'échelle internationale.
- Sonatrach Gas Marketing Company (GMC) : GMC est chargée de la commercialisation et de la vente du gaz naturel produit par Sonatrach sur les marchés nationaux et internationaux.
- Sonatrach Refining and Chemicals (SRC) : SRC est une filiale qui se concentre sur le raffinage du pétrole brut et la production de produits pétrochimiques. Elle exploite plusieurs raffineries en Algérie.
- Sonatrach Pipeline Company (SPC) : SPC est responsable de la construction, de l'exploitation et de la maintenance du réseau de pipelines et d'infrastructures de transport de pétrole et de gaz de Sonatrach.

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

- Sonatrach Petroleum Engineering and Development Company (PEDCO) : PEDCO est impliquée dans l'ingénierie, la conception et le développement des projets d'exploration et de production d'hydrocarbures de Sonatrach.
- Sonatrach National School of Hydrocarbons (ENSH) : ENSH est une institution de formation et de recherche appartenant à Sonatrach. Elle offre des programmes de formation et de perfectionnement dans les domaines de l'exploration, de la production et du raffinage des hydrocarbures.

Ces filiales jouent un rôle essentiel dans les activités du Groupe Sonatrach et contribuent à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie pétrolière et gazière en Algérie.

ALNAFT (Agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures) : Il s'agit de l'organisme responsable de la promotion et de la gestion des activités d'exploration et de production des hydrocarbures en Algérie. ALNAFT accorde les permis d'exploration et de développement des champs pétroliers et gaziers.

SONELGAZ : C'est la principale entreprise publique algérienne chargée de la production, du transport et de la distribution d'électricité et de gaz naturel. Sonelgaz détient le monopole de la fourniture d'énergie électrique en Algérie. Par ailleurs, elle est constituée d'un ensemble d'entreprises algériennes opérant dans le domaine de l'électricité et du gaz. Le groupe comprend plusieurs filiales spécialisées dans la production d'électricité, le transport et la distribution d'énergie.

CREG (Commission de régulation de l'électricité et du gaz) : C'est l'organisme de régulation chargé de superviser et de réglementer le secteur de l'électricité et du gaz en Algérie. La CREG veille à la mise en place d'un cadre réglementaire et tarifaire équitable pour le marché de l'énergie.

### **2. Présentation de l'organisme d'accueil : GCB Spa**

#### **2.1. Historique de l'entreprise**

La société nationale de Génie Civil et Bâtiment, par abréviation **GCB**, est une société issue de la structuration de SONTRACH. Elle a été créée par décret **n°81-173** du 01 aout 1981 mis en application par arrêté ministériel du 2 janvier 1983, afin de prendre en charge les travaux de construction des infrastructures du secteur de l'énergie et des industries pétrochimiques avec

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

comme principal client SONATRACH. Dans ce cadre, GCB avait pour missions à sa création l'élaboration des études techniques en matière de génie civil et bâtiment, la réalisation des travaux de :

- Grands terrassements,
- Génie civil industriel,
- Routes et voies d'accès aux puits des installations pétrolières,
- Des bâtiments et administrations.

Depuis sa création, GCB a capitalisé une expérience importante dans le domaine de la réalisation des routes, des plates-formes de forage, des bâtiments. Cette expérience, couronnée de succès, lui a permis d'avoir une maîtrise sereine de son métier et une bonne performance dans les activités qu'elle entreprend par la mobilisation de moyens matériels et humaines importants.

GCB intervient aussi dans les zones les plus reculées de l'Algérie dans les conditions climatiques les plus rudes. A partir de 1992, GCB a connu une nouvelle étape, voulant saisir l'opportunité d'une forte demande dans le domaine des hydrocarbures en termes de construction d'usines et de pipelines, GCB a décidé de s'investir dans ces domaines en prenant en charge la réalisation du génie civil industriel.

Par ailleurs, GCB a concrétisé le renouvellement de son parc matériel ainsi que le recrutement important de cadres universitaires et de personnel qualifié. Cette démarche a fait que d'année en année, GCB a acquis de plus en plus de marchés dans ces domaines que ce soit avec l'entreprise mère SONATRACH ou avec ses partenaires étrangers (JGK, KBR, BHP, ANADARKO, BRC, BP, ENTREPOSE, ABB, SNC LAVALIN, Etc.), transformée en SPA en 1999, avec un capital social de 2.000.000.000 de DA entièrement détenus par la SONATRACH.

Par la suite, GCB a intégré dans son nouveau statut d'autres missions dans le domaine de la construction, il s'agit principalement :

- Les travaux publics,
- L'hydraulique,
- Les ouvrages d'art.

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

Aussi, la possibilité de partenariat avec des sociétés algériennes ou étrangères dans le cadre de la réalisation des projets en groupement.

En 2000, GCB a subi une crise qui a vu son chiffre d'affaires diminuer de moitié sur une période de deux années. Cette crise a été engendrée par la faible demande dans le domaine des hydrocarbures, le vieillissement de son parc matériel. Pour remédier à cette situation, GCB a investi ces dernières années, plusieurs milliards de centimes dans la formation de ses managers et du personnel cadre ainsi que pour l'acquisition du matériel de production neuf.

En 2001, GCB procédé à l'adoption de la vision la diversification de ses activités. En effet, en pénétrant le marché de l'hydraulique, une importante opportunité s'est présentée à GCB par le biais d'un partenaire canadien la SNC LAVALIN qui a consulté GCB pour la réalisation du projet de génie civil des SAA (sécurité d'alimentation en eau potable de la ville d'Alger) et SAS (sécurité d'alimentation en eau potable de la ville de Skikda). Ce partenariat a permis une capitalisation d'expérience par l'acquisition de références dans le domaine.

En 2003, afin de pour profiter de la forte demande qui a caractérisé le domaine des travaux publics, GCB décidé de se constituer en groupement avec d'autres entreprises nationales et étrangères pour soumissionner dans le cadre du projet de l'autoroute est-ouest. L'effort consenti par GCB dans ce sens a apporté ses fruits puisque le tronçon autoroutier khemis melliana- oued fodda long de 73 Km a été décroché par le groupement d'entreprise dont GCB faisait partie (COSIDER TP, COSIDER CONSTRUCTION, ETRHB, ALTRO, SAPTA, GCB, GICO).

Par la suite, GCB intensifie ses efforts pour se consolider encore plus dans le domaine des travaux publics, ce qui lui permet de décrocher un grand projet de partenariat avec des grandes entreprises (COSIDER TP, INFRAFFER, BATIGEC, SEROR, SAPTA, TSO Autriche, SIEMENS Autriche) pour la réalisation de la ligne ferroviaire à voie normale MECHERIA-BECHAR d'une longueur de 360 Km.

Aussi, dans le but de se hisser au rang des entreprises internationales, GCB s'est engagée dans une démarche qualité selon la norme « ISO 9001 version 2000 ».

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

### **2.2. Les activités de l'entreprise**

GCB, grâce à sa longue expérience, dispose d'un large domaine d'activité. Celui-ci a été élargi notamment à la faveur des références acquises par l'entreprise et la qualité ainsi que le respect des exigences mises à sa charge dans le cadre des projets qu'elle a réalisés pour ses clients. GCB est appelée à intervenir dans les domaines suivants :

- Engineering et Procurement.
- Pipeline.
- Montage mécanique et Maintenance industrielle.
- Construction Mécanique, Chaudronnerie et Charpente Métalliques.
- Le Génie-civil industriel des grandes installations pétrolières et gazières.
- Les Terrassements en grande masse.
- Les Plates-formes de forage et pistes d'accès.
- Les réalisations des routes et autoroutes.
- Les réalisations de pistes d'atterrissage et aérodromes.
- Le Bâtiment et VRD.
- Le Génie-civil ferroviaire.
- Les ouvrages hydrauliques, transferts et stations de dessalement.

Aujourd'hui GCB évolue dans un environnement caractérisé par un marché à la recherche d'Entreprise clé en main offrant des opportunités intéressantes compte tenu des nouvelles orientations politiques favorisant les moyens nationaux.

Le Succès de GCB est le fruit de la réflexion et de la mise en œuvre d'une stratégie de spécialisation et de diversification en mettant à son compte un panel d'activité afin de devenir un partenaire indétrônable en Engineering, Procurement and Construction (EPC) dans les domaines Oil and Gas, le traitement d'eau et les énergies renouvelables.

### **2.3. Les principaux projets réalisés**

Du haut de son expérience, GCB a réalisé au fil des années plusieurs projets parfois d'importance nationale. Parmi les plus importants projets réalisés on peut citer :

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

**Tableau n°03** : Liste des projets importants réalisés par l'entreprise GCB

N°	Désignation du projet	Lieu de réalisation	Maitre de l'œuvre
01	Unité de récupération de GPL	Hassi messaoud	JGC/Japon
02	Unité de traitement des huiles	BRN	SAMPROJETTI/ Italie
03	Station de pompage du Ltl	Rhourde Nouss	Entreprise française
04	Construction immeubles	Sidi arcine	BET GCB/Algérie
05	Complexagor-zoo technique	Bejaia	BET GCB/Algérie
06	Boosting des gaz BP et MP	Hassi Messaoud nord	SOFREGAZE/France
07	LDHP ligne de haute pression	Hassi Messaoud	B&R CONDOR
08	Réfection de la route nationale	R Hourde El Baguel	SH/ENC
09	Pipe GPL 680 Km Adrar	Hassi Messaoud	SH/TRC BET GCB
10	Route Nezla 175 Km	Hassi berkine	BET GCB SH/ENC
11	Usine de récupération des GPL	R hourdenouss	SNC LAVALIN
12	Travaux génie-civil gazoduc	Adrar	SH/TRC/BECHTEL
13	Oléoduc 30" tronçon de 160 Km	Hassi BerKine Nezla	B&R CONDOR
14	Base résidentielle SP4	Hassi R'Mel	SH Immobilière
15	Extension base de vie 600	TFT	Bentini Etalie SH
16	Développement champ gaz, route, pipe,	TFT	B&R INT- SH/REPSOL/TOTAL

**Source** : Construit par nos soins sur la base des documents internes de l'entreprise

#### **2.4. Organisation de l'entreprise GCB**

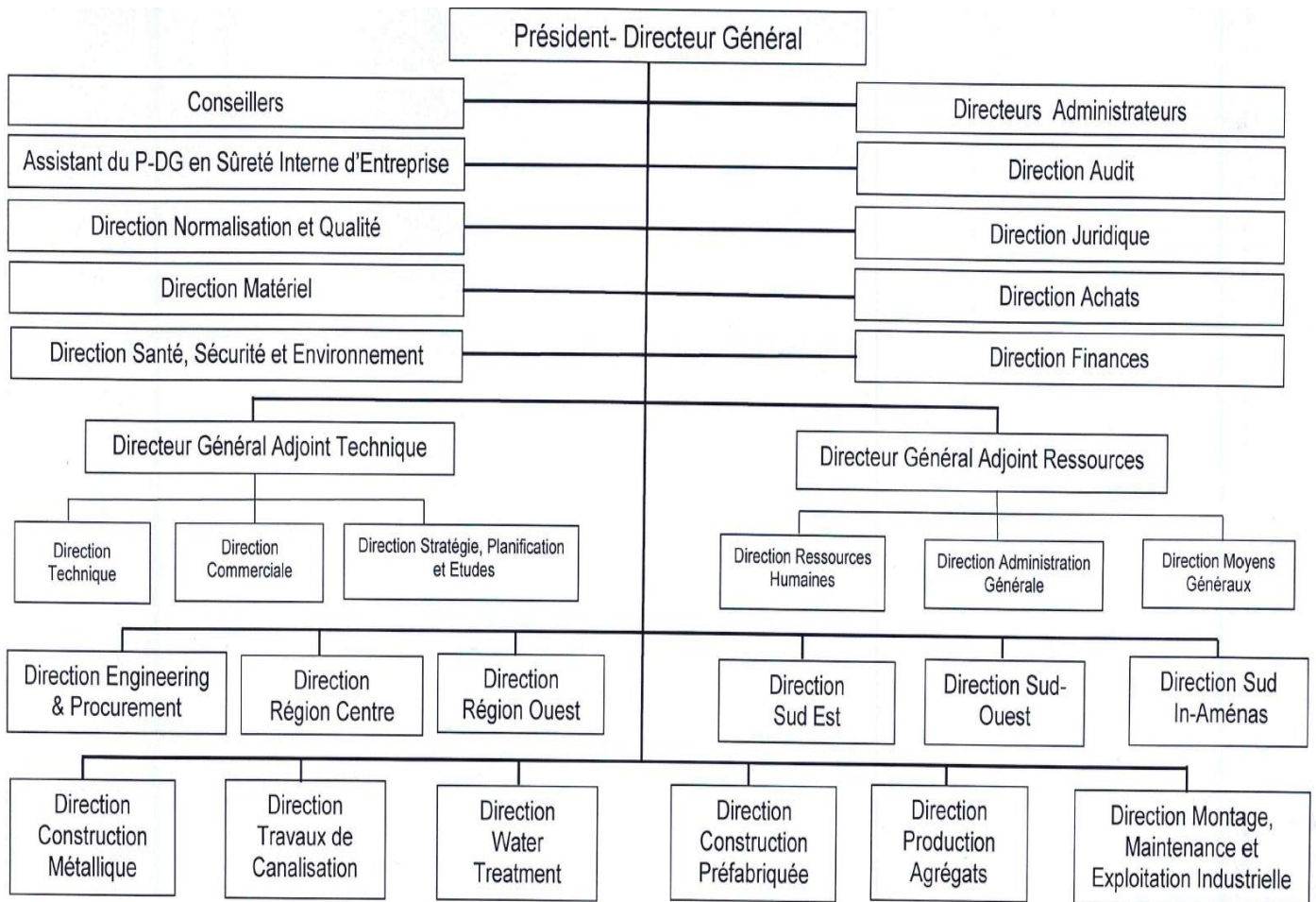
GCB est une entreprise publique économique (EPE) ayant le statut de société par actions, c'est une entreprise qui est présente sur l'ensemble du territoire national grâce à ses unités opérationnelles présentes dans plusieurs wilayas et permettant une véritable proximité avec les projets de l'entreprise qui peuvent être implantés à travers tout le pays.

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

Afin d'optimiser son fonctionnement, l'entreprise est organisée en trois niveaux, un niveau stratégique assuré par la direction générale, un niveau pilotage assuré par les structures centrale de l'entreprise et enfin, un niveau opérationnel, pris en charge par les différentes unités opérationnelles.

L'organigramme actuel de l'entreprise se présente comme suit :

**Figure n°10** : Organigramme de l'entreprise GCB Spa



Source : Document interne de l'entreprise

#### 2.4.1. Présentation de la Direction Stratégie, Planification et Etudes (DSPE) :

La Direction Stratégie, Planification et Études est organisée de la manière Suivante :

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

- Un Poste de Directeur Stratégie, Planification et Études,
- Un Cadre Management de la Qualité,
- Une Cellule Communication,
- Un Département Études et Organisation,
- Un Département Planification et Contrôle de Gestion,
- Un Département Informatique.

Les départements et le cadre management de la qualité ainsi que la cellule communication assistent le directeur Stratégie, Planification et Études dans l'exécution des tâches de la direction de la manière suivante :

#### **Le Cadre Management de la Qualité :**

- La gestion du Système Management Qualité relatif au processus de la Direction Stratégie, Planification et Études.

#### **La Cellule Communication :**

- Développer la création, la qualité et la cohérence des formes et contenus de communication interne et/ou externe au service de la stratégie fixée par la direction générale

#### **Le Département Études et Organisation :**

- Conduire les études nécessaires aux modifications et adaptations des structures d'organisation de la Société rendues nécessaires par son développement.

#### **Le Département Planification et contrôle de gestion:**

- Participer à l'élaboration des objectifs stratégiques de développement de la Société à moyen et long terme.
- Suivre et coordonner la mise en œuvre de la stratégie de la Société.
- Elaborer le schéma Directeur de développement de la Société ainsi que la synthèse portant projet de PMT et plan annuel et budgets.
- Conduire et réaliser les études technico-économiques concernant tous projets de développement de la Société,

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

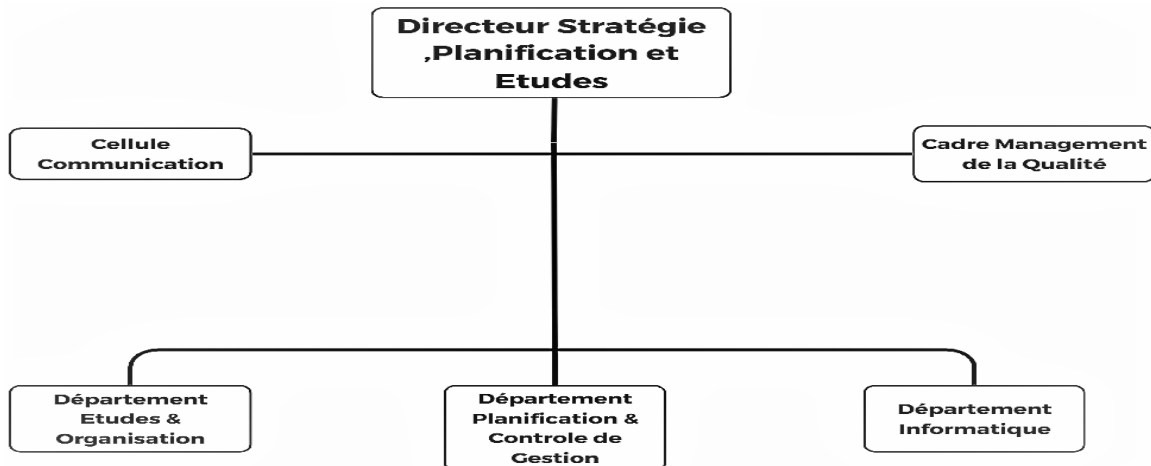
---

- Lancer et superviser les campagnes de plan annuel et budgets,
- Mettre en place et en œuvre un système de contrôle de gestion permanent et efficace au niveau de la Société,
- Organiser la mise à disposition du fonds documentaire à tous les utilisateurs de la Société

#### Le Département Informatique :

- Participer au développement d'un système d'information de gestion au niveau de la Société.
- Animer et coordonner le développement et la mise en œuvre de l'outil informatique,
- Elaborer le plan de développement informatique de la Société et suivre l'évolution technologique dans le domaine d'information.
- Assurer la sécurité et la confidentialité des systèmes d'information de la Société.
- Mettre en œuvre les solutions adéquates pour la conservation du patrimoine documentaire et informationnel de la société,
- Participer et suivre en collaboration avec les utilisateurs concernés la mise en place des logiciels et s'assurer de leurs bons fonctionnements.
- Assurer la gestion, l'entretien et la maintenance du parc matériel et des réseaux informatiques.

**Figure N°11** : Organigramme de la Direction Stratégie, Planification et Etudes :



Source : Document interne de l'entreprise

#### **2.4.2. Présentation de la Direction régionale centre (DRC) :**

Dans le cadre de la réalisation de ses activités, GCB Spa est dotée d'un réseau de directions régionales. Ces dernières assurent l'application au niveau local des projets décrochés par l'entreprise. Elles sont implantées à travers l'ensemble du territoire national ce qui permet d'assurer une proximité avec les sites désignés par les clients de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des projets.

Les directions régionales sont dirigées par un directeur régional et chacune d'elles est dotée d'un ensemble de départements permettant son fonctionnement. L'organisation actuelles des directions régionales fait qu'elles sont assez autonomes en matière de gestion. En effet, elles sont dotées de toutes les structures leur permettant une autonomie dans leur fonctionnement par rapport à la direction générale. Aussi, chaque direction régionale dispose d'un nombre de chefs de projets qui se chargent de gérer l'exécution des projets et de coordonner avec les structures de la direction.

Lors de notre stage, afin de suivre la démarche d'élaboration des tableaux de bords au niveau des unités opérationnelles de l'entreprise, nous nous sommes orientés vers l'une d'entre elles, il s'agit de la Direction Région Centre (DRC). A l'instar des autres directions régionales, la DRC est dotée de six (06) départements qui permettent de piloter l'activité de cette structure, il s'agit de :

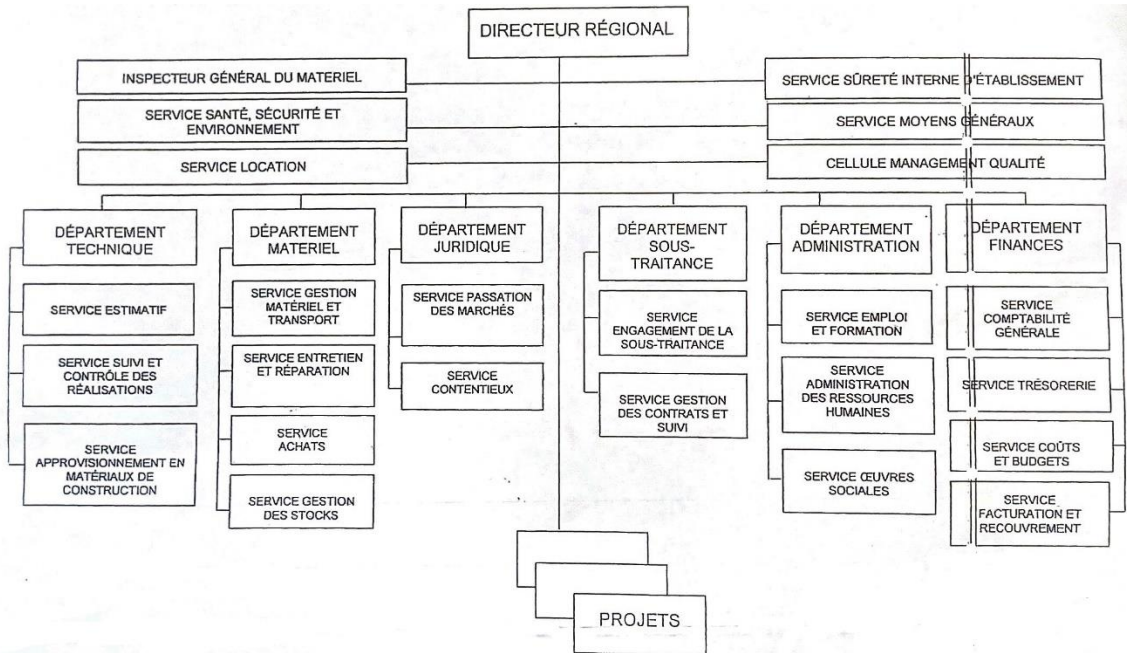
- Département finances
- Département administration
- Département sous-traitance
- Département juridique
- Département matériel
- Département technique

L'élaboration des tableaux de bord unité (TBU) qui doivent être transmis mensuellement à Direction Stratégie, Planification et Etudes (DSPE) est prise en charge par le Département finance qui se charge de collecter périodiquement les données nécessaires au niveau des

## Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

autres départements afin de renseigner l'ensemble des rubriques et états qui constituent le tableau de bord unité.

Figure N°12 : Organigramme de la direction régionale centre (DRC)



Source : document interne de l'entreprise

### 2.4.3. Présentation du Département Finances :

Le département finances rattaché à la DRC dispose de l'ensemble des services permettant une gestion efficace des finances de la direction. Dans ce cadre, il dispose de quatre services suivants :

- Service couts et budget ;
- Service trésorerie ;
- Service recouvrement ;
- Service comptabilité générale.

Ce département est principalement chargé de tenir la comptabilité de cette structure et de transmettre périodiquement les données financières et comptable à la direction générale permettant de dresser chaque année le bilan cumulé de l'entreprise. Le département finances est également doté d'un service consacré au recouvrement des créances qui

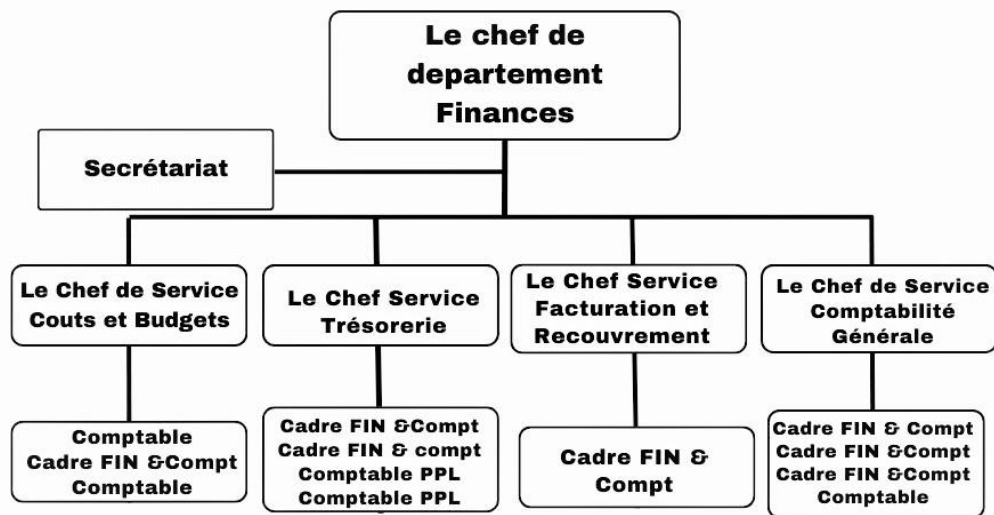
### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

---

s'occupe de la gestion des créances et des actions de recouvrement de celles-ci. En matière de planification et de budget, le service budget établit les prévisions budgétaires de la structure et consolide les données recueillies des autres services dans le cadre de l'élaboration des tableaux de bord de l'unité (TBU) qui vont être transmis périodiquement à la Direction Générale.

Dans le cadre de notre stage, nous avons pu suivre de près la phase d'élaboration des tableaux de bord d'unité en assistant à la démarche de collecte et de saisie des données par le département finances sur les différents états tenus sur Excel et qui, retracent l'ensemble des données (produits et charges) afférents à chaque projet inscrit à l'indicatif de la DRC.

Figure N°13 : Organigramme du département finances



Source : réalisé par nos soins à partir d'un document interne à l'entreprise

**Section 02 : Essai de construction du tableau de bord de GCB Spa**

L'entreprise GCB évoluant dans un secteur sensible et fortement concurrentiel, dispose d'un arsenal de procédures pour encadrer l'ensemble de ses activités. En effet, la sensibilité des commandes qu'elles prend en charge et leur dimension stratégique, implique un contrôle et une maîtrise parfaite de sa gestion.

En matière de contrôle de gestion et planification, la Direction Stratégie et Planification et Etudes (DSPE) veille à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Dans ce cadre, la DSPE est chargé de l'élaboration périodique du tableau de bord de l'entreprise.

L'élaboration du tableau de bord de l'entreprise est initiée au niveau des structures opérationnelles de l'entreprise qui procèdent chaque mois à l'élaboration d'un tableau de bord unité qui est transmis à la direction générale de l'entreprise (DSPE) pour la consolidation des données de toute l'entreprise. Au niveau des unités, les tableaux de bord sont établis par les Départements Finance puis transmis à la DSPE au plus tard, le 13 du mois suivant.

Lors de notre stage au sein de l'entreprise, nous avons constaté que le tableau de bord de l'entreprise, bien qu'il comprenne plusieurs indicateurs et ratios opérationnels, ce dernier fait l'impasse sur les indicateurs de l'équilibre financier ainsi que certains ratios financiers et de gestion que nous estimons utiles de définir périodiquement pour une meilleure appréciation de la performance et de la santé financière de l'entreprise.

A partir de ce constat, nous nous sommes penchés sur l'élaboration d'un essai d'un tableau de bord financier qui comprend les principaux indicateurs et ratios financiers de GCB Spa et ce, afin de compléter le travail réalisé par la DSPE en matière d'établissement du tableau de bord de l'entreprise.

Partant de là, nous présentons dans les points suivants la démarche actuelle de l'entreprise et les principales étapes de l'établissement de son tableau de bord, ensuite, nous présenterons notre démarche pour un essai d'établissement d'un tableau de bord financier, en complément de ce qui est fait périodiquement au niveau de l'entreprise.

### **1.La procédure d'élaboration du tableau de bord par GCB Spa**

Le processus d'élaboration du tableau de bord au niveau de GCB Spa passe par plusieurs étapes qui aboutissent à terme, à arrêter le tableau de bord de l'entreprise et sa diffusion pour les structures concernées, impliquant parfois des prises de décision lorsque des écarts importants sont constatés.

Dans ce cadre, voici les principales étapes suivies par l'entreprise pour élaborer le tableau de bord.

#### **Étape 1 : Collecte d'informations**

Chaque département des structures opérationnelles (Unités) est tenu de fournir des informations par projet. La collecte d'information commence donc au niveau des projets de l'entreprise directement sur site par les chefs de projets. Ces données sont ensuite transmises aux structures ou départements de l'unité qui sont chargés de suivre chaque activité (technique, location matériel...)

Ensuite, le chargé du budget de la structure reçoit mensuellement les informations chiffrées en matière de production, charges et moyens provenant des différents départements de la structure au plus tard le huit (08) du mois suivant, selon le domaine d'activité de chaque département comme suit :

#### **Département technique :**

- Situation de la production déclarée, attachée ;
- Situation de la location du matériel ;
- Situation des consommations des matériaux de construction ;
- Situation de la sous-traitance, gardiennage, analyse & travaux de laboratoire ....

#### **Département administration :**

- Situation des effectifs et des salaires par projet et par département.

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

#### **Département Matériels :**

- Situation des consommations du carburant, lubrifiant et combustible ;
- Situation des consommations des PDR et pneumatique ;
- Situation des entretiens et réparations ;
- Situation du matériel par projet.

#### **Département Moyens Généraux :**

- Situation des consommations des articles alimentaires, boissons, des fournitures de bureaux, fournitures diverses, équipements individuels et équipement sociaux ... ;
- Situation des consommations de l'eau, électricité et gaz ;
- Situation des indemnités des frais de mission et hébergement ;
- Situation des honoraires ;
- Situation des frais de PTT.

#### **Département Finances :**

- Situation des impôts et taxes ;
- Situation des charges financières et des assurances ;
- Situation réelle des amortissements des équipements fixes, du matériel de production et des équipements sociaux ;
- Etat des répartitions des charges indirectes (frais de siège, frais de support direction, frais de support collectif, frais des stations fixes) ;
- Situation des charges et produits opérationnels par nature.

#### **Étape 02 : Évaluation des Performances**

Les structures opérationnelles doivent instaurer un système d'évaluation des performances à travers un conseil de direction unité (CDU). Les objectifs de cette étape sont les suivants :

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

- Examiner la situation de tous les projets.
- S'assurer de la fiabilité des informations fournies.
- Analyser, traiter et réagir pour corriger les dérives en mettant en place des plans d'actions.
- Remonter les contraintes qui ne trouvent pas de solution à la direction générale.

Le commentaire, les plans d'actions tracé ainsi que les contraintes majeures enregistrés doivent être remonté en annexe au tableau de bord de la région

Après l'évaluation des performances Le département technique de la structure doit transmettre à la direction SPE les informations suivantes au plus tard le 13 du mois suivant :

- Le coût technique.
- La situation de la production déclarée, attachée et facturée.
- Le taux d'avancement physique des projets.
- La production physique mensuelle selon le canevas SP.
- Les commentaires sur les réalisations de la production et sur la non-atteinte des objectifs.
- Le nombre de projets réceptionnés dans les délais, hors délai, et réceptionnés avec réserves.
- Les coûts non planifiés liés aux projets.

#### **Étape 03 : Transmission des Tableaux de Bord Unitaires (TBU)**

Une fois que les informations sont collectées et évaluées, le tableau de bord unitaire de chaque structure est transmis à la direction SPE au plus tard le 13 du mois suivant par la messagerie interne. Il doit également être signé. Le TBU doit être diffusé à l'ensemble des chefs des département et projets de la structure.

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

#### **Étape 04 : Consolidation et Analyse**

La direction SPE consolide et analyse les chiffres provenant de tous les TBU des structures reçus. Elle établit ensuite le tableau de bord entreprise (TBE) au plus tard le 20 du mois suivant. Le TBE comprend des indicateurs, des ratios et des commentaires pour faciliter la prise de décisions de la hiérarchie et corriger les écarts éventuels.

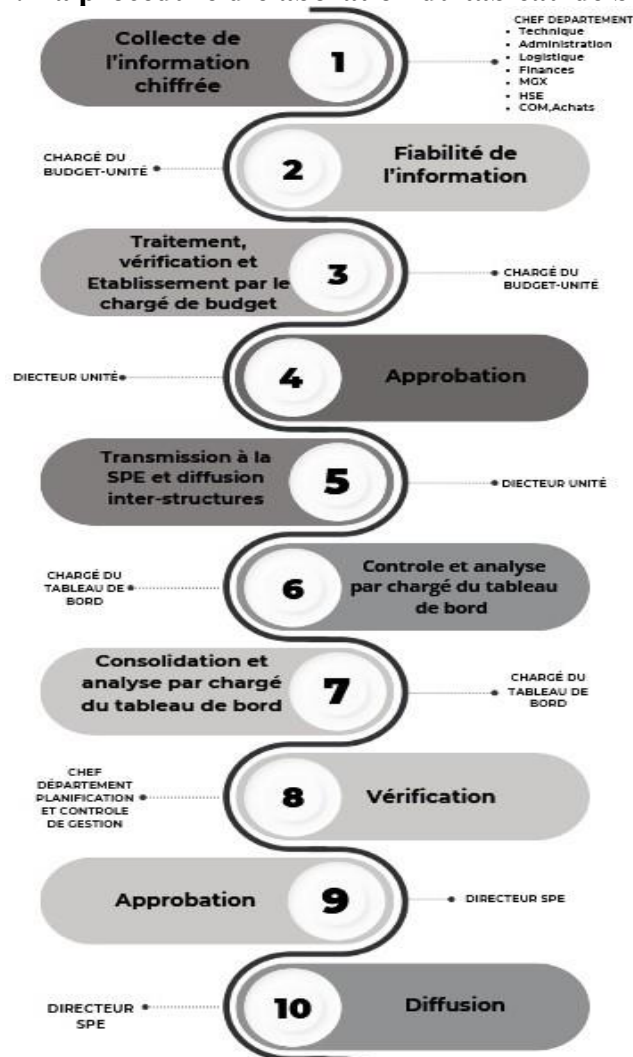
#### **Étape 05 : Réunions de Travail**

À cet effet il sera institué au niveau de la direction générale des réunions de travail périodiques et/ou exceptionnelles pour examiner des situations lever des contraintes et ou corriger des dérives à travers la mise en place des plans d'actions avec toutes les structures et/ou avec l'une ou l'autre des structures.

#### **Étape 06 : Diffusion du Tableau de Bord Entreprise (TBE)**

Une fois validé par le directeur SPE, le tableau de bord entreprise est diffusé à la direction générale ainsi qu'à toutes les structures de la société.

Figure N°14 : La procédure d'élaboration du tableau de bord par GCB



Source : établi par nos soins sur la base d'un document interne de l'entreprise

## 2. Analyse de la performance financière de l'entreprise « GCB Spa » :

Afin de concrétiser notre initiative d'élaboration du tableau de bord pour l'entreprise « GCB Spa », nous entamerons par une analyse approfondie de la performance financière de cette entreprise. Cette démarche nous permettra d'identifier et de dégager les principaux indicateurs de performance pertinents qui seront ultérieurement intégrés dans le tableau de bord.

## Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

### 2.1. Les indicateurs du bilan

Ce type d'indicateurs comprend :

- Les bilans de grandes masses ;
- Les indicateurs de l'équilibre financier.

#### 2.1.1. Les bilans financiers en grandes masses

L'objectif de ce rapport financier est de faciliter l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise en examinant attentivement son financement, avec une distinction entre le long terme et le court terme, exprimé en unité monétaire DZD (Dinar algérien). En étudiant ces aspects, le rapport fournira des informations approfondies sur la situation financière de l'entreprise, sa capacité à faire face à ses engagements à court et à long terme, ainsi que sa stabilité financière et ses perspectives de croissance.

##### 2.1.1.1. Structure de l'actif :

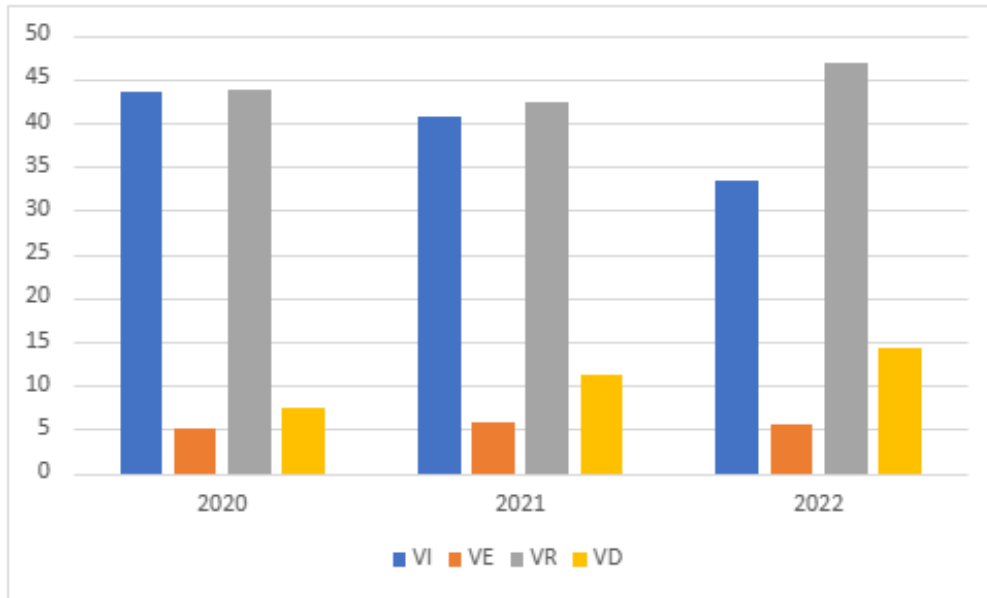
**Tableau N°04 : Représentation du bilan de grandes masses {structure actif}**

“ Structure actif”							
Libellé		VALEUR			Pourcentage%		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Actif stable	VI	34 761 164	32 220 500	32 057 901	43.6	40.7	33.4
	VE	4 132 548	4 541 513	5 379 014	5.2	5.7	5.6
Actif circulant	VR	34 895 417	33 559 129	44 942 274	43.8	42.4	46.8
	VD	5 916 958	8 855 856	13 647 742	7.4	11.2	14.2
<b>TOTAL :</b>		79 706 087	79 176 988	96 026 931	100	100	100

**Source :** établi par nous même à partir des documents de GCB.

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

**Figure n 15°** : La représentation graphique de l'actif de bilan de grande masse de l'exercice 2020,2021 et 2022



Source : établie par nous-même.

#### 2.1.1.2. Structure du passif

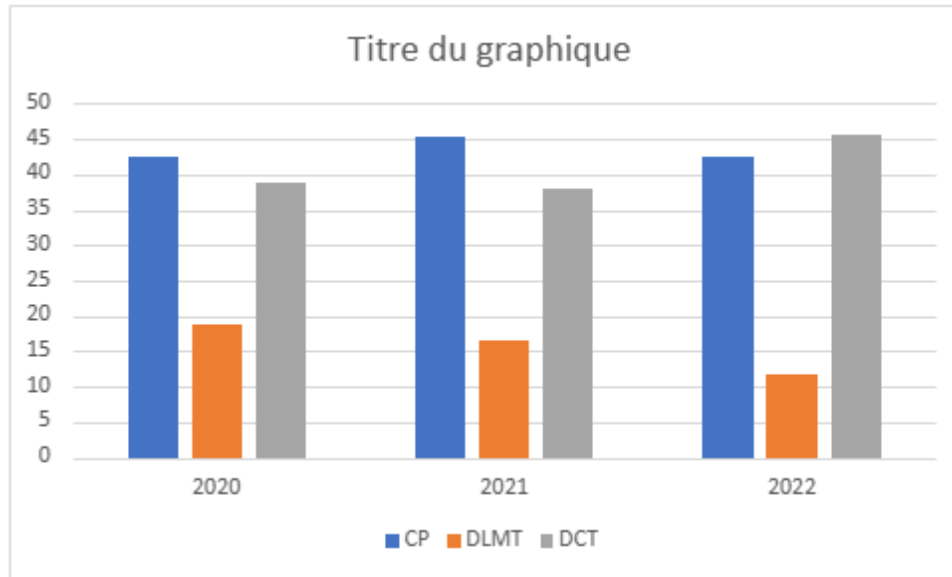
**Tableau N°05** : Représentation du bilan de grandes masses (structure passif)

"Structure Passif"							
Libelle		Valeur			Pourcentage%		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
Passif Stable	CP	33 787 990	35 967 589	40 845 846	42.4	45.4	42.5
	DLM T	15 027 059	13 170 064	11 293 876	18.8	16.6	11.8
Passif circulant	DCT	30 891 038	30 039 345	43 887 209	38.8	38	45.7
<b>TOTAL :</b>		79 706 087	79 176 998	9 602 6931	100	100	100

## Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

Source : établi par nous-même à partir des documents fournis par GCB Spa.

**Figure n16 °** : La représentation graphique du passif du bilan de grande masse de l'exercice 2020,2021 et 2022



Source : établi par nous-même.

### 2.2. Les indicateurs d'équilibre financier :

**Tableau n ° 06** : Indicateurs d'équilibre financier de l'exercice 2020,2021 et 2022

	2020	2021	Variation	%	2022	Variation	%
<b>FR</b>	12 057 034	13 002 805	945 771	7.8	18 373 644	5 370 839	41.3
<b>BFR</b>	6 140 076	4 146 949	-1 993 127	-32.5	4 725 901	578 952	14
<b>TN</b>	5 916 958	8 855 856	2 938 898	49.7	13 647 742	4 791 886	54.10
<b>Ratio Equilibre Financier Global</b>	196.37%	313.55%	117.18%	/	388.79%	75.24%	/

Source : réalisé par rapport aux informations fournis par GCB Spa.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**FR=Capitaux permanents – Actifs immobilisés**

♦ **FR (2020)** = 57 549 214- 45 492 181= 12 057 034

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

♦ **FR (2021)** = 55 617 597- 42 614 792= 13 002 805

♦ **FR (2022)** = 62 171 620- 43 797 976= 18 373 644

**BFR= Besoins en Fonds de Roulement = Valeurs d'Exploitation (Stocks) + Valeurs Réalisables (Créances) – Dettes à Court Terme**

♦ **BFR (2020)** = 4 132 548+ 24 164 400- 22 156 873= 6 140 076.

♦ **BFR (2021)** = 4 541 513+ 23 164 838 - 23 559 401= 4 146 949.

♦ **BFR (2022)** = 5 379 014+ 33 202 199- 33 855 312= 4 725 901.

**Trésorerie nette= Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement**

♦ **TN (2020)** = 12 057 034- 6 140 076= 5 916 958.

♦ **TN (2021)** = 13 002 805- 4 146 949= 8 855 856.

♦ **TN (2022)** = 18 373 644- 4 725 901= 13 647 742.

**Ratio de l'équilibre financier global = FRN / BFR**

♦ **Ratio EFG (2020)** = 12 057 034/6 140 076=1.9637\*100=196.37%

♦ **Ratio EFG (2021)** = 13 002 805/4 146 949=3.1355\*100=313.55%

♦ **Ratio EFG (2022)** = 18 373 644/4 725 902=3.8879\*100=388.79%

#### 2.3. Ratios de Gestion de Trésorerie et de Financement :

##### 2.3.1. Ratio d'évaluation du FRN et des DCT :

Le ratio d'évaluation du FRN et des DCT mesure la capacité d'une entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs courants.

**Tableau N °07 : La détermination du ratio d'évaluation du FRN et des DCT :**

Désignations	2020	2021	2022
<b>FRN</b>	12 057 034	13 002 805	18 373 644
<b>DCT</b>	22 156 873	23 559 401	33 855 312
<b>%</b>	54,42%	55,19%	54 ,27%

Source : réalisé par rapport aux informations fournis par GCB Spa.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**Ratio d'évaluation du FRN et des DCT= FRN / DCT**

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

- ◆ RE du FRN et DCT (2020) =  $12\ 057\ 034 / 22\ 156\ 873 = 0.5441 * 100 = 54.42\%$
- ◆ RE du FRN et DCT (2021) =  $13\ 002\ 805 / 23\ 559\ 401 = 0.5519 * 100 = 55.19\%$
- ◆ RE du FRN et DCT (2022) =  $18\ 373\ 644 / 33\ 855\ 312 = 0.5427 * 100 = 54.27\%$

#### 2.3.2. Ratios de financement stable des actifs circulant :

Tableau N°08 : La détermination du ratio de financement stable des actifs circulant :

Désignations	2020	2021	2022
FRN	12 057 034	13 002 805	18 373 644
AC	34 213 906	36 562 207	52 228 955
%	35,24%	35,56%	35,18%

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

#### Ratio de financement stable des actifs circulant = FRN / Actif Circulant (AC)

- ◆ Ratio FSAC (2020) =  $12\ 057\ 034 / 34\ 213\ 906 = 0.3524 * 100 = 35.24\%$
- ◆ Ratio FSAC (2021) =  $13\ 002\ 805 / 36\ 562\ 207 = 0.3556 * 100 = 35.56\%$
- ◆ Ratio FSAC (2022) =  $18\ 373\ 644 / 52\ 228\ 955 = 0.3518 * 100 = 35.18\%$

#### 2.4. Les ratios de liquidité :

Tableau N° 09 : La détermination des ratios de liquidité :

	2020	2021	Variation	%	2022	Variation	%
R. Liquidité Général	154,42	155,19	0.68	0.49	154,27	-1.64	-1.05
Liquidité réduite	135,77	135,91	0.14	0.10	138,38	2.47	1.81
R. Liquidité immédiate	26,70	37,59	10.89	40.8	40,31	2.72	7.23

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

#### Ratio de liquidité général = actif circulant / dettes à court terme

- ◆ Ratio LG (2020) =  $34\ 213\ 906 / 22\ 156\ 873 = 1,5442 * 100 = 154.42\%$
- ◆ Ratio LG (2021) =  $36\ 562\ 207 / 23\ 559\ 401 = 1,5519 * 100 = 155.19\%$
- ◆ Ratio LG (2022) =  $52\ 228\ 955 / 33\ 855\ 312 = 1,5427 * 100 = 154.27\%$

### Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

**Ratio de liquidité réduite = Valeurs réalisables + Valeurs disponibles / Dettes à court terme**

- ◆ **Ratio LR (2020)** =  $30\,081\,358 / 22\,156\,873 = 1,3577 * 100 = 135.77\%$
- ◆ **Ratio LR (2021)** =  $32\,020\,694 / 23\,559\,401 = 1,3591 * 100 = 135.91\%$
- ◆ **Ratio LR (2022)** =  $46\,849\,941 / 33\,855\,312 = 1,3838 * 100 = 138.38\%$

**Ratio de liquidité immédiate = Valeurs disponibles/DCT**

- ◆ **Ratio LI (2020)** =  $5\,916\,958 / 22\,156\,873 = 0.2670 * 100 = 26.70\%$ .
- ◆ **Ratio LI (2021)** =  $8\,855\,856 / 23\,559\,401 = 0.3759 * 100 = 37.59\%$ .
- ◆ **Ratio LI (2022)** =  $13\,647\,742 / 33\,855\,312 = 0.4031 * 100 = 40.31\%$ .

#### 2.5. Ratio du délai de paiement client :

**Tableau N°1 : La détermination du ratio du délai de paiement client :**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Vs</b>	<b>%</b>	<b>2022</b>	<b>Vs</b>	<b>%</b>
<b>Clients</b>	21,859,203	29,769,875	/	/	39,802,515	/	/
<b>CA</b>	50,410,588	53,159,881	/	/	69,725,039	/	/
<b>Délai (nombre de jour)</b>	156	201	-45	28.84	205	4	1.99

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**Ratio du délai de paiement client = (Clients / Chiffres d'affaires) \*360**

- ◆ **Ratio DSO (2020)** =  $21,859,203 / 50,410,588 = 0.43362325 * 360 = 156$  jours
- ◆ **Ratio DSO (2021)** =  $29,769,875 / 53,159,881 = 0.56000643 * 360 = 201$  jours
- ◆ **Ratio DSO (2022)** =  $39,802,515 / 69,725,039 = 0.57084966 * 360 = 205$  jours

**Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

**2.6. Ratio de délai de paiement des fournisseurs :**

**Tableau N°11 : Détermination du ratio de délai de paiement des fournisseurs :**

	2020	2021	Vs	%	2022	Vs	%
Fournisseurs	5 199 031	16 373 897	/	/	23 626 271	/	/
Achats	11 695 838	14 403 712	/	/	21 076 897	/	/
Délai(nombre de jour)	160	409	249	155.6	403	6	-1.46

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

$$\text{Ratio de délai de paiement des fournisseurs d'achat} = (\text{Fournisseurs} / \text{Achats}) * 360$$

- ◆ **Ratio DPO (2020)** = 5 199 031/11 695 838=0.44451975\*360=160jours
- ◆ **Ratio DPO (2021)** = 16 373 897/14 403 712=1.13678314\*360=409jours
- ◆ **Ratio DPO (2022)** = 23 626 271/21 076 897=1.12095585\*360=403jours

**2.7. Les ratios de rentabilité :**

**2.7.1. Excédent brut d'exploitation :**

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} - \text{charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versements d'avance}$$

**Tableau n°12 : La détermination de l'EBE**

	2020	2021	Variation	%	2022	Variation	%
Valeur Ajoutée D'exploitation	29 626 549	28911376	/	/	33 925 273	/	/
Charges de personnel	19 626 624	19776874	/	/	22 259 207	/	/
Impôts, taxes et versements assimilés	969 336	925 396	/	/	969 330	/	/
<b>EBE</b>	9030589	8209106	-821483	-9.09	10696736	2487630	30.30

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

- ◆ **EBE (2020)** = 29 626 549-19626624-969336=9 030 589.
- ◆ **EBE (2021)** =28 911 376-19 776 874-925 396=8 209 106.

**Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

♦ **EBE (2022)** = 33 9 25 273-22259207-969 330=10 696 736.

**2.7.2. Les ratios ROCE, RRC et ROE :**

**Tableau n °13 : Détermination des ratios ROCE, RRC et ROE**

Éléments	2020	2021	Variation	%	2022	Variation	%
<b>ROCE</b>	0.04	0.02	-0.02	-50	0.05	0.03	150
<b>RRC</b>	0.06	0.04	-0.02	-50	0.07	0.03	75
<b>ROE</b>	0.09	0.06	-0.03	-33.33	0.12	0.06	100

**Source :** établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**Ratio de rentabilité économique (ROCE) : Résultat net / T. Actif Année\*100**

- ♦ **ROCE (2020)** = 3 263 277/79 706 087=0.04\*100=4%.
- ♦ **ROCE (2021)** = 2 279 599/79 176 988=0.02\*100=2%.
- ♦ **ROCE (2022)** = 4 928 257/96 026 931=0.05\*100=5%.

**Ratio de rentabilité commerciale (RRC) : Résultat net/ C.A\*100**

- ♦ **RRC (2020)** = 3 263 277/50 410 588=0.06\*100=6%.
- ♦ **RRC (2021)** = 2 279 599/53 159 881=0.04\*100=4%.
- ♦ **RRC (2022)** = 4 928 257/69 725 039=0.07\*100=7%.

**Ratio de rentabilité financière (ROE) : Résultat net/C. P\*100**

- ♦ **ROE (2020)** = 3263 277/33 787 991=0.09\*100=9%.
- ♦ **ROE (2021)** = 2 279 599/35 967 589=0.06\*100=6%.
- ♦ **ROE (2022)** = 4 928 257/40 845 847=0.12\*100=12%.

## Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

### 2.8. Ratios de Solvabilité et de Structure Financière :

#### 2.8.1. Ratio de solvabilité :

Tableau N °14 : Détermination du ratio de solvabilité :

Désignations	2020	2021	2022
CP	33 787 991	35 967 589	40 485 487
Total Passif	79 706 087	79 176 998	96 026 931
Ratio de Solvabilité	42.39%	45.43%	42.16%

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**Ratio de solvabilité = Capitaux propres / total passif**

- ◆ **Ratio de Solvabilité (2020)** =  $33\,787\,991/79\,706\,087=0.4239*100=42.39\%$
- ◆ **Ratio de solvabilité (2021)** =  $35\,967\,589/79\,176\,998=0.4543*100=45.43\%$
- ◆ **Ratio de solvabilité (2022)** =  $40\,485\,487/96\,026\,931=0.4216*100=42.16\%$

#### 2.8.2. Ratio d'autonomie financière :

Tableau N °15 : Détermination du ratio d'autonomie financière

Désignations	2020	2021	2022
Capitaux Propres	33 787 991	35 967 589	40 845 847
Total Dettes	40 920 509	37 979 491	49 627 522
R.A.F en %	82,57%	94,70%	82,30%

Source : établi par nous-même.

Ces soldes trouvent leur fondement dans la formulation théorique qui suit :

**Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres/  $\Sigma$  dettes**

- ◆ **RAF (2020)** =  $33\,787\,991/40\,920\,509=0.8257*100=82.57\%$
- ◆ **RAF (2021)** =  $35\,967\,589/37\,979\,491=0.9470*100=94.70\%$
- ◆ **RAF (2022)** =  $40\,845\,847/49\,627\,522=0.8230*100=82.30\%$

## Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB

### 2.9. L'évolution des charges d'exploitation :

Les charges d'exploitation sont des dépenses indispensables à la création de la richesse produite par l'unité. Cet indicateur nous permet de comparer les différentes charges d'exploitation des trois dernières années. Ces charges sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°16** : Etat comparatif des charges entre les années 2020, 2021 et 2022 :

Désignations	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Vs	%	Réalisation 2022	Vs	%
Achats consommés	12 307 014	14403 712	2 096 698	17.03	21 076 897	6 673 185	92.65
Services extérieurs et autres services	11 384 898	12 398 382	1 013 484	8.9	18 607 193	6 208 811	50.07
Charges de personnel	19 626 624	19 776 874	150 250	0.76	22 259 207	2 482 333	12.55
Impôts, taxes et versements assimilés	969 336	925 396	-43 940	-4.53	969 330	43 934	4.74
Autres charges opérationnelles	294 741	430 989	136 248	46.22	344 453	-86 536	-20.07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 620 322	5 296 289	-324 033	-5.76	5 338 439	42 150	0.97
Charges financières	334 871	268 451	-66 420	-19.83	196 865	-71 586	-26.66
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	932 414	1 051 656	119 242	12.78	1 697 835	646 179	61.44
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	221 154	-74 579	-295 733	-133.72	-414 044	-339 465	40
<b>TOTAL</b>	<b>51 691 373</b>	<b>54 477 170</b>	<b>2 785 796</b>	<b>-78.15</b>	<b>70 076 176</b>	<b>15 599 005</b>	<b>215.69</b>

Source : établi par nous-même

### 3. L'élaboration du tableau de bord financier :












Suite à l'exposé précédent, notre intention est de créer un tableau de bord financier à titre expérimental pour l'entreprise GCB. Ce tableau de bord inclura la mise en place de divers indicateurs de performance financière. Afin que ce tableau de bord puisse réellement constituer un atout majeur pour l'entreprise et contribuer positivement à son système de gestion de la performance, il est primordial de synthétiser les informations et de ne présenter que les éléments essentiels. Cette approche permettra d'économiser du temps et d'assurer une flexibilité









### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

accrue dans le processus de prise de décision et de réaction. Notre choix s'est porté sur un tableau de bord financier dans lequel nous allons effectuer une comparaison des données des trois dernières années.

Tableau n °17 : Le tableau de bord de l'entreprise GCB

	Libellé	2020	2021	Vs	%	2022	Vs	%	Pictogramme
	<b>CA HT</b>	50,410,588	53,159,881	2,749,293	5.45	69,725,039	16,565,158	31.16	
	<b>Charges d'exploitation</b>	51,691,373	54,477,170	2,785,797	5.38	70,076,176	15,599,006	28.63	
Equilibres financiers	<b>FRN</b>	12,057,034	13,002,805	945,771	7.8	18,373,644	5,370,839	41.3	
	<b>BFR</b>	6,140,076	4,146,949	-1,993,127	-32.5	4,725,901	578,952	14	
	<b>TN</b>	5,916,958	8,855,856	2,938,898	49.7	13,647,742	4,791,886	54.1	
	<b>Ratio de l'équilibre financier global</b>	1.9637	3.1355	1.1718	59.67	3.8879	0.7524	23.99	
Indicateurs gestion trésorerie & financement	<b>Ratio d'évaluation du FRN et DCT</b>	0.5442	0.5519	0.0077	1.14	0.5427	-0.0092	-1.66	
	<b>Ratio de financement stable des AC</b>	0.3524	0.3556	0.0032	0.90	0.3518	-0.0038	-1.06	
Indicateur de liquidité	<b>RLG</b>	154.42	155.19	0.68	0.49	154.27	-1.64	-1.05	
	<b>RLR</b>	135.77	135.91	0.14	0.10	138.38	2.47	1.81	
	<b>RLI</b>	26.7	37.59	10.89	40.8	40.31	2.72	7.23	

Ratio de délai de paiement client	<b>DSO</b>	156	201	-45	28.84	205	4	1.99	
Ratio de délai de paiement des fournisseurs	<b>DPO</b>	160	409	249	155.6	403	6	-1.46	
Indicateurs de rentabilité	<b>EBE</b>	9,030,589	8,209,106	-821483	-9.09	10,696,736	2487630	30.30	
	<b>ROCE</b>	0.04	0.02	-0.02	-50	0.05	0.03	150	
	<b>RRC</b>	0.06	0.04	-0.02	-33.33	0.07	0.03	75	
	<b>ROE</b>	0.09	0.06	-0.03	-33.33	0.12	0.06	100	
Indicateur de solvabilité et de structure financière	<b>Ratio de solvabilité</b>	0.4239	0.4543	0.0304	7.17	0.4216	-0.0327	-7.19	
	<b>Ratio d'autonomie financière</b>	0.8257	0.9470	0.1213	14.69	0.8230	-0.124	-13.09	

Source : établi par nous-même

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

### **Section 3 : Examen et analyse des résultats obtenus**

Une fois que les objectifs financiers de l'entreprise GCB ont été déterminés et que les indicateurs financiers clés ont été soigneusement sélectionnés, nous entamerons maintenant l'étape importante de l'examen et de l'analyse approfondie de chaque résultat obtenu à partir de notre tableau de bord financier. Cette phase nous permettra de cerner les forces, les faiblesses et les tendances dans la performance financière de l'entreprise. En clôturant notre démarche, nous formulerons, avec humilité, une série de recommandations stratégiques visant à catalyser l'amélioration de la performance financière de l'entreprise GCB.

#### **1. Examen et analyse des bilans en grande masse :**

##### **1.1. Actif du bilan :**

###### **1.1.1. Valeur Immobilisée :**

La valeur nette des immobilisations a atteint ainsi le montant de 232,220,500 KDA en 2021 contre 34,761,164 KDA en 2020, soit une diminution de valeur de 2,540,664 KDA avec un pourcentage de 7,31% par rapport à l'exercice 2020, c'est dû aux nouvelles réalisations d'investissements durant l'exercice 2021 concernant la production pour l'entreprise de divers travaux de construction d'infrastructures, de rénovation de matériel, fabrication des cabines sahariennes et fabrication des moules de préfabrication. L'actif non courant enregistre une baisse de l'ordre de -162,599 KDA faisant passer le total des immobilisations de 32,220,500 KDA en 2021 à 32,057,901 KDA en 2022, soit une baisse de -0,50%. (Cette régression s'explique par la vente aux enchères du matériel réformé). La diminution des immobilisations nettes entre 2020 et 2021 reflète l'impact des amortissements sur les immobilisations brutes. La stabilisation en 2022 suggère une période de consolidation après les variations observées.

###### **1.1.2. Valeur d'exploitation :**

La variation des Valeurs d'Exploitation (VE) au fil des années révèlent des tendances significatives. La valeur nette des stocks en cours en 2021 s'élève à 4,541,513 KDA contre 4,132,548 KDA en 2020 soit une augmentation de 408,965 KDA en pourcentage de 9.90%. Les VE ont connu une croissance notable en 2022, atteignant 44,942,274 KDA. Cette

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

hausse suggère une expansion des activités opérationnelles, potentiellement en lien avec des ventes à crédit accrues ou une gestion plus efficace des liquidités. Cependant, il est essentiel de surveiller de près la gestion des créances clients pour éviter tout risque de recouvrement. Cette évolution des VE met en lumière l'importance d'une gestion proactive pour soutenir la croissance tout en maintenant une santé financière solide.

### **1.1.3. Valeur réalisable :**

Au cours des trois années, de 2020 à 2022, les Créances et Emplois Assimilés ont connu des variations significatives. En 2020, elles se sont établies à 34,895,417 KDA, suivies d'une légère diminution en 2021 pour atteindre 33,559,129 KDA, puis d'une croissance notable en 2022 à 44,942,274 KDA. Cette évolution reflète potentiellement une stratégie d'expansion des ventes à crédit en 2022, mais nécessite une gestion attentive des paiements et des procédures de recouvrement pour garantir une stabilité financière à long terme.

### **1.1.4. Valeur Disponible :**

Au fil des années 2020 à 2022, les Valeurs Disponibilités (VD) ont enregistré une croissance remarquable. En commençant à 5,916,958 KDA en 2020, elles ont augmenté de manière significative pour atteindre 13,647,742 KDA en 2022. Cette évolution suggère une gestion efficace de la trésorerie et des flux de liquidités. Les VD jouent un rôle clé en offrant à l'entreprise la souplesse financière nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels et aux opportunités d'investissement. Cependant, il est essentiel de maintenir un équilibre entre la disponibilité de liquidités et la maximisation des rendements pour garantir une santé financière à long terme.

## **1.2. Passif du bilan :**

### **1.2.1. Capitaux propres :**

Au fil des années 2020, 2021 et 2022, les Capitaux Propres de l'entreprise ont évolué de manière significative. En 2020, ils s'élevaient à 35,967,589 KDA, puis ont connu une croissance marquée pour atteindre 79,176,998 KDA en 2021. Cette progression a continué en 2022, où les Capitaux Propres ont atteint 96,026,931 KDA. Cette tendance indique une stratégie de renforcement de la structure financière de l'entreprise. La forte augmentation du

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

Fond Social en 2021, passant de 8,160,000 KDA à 25 000 000 KDA, a probablement contribué à cette croissance. Cependant, la réduction des Primes et Réserves en 2022, passant de 23 565 899 KDA à 8 955 498 KDA, nécessite une attention particulière pour évaluer son impact sur la capacité à répondre aux futurs besoins financiers. En somme, cette évolution reflète une dynamique financière en constante transformation, avec des éléments clés tels que le Fond Social et les Primes et Réserves jouant un rôle important dans cette variation.

#### **1.2.2. Passif non courant :**

Le Passif Non Courant de l'entreprise a présenté des fluctuations significatives au cours de la période de 2020 à 2022. En 2020, il s'établissait à 13 170 064 KDA, puis a connu une baisse pour atteindre 11 293 876 DA en 2021, avant de légèrement augmenter à 11 293 876 KDA en 2022. Cette évolution peut être liée à la gestion des emprunts et des dettes financières, ainsi qu'à la variation des provisions et des impôts différés. La diminution des Emprunts et Dettes Financières de 4 843 841 KDA en 2020 à 2 954 328 KDA en 2022 indique potentiellement une réduction de l'endettement à long terme. Parallèlement, les Provisions Non Courantes ont augmenté légèrement, passant de 5 229 918 KDA à 5 553 562 KDA, ce qui peut refléter une gestion proactive des obligations futures.

#### **1.2.3. Passif courant :**

Le Passif Courant de l'entreprise a connu des évolutions significatives sur la période de 2020 à 2022. En 2020, il s'élevait à 30 891 038 KDA, puis a enregistré une hausse pour atteindre 43 887 209 KDA en 2021, et a continué à croître pour atteindre 43 887 209 KDA en 2022. Cette progression peut être attribuée en partie à l'augmentation des Fournisseurs et Comptes Rattachés, passant de 16 373 897 KDA en 2020 à 23 626 271 KDA en 2022. De plus, les Autres Dettes ont également augmenté, passant de 11 485 226 KDA à 17 993 404 KDA sur la même période. Ces variations soulignent des ajustements dans les passifs à court terme de l'entreprise, qui peuvent être liés à des besoins opérationnels croissants ou à une expansion des activités. Une gestion efficace de ces passifs est essentielle pour maintenir la liquidité et garantir le bon fonctionnement des opérations au quotidien.

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

### **2. Examen et analyse du chiffre d'affaires :**

En 2020, l'entreprise a généré un chiffre d'affaires de 50 milliards de DA, témoignant de sa stabilité financière et de sa base solide pour les années à venir. Cette performance initiale a été le point de départ d'un parcours impressionnant de croissance.

En 2021, l'entreprise a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de 3 milliards de DA, passant ainsi de 50 milliards à 53 milliards de DA. Cette augmentation de 6% reflète une première étape prometteuse dans la stratégie de croissance de l'entreprise, démontrant sa capacité à capitaliser sur des opportunités et à consolider sa position sur le marché.

L'année suivante, en 2022, l'entreprise a franchi un pas de géant en réalisant un chiffre d'affaires de 70 milliards de DA, soit une croissance impressionnante de 17 milliards de DA par rapport à l'année précédente. Cette évolution exponentielle représente une augmentation de 32%, marquant ainsi une transformation remarquable dans les performances de l'entreprise. Cette réussite exceptionnelle indique une stratégie de croissance solide et une exécution efficace qui ont permis à l'entreprise de saisir de nouvelles opportunités et de répondre aux défis du marché.

### **3. Examen et Analyse des indicateurs de l'équilibre financier :**

#### **3.1. Le Fond de Roulement :**

Le F.R net dégagé est positif durant toute la période (2020 - 2022), il atteint au cours de la dernière année un montant de 18 373 644 KDA, et connaît une augmentation de 5 370 839 KDA soit un taux d'évolution de 41, 31% par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse se dégage du fait que l'accroissement de l'actif immobilisé et des capitaux permanents n'est pas fait sur la même proportion. Ce qui explique que, la société couvre tous ses actifs immobilisés avec ses capitaux permanents et réalise un excédent c'est-à-dire une marge de sécurité qui sera employée pour financer 35,18% des besoins du cycle d'exploitation, mais nous remarquons que le FR est élevé ce qui représente une opportunité d'investissement manquée pour l'entreprise.

## **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

### **3.2. Le Besoin de Fond de Roulement :**

B.F.R, est un indicateur de l'équilibre financier à court terme qui représente le besoin de financement d'exploitation qu'une société souhaite couvrir par des ressources durables. Durant toute la période (2020-2022) le B.F.R dégagé est positif. EN 2021, la société dégage un BFR positif 4 146 949 KDA en connaissant ainsi une baisse significative de -1 993 127 KDA par rapport à l'exercice précédent soit Un taux d'évolution négatif de -32.46%, cette situation est engendrée essentiellement par la hausse des dettes à court terme passant de 22 156 873 KDA en 2020 à 23 559 401 KDA en 2021 soit une variation d'un montant de + 1 402 528 KDA contre une baisse des valeurs réalisables et des valeurs d'exploitation d'un montant globale de -590 597 KDA Au terme du dernier exercice, le total des valeurs d'exploitations et des valeurs réalisables est fixé à 38 581 213 KDA soit une évolution de 39,25% par rapport à l'exercice précédent, contre une évolution positive des DCT d'un taux de 40,28% en se fixant à 33 855 312 KDA. Le BFR dégagé est positif d'un montant de 4 725 901 KDA, en connaissant une variation positive de 578 952 KDA, soit un taux d'évolution de 13,96% par rapport à l'exercice précédent. Ce besoin en fonds de roulement est largement couvert par le fond de roulement dont l'excédent dégagé est localisé en trésorerie.

**3.3. La Trésorerie nette :** La T.R.N est constituée par les valeurs disponibles dans la société après déduction des dettes financières. Elle représente la liquidité immédiate ; La T.R.N reflète l'excédent du F.R sur le B.F.R. La trésorerie est positive durant toute la période à savoir (2020 à 2022) ce qui indique que le F.R couvre largement les besoins de financement du cycle d'exploitation. Cet excédent de trésorerie est considéré comme une marge de manœuvre pour couvrir les dépenses en cas d'absence de recouvrement momentané des créances et représente l'ensemble des liquidités qui permettent de faire face aux exigibilités immédiates de la société. Il est constaté en 2022 une importante variation à la hausse de la TRN par rapport à l'exercice précédent, elle passe de 8 855 856 KDA en 2021 à 13 647 742 KDA en 2022 soit une variation de +4 791 886 KDA et un taux d'évolution de 54,11%. Nous signalons que la variation positive remarquable qu'a connu la trésorerie nette est essentiellement justifiée par le recouvrement des créances relatives au mois de décembre 2022.

**3.4. Le Ratio d'équilibre Financier Global :** Ce ratio mesure le degré de couverture du BFR par le FRN. On remarque qu'il est supérieur à 100% durant tous les exercices. En 2021, ce

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

ratio connaît une élévation de taille et atteint un taux de 313,55%, soit une variation à la hausse de +117,18% par rapport à l'exercice précédent cette hausse est due principalement à la diminution de la valeur du besoin en fonds de roulement ce qui a contribué positivement à l'augmentation du taux de ce ratio. En 2022, le BFR connaît une augmentation de +578 953 KDA par rapport à l'exercice précédent et qui est considérée moins importante que celle du FR qui est d'un montant de +5 370 839 KDA, et cette situation a engendré l'augmentation du ratio d'un pourcentage de 75 ,24% en passant de 313,55% en 2021 à 388,79% en 2022. Ainsi nous pouvons dire que le FRN assure la couverture totale du BFR et engendre un excédent qui sera dirigé en trésorerie, en d'autres termes l'excédent des capitaux permanents participent au financement des besoins de l'exploitation.

**Conclusion** : En fonction des résultats obtenus lors de cette analyse, représentés comme suit : 1. Fonds de roulement positif ; 2. Fonds de roulement supérieur au besoin en fonds de roulement ; 3. La trésorerie nette positive 4. Le ratio d'équilibre financier globale supérieur ; Nous jugeons que la société est financièrement équilibrée, à long, court et très court terme.

#### **4. Ratios de gestion de trésorerie et de financement :**

**4.1. Le ratio d'évaluation du FRN et des DCT** : Ce ratio mesure l'évolution du fonds de roulement de la société par rapport à ses dettes à court terme. Le taux de ce ratio passe de 54,42% en 2020 à 55,19% au terme de l'exercice 2021, il connaît une légère variation positive de l'ordre de +0,77% due essentiellement à la variation positive du fonds de roulement net d'une part et celle des DCT faite presque sur le même rythme que le fonds de roulement net d'autre part. En 2022, le ratio en question avoisine les 54,27% reflétant ainsi une diminution légère de l'ordre de -0,92% par rapport à l'exercice précédent. Cette situation peut être expliquée par la variation positive des DCT soit 10 295 911 KDA qui est supérieure à celle du fonds de roulement net qui est augmenté d'un montant de 5 370 839 KDA.

**4.2. Le ratio de financement stable des AC** : Ce ratio nous renseigne sur le niveau de participation du FRN au financement de l'actif circulant ou bien d'une autre façon, la partie de l'actif courant qui peut être financé par le fonds de roulement net. Durant l'exercice 2021, le taux de ce ratio s'établit à 35,56% et a connu une baisse insignifiante due à l'accroissement de facteurs de calcul de ce ratio qui s'est fait sur une cadence différente en

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

faveur de l'actif circulant. A la fin de l'exercice 2022, le taux de ce ratio se stabilise à 35,18% et reflète une baisse de -0,38% comparé à l'exercice antérieur où il était de 35,56%, cette variation négative est engendrée par la hausse du FRN d'un montant de +5 370 839 KDA qui est inférieure à celle des actifs circulants qui passent de 36 562 207 KDA en 2021 à 52 228 955 KDA en 2022, soit une augmentation d'une valeur de +15 666 748 KDA.

#### **5. Les ratios de liquidité :**

**5.1. Ratio de liquidité général :** Durant tous les exercices, ce ratio est nettement supérieur à 100%, et se fixe à 154,27 % au cours de la dernière année, en diminution par rapport à l'exercice 2021, cette dernière de l'ordre de -0,92% résulte des hausses qui ne sont pas faites sur le même rythme des facteurs déterminent le taux de ce ratio à savoir l'actif circulant, et les DCT. De ce fait, ce ratio démontre que la société peut couvrir ses DCT avec les liquidités qu'elle génère. En se référant à la norme fixée par la centrale des bilans de la banque centrale qui révèle que ce ratio doit être inférieur à 200%, il est constaté que ce ratio se confirme à cette norme durant tous les exercices.

**5.2. Ratio de liquidité réduite :** Ce ratio est nettement supérieur à 100% et ce, durant tous les exercices, ce qui permet à la société de couvrir ses dettes à court terme avec ses disponibilités et ses créances. Toutefois, il faut mentionner que pour refléter une bonne santé financière, ce ratio doit être compris entre 30% et 50% et que quand il est à la limite de 100%, il faut que les délais de recouvrement des créances soient en conformance avec ceux des paiements de dettes.

**5.3. Ratio de liquidité immédiate :** En 2021 ce ratio atteint un taux de 37,59% se montrant en nette augmentation par rapport à l'exercice 2020 avec une variation positive de 10,89%, cette hausse reflète directement l'élévation majestueuse du montant des valeurs disponibles qui passent de 5 916 958 KDA en 2020 à 8 855 856 KDA en 2021. Au terme du dernier exercice, le ratio frôle 41,31% se manifestant une augmentation de 2,72% comparant à l'exercice 2021, cette dernière est engendrée par la hausse des deux composants du ratio soit les DCT qui marque une hausse de 10 295 911 KDA par rapport à 2021 et les disponibilités d'une hausse de 4 791 886 KDA comparant à la même période. Il y a lieu de noter que les valeurs typiques de ce ratio doivent être comprises entre 25% et 35%, et donc la situation optimale a été atteinte en 2020, et elle est critique pour 2021 et 2022 c'est à dire qu'une partie de liquidité n'a pas été utilisée.

**6. Ratio de délai de paiement client :**

Entre 2020 et 2021, le ratio de délai de paiement client a connu une augmentation de 45 jours, passant de 156 jours à 201 jours. Cette hausse représente une augmentation d'environ 30 %, ce qui est alarmant. Elle signifie que les clients ont considérablement rallongé leurs délais de paiement pendant cette période, ce qui peut indiquer des problèmes potentiels de trésorerie pour l'entreprise.

La tendance à la hausse s'est maintenue entre 2021 et 2022, avec une augmentation supplémentaire de 4 jours dans le ratio de délai de paiement client. Bien que cette augmentation soit plus modérée que la précédente, elle indique que les clients continuent de prendre davantage de temps pour régler leurs factures. Le ratio atteint désormais 205 jours, un chiffre considérablement élevé qui souligne la persistance du problème et la nécessité d'une intervention immédiate pour réduire ces délais de paiement.

**6.1. Ratio de délai de paiement des fournisseurs :**

**2020 à 2021 :** La première augmentation de 249 jours du ratio de délai de paiement des fournisseurs entre 2020 et 2021 est extrêmement préoccupante. Cela signifie que, en moyenne, l'entreprise a considérablement rallongé ses délais de paiement envers ses fournisseurs au cours de cette période. Une augmentation de plus de 150 % est exceptionnellement élevée et peut indiquer des problèmes graves de gestion de la trésorerie et des relations avec les fournisseurs.

**2021 à 2022 :** Bien que le ratio de délai de paiement des fournisseurs ait diminué légèrement en 2022 par rapport à 2021, il reste extrêmement élevé, à 403 jours. Cette réduction de 6 jours, bien que modeste, peut refléter une tentative de l'entreprise de réduire ses délais de paiement fournisseur, mais elle demeure nettement supérieure aux normes acceptables.

**7. Les ratios de rentabilité :**

**7.1. Excédent brut d'exploitation :** L'analyse de l'évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) sur trois années, passant de 9,030,589 KDA en 2020 à 8,209,106 KDA en 2021 et atteignant 10,696,736 KDA en 2022, révèle des fluctuations significatives de la performance financière de l'entreprise. Cette variation s'est traduite par une réduction

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

de près de 9.08% en 2021, suivie d'une remarquable croissance d'environ 30.24% en 2022. Cette évolution positive démontre la capacité de l'entreprise à surmonter des défis économiques, à mettre en œuvre des stratégies de redressement efficaces et à récolter les bénéfices de ces efforts. Cette augmentation a des effets positifs notables, renforçant la stabilité financière, ouvrant des opportunités d'investissement et renforçant la confiance des parties prenantes pour une croissance future.

**7.2. Return on Capital Employed :** Le ROCE est passé de 4% en 2020 à 2% en 2021, avant de remonter à 5% en 2022. Cette trajectoire du ROCE a des implications significatives sur la performance financière de l'entreprise. En 2020, un ROCE de 4% pourrait indiquer une utilisation relativement efficace des capitaux engagés pour générer des bénéfices. Cependant, la chute à 2% en 2021 suggère des défis opérationnels ou financiers qui ont probablement affecté la rentabilité économique. Cette baisse pourrait résulter de problèmes de gestion, d'une utilisation inefficace des ressources ou de pressions externes. Néanmoins, la remontée à 5% en 2022 reflète une réponse proactive de l'entreprise pour résoudre les problèmes sous-jacents et améliorer la rentabilité économique.

**7.3. Ratio de Rentabilité Commerciale (RRC) :** Passant de 6% en 2020 à 4% en 2021, puis progressant à 7% en 2022, ces fluctuations dans le RRC mettent en lumière des changements importants dans la marge de rentabilité générée par les activités commerciales de l'entreprise. En 2020, un RRC de 6% pouvait témoigner d'une marge bénéficiaire relative solide, indiquant une rentabilité satisfaisante dans les opérations commerciales. Toutefois, la baisse à 4% en 2021 suggère des défis qui ont potentiellement impacté la rentabilité des activités commerciales. Ces défis pourraient résulter de coûts opérationnels plus élevés, de pressions concurrentielles ou de variations dans la demande du marché. La remontée à 7% en 2022 indique une amélioration, pouvant refléter des ajustements stratégiques réussis visant à renforcer la rentabilité. Ces ajustements pourraient inclure des efforts pour réduire les coûts, optimiser les marges, ou capitaliser sur de nouvelles opportunités de marché.

**7.4. Return on Equity (ROE) :** L'évolution du Return on Equity (ROE) de 9.6 % à 6.33 % en 2021, suivi d'une progression à 12.06 % en 2022, expose des fluctuations remarquables dans la rentabilité financière de l'entreprise. Le ROE, mesure fondamentale,

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

évalue la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux propres investis par les actionnaires. La diminution en 2021 peut être attribuée à des facteurs tels que des pressions économiques ou des défis internes ayant impacté la performance. Toutefois, la reprise en 2022 peut indiquer des mesures correctives fructueuses ou des initiatives efficaces pour améliorer la rentabilité. Cette variation du ROE au fil des années souligne l'importance de la gestion financière proactive pour garantir une performance optimale et reflète l'adaptabilité de l'entreprise aux changements du marché et aux contraintes internes.

#### **8. Les ratios de solvabilité et de structure financière :**

**8.1. Ratio de solvabilité :** Selon la norme fixée par la centrale des bilans de la banque centrale, ce ratio doit être supérieur à 30%, et comme on le constate, ce ratio dépasse les 30% durant tous les exercices. En 2021, le taux de ce ratio connaît une remarquable augmentation de +3,04%, et marque le pourcentage le plus élevé de toute la période d'étude et ce, à la suite de l'augmentation qu'ont connu les capitaux propres s'avérant très espacée de celle du total passif. Au cours de l'exercice 2022, le ratio connaît une baisse de -3,27% en se fixant à 42,16%, et cette dépréciation est due à la variation significative du total passif qui est plus importante que la hausse des capitaux propres. Nous dirons ainsi que les capitaux propres couvrent 42,16% du total du passif de la société.

**8.2. Ratio d'autonomie financière :** En 2022, la société a contracté des crédits bancaires de l'ordre de 1 197 550 KDA, pour financer les diverses immobilisations entrant dans le programme d'investissement de l'année 2022. Ce montant est en diminution par rapport aux crédits déjà obtenu en 2021 qui sont de 1 420 903 KDA. Le taux de ce ratio est en diminution, il connaît une variation à la baisse de - 12,40% au cours de l'exercice 2022 en passant de 94,70% en 2021 à 82,30% au courant du dernier exercice, cette variation négative reflète d'une part, l'accroissement qu'ont connu les capitaux propres en passant de 35 967 589 KDA en 2021 à 40 845 847 KDA en 2022, soit une augmentation de 4 878 258 KDA et qui est inférieure à la hausse de l'ensemble des dettes qui passent à leurs tours de 37 979 491 KDA en 2021 à 49 627 522 KDA en 2022 soit une variation positive de +11 648 031 KDA. Ce taux reste toujours insuffisant vu qu'il est sous la barre des 100%, ce qui reflète une dépendance financière envers les établissements de crédits et il est recommandable de revoir à la baisse la politique d'endettement de la société.

**9. Examen et analyse de l'évolution des charges d'exploitations :**

**9.1. Achats consommés :** En 2020, les charges d'achat consommées étaient évaluées à 12 307 014 KDA. Une année plus tard, en 2021, une augmentation de près de 17% a été enregistrée, portant les charges à 14 403 712 KDA, reflétant une reprise économique progressive. Cependant, le point culminant s'est produit en 2022, avec un bond impressionnant de près de 46%, portant les charges d'achat consommées à 21 076 897 KDA. Cette croissance substantielle illustre une évolution rapide des comportements de consommation et met en évidence la capacité d'adaptation des consommateurs face aux conditions changeantes de l'économie.

**9.2. Services extérieurs et autres services :** En 2020, ces dépenses se chiffraient à 11 384 898 KDA. Une légère augmentation de près de 9% a été observée en 2021, portant les dépenses à 12 398 382 KDA, potentiellement reflétant des ajustements opérationnels. Cependant, l'évolution la plus frappante s'est produite en 2022, avec des dépenses atteignant 18 607 193 KDA, enregistrant une hausse significative de près de 50%. Cette augmentation apparaît en grande partie au niveau de la sous-traitance.

**9.3. Charges de personnel :** En 2020, les charges s'élevaient à 19 626 624 KDA. L'année suivante, en 2021, une légère augmentation de près de 0,76 % a été constatée, portant les charges à 19 776 874 KDA, illustrant une stabilité relative. Cependant, c'est en 2022 que l'évolution la plus remarquable s'est manifestée, avec des charges du personnel atteignant 22 259 207 KDA, enregistrant une hausse substantielle de près de 12,5 % par rapport à l'année précédente. Cette progression en pourcentage peut refléter des décisions stratégiques visant à renforcer les ressources humaines ou à soutenir une croissance opérationnelle accrue.

**9.4. Impôts, taxes et versements assimilés :** En 2020, ces charges ils étaient à 969 336 KDA. Une légère baisse de près de 4,54 % a été enregistrée en 2021, avec des charges atteignant 925 396 KDA, illustrant potentiellement des ajustements fiscaux ou des changements réglementaires. En 2022, les charges ont atteint à nouveau 969 330 KDA, marquant une stabilité apparente par rapport à 2020. L'évolution de ces chiffres suggère un certain équilibre dans les obligations fiscales de l'entreprise au fil du temps.

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

**9.5. Autres charges opérationnelles :** En 2020, ces charges étaient de 294 741 KDA. En 2021, elles ont augmenté de manière notable de près de 46,21 %, atteignant 430 989 KDA. Cependant, une réduction notable de près de 20,02 % a été enregistrée en 2022,

Avec des charges s'élevant à 344 453 KDA. Ces fluctuations démontrent l'importance de l'analyse continue pour ajuster efficacement les dépenses opérationnelles.

**9.6. Dotations aux amortissements, provisions et perte de valeur :** En 2020, ces dotations se chiffraient à 5 620 322 KDA. En 2021, une légère baisse de près de 5,78 % a été constatée, avec des dotations s'élevant à 5 296 289 KDA, potentiellement due à des ajustements de valorisation. En 2022, les dotations sont remontées à 5 338 439 KDA, illustrant une certaine stabilité dans ce poste. Ces variations montrent l'importance de gérer attentivement ces dotations pour maintenir l'équilibre entre les besoins de valorisation des actifs et les exigences comptables.

**9.7. Charges financières :** En 2020, ces charges se montaient à 334 871 KDA. En 2021, une réduction notable de près de 19,82 % a été constatée, avec des charges financières atteignant 268 451 KDA, suggérant potentiellement des optimisations de coûts ou des décisions judicieuses en matière de financement. Cependant, l'année 2022 a marqué une nouvelle baisse, avec les charges financières tombant à 196 865 KDA, illustrant une tendance à la réduction continue de ces coûts. Cette évolution témoigne de l'importance d'une gestion proactive des charges financières pour optimiser les ressources et maximiser la rentabilité.

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

L'objectif de ce chapitre est d'analyser la performance financière de l'entreprise GCB sur ses trois dernières années et de concevoir un tableau de bord financier. Cette approche se fonde sur l'évaluation de son chiffre d'affaires ainsi que sur l'analyse des ratios de performance financière.

Ces résultats nous fournissent des éléments pour évaluer la performance globale de l'entreprise et pour émettre un jugement éclairé sur ses aspects financiers. D'une manière globale et approfondie, il est évident que l'entreprise présente une performance financière favorable en raison de son activité génératrice de profits et de sa capacité satisfaisante à honorer ses obligations financières. Les résultats obtenus mettent en évidence une

### **Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'énergie : Cas de GCB**

---

rentabilité soutenue, indiquant que l'entreprise parvient à générer des revenus excédentaires par rapport à ses coûts opérationnels. De plus, la solvabilité de l'entreprise semble être gérée de manière efficace, ce qui signifie qu'elle est capable de répondre à ses engagements financiers sans rencontrer de difficultés majeures. Cette perspective globalement positive renforce la position de l'entreprise sur le marché et reflète une gestion financière prudente et réussie.



*Conclusion Générale*

### Conclusion générale

Au terme de cette étude, le contrôle de gestion s'avère être un outil qui permet d'optimiser l'organisation, le fonctionnement et l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques des entreprises. Autrement dit, il permet aux dirigeants de mieux gérer leurs entreprises.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion occupe une place essentielle au sein de toute entreprise, agissant comme le bras droit des dirigeants et des gestionnaires pour assurer une gestion efficace et une amélioration continue de la performance. Les tableaux de bord, en particulier, sont des outils précieux pour ce contrôle, permettant de visualiser et d'analyser les données clés de manière synthétique.

Le contrôle de gestion est le pilier de la prise de décision stratégique et opérationnelle au sein d'une entreprise. Il englobe la planification, le suivi, l'analyse et l'ajustement des activités pour atteindre les objectifs fixés. En tant que processus continu, il s'adapte aux évolutions du marché, aux changements internes et aux nouvelles opportunités.

En effet, le contrôle de gestion apporte la visibilité nécessaire pour coordonner, planifier et optimiser les actions des acteurs de la firme. En collaboration avec les différentes structures de l'entreprise, le contrôle de gestion permet de maîtriser les différents aspects afférents à la performance, cela illustre qu'il est à la fois une importante fonction transversale et de support.

L'importance cruciale de l'évaluation de la performance au sein des organisations, nécessite la mise en place d'outils de gestion adéquats et pertinents. Parmi les outils fréquemment utilisés par le contrôle de gestion, on trouve le tableau de bord, qui est considéré comme un outil de communication permettant au contrôleur de gestion, d'informer et d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur tout écart constaté, afin de leur permettre de réajuster en conséquence la performance de l'entreprise.

Les tableaux de bord, en tant qu'outil de pilotage de la performance, permettent aux gestionnaires de disposer d'une vue d'ensemble des indicateurs clés de l'entreprise. Ces indicateurs peuvent concerner la rentabilité, la productivité, la qualité, la satisfaction client, ou d'autres éléments cruciaux ce qui confirme notre première et seconde hypothèse. Les

## Conclusion générale

---

tableaux de bord synthétisent des données souvent complexes en informations compréhensibles, offrant ainsi une vision instantanée de la performance.

Les avantages des tableaux de bord sont multiples. Ils favorisent la transparence en fournissant des données fiables et actualisées à tous les niveaux de l'organisation. Ils facilitent la communication et la collaboration entre les départements, en alignant les objectifs et en identifiant rapidement les écarts. De plus, ils permettent d'anticiper les problèmes potentiels et de prendre des mesures correctives en temps réel. Pour ce faire, il traduit la stratégie de l'organisation en un nombre d'indicateurs de performance ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Partant de ces constats de notre étude, notamment les définitions proposées par les auteurs, nous confirmons que le tableau de bord et la performance sont toujours reliés, il existe donc une corrélation étroite entre les deux. A ce titre, durant cette étude nous nous sommes penchés sur l'étude d'un cas d'une entreprise publique algérienne (GCB Spa) qui est une importante filiale du groupe Sonatrach. Durant ce stage, nous avons pu apprécier l'importance donnée par cette entité au contrôle de gestion, nous avons relevé que GCB Spa élabore des tableaux de bord sur son activité de façon régulière et très organisée, ce qui reflète l'importance donnée à cette activité. Cette rigueur dans la gestion des entreprises algérienne reflète que celles-ci prennent de plus en plus conscience de l'importance et du rôle que pourrait avoir les tableaux de bord sur la performance, ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

Enfin, nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion et les tableaux de bord sont des composantes clés de la gestion moderne des entreprises. Ils contribuent à l'efficacité opérationnelle, à la prise de décision éclairée, à l'optimisation des ressources, et à l'adaptation aux défis changeants de l'environnement des affaires. En combinant des données précises avec une analyse stratégique, ils permettent aux entreprises de prospérer, de rester concurrentielles et de réaliser leur mission à long terme. En fin de compte, le contrôle de gestion et les tableaux de bord sont des outils incontournables pour toute entreprise désireuse de maximiser sa performance et sa rentabilité.

## Conclusion générale

---

Les résultats obtenus nous permettent de proposer humblement certaines recommandations visant à améliorer la performance financière de cette entreprise :

- **Optimisation des coûts** : Mettre en place des mesures visant à réduire les charges en contrôlant et en réduisant les coûts opérationnels.
- **Gestion des délais de paiement clients** : Établir une politique claire de gestion des délais de paiement pour les clients et Communiquer cette politique à tous les partenaires commerciaux et veiller à raccourcir les délais accordés aux clients et à récupérer les créances Instantanément.
- **Négociation des crédits fournisseurs** : Chercher à négocier des conditions de crédit plus favorables avec les fournisseurs pour réduire les charges liées aux achats.
- **Stratégie de gestion de trésorerie** : Réévaluer la stratégie de gestion de trésorerie de l'entreprise pour optimiser la disponibilité des liquidités et mieux gérer les flux financiers.
- **Contrôle régulier de la performance** : Effectuer un suivi régulier de la performance de l'entreprise en tenant compte des ratios et indicateurs financiers, en plus des indicateurs opérationnels, pour une vue globale de la santé financière de l'entreprise.



*Bibliographie*

## Ouvrages et livres :

- ❖ A Corhay, Et M Mbangala, « Fondements De Gestion Financière : Manuel Et Applications ». Editions Du Cefal.2008.
- ❖ A Courtois, M Pillet, C Martin, « Gestion De Production », Editions D'organisation, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003.
- ❖ A Fayel. & D Bernot « Dpecf Epreuve N° 4, Comptabilité Générale De L'entreprise, Manuel Applications, 12<sup>é</sup> Edition », Edition Donud, Paris 2001,
- ❖ Burlaud Et C.Simon « Control De Gestion »Editeur : La Découverte. Paris. 2006
- ❖ Alain Fernandez « Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers »,4<sup>ème</sup> Edition Eyrolles,Paris 2008,
- ❖ Alain Fernandez, L'essentiel Du Tableau De Bord,4<sup>e</sup> Edition Eyrolles, Paris 2013,
- ❖ Alain Marion, Alain Asquin • Christophe Everaere Didier Vinot • Michel Wissler « Diagnostic De La Performance De L'entreprise » Dunod, Paris, 2012,
- ❖ Alazard C. Et Separi S « Contrôle De Gestion De Cf N° 7 - Manuel Et Applications » Ed Dunod.6<sup>ème</sup> Ed. France .2004.
- ❖ Alazard Claude, Separi Sabine, « Contrôle De Gestion : Manuel Et Application » ,6<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 2010,
- ❖ B Doriath, M Lozato, P Mendes & Nicolle. Pascal, « Comptabilité Et Gestion Des Organisations », Edition Dunod, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2010
- ❖ B. Sire « Performances Et Ressources Humaines », Paris, Economica,
- ❖ Bourguignon, « Définir La Performance : Une Simple Question De Vocabulaire ? »1996. Dans A M Fericelli &
- ❖ C Alazard « Contrôle De Gestion,Manuel Et Application », 5<sup>ème</sup> Edition, 2001, Paris,
- ❖ C Disle. R Maeso. &M Meau « Introduction A La Comptabilité, Manuel Et Applications », 2<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, 2013.
- ❖ C Selmer « Concevoir Le Tableau De Bord, Outil De Controle, De Pilotage Et D'aide A La Décision » (Ed. 1<sup>ère</sup> Edition, Dunod )1998. Paris.
- ❖ Carole Maurel Et Patrick Sentis, « Introduction A La Finance D'entreprise », Edition Pearson, France, 2017,

- ❖ Cerrada Karine, Yves De Rongé, Michel De Wolf (2016), « Comptabilité Et Analyse Des Etats Financiers », 2ème Edition Boeck Supérieur, Belgique,
- ❖ Christophe Germain, « Le Tableau De Bord », Edition E-Thèque, Paris, 2002,
- ❖ D Khouatra « Gouvernance De L'entreprise Et Création De Valeur Partenariale ». Acte De La 16ème Conférence De L'agrh, Paris Dauphine, Du 15 Au 16 Septembre 2005.
- ❖ F. Giraud, O. Saulpic , G. Naulleau, M -H. Delmond, P-L. & Bescos « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance », Ed ©Gualino, Eja – Paris – 2004,
- ❖ Fana Rasolof-Distler « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule 'Méthode Ovar Et Balanced Scorecard » Crises Et Nouvelles Problématiques De La Valeur, May 2010, Nice, France,
- ❖ Fernandez, Paru Sur Le Site ([Http://Www.Piloter.Org/References/Copyright.Htm](http://Www.Piloter.Org/References/Copyright.Htm)).
- ❖ G Balantzian « Tableau De Bord », Edition D'organisation, Paris, 2005,
- ❖ G. Dumas, « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs De Performance En Gestion Hospitalière », Cahier De Transfert, Ct-2007-007,
- ❖ H Bouquin. « Les Fondements De Contrôle De Gestion » Presse Université De France, « Qui-Sait-Je », N 2892. Cité Par Alazard. Et Separi S,
- ❖ H. Bouquin « Les Fondements Du Contrôle De Gestion ». Presse Universitaire De France Ed. Que Sais-Je » ; N°2892 ;1994, Paris.
- ❖ H. Löning , V. Malleret, J. Meric, Y. Pesqueux, E. Chiapello & D. M. • Andreu Solé « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3ème Edition Dunod, 2008,
- ❖ J Ardoin .L.,D E Michel.,J Schmidt « Le Contrôle De Gestion », Edition Public Union,Paris.1985.
- ❖ J Ardoin L, De Michel. &J. Schmidt « Le Contrôle De Gestion », Publi-Union.1985. Cité Par [Http://Www.Telecharger.Com/Download/Cours](http://Www.Telecharger.Com/Download/Cours)
- ❖ J Méric J « L'émergence D'un Discours De L'innovation Managériale : Le Cas Du Balanced Scorecard », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai2003.
- ❖ J P Ponsard Et O Saulpic « Une Reformulation De L'approche Dite Du "Balanced Scorecard" », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 6, Vol 01 ,2000.

- ❖ J.L. Ardouin, M. Michel, J. Schmidt, (Le Contrôle De Gestion), Editions Publi Union, 1985,
- ❖ K Fontaine-Gavino & A Zambeaux « Bilan Social Et Tableaux De Bord » 2005,
- ❖ L Dubrulle, D Jourdin, « Comptabilité Analytique De Gestion », Edition Dunod, Paris, 2007,
- ❖ Le Louarn Et Wils, « L'évaluation De La Gestion Des Ressources Humaines », Ed. Liaisons, 2001,
- ❖ Löning Et Al, Le Contrôle De Gestion ,2e Edition, Dunod,2003, Adapté Des Figures 5.4p87et 3.9
- ❖ M Coucoureux , T Cuyaubère « Contrôle De Gestion Manuel Et Applications Dcg 11 »4ème Edition,Ed Nathan,2017,Paris,
- ❖ M. Leroy « Le Tableau De Bord Au Service De L'entreprise » Ed D'organisation, 2001,
- ❖ Marie- Noel Desiré-Luciani, Daniel Hirsch,Natalie Kacher , Marc Polossat. Le Grand Livre Du Contrôle De Gestion. Ed Eyrollrs. Paris 2005.
- ❖ O. Belmokhtar, M. Aib M.T.Oudjet, A.Oulmane, [2010] « Conception Et Développement D'un Logiciel De Simulation Du Processus Stratégique », 8ème Conférence Internationale De Modélisation Et Simulation – Mosim Du 10 Au 12 Mai 2010 - Hammamet – Tunisie,
- ❖ P Camus « Le Contrôle De Gestion, Pour Améliorer La Performance De L'entreprise », 3eme Edition, Editions D'organisations, Paris, 2000,
- ❖ Pl Bescos. & C. Mendoza ; « Le Management De La Performance », Ed. Comptables Malesherbes, Paris.1994.
- ❖ Pl. Bescos Ph. Dobler, C Mendoza, G Naullean , F Giraud,V Lerville Anger; « Contrôle De Gestion Et Management » 4ème Ed Montchrestien, 1993
- ❖ Saulou, « Le Tableau De Bord Du Décideur », Editions D'organisation, Paris, 1982.  
Page : 40
- ❖ Saulou, « Tableaux De Bord Pour Décideurs Qualité », 2ème Edition, Edition Afnor, France, Janvier 2008,
- ❖ Stéphane Jacquet « Management De La Performance : Des Concepts Aux Outils » Professeur De Management, Membre Du Creg, 2011

- ❖ V Plauchu Et A Tairou (Méthodologie Du Diagnostic D'entreprise). Ed LeHarmattan ,2008 P. 133.
- ❖ Y Derongé ,& Kcerrada « Contrôle De Gestion » (3è Ed.) Paris : Pearson.2012.

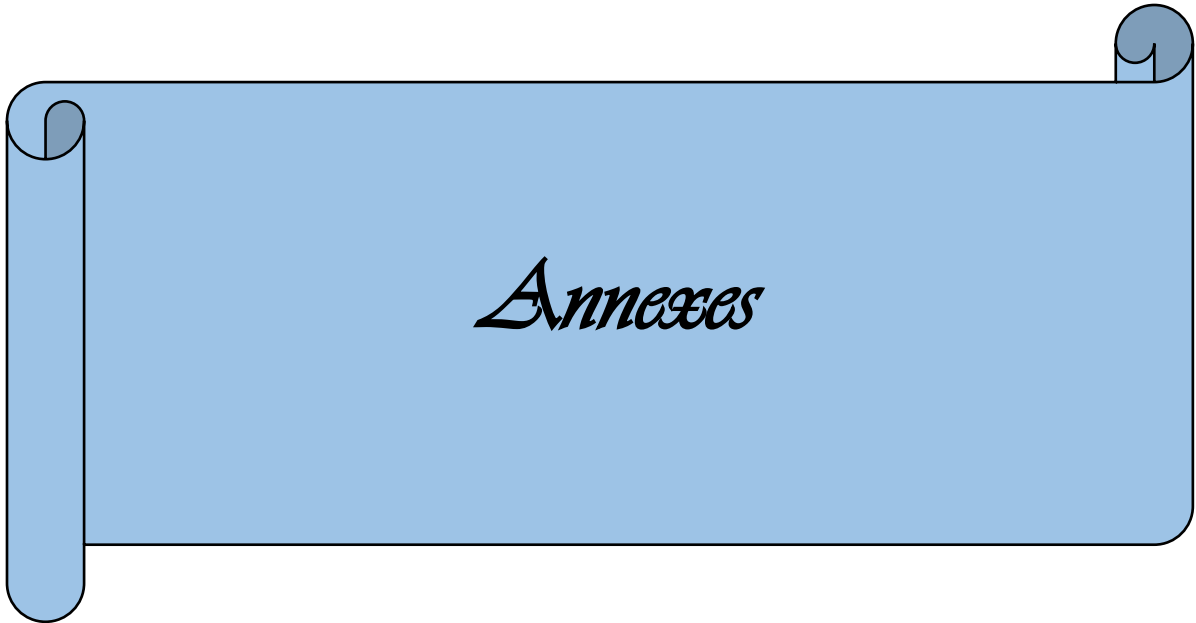
### **Reuves :**

- ❖ A Atkinson,J.H., Waterhouse,R B Wells «A Stakeholder Approach To Strategic Performance Measurement», Sloan Management Review.1997.
- ❖ B Sogbossi Bocco « Perception De La Notion De Performance Par Les Dirigeants De Petites Entreprises En Afrique », La Revue Des Sciences De Gestion, 2010/1 (N°241).
- ❖ C. Gauzente « Mesurer La Performance Des Entreprises En L'absence D'indicateurs Objectifs : Quelle Validité ? Analyse De La Pertinence De Certains Indicateurs » ; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, Juin 2000. Université D'angers,
- ❖ Ph. Lorino « Reconstruire Les Processus Créateurs De Valeur Dans Le Secteur Public », 9ème Colloque International De La Revue Pmp, Aix Provence, Mai 1998
- ❖ R.N. Anthony « Tableaux De Bord Et Reporting : Quelles Différences ? » Revue Finance & Bi,2010, N°24
- ❖ R.N. Anthony, (Planning And Control Systems): A Framework For Analysis, Harvard University, 1965.

### **Mémoires et thèses :**

- ❖ H. Zian, « Contribution A L'étude Des Tableaux De Bord Dans L'aide A La Décision Des Pme En Quête De Performances » Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux Iv Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Société (E.D. 42), Janvier 2013,
- ❖ P Gilbert & M. Charpentier « Comment Evaluer La Performance Rh ? Question Universelle, Réponses Contingentes », Iae De Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) Gregor 2004-05

- ❖ P Ouattara « Diagnostic Financier Et Performance D'une Entreprise En Côte D'ivoire ». Mba Finance D'entreprise, Ecole Supérieure De Gestion De Paris : Blog Axlane : Accélérateur De Croissance.2017.



*Annexes*

Annexe N°01 : Les comptes de résultats de l'entreprise (2019-2020) :

**EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS**

En milliers de DA

Cpte	Désignation	Réalisations 2019	Réalisations 2020	% Evolution
70	Vente de produits et de services	47 676 715	50 410 588	5,73%
72	Variation des stocks, de produits finis et en cours	1 139 600	854 375	-25,03%
73	Production immobilisée	1 808 739	2 053 497	13,53%
74	Subventions d'exploitation	0	0	
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>50 625 054</b>	<b>53 318 460</b>	<b>5,32%</b>
60	Achats consommés	12 163 877	12 307 013	1,18%
61/62	Services extérieurs et autres services	12 318 080	11 384 898	-7,58%
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>24 481 957</b>	<b>23 691 911</b>	<b>-3,23%</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>26 143 097</b>	<b>29 626 549</b>	<b>13,32%</b>
63	Charges de personnel	18 067 684	19 626 624	8,63%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 001 396	969 336	-3,20%
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>7 074 016</b>	<b>9 030 589</b>	<b>27,66%</b>
75	Autres produits opérationnels	2 665 737	1 483 150	-44,36%
65	Autres charges opérationnelles	366 743	294 741	-19,63%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	4 990 425	5 620 322	12,62%
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	302 604	145 496	-51,92%
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>4 685 189</b>	<b>4 744 172</b>	<b>1,26%</b>
76	Produits financiers	5 909	7 544	27,68%
66	Charges financières	310 740	334 871	7,77%
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-304 832</b>	<b>-327 327</b>	<b>7,38%</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>4 380 358</b>	<b>4 416 845</b>	<b>0,83%</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	898 938	932 414	3,72%
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	202 645	221 154	9,13%
	<b>TOTAL DES PROD. DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>53 599 303</b>	<b>54 954 650</b>	<b>2,53%</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIV. ORDINAIRES</b>	<b>50 320 529</b>	<b>51 691 373</b>	<b>2,72%</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>3 278 775</b>	<b>3 263 277</b>	<b>-0,47%</b>
77	Eléments extraordinaires (produits) à préciser	0	0	
67	Eléments extraordinaires (charges) à préciser	0	0	
	<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>X - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>3 278 775</b>	<b>3 263 277</b>	<b>-0,47%</b>

## Annexe N°02 : L'actif du bilan (2019-2020) 1/2

### EVOLUTION DU BILAN ACTIF

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2020	AMORTISS-PROVISIONS-PERTES DE VALEUR 2020	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
11	<b>Total Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif</b>	0	0	0	0
12.1	Total immobilisations incorporelles	307 336	153 749	153 587	142 670
12	<b>Immobilisations incorporelles hors goodwill</b>	<b>307 336</b>	<b>153 749</b>	<b>153 587</b>	<b>142 670</b>
13	<b>Total Equipements fixes et complexes de production</b>	<b>1 933 876</b>	<b>850 476</b>	<b>1 083 400</b>	<b>929 072</b>
14	<b>Total autres immobilisations corporelles</b>	<b>64 916 165</b>	<b>33 940 555</b>	<b>30 975 610</b>	<b>30 842 126</b>
14.1	Matériel de Transport	17 406 919	10 714 406	6 692 512	6 020 120
14.2	Terrains	5 897 956	0	5 897 956	5 897 956
14.3	Agencements et aménagements de terrain			0	0
14.4	Constructions	5 039 646	2 471 041	2 568 605	1 897 654
14.5	Equipements sociaux	6 063 155	2 291 587	3 771 568	3 442 696
14.6	Installations techniques, matériel et outillages industriels	28 552 995	17 133 566	11 419 429	12 931 299
14.7	Equipements de bureau	286 531	191 229	95 302	106 674
14.8	Agencements et installations	1 314 812	877 600	437 212	391 763
14.9	Autres immobilisations corporelles	354 151	261 125	93 026	153 964
15	<b>Immobilisations en concession</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
16	<b>Immobilisations en cours</b>	<b>2 395 739</b>	<b>0</b>	<b>2 395 739</b>	<b>1 532 079</b>
17	<b>Total immobilisations financières</b>	<b>152 851</b>	<b>22</b>	<b>152 828</b>	<b>153 216</b>
17.1	Autres titres immobilisés	100 000	0	100 000	103 728
17.2	Prêts et Autres actifs financiers non courants	52 851	22	52 828	49 488
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>69 705 966</b>	<b>34 944 802</b>	<b>34 761 164</b>	<b>33 599 164</b>

## Annexe N°03 : L'actif du bilan (2019-2020) 2/2

### EVOLUTION DU BILAN ACTIF (SUITE)

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2020	AMORTISS-PROVISIONS- PERTES DE VALEUR 2020	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
	<b>Stock et en-cours</b>	<b>4 189 460</b>	<b>56 912</b>	<b>4 132 548</b>	<b>4 118 728</b>
S1	Stocks de marchandises	0	0	0	0
S2	Stocks de matières premières, fournitures et autres approvisionnements	3 528 548	56 785	3 471 764	3 409 297
S3	En-cours de production de biens et services	348 721	0	348 721	326 080
S4	Stocks de produits	302 531	128	302 403	380 429
S5	Stocks provenant d'immobilisations			0	0
S6	Stocks à l'extérieur	9 660	0	9 660	2 923
	<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>34 973 547</b>	<b>78 130</b>	<b>34 895 417</b>	<b>34 333 438</b>
C1	Clients	31 338 618	78 129	31 260 489	30 482 796
C2	Autres débiteurs	352 280	1	352 279	522 869
C3	Impôts (dont impôts différés actifs)	3 282 649	0	3 282 649	3 327 773
C4	Autres actifs courants	0	0	0	0
	<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>5 916 958</b>	<b>0</b>	<b>5 916 958</b>	<b>5 153 169</b>
L1	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
L2	Trésorerie	5 916 958	0	5 916 958	5 153 169
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>45 079 965</b>	<b>135 042</b>	<b>44 944 923</b>	<b>43 605 336</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>114 785 931</b>	<b>35 079 844</b>	<b>79 706 087</b>	<b>77 204 500</b>

## Annexe N°04 : Le passif du bilan (2019-2020)

### EVOLUTION DU BILAN PASSIF

En milliers de DA

REF	PASSIF	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
K1	Fonds social	8 160 000	8 160 000
K2	Biens dévolus par l'état	0	0
K3	Capital non appelé	0	0
K4	Primes et réserves	20 402 622	17 373 847
K5	Ecart d'évaluation		0
K6	Ecart de réévaluation		0
K7	Ecart d'équivalence		0
K8	Résultat net	3 263 277	3 278 775
K9	Autres capitaux propres - report à nouveau	1 962 091	1 962 091
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>33 787 991</b>	<b>30 774 713</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
D1	Comptes de liaison des établissements et sociétés en participation	0	0
D2	Emprunts et dettes financières	6 901 774	6 946 119
F9	Provisions non courantes	4 997 587	4 421 361
D3	Provisions réglementées	0	
D4	Impôts (différés et provisionnés)	3 127 698	2 866 884
D5	Autres dettes non courantes	0	0
D6	Droit du concédant	0	0
D7	Versement restant à effectuer sur titres de participation non libérés	0	0
D8	Versement restant à effectuer sur titres immobilisés non libérés	0	0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>15 027 059</b>	<b>14 234 364</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
D9	Fournisseurs et comptes rattachés	17 897 881	15 190 153
D10	Impôts	2 421 462	2 905 671
D11	Autres dettes	10 571 695	14 046 780
L3	Trésorerie passive	0	52 818
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>30 891 038</b>	<b>32 195 422</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>79 706 087</b>	<b>77 204 500</b>

## Annexe N°05: Evolution des comptes de résultats (2021-2022)

### EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS

En milliers de DA

Cpte	Désignation	Réalisations 2021	Réalisations 2022	% Evolution
70	Vente de produits et de services	53 159 881	69 725 039	31,16%
72	Variation des stocks, de produits finis et en cours	981 074	948 809	-3,29%
73	Production immobilisée	1 572 515	2 935 515	86,68%
74	Subventions d'exploitation	0	0	
	<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>55 713 470</b>	<b>73 609 363</b>	<b>32,12%</b>
60	Achats consommés	14 403 712	21 076 897	46,33%
61/62	Services extérieurs et autres services	12 398 382	18 607 193	50,08%
	<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>26 802 094</b>	<b>39 684 090</b>	<b>48,06%</b>
	<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>28 911 376</b>	<b>33 925 273</b>	<b>17,34%</b>
63	Charges de personnel	19 776 874	22 259 207	12,55%
64	Impôts, taxes et versements assimilés	925 396	969 330	4,75%
	<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>8 209 106</b>	<b>10 696 736</b>	<b>30,30%</b>
75	Autres produits opérationnels	938 891	1 358 931	44,74%
65	Autres charges opérationnelles	430 989	344 453	-20,08%
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	5 296 289	5 338 439	0,80%
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	100 687	35 114	-65,13%
	<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>3 521 406</b>	<b>6 407 889</b>	<b>81,97%</b>
76	Produits financiers	3 721	1 025	-72,45%
66	Charges financières	268 451	196 865	-26,67%
	<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-264 730</b>	<b>-195 840</b>	<b>/</b>
	<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>3 256 676</b>	<b>6 212 049</b>	<b>90,75%</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	1 051 656	1 697 835	61,44%
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-74 579	-414 044	/
	<b>TOTAL DES PROD. DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>56 756 769</b>	<b>75 004 433</b>	<b>32,15%</b>
	<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIV. ORDINAIRES</b>	<b>54 477 170</b>	<b>70 076 176</b>	<b>28,63%</b>
	<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 279 599</b>	<b>4 928 257</b>	<b>116,19%</b>
77	Eléments extraordinaires (produits) à préciser	0	0	
67	Eléments extraordinaires (charges) à préciser	0	0	
	<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>X - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>2 279 599</b>	<b>4 928 257</b>	<b>116,19%</b>

## Annexe N°06 : L'actif du bilan (2021-2022) 1/2

### EVOLUTION DU BILAN ACTIF

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2022	AMORTISS-PROVISIONS-PERTES DE VALEUR 2022	MONTANT NET 2022	MONTANT NET 2021
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
I1	<b>Total Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif</b>	0	0	0	0
I2.1	Total immobilisations incorporelles	386 069	278 448	107 621	126 960
I2	<b>Immobilisations incorporelles hors goodwill</b>	<b>386 069</b>	<b>278 448</b>	<b>107 621</b>	<b>126 960</b>
I3	<b>Total Equipements fixes et complexes de production</b>	<b>1 985 577</b>	<b>1 061 642</b>	<b>923 935</b>	<b>1 033 392</b>
I4	<b>Total autres immobilisations corporelles</b>	<b>70 604 775</b>	<b>41 619 063</b>	<b>28 985 712</b>	<b>29 895 457</b>
I4.1	Matériel de Transport	17 399 504	12 608 024	4 791 480	5 693 305
I4.2	Terrains	5 897 955	0	5 897 955	5 897 955
I4.3	Agencements et aménagements de terrain			0	0
I4.4	Constructions	6 971 494	2 979 004	3 992 490	3 492 416
I4.5	Equipements sociaux	6 567 176	2 963 433	3 603 743	3 535 689
I4.6	Installations techniques, matériel et outillages industriels	30 821 090	21 410 074	9 411 016	10 295 365
I4.7	Equipements de bureau	400 147	242 971	157 176	121 127
I4.8	Agencements et installations	1 871 443	1 078 442	793 001	594 892
I4.9	Autres immobilisations corporelles	675 966	337 115	338 851	264 708
I5	<b>Immobilisations en concession</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
I6	<b>Immobilisations en cours</b>	<b>1 969 357</b>	<b>0</b>	<b>1 969 357</b>	<b>1 110 633</b>
I7	<b>Total immobilisations financières</b>	<b>71 277</b>	<b>0</b>	<b>71 277</b>	<b>54 058</b>
I7.1	Autres titres immobilisés	0	0	0	0
I7.2	Prêts et Autres actifs financiers non courants	71 277	0	71 277	54 058
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>75 017 055</b>	<b>42 959 153</b>	<b>32 057 902</b>	<b>32 220 500</b>

## Annexe N°07 : L'actif du bilan (2021-2022) 2/2

### EVOLUTION DU BILAN ACTIF (SUITE)

En milliers de DA

REF	ACTIF	MONTANT BRUT 2020	AMORTISS-PROVISIONS-PERTES DE VALEUR 2020	MONTANT NET 2020	MONTANT NET 2019
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
	<b>Stock et en-cours</b>	<b>4 189 460</b>	<b>56 912</b>	<b>4 132 548</b>	<b>4 118 728</b>
S1	Stocks de marchandises	0	0	0	0
S2	Stocks de matières premières, fournitures et autres approvisionnements	3 528 548	56 785	3 471 764	3 409 297
S3	En-cours de production de biens et services	348 721	0	348 721	326 080
S4	Stocks de produits	302 531	128	302 403	380 429
S5	Stocks provenant d'immobilisations			0	0
S6	Stocks à l'extérieur	9 660	0	9 660	2 923
	<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>34 973 547</b>	<b>78 130</b>	<b>34 895 417</b>	<b>34 333 438</b>
C1	Clients	31 338 618	78 129	31 260 489	30 482 796
C2	Autres débiteurs	352 280	1	352 279	522 869
C3	Impôts (dont impôts différés actifs)	3 282 649	0	3 282 649	3 327 773
C4	Autres actifs courants	0	0	0	0
	<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>5 916 958</b>	<b>0</b>	<b>5 916 958</b>	<b>5 153 169</b>
L1	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
L2	Trésorerie	5 916 958	0	5 916 958	5 153 169
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>45 079 965</b>	<b>135 042</b>	<b>44 944 923</b>	<b>43 605 336</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>114 785 931</b>	<b>35 079 844</b>	<b>79 706 087</b>	<b>77 204 500</b>

## Annexe N°08 : Le passif du bilan (2021-2022)

### EVOLUTION DU BILAN PASSIF

En milliers de DA

REF	PASSIF	MONTANT NET 2022	MONTANT NET 2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
K1	Fonds social	25 000 000	8 160 000
K2	Biens dévolus par l'état	0	0
K3	Capital non appelé	0	0
K4	Primes et réserves	8 955 498	23 565 899
K5	Ecart d'évaluation	0	0
K6	Ecart de réévaluation	0	0
K7	Ecart d'équivalence	0	0
K8	Résultat net	4 928 257	2 279 599
K9	Autres capitaux propres - report à nouveau	1 962 091	1 962 091
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>40 845 846</b>	<b>35 967 589</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
D1	Comptes de liaison des établissements et sociétés en participation	0	0
D2	Emprunts et dettes financières	2 954 328	4 843 841
F9	Provisions non courantes	5 553 562	5 229 918
D3	Provisions réglementées		
D4	Impôts (différés et provisionnés)	2 785 986	3 096 305
D5	Autres dettes non courantes	0	0
D6	Droit du concédant	0	0
D7	Versement restant à effectuer sur titres de participation non libérés	0	0
D8	Versement restant à effectuer sur titres immobilisés non libérés	0	0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>11 293 876</b>	<b>13 170 064</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
D9	Fournisseurs et comptes rattachés	23 626 271	16 373 897
D10	Impôts	2 267 534	2 180 222
D11	Autres dettes	17 993 404	11 485 226
L3	Trésorerie passive	0	0
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>43 887 209</b>	<b>30 039 345</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>96 026 931</b>	<b>79 176 998</b>



*Table des matières*

<b>Remerciements.....</b>	<b>II</b>
<b>Dédicaces.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>IX</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>XI</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel de l'activité de contrôle de gestion au sein de l'entreprise.....</b>	<b>18</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 1 : Les fondements du contrôle de gestion .....</b>	<b>20</b>
<b>1.Les fondements du contrôle de gestion.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. La dimension historique du contrôle de gestion.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. La définition du contrôle de gestion.....</b>	<b>22</b>
<b>2.les missions du contrôle de gestion.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Pilotage de la performance.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1. Faciliter le pilotage de l'efficacité.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2. Faciliter le pilotage de l'efficience.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Pilotage de changement.....</b>	<b>25</b>
<b>3. Les objectifs et limites du contrôle de gestion.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Les objectifs.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Les limites.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 2 : La démarche du contrôle de gestion.....</b>	<b>28</b>

1.Le rôle du contrôleur de gestion dans la démarche du contrôle de gestion.....	29
2.Le processus du contrôle de gestion.....	31
3.Les outils du contrôle de gestion.....	33
3.1. La comptabilité générale.....	34
3.1.1. Définition de la comptabilité générale.....	34
3.1.2. Rôle de la comptabilité générale.....	34
3.2. La comptabilité analytique .....	35
3.2.1. Les objectifs de la comptabilité analytique.....	35
3.3. La gestion budgétaire.....	35
3.3.1. Objectifs de la gestion budgétaire.....	36
3.4. Les tableaux bord.....	36
3.4.1. Les objectifs du tableau de bord.....	36
3.5. Le reporting.....	37
3.5.1. Les objectifs du reporting.....	37
Section 3 : Les tableaux de bord : concepts et typologie.....	39
1.Evolution de la notion du tableau de bord.....	39
2.Définition du tableau de bord.....	39
3.Les différents types du tableau de bord.....	40
3.1. Le tableau de bord d'activité.....	40
3.2. Le tableau de bord de pilotage.....	41

3.3. Le tableau de bord de projet.....	41
4. Les différents rôles et objectifs du tableau de bord.....	41
4.1. Les objectifs.....	41
4.2. Les rôles.....	42
Chapitre II : Le tableau de bord et le pilotage de la performance financière de l'entreprise.....	45
Introduction du chapitre.....	46
Section 1 : La notion de la performance dans l'entreprise .....	47
1. Origine et évolution de la performance.....	47
1.1. Définitions fondamentales de la performance.....	49
2. Les types de la performance.....	51
2.1. La performance financière.....	53
2.1.1. Les indicateurs de la performance financière.....	54
2.2. La performance commerciale .....	57
2.3. La performance de production .....	58
2.4. La performance Stratégique.....	59
2.5. La performance sociale.....	59
2.6. La performance humaine.....	60
2.7. La performance concurrentiel.....	60
3. Les objectifs de la performance.....	60
Section 2 : Mesure et évaluation de la performance par les tableaux de bord.....	62

<b>1.La mesure et la performance.....</b>	<b>62</b>
<b>1.1. Les mesures comptables de la performance.....</b>	<b>63</b>
<b>1.1.1. La présentation du bilan.....</b>	<b>63</b>
<b>1.1.1.1. Les indicateurs d'équilibre financier du bilan.....</b>	<b>64</b>
<b>1.2. La mesure par l'analyse des ratios.....</b>	<b>68</b>
<b>1.2.1. Ratio d'évaluation du FRN et des DCT.....</b>	<b>68</b>
<b>1.2.2. Ratio de financement stable des AC.....</b>	<b>69</b>
<b>1.2.3. Les ratios de liquidité.....</b>	<b>69</b>
<b>A) Le ratio de liquidité générale.....</b>	<b>69</b>
<b>B) Le ratio de liquidité réduite.....</b>	<b>70</b>
<b>C)Le ratio de liquidité immédiate.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2.4. Les ratios de rentabilité.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2.4.1. L'excédent brut de l'exploitation EBE.....</b>	<b>72</b>
<b>1.2.4.2. Return On Capital Employed ROCE.....</b>	<b>73</b>
<b>1.2.4.3. Ratio de rentabilité commerciale RRC.....</b>	<b>73</b>
<b>1.2.4.4. Ratio de la rentabilité ROE.....</b>	<b>74</b>
<b>1.2.5. Ratios de solvabilité.....</b>	<b>75</b>
<b>1.2.5.1. Ratio de solvabilité.....</b>	<b>75</b>
<b>1.2.5.2. Ratio d'autonomie financière.....</b>	<b>77</b>
<b>1.2.6. Ratio de délai de paiement du client.....</b>	<b>77</b>
<b>1.2.7. Ratio de délai de paiement fournisseurs.....</b>	<b>78</b>

**Section 3 : Conception et élaboration d'un tableau de bord.....79**

**1. Les fondements de la création d'un tableau de bord.....79**

**1.1. Une cohérence avec l'organisme.....79**

**1.2. Un continu Synoptique.....80**

**1.3. la rapidité de l'élaboration et de transmission .....81**

**2. Les étapes de la conception du tableau de bord.....82**

**2.1. Sélectionner les axes de progrès.....83**

**2.2. Déterminer les points d'intervention .....83**

**2.3. Choisir les objectifs.....84**

**2.4. Choisir de construire les indicateurs.....85**

**2.5. Bâtir et maintenir le tableau de bord .....85**

**3. Méthodes et conception d'un tableau de bord.....86**

**3.1. La méthode GIMSI.....87**

**3.2. La méthode OVAR.....89**

**3.3. La méthode JANUS.....92**

**3.4. La méthode Balanced Score Card.....93**

**Chapitre III : Essai d'élaboration d'un tableau de bord d'une entreprise du secteur de l'Energie : Cas de GCB Spa filiale du groupe SONATRACH.....95**

**Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : GCB Spa.....96**

**1. Présentation du secteur de l'énergie Algérien et les principaux intervenants.....96**

**2. Présentation de l'organisme d'accueil GCB Spa.....97**

2.1. Historique de l'entreprise.....	97
2.2. Les activités de l'entreprise.....	100
2.3. Les principaux projets réalisés.....	100
2.4. Organisation de l'entreprise GCB.....	101
2.4.1. Présentation de la DSPE.....	103
2.4.2. Présentation de la direction régionale centre (DRC)....	105
2.4.3. Présentation du département Finances.....	107
Section 2 : Essai de Construction du tableau de bord de GCB.....	109
1.La procédure d'élaboration du tableau de bord par GCB Spa.....	110
2.Analyse de la performance financière de l'entreprise GCB.....	114
2.1. Les indicateurs du bilan.....	114
2.1.1. Les bilans en grandes masses.....	115
2.1.1.1. Structure de l'actif.....	115
2.1.1.1. Structure du passif.....	116
2.2. Les indicateurs d'équilibre financiers.....	117
2.3. Ratios de gestion et trésorerie et de financement.....	118
2.3.1. Ratio d'évaluation du FRN et DCT .....	118
2.3.2. Ratio de financement stables des AC.....	119
2.4. Les ratios de liquidité.....	120
2.5. Le ratio du délai de paiement client.....	121
2.6. Le ratio du délai de paiement des fournisseurs.....	121

2.7.les ratios de rentabilité.....	122
2.7.1. Excédent Brut de l'exploitation.....	122
2.7.2. Les ratios ROCE, RRC, ROE.....	123
2.8. Ratios de solvabilité et de structure financière.....	123
2.8.1. Ratio de solvabilité.....	123
2.8.2. Ratio d'autonomie financière.....	124
2.9. L'évolution des charges d'exploitation.....	125
3.L'élaboration du tableau de bord financier.....	126
<b>Section 3 : Examen et analyse des résultats obtenus.....</b>	<b>129</b>
<b>1.Examen et analyse des bilans en grandes masses.....</b>	<b>129</b>
1.1. Actif du bilan.....	129
1.1.1. Valeur Immobilisée.....	129
1.1.2. Valeur d'exploitation.....	129
1.1.3. Valeur réalisable.....	130
1.1.4. Valeur disponible.....	130
1.2. Passif du bilan.....	130
1.2.1. Capitaux propre.....	130
1.2.2. Passif non courant.....	131
1.2.3. Passif courant.....	131
2.Examen et analyse du chiffre d'affaire.....	132
3.Examen des indicateurs de l'équilibre financier.....	132
3.1. Le fond de roulement.....	132
3.2. Le Besoin du fond de roulement.....	133
3.3. La trésorerie nette.....	133

3.4. Le ratio d'équilibre financier globale.....	134
4. Les ratios de gestion de trésorerie et de financement.....	134
4.1. Le ratio d'évaluation du FRN et des DCT.....	134
4.2. Le ratio d'évaluation du financement stable des AC.....	134
5. Ratios de liquidité.....	135
5.1. Ratio de liquidité générale.....	135
5.2. Ratio de liquidité réduite.....	135
5.3. Ratio de liquidité immédiate.....	135
6. Ratio de délai de paiement client.....	136
6.1. Ratio de délai de paiement des fournisseurs.....	136
7. Les ratios de rentabilité.....	136
7.1. Excédent Brut de l'exploitation.....	136
7.2. ROCE.....	137
7.3. RRC.....	137
7.4. ROE.....	138
8. Les ratios de solvabilité.....	138
8.1. Ratio de solvabilité.....	138
8.2. Ratio d'autonomie financière.....	138
9. Examen et analyse d'évolution des charges d'exploitation.....	139
9.1. Achats consommés.....	139
9.2. Services extérieur et autres services.....	139

<b>9.3. Charge personnel.....</b>	<b>139</b>
<b>9.4. Impôts et taxes et versements assimilés .....</b>	<b>139</b>
<b>9.5. Autres charges opérationnelles.....</b>	<b>140</b>
<b>9.6. Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur.....</b>	<b>140</b>
<b>9.7. Charges financières.....</b>	<b>140</b>
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>141</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>144</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>146</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>151</b>

**Résumé :**

Ce travail s'intitule le rôle du tableau de bord dans le pilotage de la performance d'une entreprise du secteur de l'énergie, s'inscrit dans l'accomplissement des conditions d'obtention du diplôme de master en finance d'entreprise, vient pour répondre à la problématique de recherche suivante : Comment le tableau de bord peut-il être considéré comme un outil de pilotage de la performance de l'entreprise ? Cette recherche s'appuie sur les fondements théoriques du contrôle de gestion et explore les aspects théoriques du tableau de bord, mettant en évidence son rôle essentiel dans la mesure de la performance d'une entreprise. Le contrôle de gestion repose sur la collecte et l'analyse de données financières et opérationnelles pour orienter les décisions stratégiques. Dans ce contexte, le tableau de bord financier se présente comme un outil incontournable pour condenser ces données en indicateurs clés de performance. Les conclusions de cette recherche confirment que le tableau de bord financier est un instrument indispensable pour évaluer et améliorer la performance d'une entreprise, en traduisant les concepts théoriques du contrôle de gestion en actions pratiques.

**Mots clés : Contrôle de gestion, tableau de bord, performance.**

**Abstract :**

This work is entitled the role of the dashboard in managing the performance of a company in the energy sector, is part of the fulfillment of the conditions for obtaining the master's degree in corporate finance, comes to answer the following research problem: How can the dashboard be considered as a tool for managing company performance? This research draws on the theoretical foundations of management control and explores the theoretical aspects of the dashboard, highlighting its essential role in measuring a company's performance. Management control is based on the collection and analysis of financial and operational data to guide strategic decisions. In this context, the financial dashboard presents itself as an essential tool for condensing this data into key performance indicators. The findings of this research confirm that the financial dashboard is an essential instrument for evaluating and improving the performance of a company, translating the theoretical concepts of management control into practical actions.

**Key words : Managment control, Dashboard, Performance.**