

*République Algérienne Démocratique et populaire*  
*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*  
**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
*Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion*  
*Département des sciences financières et comptables*



## ***Mémoire de fin de cycle***

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptables*

*Spécialité : Finance d'entreprise*

### ***Thème***

***Evaluation de la performance de la fonction  
financière de l'entreprise par le modèle d'évaluation  
fonctionnelle MEF :***

***Cas de la SARL Abdellah IDEHMANENE Mont  
Djurdjura de Bouira***

**Rédigé par :**

**ZEGGANE Wissem**

**Encadré par :**

**Mr. ARHAB Samir**

**Member du jury:**

**Président : MADOUCHE Yacine.....M.C.B à l'UMMTO**

**Examineur : ELHADJ MOHEND Moussa.....M.A.A à l'UMMTO**

**Rapporteur : ARHAB Samir.....M.A.A à l'UMMTO**

***Année universitaire 2020-2021***

# *Remerciements*

*J'adresse mes remerciements au professeur **Mr ARHAB Samir**, directeur de ce mémoire.*

*De m'avoir accordé le privilège d'être mon encadreur, et de m'avoir orienté et de me consacré son temps pour m'aider à accomplir un travail satisfaisant.*

*Honoré par le thème pertinent de ce mémoire qui lui-même la proposé, qui m'a permis d'apprendre et d'enrichir de plus mes connaissances.*

*A **Mme TKHERBATINE**, Directrice du département finance et comptabilité à la SARL Abdellah IDEHMANENE Mont Djurdjura d'avoir collaboré pour fournir les informations essentiels des besoins de l'étude.*

*A mes parents, mes deux frères, ma petite sœur, pour leur soutien précieux.*

*A tous mes proches et ami(e)s qui m'ont encouragée et soutenue.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*A mes chers parents adorés ;*

*A mes deux grands frères Adel et Amine ;*

*A ma petite sœur Manel ;*

*A ma remarquable amie Sadia ;*

*A tous ceux et toutes celles qui me sont chers.*

## *Sommaire*

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions</b>	
Section 01 : Présentation de la fonction financière.....	03
Section 02 : Missions, et objectifs.....	14
<b>Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance fonctionnelle</b>	
Section 01 : Approche conceptuel de la performance de l'entreprise.....	29
Section 02 : Fonctions d'entreprise et performance fonctionnelle.....	41
<b>Chapitre III : L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de SARL Abdellah IDEHMANENE Mont Djurdjura</b>	
Section 01: Présentation de l'entreprise MONT DJURDJURA.....	51
Section 02 : Illustration de la fonction financière de SARL Abdellah IDEHMANENE.....	57
Section 03: Evaluation de la performance de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura.....	72
Conclusion générale.....	89

## *Introduction générale*

## *Introduction générale*

---

Aujourd'hui la concurrence entre les entreprises est devenu rude d'autant plus à cause de l'entendue de leur cycle de vie, la compétition par les produits et l'innovation ont fait de la part de marché, un butin difficile à conquérir et maintenir son niveau pour l'entreprise. Dès lors la firme cherche toujours à trouver des moyens modernes, qu'elle utilisera pour améliorer ses capacités de production.

L'entreprise toujours considéré comme centre de création de richesse à travers l'activité de tous ses composantes, elle est constitué d'un ensemble de relations qui lient les différents agents (dirigeants, actionnaires, créancier financier), dont la collaboration est nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise. la fonction financière de l'entreprise est l'une des plus important compte tenu des tâches et activités qui lui incombent.

En effet, la fonction financière est parmi ces fonctions à qui l'entreprise consacre une importance spécifique vue son influence sur les résultats de l'entreprise, à travers les tâches qu'elle doit accomplir et les différentes ressources qui lui sont allouées. Cependant on va mettre la performance fonctionnelle en question, dans le présent travail la fonction financière sera l'objet de la recherche.

Dans une entreprise, la performance mesure l'équilibre entre les objectifs stratégiques tracés en amont et les résultats atteints en aval du processus de réalisation.

D'abord, nous allons cerner les axes de performance de cette fonction et les analyser à travers un outil d'analyse de la performance conçu par en l'occurrence « le modèle d'évaluation fonctionnelle »

A ce titre notre travail porte sur l'évaluation de la performance de la fonction financière d'une entreprise, en se focalisant sur l'analyse des indicateurs d'évaluation de performance fonctionnelle, principalement, la fonction financière.

Etant donné l'importance de la fonction financière au sein de l'entreprise, la difficulté de l'évaluation de la performance fonctionnelle se pose avec acuité. Pour cela nous posons la problématique suivante :

### **« Comment mesurer la performance de la fonction financière de l'entreprise ?**

De cette question principale découlent les sous-questions suivantes

- Qu'est-ce que la fonction financière ?
- Quelles sont les différents indicateurs d'évaluation de la performance de la fonction financière ?
- Comment la fonction financière est-elle structurer au niveau de la SARL ABDELLAH IDEHMANENE ? et qu'elle est la performance de sa fonction financière

### **Objectifs de notre travail**

Afin de répondre à notre problématique nous nous fixons pour objective de parvenir à mesurer la performance de la fonction financière de l'entreprise en mettant en œuvre le

## *Introduction générale*

---

modèle d'évaluation fonctionnelle et ce à travers l'étude du cas de «SARL Abdellah IDEHMANENE, Mont Djurdjura ».

Pour atteindre les objectifs visés nous avons adapté les démarches suivantes :

- **Démarche descriptive :** il s'agit de présenter une étude sur la fonction financière et ses les éléments actifs qu'elle regroupe et leurs missions définitives, faire le point sur la performance de la fonction financière et son évaluation ;
- **Démarche analytique :** il s'agit d'évaluer la performance de la fonction financière de l'entreprise ABDELLAH IDEHMANENE MONT DJURDJURA, ainsi d'interpréter les résultats obtenus.

### **Méthodologie de la recherche**

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme étude de cas SARL ABDELLAH IDEHMANENE MONT DJURDJURA. Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs démarches :

- La recherche documentaire : une recherche bibliographique comportant la consultation d'ouvrage, mémoires, revues, etc.) et les sites internet pour la partie théorique ;
- L'utilisation des documents de l'entreprise pour le cas pratique, qui nous ont été fournis par la directrice financière, ainsi les informations recueillies à partir du questionnaire que nous avons conçu avec une enquête auprès des éléments de l'entreprise qui s'étend tout au long de la période de notre stage.

### **Plan de rédaction**

Notre travail de recherche est structuré autour de trois chapitres

- **Premier chapitre :** Entour le cadre conceptuel de la fonction financière. En premier lieu on présente la fonction financière, ensuite nous allons citer ses missions et ses objectifs ;
- **Deuxième chapitre :** Porte sur l'évaluation de la performance fonctionnelle de l'entreprise, qui entoure l'approche conceptuelle du mot performance ;
- **Troisième chapitre :** Présentation de l'outil d'analyse de la performance fonctionnelle « le modèle d'évaluation fonctionnel (MEF) », l'illustration de la fonction financière de l'entreprise SARL ABDELLAH IDEHMANENE MONT DJURDJURA, ensuite l'évaluation de la performance de cette fonction à travers quelques indicateurs de mesure.

Enfin notre travail se terminera par une conclusion générale.

## *Chapitre 1*

### *La fonction financière de l'entreprise : présentation, rôles et missions*

# Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

## Introduction

La fonction financière est la clé du succès de l'entreprise, elle est présente dans chaque décision prise par la direction générale en lui assurant la rentabilité de ce dernier, en effet son importance ne cesse de grandir vis-à-vis des responsables et de la communauté ainsi à l'égard de l'état.

A présent l'état lui a laissé le droit de choisir les méthodes de gestion financière qu'il lui convient le plus à sa stratégie adoptée. La mise en place des nouvelles règles comptables conformes à la réalité a pu remédier aux insuffisances du PCN, le SCF permet alors à la fonction financière de piloter facilement la comptabilité selon les normes internationales IAS/IFRS comme références imposées. Afin de mieux comprendre, nous allons traiter les points suivants :

La première section : Présentation de la fonction financière ;

Deuxième section : Missions et objectifs de la fonction financière ;

## Section 01 : Présentation de la fonction financière

La fonction financière est réputée d'être la pièce maîtresse de l'entreprise, Actrice de sa santé financière.

### 1.1. Définition de la fonction financière

« Selon Wheeler, la finance d'entreprise est l'activité qui concerne l'acquisition et la conservation de fonds de capital pour répondre aux besoins financiers et dans l'ensemble des objectifs d'une entreprise commerciale. Selon Parther et Wert, la fonction financière de l'entreprise s'occupe principalement de collecter, d'administrer et déboursier des fonds par des unités commerciales privées opérant dans des domaines industriels non financiers. La finance d'entreprise s'occupe de la budgétisation, des prévisions financières, de la gestion de trésorerie, l'administration du crédit, l'analyse financière des projets d'investissements et la recherche de fonds d'approvisionnement de l'entreprise, et qu'elle doit adopter la technologie moderne et application adaptée à l'environnement mondial. Selon l'encyclopédie des sciences sociales, la finance d'entreprise traite les problèmes financiers des entreprises. Ces problèmes comprennent les aspects financiers de la promotion des nouvelles entreprises et de leur gestion au début du développement, les problèmes comptables liées à la distinction entre capital et revenu, la question administrative créée par la croissance et l'expansion, et enfin les ajustements requis pour le renforcement ou la réhabilitation d'une société qui a rencontré des difficultés financières. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> C. Paramasivan et T. Subramanian, « Financial management ».

### 1.2. Evolution de la notion

La finance est un concept (le mot vient de *finare* en latin) qui permet étymologiquement parlant de caractériser ce qui concerne l'argent d'une indemnité. L'idée d'indemnité implique l'idée ici, de prendre des décisions relativement à des placements ou capitaux obtenus afin d'en obtenir la valeur financière la plus grande. La notion de richesse détenue renvoie d'abord aux éléments non monétaires tels que la santé, le bonheur, qui est des éléments à valoriser.

Mais cela inclut a priori également les investissements financiers tels que la quote-part de la valeur d'une firme par exemple. La pertinence du concept réside donc autour de l'idée de trouver des outils d'optimisation des flux financiers en prenant en compte la complexité et la variété des situations (biais de la finance comportementale, prise en comptes des intérêts divergents des parties prenantes, rationalité limitée...).

Les années 1980 auront été celles de la finance. Celles d'abord, où les cadres des systèmes financiers, en place depuis l'après-guerre, ont craqué. Les frontières entre les différents métiers traditionnels, comme entre les systèmes nationaux se sont peu à peu estompées. De nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles activités sont apparus, tous d'emblée internationaux. Pour la première fois depuis le début du siècle, une sphère financière « globalisée » existe à nouveau au cœur de l'économie mondiale (le changement technique fait qu'elle est même, aujourd'hui, intégrée en temps réel). Les années 1980 auront ainsi montré à ceux qui en auraient douté, l'importance de la finance pour l'économie réelle. Les structures financières, les modalités de l'accumulation patrimoniale, le dynamisme des intermédiaires... ont une influence sur le rythme et les conditions de la croissance.

Les évolutions démographiques laissent en effet attendre, dans les économies les plus avancées, une remontée des taux d'épargne des ménages. En même temps, la progression de l'endettement public devrait s'y ralentir. Seul, dès lors, un endettement plus grand des entreprises du Nord ou des pays du Sud et de l'Est permettra d'éviter que l'économie mondiale ne soit soumise à une pression déflationniste. Or, si partout les besoins d'investissement sont criants, apprécier leur solvabilité est délicat. L'efficacité des systèmes financiers va se mesurer par leur aptitude à mettre cette hausse, potentielle, de l'épargne des ménages du Nord, au service d'un accroissement des capacités de croissance de l'économie mondiale. Il dépendra de la qualité des politiques monétaires que cela soit possible sans inflation. Tel est l'enjeu de la globalisation financière.

Le découpage des DGA et des directions varie d'une entreprise à l'autre. Toute entreprise produit et vend ; elle comporte aussi des fonctions « support » : gestion des ressources humaines, finance, informatique, juridique, communication ; parfois, elle fait de la R&D, parfois elle s'est associé à des partenaires. On trouvera par exemple le découpage suivant :

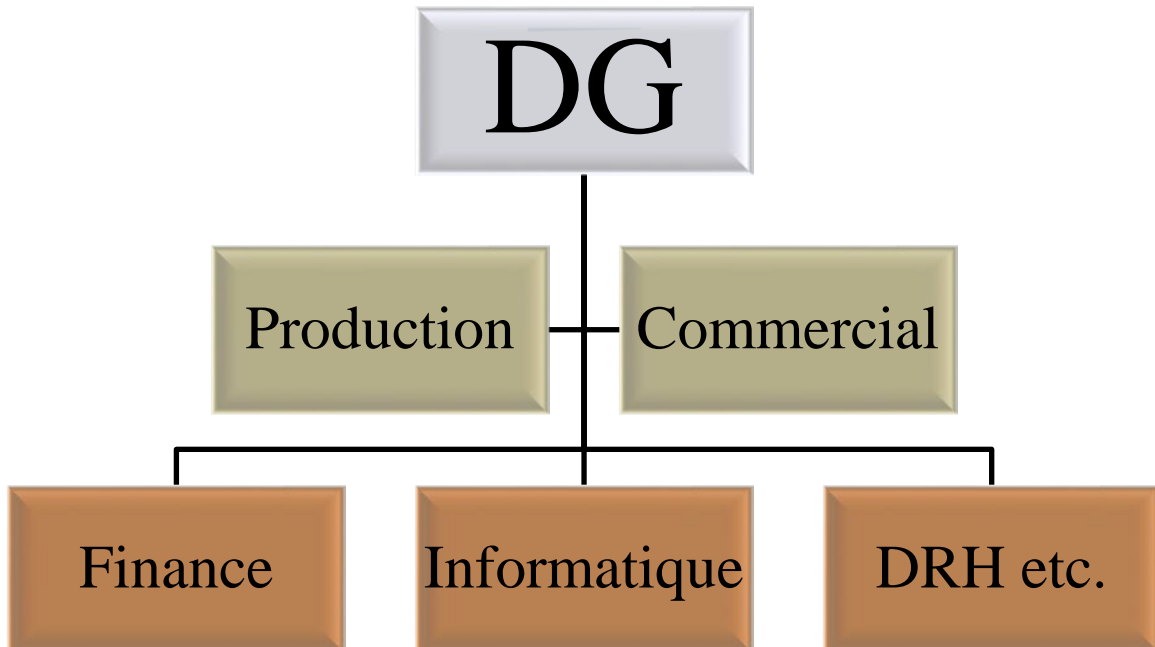
## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

Figure n°01 : Les fonctions supports de l'entreprise et leurs services associés

<b>DGA</b>	<b>Directions</b>
<b>Commercial</b>	Réseau
	Back-office
	Marketing
<b>Production</b>	Usine
	Logistique
	Maintenance
	Achats et stocks
<b>Finance</b>	comptabilité
	Trésorerie
	Contrôle de gestion
<b>DRH</b>	Contrat de travail
	compétences
	Formation
<b>Informatique</b>	Etudes
	Exploitation
	Télécoms
	Poste de travail
	Support utilisateurs
	Communication
	Juridique
	R&D
	Partenaire

Source : [Volle.com/opinion/organisation.htm](http://Volle.com/opinion/organisation.htm)

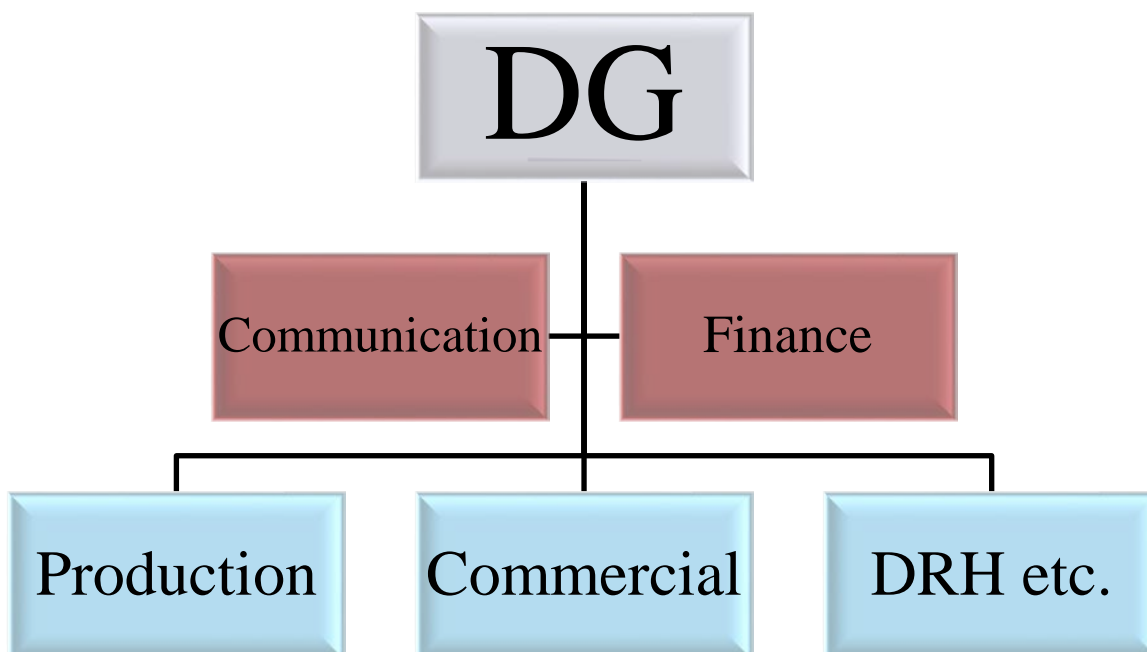
Figure n°02 : La position de la fonction financière dans une entreprise selon la culture d'ingénieur



Source : [Volle.com/opinion/organisation.htm](http://Volle.com/opinion/organisation.htm)

Le directeur général (DG) s'intéresse principalement à la production et au commercial, et il accorde beaucoup de soin à l'arbitrage entre ces deux directions. Les autres directions sont considérées comme des fonctions supports de ces deux activités. Cette forme d'organisation convient bien aux entreprises industrielles. Autrefois, était la plus courante avant les années 1970.

Figure n°03 : La position de la fonction financière dans une entreprise selon la culture médiatique



Source : Volle.com/opinion/organisation.htm

Le DG accorde l'essentiel de son attention à l'image de l'entreprise auprès du conseil d'administration, des créanciers et du marché boursier ; les directions qui accaparent son attention sont la communication et la finance. Les autres fonctions de l'entreprise, y compris « production » et « commercial » sont considérées comme des supports à la gestion de l'image.

### 1.3. Rôle de la fonction financière dans l'entreprise et dans l'économie

#### ▪ La fonction financière dans l'entreprise<sup>2</sup>

La fonction financière, dans le rôle financier, doit :

- Etablir le plan de financement annuel ;
- Assister la direction générale dans le choix des banques. Qui est associée aux contacts avec les banquiers ou les prend en charge par délégation de la direction général ;
- Fournir à la direction générale toutes les informations de synthèse nécessaires à la négociation avec les partenaires financiers ;
- Assister la direction générale dans la négociation avec les partenaires financiers ;
- Soumettre à la direction générale :
  - Le choix des financements à long et moyen termes ;

---

<sup>2</sup> Pierre Baranger, Les fonctions de l'entreprise, P39-P40

## Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

- L'introduction de nouvelles sources de financement à court terme.
- Elle instruit les dossiers de demandes de prêts, de subventions et d'aides dont peut bénéficier l'entreprise, et en assure le suivi ;
- Réaliser les analyses financières de synthèse de la société à usage interne ou à destination des tiers ;
- Gérer la trésorerie de la société dans le cadre du plan annuel de trésorerie qu'elle a établi ;
- Etablir le tableau de bord financier quotidien, hebdomadaire et mensuel de la société et assurer le suivi ;
- Se tenir informée de toute les possibilités de crédit à court terme (nature et taux) ;
- Etablir et actualiser le tableau de conditions bancaires ;
- conseiller la direction générale sur le montant des autorisations de court terme à négocier avec les partenaires financiers ;
- Définir en collaboration avec la direction générale, les conditions de paiements des clients. Veiller à leur application. Réaliser les analyses de bilans des clients dont les relations avec la société les justifient. Informer la direction générale de tout risque de non solvabilité des clients, à travers un constat des encours ou des commandes ou sur demande de la direction commerciale ;
- Déterminer les conditions de paiement aux fournisseurs et les modalités de règlement ;
- Veiller au respect des échéances programmées. Informer la direction générale de tout risque de retard de paiement.
- Maintenir sa responsabilité envers la caisse de la société.

La fonction financière, dans le rôle comptable, est responsable de la tenue de la comptabilité :

- Comptabilité générale ;
- Comptabilité clients (suite à facturation, paiements clients, relances clients, suivi des litiges, suivi des acomptes, suivi des retenues de garantie,...) ;
- Comptabilité fournisseurs (règlements fournisseurs, reports de paiements, suivi des litiges fournisseurs) ;
- Comptabilité banque.
- Etablir les bilans (trimestriels) et comptes de résultats (mensuels) de la société. Ainsi de veiller à leur conformité aux agences légales ;
- Recevoir les commissaires aux comptes et les vérificateurs, leur préparer tous les états ou éléments nécessaires.
- Etablir ou faire établir l'ensemble des déclarations comptables, fiscales, sociales ou à caractère économique demandées à la société ;
- Faire procéder, sauf instructions écrites contraires de la direction commerciale, au recouvrement des créances échues ;
- Informer également la direction générale de tout risque de non solvabilité des clients ;
- Suivre l'évolution de la législation dans le domaine comptable ;

## **Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

---

- Proposer toute amélioration des procédures comptables (plan comptable inclus) ;
- Proposer à la direction générale la révision des provisions facultatives ;
- Tenir la responsabilité de l'inventaire :
  - Définir les procédures ;
  - Veiller à leur respect ;
  - Assurer la valorisation de l'inventaire.

### **1.4. La relation de la fonction financière avec les autres parties prenantes<sup>3</sup>**

La fonction financière occupe un service dans sa spécificité d'être à la deuxième place après la direction générale selon la hiérarchie de l'organisation. C'est un service auquel toutes les autres fonctions sont contraintes d'avoir une relation qui leurs lien pour compléter et atteindre leurs objectifs fixées, il est considéré en tant que bras droit de la direction générale et il participe souvent à la politique générale de l'entreprise, ses relations ci-après :

#### **Une fonction transversale**

##### **1-4-1 Vis-à-vis des opérationnels :**

L'évolution de la fonction financière s'étend de plus en plus vers un soutien aux fonctions opérationnelles de l'entreprise pour les aider dans l'amélioration de la performance. Elle définit les modèles de business qu'elles doivent s'efforcer d'atteindre, déterminer les financements nécessaires, s'intéresser à la fixation des rémunérations variables, incite à l'amélioration des performances.

##### **1-4-2- Vis-à-vis de la direction générale :**

La connaissance de la réaction des marchés financiers permet à la direction financière d'être indispensablement le conseiller en matière de croissance externe, de choix d'investissement et de financement :

- les besoins d'information des marchés conduisent vers l'analyse de la cohérence entre la stratégie, les gains des contrats, les résultats financiers et des prévisions fiables ;
- les échanges avec les analystes et les investisseurs aideront grandement à évaluer des acquisitions, choisir une stratégie de financement ou faire évoluer les modèles financiers de son entreprise ;
- la lecture intelligente des comptes des concurrents sur quelques années permet de mieux comprendre leurs différences de stratégie et donc mieux les contrer.

---

<sup>3</sup> Caroline SELMER, Toute la fonction Finance, P15

### **1-4-3- Vis-à-vis des actionnaires :**

L'objectif classé premier par l'entreprise est que les Bayern de fonds qui investissent dans cette entreprise puissent en retirer profit. Dans un processus plus complexe de gains de valeurs monétaires, à travers une certaine stratégie qui est longue et à multiples risques à gérer. Dans ce cas, la direction financière à un rôle de plus en plus important à jouer, à ce titre elle est le défenseur de la création de valeur financière.

### **1-4-4- Vis-à-vis des marchés financiers :**

C'est vers le directeur financier que les analystes et les gestionnaires se tournent pour comprendre la traduction des décisions stratégiques en taux de marge, bénéfice net par action ou rentabilité des capitaux investis. Devenant un interlocuteur privilégié des marchés financiers, le directeur financier est bien placé pour anticiper leurs réactions aux initiatives de croissance et adapter la stratégie en conséquence.

### **1-4-5- Vis-à-vis du personnel et du comité d'entreprise :**

Le directeur financier joue aussi un rôle d'établissement de la confiance vis-à-vis du comité d'entreprise et des salariés de l'entreprise. Par conséquence de sa neutralité envers les opérationnels, c'est vers lui qu'on se tourne, pour rechercher un cadre qui facilite la prise de décisions et aide à faire les bons arbitrages entre taux de marge, retour sur capitaux investis et taux de croissance.

## **1.5. De la fonction financière à la direction financière**

Les années 1980-2010 sont marquées dans la plupart des pays avancés par la montée en puissance des directions financières au sein des grandes entreprises (étouffement des services, multiplication des fonctions stratégiques, montée en grade dans l'organigramme).

Aux Etats-Unis, la gestion financière des firmes, qui étaient jusque dans les années 1960, une fonction, dont le travail se limitait à la tenue des livres et à la préparation des déclarations fiscales, est devenue en 1999 une fonction centrale confiée à des managers.

La direction financière tient le plus souvent la deuxième place dans l'organigramme, juste derrière la direction général. Son rôle n'est plus seulement d'évaluer les unités et d'organiser leur financement, il est aussi de participer aux décisions stratégiques concernant les acquisitions et les cessions d'actifs, de protéger la firme contre les prise de contrôle hostile, et de plus en plus de la représenter auprès des investisseurs et analystes financiers.

## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

### 1-5-1 Les facteurs de développement de la fonction et de la direction financière<sup>4</sup>

La fonction financière est anciennement connue pour ses activités importantes qu'elle exerçait : gestion de la trésorerie (encaissement des factures, crédit inter-firmes), tenue de la comptabilité, fiscalité, relation avec les banques. La façon dont ces activités ont été gérées a pu durablement affecter la place de la fonction financière dans la gestion des firmes.

A partir de ces bases anciennes, la fonction financière s'est développée en réponse à deux types principaux facteurs : les besoins de coordination de la grande entreprise, la complexité croissante de la gestion des flux monétaires et financiers.

#### 1-5-1-1 Les besoins de coordination de la grande entreprise

Trois temps fort du développement de la grande entreprise qui s'accompagne d'un renforcement de la fonction financière.

Le premier correspond à l'apparition du contrôle de gestion. Dans la période entre 1800 et 1900, une fonction qui deviendra une des composantes majeures des DF ; avec le développement de leur taille et la sophistication de leur organisation, les entreprises qui se mettent en places dans certains secteurs au début de la seconde industrialisation ressentent la nécessité d'améliorer et de mieux contrôler l'allocation internes et externes de leurs ressources (calcul des coûts, contrôle budgétaire).

Le deuxième temps fort correspond au développement des grands conglomérats à partir de fin des années 1960. Suite à ce mouvement une montée de la finance au sein des grandes organisations. La gestion d'un portefeuille d'activités très diversifiées et sans liens entre elle modifie les méthodes par lesquelles les firmes contrôlent les marchés et s'assurent d'une croissance stable et profitable.

Pour les grandes entreprises multidivisionnelles gérant un portefeuille d'activités liées apparue entre les deux guerres. Cependant, la gestion d'un portefeuille d'activités sans liens entre elles ; s'opère désormais selon des critères strictement financiers à court terme (*finance contrôle*) ;

Un deuxième facteur de développement qui intervient au même moment est la crise de l'accumulation caractéristique des années 1970. Les difficultés de financement causés par la baisse de la rentabilité et les taux élevés d'endettement a bloqué le développement des firmes américaines dès lors une modification des règles de l'accumulation était nécessaire en faisant appel à des managers de forte expertise financière. Alors qu'auparavant les phases de difficultés financière se traduisent par la nomination dans les conseils d'administrateurs venus d'institutions financières, les difficultés de la période s'accompagnent d'un mouvement de valorisation en internes des responsables financières. Le problème posé aux CFO est en

---

<sup>4</sup> Michel LESCURE, De la fonction financière à la direction financière, Article, 2019

## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

particulier un problème de décomptabilité et d'information. En l'état des techniques comptables, l'inflation rend difficile l'évaluation des actifs et celle des performances des différents segments d'activités. Le rôle des experts financiers auprès des directions générales s'en trouve valorisé.

Un troisième temps, le rôle des CFO serait modifié à cause du changement de la réglementation fiscale intervenu en 1979 et concernant la comptabilité des actifs, ils interviennent dans un contexte de crise de l'accumulation et du financement qui fait douter de l'avenir des grands conglomérats. Une nouvelle fois, le rôle des managers financiers se trouve conforté ; c'est seulement alors que ces derniers deviennent le symbole de la défense de la valeur actionnariale.

### 1-5-1-2- Une gestion de plus en plus complexe des flux monétaires et financiers

- Le processus de désintermédiation :

Le développement des financements de marché des firmes non financières a augmenté le besoin de compétences et d'outils financiers plus performants.

Ensuite, dans les années 1950 et 1960 les *captive finance companies* avaient été créées afin de gérer les profits des grandes sociétés productrices de biens d'équipement (en faisant refinancer les crédits accordés aux clients par le marché des capitaux).

- Accélération du processus de globalisation et du nouvel environnement monétaire et financier

Les fluctuations monétaires qui suivent la fin de *bretton woods* aggravent l'incertitude sur les anticipations de valeur des cash-flows futurs qui fixent la valeur de la firme. Cela a permis dans les années 1980 à centraliser la gestion de la caisse et celle des flux de internes de fonds dans des véhicules spéciaux de trésorerie, et développer des stratégies de portefeuille, ou autrement dit le département de trésorerie devient en une banque ou en centre de profit. Ces instruments permettent aux firmes de se couvrir contre le risque de taux et le risque de marché. La gestion de ses propres risques grâce aux marchés des produits dérivés a été avérée en 1990 comme l'ultime étape du développement de la fonction financière des firmes.

- Le troisième facteur de renforcement des DF est la multiplication des normes institutionnelles (nationales et internationales)

Quelle qu'en soit l'origine (fiscale, prudentielle...), ces normes ont eu pour conséquence de rendre de plus en plus complexe la décision financière. La forte proportion de DAF diplômée dans des grandes écoles de commerce dans les années 2000 correspond au renforcement des contraintes réglementaires financières (SOX 2002, LSF 2003, IFRS 2005). Signe du rôle central désormais joué par les DF, ces normes sont allées jusqu'à cerner les DF eux même.

## **Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

---

- Un quatrième facteur, est la façon dont les DF ont géré la recomposition des rapports de force internes aux grandes entreprises depuis 1970

Les travaux de Franco Modigliani et Merton Miller ont porté fin après la remise en cause des bases traditionnelles de la décision financière à lui substitué un nouveau référentiel. Dans la théorie des financements hiérarchiques, notamment, les asymétries d'informations entre dirigeants et investisseurs peuvent conduire la firme à renoncer à un projet d'investissement parfaitement rentable, si la firme est contrainte d'émettre de nouvelles actions ; socle de l'analyse financière depuis les travaux d'Irving Fisher, le critère de la valeur actualisée nette (VAN) positive perd de sa force objective dans la décision d'investir.

- **Constitution et organisation**

Quelle que soit l'origine, les facteurs de développement de la fonction ont conduit à des extensions de l'organisation financière qui ont pris des formes très diverses selon l'entreprise, le pays ou le moment. La multiplication des activités financières a conduit dans certains cas à un éclatement de la fonction de direction financière.

En suède, un tiers seulement des grandes entreprises privées confient la gestion de leurs activités financières à leur département financier. Cette stratégie d'externalisation pose le problème de la division du travail, qui créer la concurrence entre les firmes non financières et les banques commerciales ; elle se retrouve chez les PME qui pour raison de coûts confient leur gestion financière à des sociétés extérieures.

Le poids respectif des principales composantes de la fonction financière (comptabilité, finance, contrôle) varie aussi considérablement. Tantôt ces composantes ou ces ensembles sont séparés administrativement, tantôt ils sont rattachés à d'autres composantes de la direction.

### **1-5-2- Quels directeurs pour la fonction financière ?**

Bien que la fonction financière soit très ancienne et qu'elle doive son développement à un grand nombre de facteurs, la montée finale des directions financières à partir des années 1980 est inséparable de la financiarisation des économies, ce qui conduit à poser la question des mécanismes d'interaction.

#### **1-5-2-1- Financiarisation et professionnalisation**

Afin de synthétiser le lien entre la financiarisation et montée des CFO, de nombreux travaux en sciences sociales ont tenté de montrer en quoi la promotion des professionnels de la finance et de la comptabilité correspondait aux attentes des marchés financiers, cependant, à travers cette promotion les responsables financiers rencontre des difficultés pour imposer leur nouvelle logique de gestion. L'émergence d'une logique financière a en effet ravivé la compétition entre groupes professionnels : financiers, ingénieurs ou commerciaux. Grâce à

## **Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

---

leur maîtrise des outils de gestion financiarisé (qui tendent à remplacer les indicateurs opérationnels et stratégiques), par leurs discours et leurs comportements, « ils participent à institutionnaliser et à diffuser les logiques financières au sein de l'entreprise « fabriquant » ainsi la financiarisation ». Les caractéristiques des DF qui entrent en ligne de compte sont la jeunesse, la formation économique et financière (rôle des MBA), les expériences professionnelles antérieures dans la finance, et l'ancienneté dans le poste.

La professionnalisation des DAF entre 1985 et 2014 résulte largement d'un processus extérieur à l'entreprise : rôle de plus en plus important des formations économiques et financière, renforcement des cursus passé par l'audit externe au détriment de ceux passés par la finance opérationnelle (comptabilité, audit interne, contrôle de gestion), cursus professionnel variable selon les voies de formation empruntées pour le DAF (grandes écoles de commerce=> audit externe ou universités=> finance opérationnelle).

### **Section 02 : Missions, et objectifs**

#### **2-1 Production de chiffres d'analyses**

Avant trente ans, les entreprises n'étaient pas en concurrence face aux autres entreprises dans leur activités, elles avaient comme principe de produire dans les meilleures conditions de couts, de délais et de qualité, les responsabilités de la fonction finance étaient alors de deux ordres :

- Fournir des informations légales sur les comptes ;
- Organiser la gestion des ressources ;

Pour mener bien sa mission d'aide au pilotage des moyens, la fonction finance devait répondre aux préoccupations des dirigeants qui portait sur :

- Le pilotage du niveau d'activités : plan de charge, utilisation des ressources ;
- La productivité des hommes et des machines ;
- La consommation de matières utilisées ;
- La qualité des produits et services vendus.

#### **2-2 « Business Partner » de la direction générale**

Aujourd'hui l'environnement économique a totalement changé. La concurrence devenue international, s'est fortement intensifiée.

L'innovation est au cœur de la création de valeur, entraînant un raccourcissement de la durée de vie des produits. En conséquence, les risques financiers se sont accrus dans un marché globalisé.

## **Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

---

Dans cette situation beaucoup instable, la fonction finance doit accompagner les dirigeants dans leur réflexion, au-delà de la simple gestion de ressources de l'entreprise, elle doit conseiller la direction générale :

- En amont, en apportant un éclairage sur les contraintes financières lors de la définition de la stratégie de l'entreprise ;
- En aval, en mettant en œuvre un système de pilotage capable d'anticiper les performances, de mesurer les résultats atteints et de mettre en place les actions correctrices.

La fonction finance réalise les premières estimations macroscopique de rentabilité des investissements. Elle valide les projections de résultats en s'assurant de la cohérence entre ressources consommées et niveau d'activité, et les projections d'équilibre financier (Endettement / Capitaux propres, liquidités) ... En outre, elle peut remettre en question la pertinence de certaines orientations stratégiques, en matière de marketing notamment.

Compte tenue des nouvelles réglementations la fonction finance ne doit plus uniquement tenir la comptabilité et produire des informations légales sur les comptes, mais également veiller aux applications des nouvelles normes et à la mise en œuvre de processus de contrôle interne. Elle doit détecter et connaître les risques potentiels et des mesures de couvertures de ces risques.

En matière de financement, la fonction finance devra définir et mettre en œuvre la stratégie de financement de l'entreprise. Finalement dans une entreprise cotée, il n'est pas rare qu'elle assure la promotion de l'entreprise auprès des investisseurs, en parallèle à l'action des dirigeants. Dans ce cas la communication financière lui est rattachée.<sup>5</sup>

### **2-3 Maître d'ouvrage des systèmes d'information :**

Afin de pouvoir exercer pleinement son rôle, la fonction finance va devoir adapter les systèmes d'information aux besoins de pilotage, en intégrant des informations financières et non financières. La fonction financière a comme responsabilité en matière de production d'informations légales, renforcé par la loi de sécurité financière, elle est l'un des principaux fondateurs du système d'information. Cependant l'informatique de gestion doit répondre à trois exigences :

- ✓ Automatiser des actes de gestion avec sécurité, fiabilité et productivité :  
Enregistrement des factures, règlements... ;

---

<sup>5</sup> Elie Cohen, gestion financière de l'entreprise et développement financier, P175

## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

- ✓ Constituer des bases de données relationnelles et multidimensionnelles afin de structurer les données stockées afin qu'elles soient significatives et exploitables ;
- ✓ Gérer les processus : la circulation et la transformation des données doivent refléter les flux physiques et monétaires (continuité, homogénéité, unicité de l'information).

### 2-4 Vers un élargissement des compétences :

Pour un développement future, l'attention de la fonction finance devra se porter, non seulement sur le passé et le présent, mais surtout sur le futur afin d'aider la direction générale et les responsables opérationnel à piloter la performance globale de l'entreprise. Jouer un tel rôle nécessite des compétences plus complètes, telles qu'une plus grande capacité d'analyse stratégique et un meilleur sens critique qui lui permettront de :

- Veiller à la déclinaison et à la quantification des objectifs stratégiques et des plans d'actions associés ;
- Evaluer correctement les différentes propositions d'allocations de ressources qui lui seront soumises ;
- Etudier les faisabilités.<sup>6</sup>

En conséquence, la fonction finance ne pourra plus se contenter d'exercer un contrôle des faits selon des normes et des règles. Elle devra grâce à la qualité de sa réflexion, identifier les facteurs clé de succès des métiers de l'entreprise, ainsi que des leviers d'actions.

La qualité de ses analyses devra être renforcée par d'excellentes qualités de négociation et de communication afin de jouer pleinement un rôle d'assistance auprès de la direction générale et de support auprès des opérationnels. En effet, les responsables de la fonction finance devront faire preuve de talentueux négociateurs afin de :

- Trouver le bon compromis entre plus de performance et une mise sous tension équilibrée de l'entreprise ;
- Ne pas trop déstabiliser l'organisation, préserver les marges de manœuvre pour l'après demain.

La fonction financière doit en effet formuler un diagnostic financier qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un plan d'action et revêtir alors le caractère d'une étude préalable à la prise de décisions financières.

---

<sup>6</sup> Caroline SELMER, Toute la fonction Finance, P2-P5

### ▪ Les composantes du plan financier

La compréhension du contenu du plan financier requiert la mise en évidence de sa place dans l'ensemble du système de gestion de l'entreprise. Elle exige également la distinction entre les différents domaines de décision et d'action de la gestion financière selon l'horizon temporel qu'ils concernent ;

#### 2-4-1 La place du plan financier dans le système de gestion

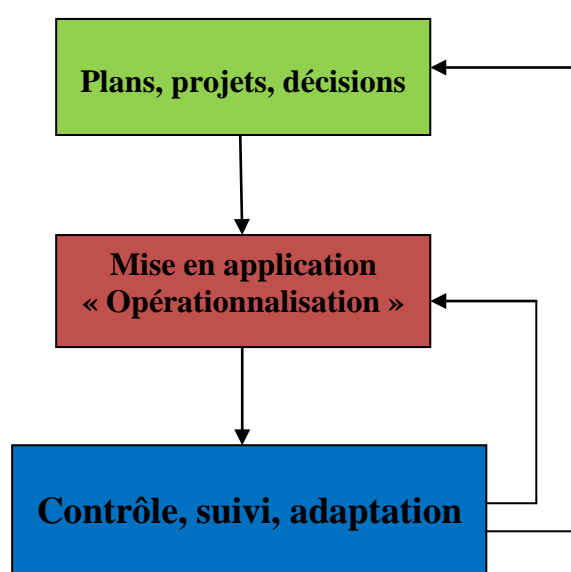
##### Plan financier et processus de gestion :

Les systèmes de gestion de l'entreprise mettent en cause des processus qui intègrent trois phases fondamentales.

- Au cours d'une première phase, les responsables s'attachent à la préparation et à la formulation de décisions et de projets à caractère global ou local, à effets transitoires ou durables ;
- Au cours d'une seconde phase, les projets définis donnent lieu à une mise en application. Cette phase opérationnelle se traduit ainsi par des réalisations concrètes qui sont supposées faire entrer, dans les faits, les orientations arrêtées par les processus décisionnels de l'entreprise.

Compte tenu de l'articulation entre ces phases et des rétroactions qu'elle implique, les processus de gestion définissent ainsi des cycles ininterrompus (décision / action / contrôle) plutôt que des enchaînements linéaires et séquentiels.

Figure n°04 : Cycle d'un suivi du plan financier



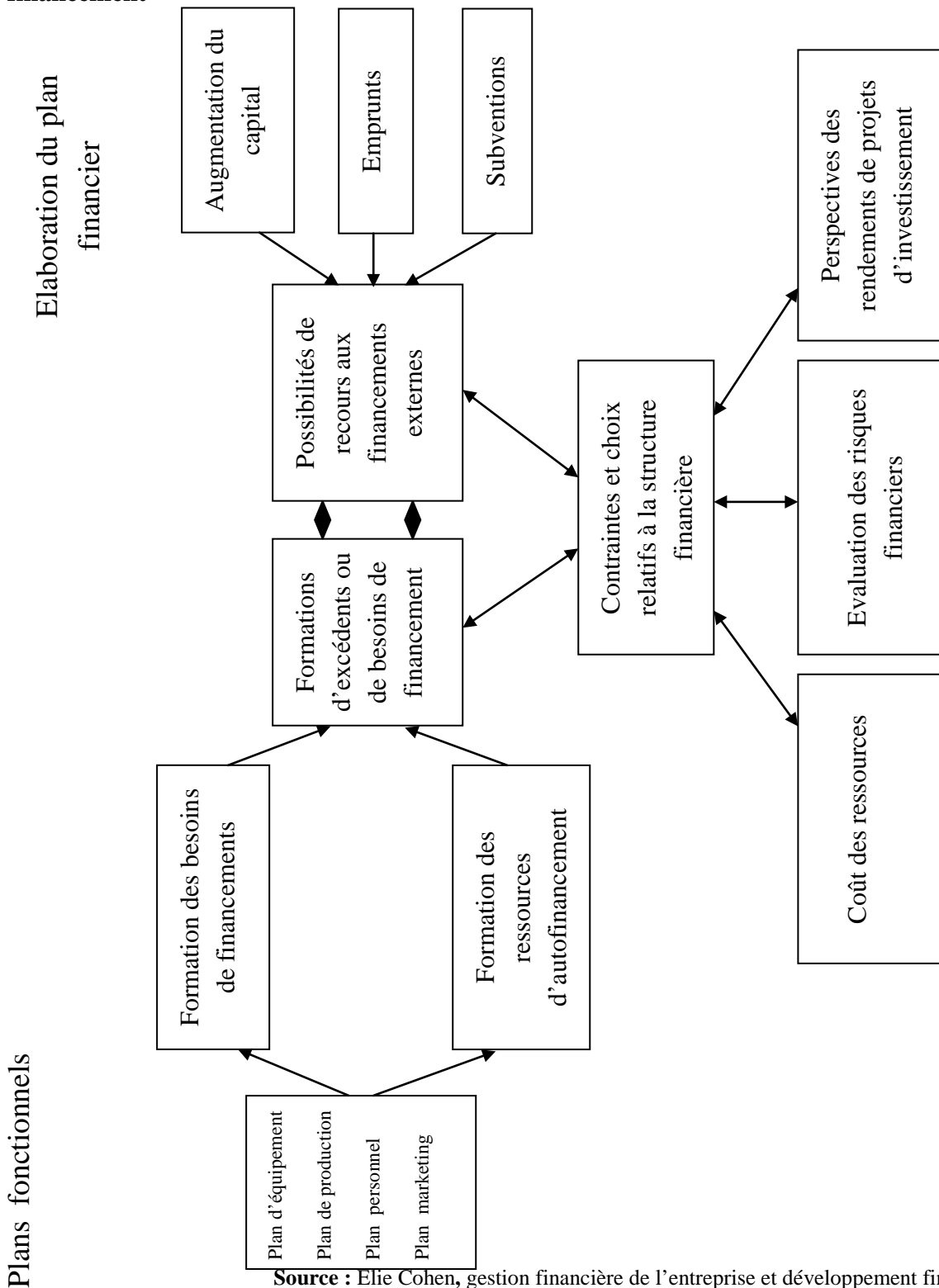
Source : Elie Cohen, gestion financière de l'entreprise et développement financier. P178

**2-4-1-1 Les variables prises en compte dans l'élaboration du plan financier**

Lorsque les démarches nécessaires conduisent à la validation par la direction générale d'une évaluation des besoins de financement prévisibles sur la période couverte par le plan financier, l'élaboration de ce dernier s'engage dans une deuxième phase dominée par les choix relatifs à la structure du financement. Elle met en cause quatre ensembles complexes de variables suivants :

- Ensemble de variable de décision a trait au coût des différentes ressources. Le plan financier doit en effet assurer le financement de l'entreprise dans les meilleures conditions de coût possibles.
- Deuxième ensemble de variable qui concerne l'évaluation des risques financiers occasionnés par la structure financière choisie.
- En troisième lieu, les décisions de financement ne peuvent être arrêtées tant que les responsables de l'entreprise n'ont pas évalué les perspectives de rendement attendues des différents projets d'investissement et d'emploi de fonds, pour vérifier qu'ils dégagent des résultats prévisionnels suffisants et permettront ainsi de compenser les coûts de financement que l'entreprise devra supporter.
- Enfin, l'élaboration du plan financier peut également être déterminée par la prise en compte de déterminants stratégiques qui créent parfois pour l'entreprise des possibilités d'action élargies mais qui, dans d'autres cas, l'enserment dans des réseaux de contraintes et de limitations. Ces déterminants sont liés à des caractères structurels propres à l'entreprise ou à ses relations avec l'environnement.

Figure n°05 : Le processus décisionnel sous-jacent au plan d'investissement et de financement



Source : Elie Cohen, gestion financière de l'entreprise et développement financier.

### 2-2 Fonction financière et règles de financement ;

#### 2-2-1 Les objectifs de la fonction financière

Selon l'auteur *Georges Depallens*, « la fonction financière a pour but essentiel de mettre à la disposition de l'entreprise, aux moments opportuns et par les procédés les plus économiques, les capitaux nécessaires à son équipement rationnel et à son fonctionnement normal, tout en assurant son indépendance permanente et sa liberté d'action industrielle et commerciale ».

Deux objectifs sont assignés à la fonction financière : assurer la solvabilité à court terme et contribuer à la rentabilité à plus long terme.

##### 2-2-1-1 Assurer la solvabilité à court terme

La solvabilité, liée à la disponibilité de capitaux au moment nécessaire, dépend de deux éléments :

- ❖ D'une part du degré de transformation des actifs circulants (stocks, créances clients...) en liquidités ;
- ❖ D'autre part du niveau des liquidités permettant de faire face aux exigibilités (c'est-à-dire aux remboursements des dettes de l'entreprise).

##### 2-1-1-1 Les motifs de détention de liquidités

Exprimés en termes de gestion financière, ces motifs peuvent être définis de la manière suivante :

- Le motif de transaction : répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échanges professionnels engendrés par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation), et au paiement des charges financières, des impôts et dividendes.
- Le motif de précaution : justifie l'encaisse destinée aux dépenses imprévisibles telle que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activités, etc.
- Le motif de financement : c'est la raison de l'accumulation de fonds en vue de procéder à une dépense importante, telle qu'un investissement.
- Le motif de spéculation, enfin, répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier (investissement avantageux, conditions du marché, information, etc).

Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. De même, la possibilité d'emprunter à tout moment réduit aussi la nécessité de garder une encaisse. Notons enfin, qu'il n'est pas utile de maintenir la totalité de l'encaisse sous forme de liquidités immédiates. Une partie peut être détenue sous forme de « valeur mobilière de placement ».

L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité est aujourd'hui largement adoptée par les financiers d'entreprises. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et les flux de sortie des fonds.

### **2-1-1-2 La formation du stock monétaire**

C'est précisément parce que ces flux sont naturellement désajustés que l'entreprise doit constituer une réserve de moyens d'échange. Le désajustement peut être le résultat d'un phénomène, ou d'un événement connu, aléatoire ou ignoré du trésorier. Dans ces conditions il doit donc pouvoir disposer de fonds au moment opportun pour répondre à différents types de sollicitations qui résultent :

- soit, d'opérations commerciales ou industrielles dont il n'a pas le contrôle ;
- soit, d'opérations financières dont il n'a pas toujours la maîtrise.

Le trésorier organisera son intervention à partir des trois formes de l'encaisse :

- les disponibilités immédiates ;
- les valeurs mobilières de placement ;
- le crédit bancaire à court terme.

Ainsi à court terme, l'analyse des besoins financiers passe par l'étude de la gestion des actifs circulants et par celle du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

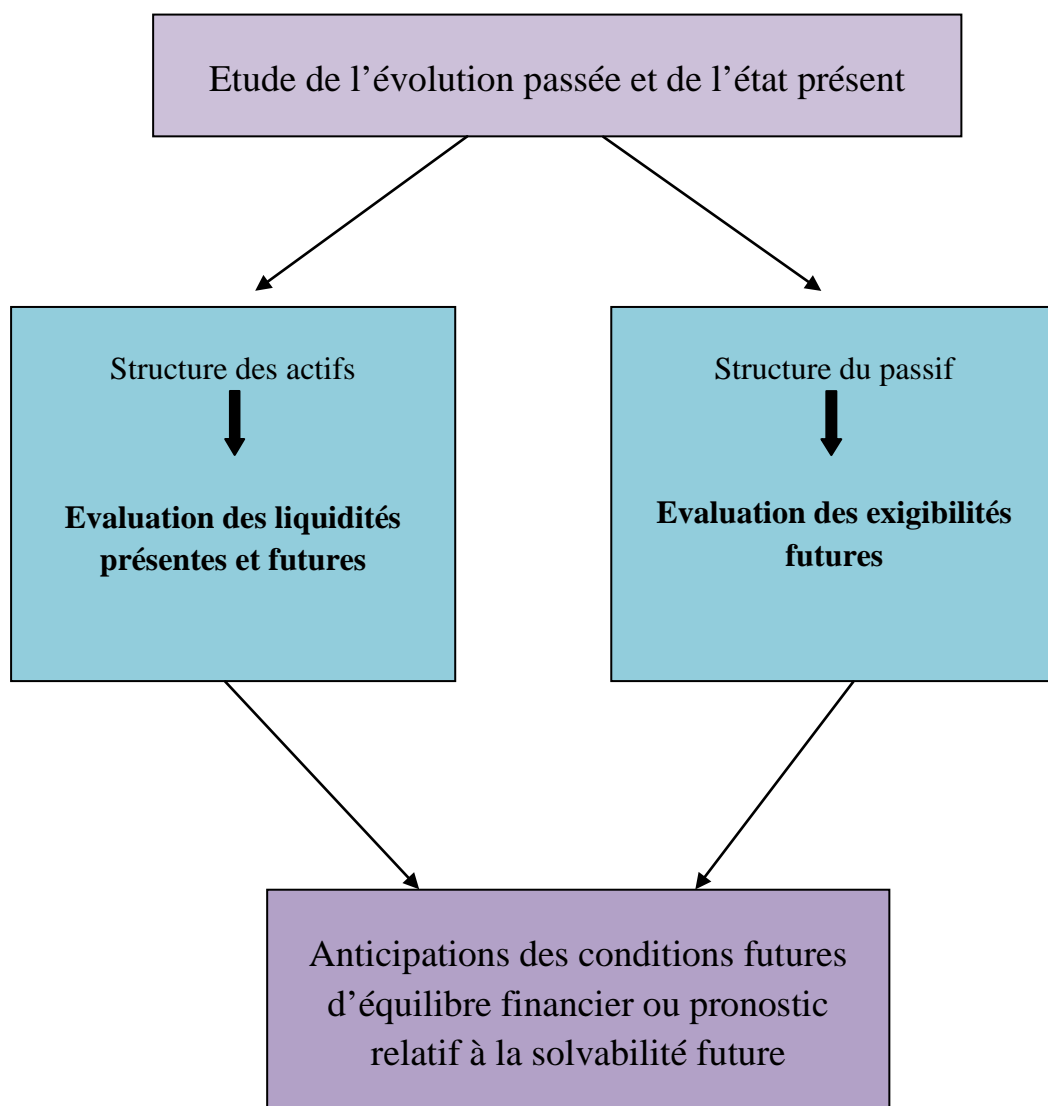
Le thème de la solvabilité présente un caractère vital dans la mesure où une entreprise insolvable encourt un risque de faillite et se trouve donc exposée à la menace d'une disparition pure et simple. En ce sens, l'appréciation de la solvabilité ou du risque de faillite constitue un thème fondamental de tout diagnostic financier.

L'appréciation de la solvabilité met en cause une démarche de prévision relative aux conditions dans lesquelles l'entreprise étudiée semble à même de faire face à ses échéances futures. Le diagnostic financier doit ainsi procéder à une anticipation ou énoncer un pronostic sur l'évolution prévisible de l'entreprise, de sa situation financière et de ses équilibres financiers. Les démarches de l'analyse financière ont fait la preuve de leur efficacité grâce à la solidité de deux orientations méthodologiques majeures :

## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

- L'étude du bilan permet de comparer un état actuel des engagements (passif) et des liquidités prévisibles (actif) et donc de justifier un pronostic relatif à l'ajustement futur des règlements obligatoires et des recettes à prévoir ;
- L'étude de l'évolution passée des résultats et de la situation financière permet de déceler des tendances lourdes susceptibles de se prolonger dans l'avenir.

Figure n°06 : Principe d'analyse de la solvabilité



Source : Elie Cohen, « gestion financière de l'entreprise et développement financier ».

### 2-2-1-2 Contribuer à la rentabilité à plus long terme

La fonction financière a dans ce cadre pour objectif de trouver au moindre coût les moyens nécessaires aux investissements, tout en assurant l'équilibre financier et une structure du bilan satisfaisante sur le plan de l'indépendance et de la pérennité de l'entreprise. En effet, pour y remédier, la fonction financière fait recours au diagnostic de la rentabilité des fonds propres en utilisant le mécanisme « effet de levier »

#### ❖ L'effet de levier

L'effet de levier augmente la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement est inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement. Dans le cas inverse il devient négatif, cependant, on lui attribue le terme « effet massue » ou « effet boomerang ».

L'analyse de l'effet de levier permet d'en donner une première approche des performances financières des investissements. Riche en implications pour l'analyse et la gestion financière ceci en faisant recours au diagnostic de la rentabilité des fonds propres en utilisant le mécanisme « effet de levier ».

L'effet de levier financier peut être introduit sur la base d'une schématisation du bilan réduit à trois grandes masses, soit :

- L'actif total (A) et
- Le passif (P) qui se répartit en capitaux propres (S) et dettes (D).

On peut alors écrire l'identité évidente :

$$\mathbf{Actif = Passif}$$

(1)

$$\mathbf{A = S + D}$$

On suppose que la mise en œuvre des actifs engendre un taux de rendement d'exploitation **K** tel que :

## Chapitre I La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

(2)

$$\mathbf{K} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif total}} = \frac{\mathbf{R}_{\text{EXP}}}{\mathbf{A}}$$

Si l'entreprise mobilise des actifs d'un montant  $\mathbf{A}$ , le résultat d'exploitation s'établit au niveau  $\mathbf{R}_{\text{EXP}}$ , tel que :

(3)

$$\mathbf{R}_{\text{EXP}} = \mathbf{K} * \mathbf{A}$$

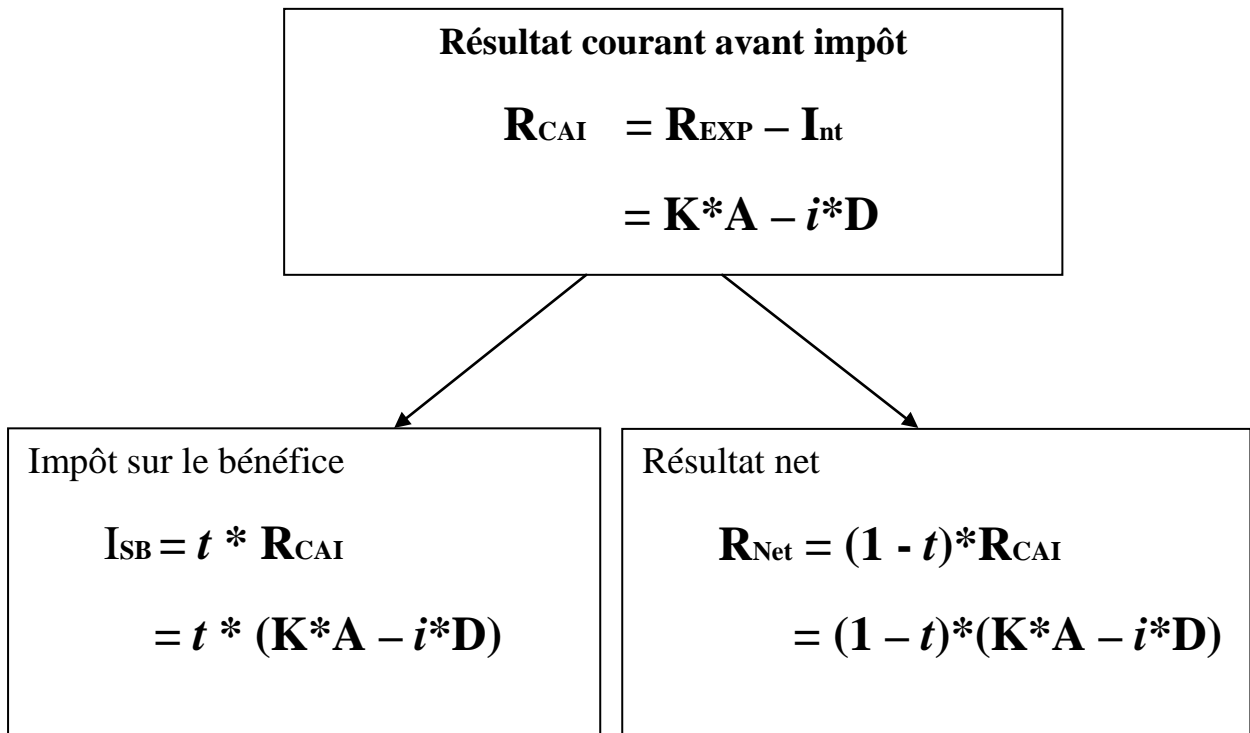
Sur ce montant  $\mathbf{R}_{\text{EXP}}$ , l'entreprise acquitte des intérêts  $\text{Int}$  calculés sur la base du taux  $i$  appliqué aux dettes  $\mathbf{D}$  :

(4)

$$\mathbf{I}_{\text{nt}} = i * \mathbf{D}$$

Le solde après intérêts correspond à un résultat courant avant impôt  $\mathbf{R}_{\text{CAI}}$  qui, soumis à un taux d'imposition  $t$  sera réparti entre l'impôt sur les bénéfices  $\mathbf{I}_{\text{SB}}$  et le résultat net ( $\mathbf{R}_{\text{NET}}$ ).

On peut alors formuler le taux  $\mathbf{r}$  de rentabilité des capitaux propres.



(5)

$$\Rightarrow \mathbf{r = \frac{(1 - t) * [K * A - i * D]}{S}}$$

Or  $A = S + D$

On peut donc transformer l'expression (5) comme suit :

$$\mathbf{r = (1 - t) * \frac{[K * A - i * D]}{S}}$$

$$(6) \rightarrow r = (1 - t) * \left[ K * \frac{S}{S} + K * \frac{D}{S} - i * \frac{D}{S} \right]$$

On désigne par **L** le ratio **D/S** ou **ratio de levier**, qui traduit la structure financière du passif grâce au rapprochement entre dettes et capitaux propres,

(6) → (7)

$$r = (1 - t) * [K + (K - i) * L]$$

On peut résumer que la rentabilité des capitaux propres est influencée par :

- Le taux d'imposition ;
- Le rendement des actifs **K** ;
- Le coût des dettes **i** ;
- Le ratio de levier **L** qui traduit la structure du financement.

La discussion de la relation (7) permet de souligner l'importance du différentiel (**K - i**) dans la relation entre **L** et **r**.

### 2-2-2 Les règles de financement

Pour leur part, les règles de financement de l'entreprise ont trait à divers éléments : la durée du financement, le coût du financement, l'indépendance financière et la nature de l'immobilisation à financer.

- La durée de financement :

Il est un principe fondamental selon lequel toute immobilisation doit être financé par des capitaux restant à la disposition de l'entreprise pendant une durée au moins égale à celle de la vie de l'immobilisation. En effet, les dépenses d'investissement ne pourront être récupérées qu'au fur et à mesure de la perception des recettes issues de ces investissements.

Si la règle ci-dessus n'est pas respectée, par exemple si l'entreprise finance ses immobilisations par des capitaux à court terme, elle risque d'être en difficulté lorsque ceux-ci devront être remboursés (impossibilité de vendre, ou vente à perte des immobilisations).

De fait, les immobilisations doivent être financées par des capitaux permanents et non par des dettes à court terme.

- Le coût de financement :

L'entreprise doit en la matière tenir compte d'un éventuel effet de levier. Celui-ci mesure l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres due au financement

## Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions

---

d'une partie des investissements par des capitaux empruntés. Il joue donc quand le taux d'endettement est inférieur au taux de rentabilité des investissements.

- L'indépendance financière  
Elle est mesurée par le rapport « capitaux propres/capitaux empruntés ». Ce ratio doit être supérieur à 1. En effet, un excès de capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres est signe de dépendance et de vulnérabilité. Ainsi, au-delà d'un certain seuil d'endettement, les prêteurs refusent leur concours à l'entreprise en raison du risque élevé qui apparaît.
- La nature de l'immobilisation à financer  
Les investissements dont la rentabilité n'est nullement assurée comme (recherche-développement) doivent être financés en grande partie par des fonds propres et l'autofinancement, et non par des fonds d'emprunt qui doivent être remboursés selon une échéance précise.

## **Chapitre I      La Fonction Financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

---

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté la fonction financière sous un angle historique et les principales causes réelles qui lui ont permis d'avoir une valeur mondiale qui ne cessent d'évoluer de plus en plus et au fur et à mesure de développement économique et sociale.

Nous avons ainsi détaillé les missions et les objectifs que la fonction ou la direction financière doit maintenir leurs réalisations de façon harmonique avec tous les cadres et services de la direction et de l'entreprise aussi avec la complexité de ses relations externe à l'entreprise.

A ce titre notre curiosité va nous diriger vers qu'elle mesure pourrions-nous réaliser une évaluation de la performance de la fonction financière ? Pour y répondre, nous allons d'abord devoir passer par le champ de la performance, réunir une base théorique et comprendre la procédure afin d'évaluer la performance d'une fonction.

## *Chapitre 11*

### *Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance fonctionnelle*

**Introduction**

Les mesures de performances sont un ingrédient essentiel à l'orientation des efforts de l'entreprise. De nombreuses entreprises utilisent encore des mesures traditionnelles telles que la productivité de la main d'œuvre, les variances de prix d'achats et l'efficacité des moyens qui souvent conduisent à des attitudes néfastes comme la fabrication de stocks inutiles ce qu'on appelle par un stock dormant. A cette cause qu'il est crucial d'avoir un jeu de mesures de performances adéquat pour induire les attitudes positives pour l'entreprise, cependant, celle qui augmenteront le rendement des capitaux.

Afin d'arriver à mieux comprendre les principes de la performance et les méthodes de mesure utilisés par les entreprises, à travers ce chapitre nous allons traiter les deux sections :

Section 01 : Approche conceptuel de la performance de l'entreprise ;

Section 02 : Fonctions d'entreprise et performance fonctionnelle.

**Section 01 : Approche conceptuel de la performance de l'entreprise****1-1 Etymologie du mot**

« Le mot performance entre dans les dictionnaires français en 1839, il est emprunté au mot anglais *performance*, dérivé de *to perform* (réaliser, accomplir) qui est lui-même issu de l'ancien français *performer*. Le mot a été introduit en français comme terme de turf afin d'exprimer les résultats d'un cheval de course. Il passe progressivement dans le langage courant pour désigner la manière de faire quelque chose. Ce court passage par l'étymologie est nécessaire dans la mesure où *to perform* a effectivement un double sens. D'une part, il renvoie à la réalisation d'un exploit, ou d'un rendement. D'autre part, il équivaut également à un accomplissement, qui implique des effets dynamiques, et notamment au-delà de ses effets immédiats, des effets structurants de long terme (la formation de la compétitivité d'une entreprise, au sens de sa capacité à survivre dans un environnement hostile, la reproduction de compétences et de savoir-faire, des effets sur le territoire,...). Si l'étymologie renvoie ainsi au caractère exceptionnel de l'acte, et donc à l'excellence et à la victoire, elle introduit également un problème avec la longue durée.

La performance renvoie également à une forme d'idéologie gestionnaire qui tend à se développer depuis le début des années 1980. Ce programme peut être pensé de deux façons selon Albert Ogien : soit un progrès qui permette plus d'objectivité pour les décisions politiques, soit une autre façon de concevoir l'action publique. Ce nouvel esprit gestionnaire légitime une approche instrumentale et comptable des relations entre l'Homme et la société et justifie le développement d'une forme de guerre économique. Ainsi, comme le montre

Vincent de Gauléjac, « au nom de la performance de la qualité, de l'efficacité, de la compétition et de la mobilité, se construit un monde nouveau ». <sup>7</sup>

## 1-2 Généralité sur la performance

Les sciences de gestion placent d'évidence le concept de performance au centre de leur discipline. Les auteurs qui se sont efforcés d'en clarifier la définition concluent à l'absence de consensus. Ainsi Annick Bourguignon, 1997, a-t-elle identifié trois sens principaux : <sup>8</sup>

- ❖ La performance est succès. De ce point de vue, un jugement de valeur positif est émis même si chaque entreprise se concentre sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise ;
- ❖ La performance est le résultat de l'action. On peut la résumer au degré d'accomplissement des buts, des objectifs et des programmes qu'une entreprise s'est donnés. D'après le *Dictionnaire de la langue française* de Littré, cette acception du terme a été empruntée à l'anglais où elle désignait le « tableau des épreuves subies dans l'hippodrome par un cheval de course » ;
- ❖ La performance est action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle est la mise en actes d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

L'entreprise considéré ainsi l'entreprise comme un organisme vivant et différencie les organisations en fonction des buts qu'elles poursuivent et des fonctions qu'elles remplissent. Quatre grandes fonctions sont mises en avant reproduction, adaptation, exécution et intégration. L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance.

Longtemps l'approche classique s'est imposée, simplifiant la question de la performance, fédérant les individus autour d'un objectif unique déterminé en haut lieu. Cette approche pratique est encore largement utilisée, en particulier dans les NPI à croissance industrielle rapide. Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.

### 1-2-1 La performance est synonyme d'efficience, d'efficacité et d'effectivité

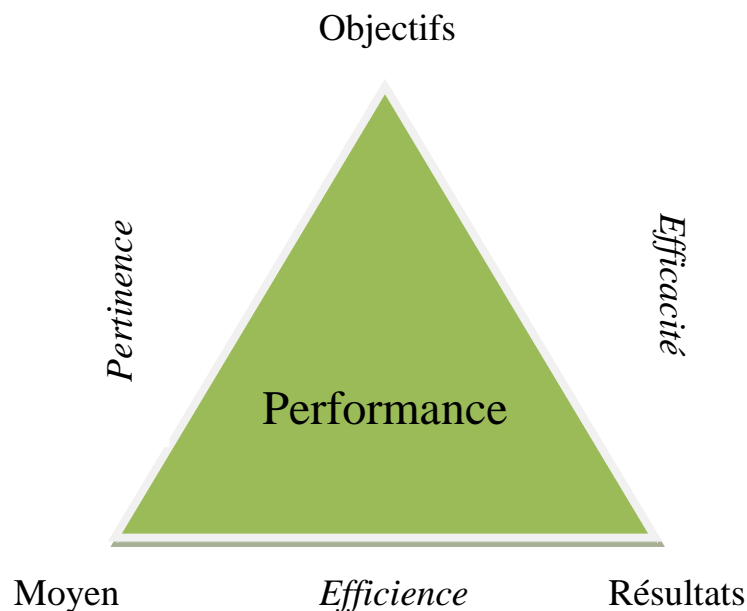
Dans sa dimension financière, la performance industrielle a longtemps été synonyme d'efficience avant de s'élargir au triptyque (Efficience – Efficacité – Effectivité).

<sup>7</sup> Jean-Paul Domin et Martino Neiddu, « La pluralité des approches en termes de performance », revue économie et institutions.

<sup>8</sup> Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, « L'évaluation de la performance individuelle », P11.

- l'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- l'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à l'indicateur de mesure des capitaux employés ;
- la pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Figure n°07 : Modèle de Gilbert (1980)



Source : Stéphane Jacquet, Management de la performance des concepts aux outils.

### 1-2-2 L'approche plurielle de la performance

#### ➤ L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence. La recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

- L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée ;
- L'approche économique, développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions ;
- L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci;

Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social. Enfin,

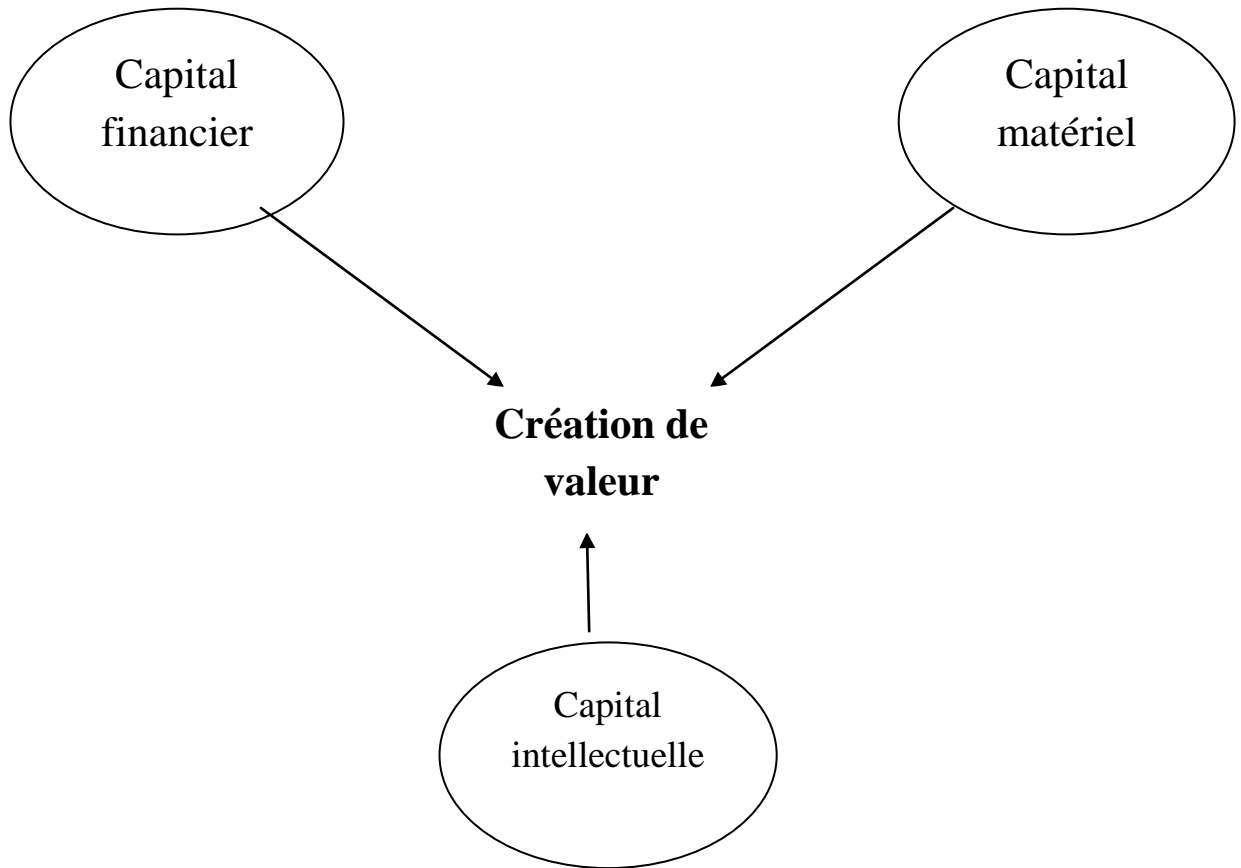
- l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (Parts de marché...) Ainsi l'existence des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs.

➤ **La création de valeur, un process aux facteurs multiples**

La création de valeur peut être modélisée par un schéma présentant les interactions entre les trois types de capital de l'entreprise (Lynn, 1988) :

Figure n°08 : La création de valeur



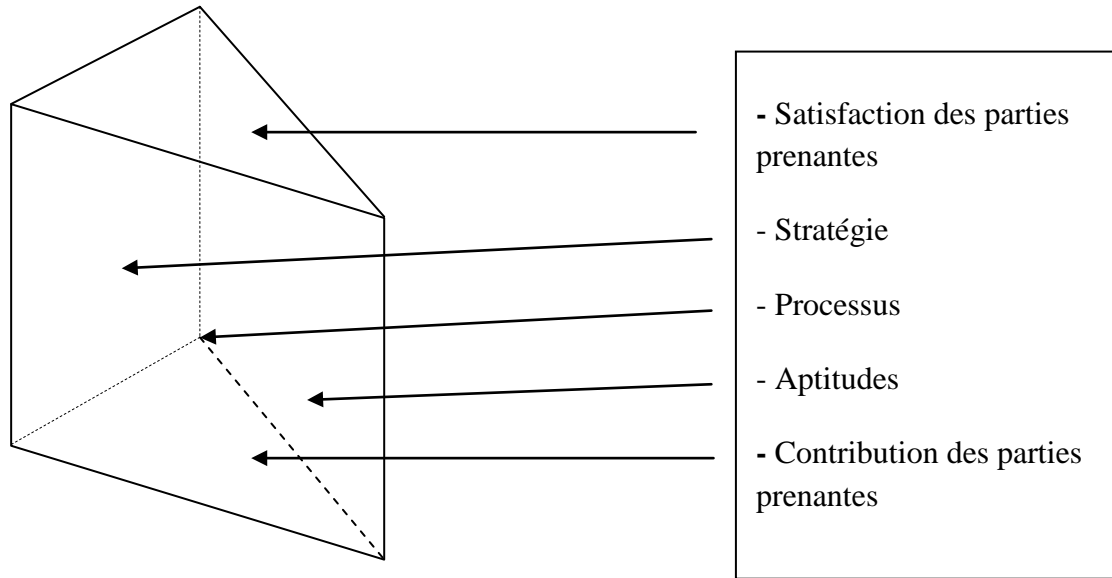
Source : Stéphane Jacquet, Management de la performance des concepts aux outils.

Le capital intellectuel joue beaucoup dans la création de valeur et de la performance. Il prend une place considérable dans une « économie du savoir » et cette approche intéresse tous les secteurs d'activités. L'information précède la connaissance qui permet de la traiter et de créer de la valeur (Lynn).

➤ **La nécessaire prise en compte de l'humain**

L'analyse globale de la performance conduit à prendre en compte les différents vecteurs de celle-ci. Certains auteurs ont mis en avant le principe d'un véritable système de la performance. Ainsi les organisations qui aspirent à la réussite à long terme, avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. Le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.

Figure n°09 : Les cinq facettes de la performance



Source : Stéphane Jacquet, Management de la performance des concepts aux outils.

### 1-3- Les sept mesures centrales de performance de l'entreprise

D'après les quatre auteurs, qui ont effectué leur expérience dans des entreprises industrielles où ils ont assumé la responsabilité de reporter et d'améliorer les performances. Ils ont fini par déterminer les mesures opérationnelles « centrales » qui sont universellement applicables dans les entreprises industrielles, dès lors, ils constatent que si ces mesures sont régulièrement rapportées, analysées et utilisées comme base pour planifier les actions d'amélioration, il sera évident que les performances de l'entreprise s'amélioreront, aussi sûrement que le jour suit la nuit.<sup>9</sup>

#### 1 3-1 Livraisons des commandes client

La « livraison parfaite » est définie comme celle qui a toute les caractéristiques suivantes :

**Qualité :** Respect de la qualité prescrite, et acceptée.

**Délai :** Livrée au client le jour demandé par le client, et à l'heure spécifique si définie.

**Quantité :** La quantité exacte demandée, dans les tolérances de mesure définie en accord avec le client.

**Place :** Livrée à l'emplacement défini.

**Forme :** Livrée sous forme physique définie, y compris l'emballage.

**Documents :** Avec tous les documents exigés par le client, y compris n'importe quel rapport de production, suivi de lot, bulletins d'expédition et de livraison et la facture de vente avec prix et termes de paiement corrects.

Chaque élément est mesuré séparément pour permettre d'effectuer l'analyse des causes profondes des écarts et de mettre en œuvre des plans d'actions d'amélioration.

#### 1-3-2 Exactitude de la prévision de la demande

Il est calculé par cette formule :

$(\text{Demande prévue} - \text{Demande réelle}) * 100 / \text{Demande prévue pour la période}$

La « demande » réelle doit être utilisée et non pas les enregistrements de commandes qui sont affectés par la capacité à fournir, par les écarts dans le processus de livraison.

#### 1-3-3 Réduction des délais

C'est un centrage sur la réduction continue des délais des ventes, de la production, de la logistique de distribution et des achats ceci est calculé par cette formule :

---

<sup>9</sup> Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins, « 7 mesures de performances pilotage et avenir de l'entreprise », pages 23-29

Délai moyen de la période\*100/ Délai moyen de la période précédente.

Il est intéressant de mesurer non seulement le progrès de la période, mais également le progrès cumulé par rapport à une référence qui est souvent la valeur de fin de l'année précédente.

### **1-3-4 Qualité, « Bon du premier coup »**

Une mesure simple et bien établie = nombre de défaut pour un million d'unités traitées.

Cette mesure peut être appliquée à toutes les activités dans une entreprise, pas seulement à la production et aux achats comme le veut la tradition. Elle peut même être appliquée efficacement à la saisie des commandes client, à la préparation des commandes client, à la préparation de commande, à la gestion des comptes fournisseurs. Elle sera appliquée également au développement des nouveaux produits et des nouvelles activités.

### **1-3-5 Respect des programmes**

Cette mesure peut être appliquée partout où un programme a été établi et accepté dans l'entreprise, pour que la confiance soit générale. Cela peut inclure habituellement les programmes de production et d'achat mais cela peut aussi s'appliquer aux programmes techniques (tant pour la maintenance que pour le travail de développement de nouveaux produits), aux programmes de lancements de produits, aux programmes de campagnes publicitaires...

En utilisant cette formule :

Nombre d'ordres ou d'activités achevés à l'heure\*100/ Nombre d'ordres ou d'activités prévus dans la période.

### **1-3-6 Introduction des nouveaux produits à l'heure**

Cette mesure est considérée par certains, d'être une application de la mesure de Respect des programmes déjà définie, et ce ne devrait pas être une mesure séparée. Cependant, la nécessité d'activités interdisciplinaires complexes, et l'échec de beaucoup d'entreprises à bien gérer cette activité critique, la mène à être définie comme une mesure « fondamentale » séparée, calculée comme suit :

Nombre de jalons de nouveaux produits achevés à l'heure\*100/ Nombre de jalons prévus dans la période.

### **1-3-7 Vitesse**

Alors que la réduction de délai donne une indication de l'amélioration de chaque élément de la chaîne de fourniture, la vitesse est concentrée sur l'élimination de toute activité de sans valeur ajoutée dans tous les processus.

En utilise cette formule :

Temps à valeur ajoutée\*100/ Temps total pour l'activité.

Il est bien difficile de bien séparer la vitesse de la réduction des délais : ce sont deux mesures, qui bien que très proches, n'ont pas le même effet sur l'entreprise.

La vitesse peut augmenter, sans pour autant que les délais se réduisent. C'est le cas lorsque la quantité de valeur ajoutée augmente à délai constant. Parvenu en remplaçant les gaspillages par des travaux répartie en interne alors qu'ils étaient sous traités ou même réalisés dans un maillon précédent ou suivant de la chaîne de valeur.

Contrairement, des réductions de délai artificielles, qui se font en réduisant la quantité de valeur ajoutée en interne pour la confier à des sous-traitants plus rapide. C'est pourquoi il est indispensable de conduire les deux mesures de front.

#### **1-4 Faire correspondre mesures et responsabilités fonctionnelles**

Dans une entreprise, toutes les actions sont le fait des individus, il est crucial d'avoir un lien direct entre les « mesures centrales » et les méthodes de reconnaissance des individus et des équipes. Les correspondances de chacune des « mesures centrales » avec l'organigramme de l'entreprise peuvent être établit en identifiant les équipes et les individus qui auront la responsabilité de mesurer et publier les performances et surtout de créer et d'exécuter les plans d'actions d'amélioration des performances.

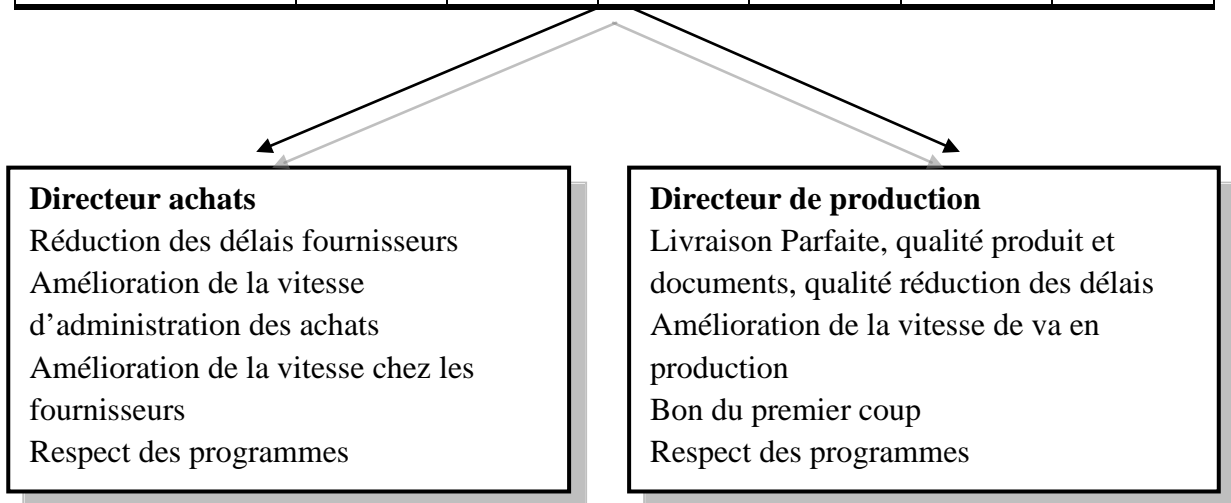
Lors du déploiement des mesures de performances, il arrive fréquemment qu'une mesure et qu'un objectif ne soient pas le fait d'une seule personne ou d'un seul secteur. Il est indispensable de s'appuyer sur les garants de processus, en parallèle avec la hiérarchie opérationnelle.

Les garants de processus ont la responsabilité du déploiement et de l'efficacité des mesures dans le périmètre couvert par le processus concerné. Ils n'ont pas de responsabilité, en tant que garants, sur le niveau de performance lui-même. Ils doivent s'assurer que :

- Les mesures du processus majeur et des sous processus concernés sont adéquates ;
- Les mesures sont correctement déployées ;
- Les mesures sont effectuées ;
- Les analyses sont conduites ;
- Les plans d'actions d'amélioration sont créés ;
- Les plans d'actions d'amélioration sont mis en œuvre.

Figure n°10 : Déploiement vers les responsabilités fonctionnelles

<b>Département</b> <b>Mesure</b>	Ventes	Achats	Stock	Fabrication	Finance	Recherche et développement
Exactitude de la demande	✓					
Taux de service client	✓			✓	✓	
Réduction des délais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vitesse de valeur ajoutée	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bon du premier coup	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Respect des programmes		✓		✓		
Lancements à temps	✓					✓



Source : Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins, 7 mesures de performances pilotage et avenir de l'entreprise.

### 1-5 Le lien entre le contrôle de gestion et la performance

Le contrôle de gestion contribue à la performance de l'organisation dans la mesure où il permet de suivi permanent des réalisations, la comparaison des résultats obtenus avec les prévisions. Il permet d'instaurer un climat de dialogue entre les membres de l'organisation, la convergence de leurs buts propres aux buts de l'organisation et de faire évoluer la structure de l'organisation de manière à trouver un compromis entre les divers opérateurs.

#### 1-5-1 La performance comme un couple valeur-coût

Dès ses origines, le contrôle de gestion s'est principalement intéressé au calcul des coûts induits par les processus de production. Ainsi, pendant longtemps, la performance de l'organisation a été assimilée à la minimisation des coûts, et nombreux sont encore ceux qui considèrent qu'elle constitue l'objectif principal du contrôle de gestion. Si cette conception était cohérente dans le contexte des grandes entreprises du début du XXe siècle qui initièrent les premiers systèmes de contrôle de gestion, elle est aujourd'hui insuffisante pour appréhender la performance de l'organisation.<sup>10</sup>

##### ➤ Contrôle de gestion et réduction des coûts

L'une des définitions traditionnelles du contrôle de gestion, au début des années 60, le présente comme « un dispositif permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise » (Anthony, Dearden, 1984). Historiquement, l'attention a surtout été portée sur l'objectif d'efficience, c'est-à-dire sur la productivité, définie comme le rapport entre les ressources consommées dans l'entreprise et les objectifs de résultat poursuivis. Les ressources recouvrent les moyens affectés à une organisation ou à une entité : ressources financières, mais aussi ressources humaines et matérielles comme les loyers, les équipements ou les consommations et, le cas échéant, les ressources immatérielles comme les savoir-faire et les brevets. Cette préoccupation a conduit à la mise au point de comptabilités analytiques.

##### ➤ Contrôle de gestion et production de valeur

La performance des organisations a donc été pendant longtemps assimilée à la réduction de leurs coûts. Cette conception de la performance est toutefois très contingente. En effet, au début du XXe siècle, les stratégies des grandes entreprises mettaient l'accent sur les volumes vendus, si bien que l'axe central de la performance résidait dans la *maîtrise des prix* des produits, exigeant de ce fait une maîtrise importante des coûts en interne. Avec l'avènement progressif du marketing et le développement des stratégies de différenciation, les conditions de succès sur les

<sup>10</sup> Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance ».

marchés ont évolué, la variable prix prenant parfois une place secondaire, comme c'est le cas par exemple pour l'industrie des produits de luxe. Dans ce type de contexte, les entreprises, pour devenir performantes, doivent désormais comprendre en quels termes s'exprime la *valeur* qu'elles doivent créer pour leurs clients : il peut s'agir d'une production matérielle (produits) caractérisée par un certain nombre de fonctionnalités (niveau de qualité, exigence de sécurité, etc.) ou d'une production immatérielle (service, image, etc.).

### **1-5-2 Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance**

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation.

Il est donc une réponse à un certain nombre de problèmes d'entreprises pour lesquels la recherche des solutions s'impose : l'augmentation des coûts, et la désorganisation des services au sein de l'entreprise. Cependant, le tableau de bord facilite le dialogue entre tous les centres de responsabilité au sein de l'entreprise.

#### **1-5-2-1 Définition et objectifs des tableaux de bord**

« Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs – financiers et non financiers – les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée ;
- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.<sup>11</sup>

#### **1-5-2-2 Méthodologie d'élaboration des tableaux de bord**

- La définition des objectifs (0) : définir la mission de l'entreprise et les objectifs qui lui sont associés

---

<sup>11</sup> Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, P105

- L'identification des variables d'action (VA) : les leviers d'action sont appelés « variables d'action ». Elles correspondent à des performances intermédiaires et leviers d'action plus opérationnels, dont l'atteinte conditionne celle des objectifs de performance globaux.

**Figure n°11 : Exemple de grille OVAR**

	<b>Objectif n°1</b>	<b>Objectif n°2</b>	<b>Objectif n°3</b>
Variable n°1			
Variable n°2			
Variable n°3			
Variable n°4			

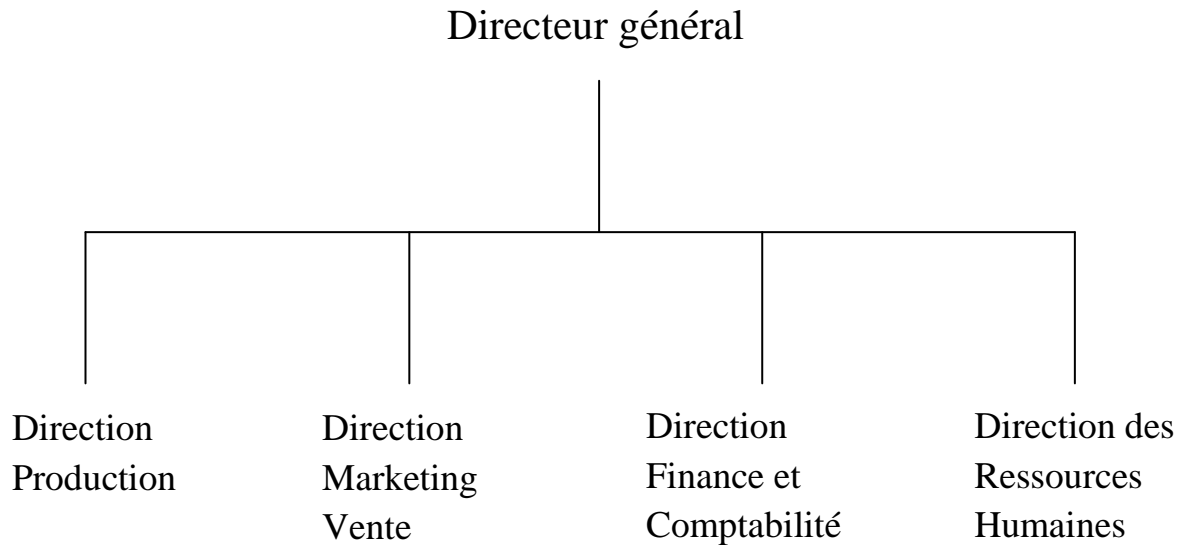
**Source :** Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de gestion et pilotage de la performance.

## **Section 02 : Fonctions d'entreprise et performance fonctionnelle**

### **2-1 La structure fonctionnelle de l'entreprise**

Parmi les types de formes structurelles principales de l'entreprise, la structure fonctionnel est construite à partir des fonctions, telles que la production, le marketing, la finance...Les opérations nécessaire à l'exploitation s'organisent selon une logique de métier. En effet chaque fonction apporte une expertise, une compétence spécifique qui séquence le flux opérationnel de l'entreprise.

Figure n°12 : La structure fonctionnelle



ce : Richard Sopenot, Organisation et Gestion de l'entreprise.

### 2-1-1 Les fonctions de l'entreprise

Elles sont disponibles au sein de chaque entreprise commerciale et se fondent dans le choix et la mise en œuvre de leurs actions respectives, sur la stratégie de l'entreprise. Celle-ci constitue le cadre intégrateur et de cohérence des missions de chaque service.

#### 2-1-1-1 Les fonctions principales

Selon Porter (1986), une entreprise doit avant tout assurer un ensemble d'activités principales : la logistique, la production et le marketing. Ces fonctions contribuent directement à la création matérielle du produit, sa vente et son transport jusqu'au client.

##### ❖ La logistique:

La logistique consiste, pour une firme, à acheminer les produits (semi-finis, matière première) de ses fournisseurs vers ses sites de production (logistique amont). Une fois fabriqués, les produits doivent parvenir jusqu'aux points de vente afin d'être achetés par les clients (logistique aval). Afin de limiter les coûts de cette activité, d'obtenir les produits dans les délais prévus, en quantité et en qualité requise, l'entreprise doit parvenir à assurer une coordination optimale entre les différents acteurs (amont et aval) de sa chaîne logistique. Celle-ci consiste donc à gérer des flux physiques et informationnels entre une entreprise et ses multiples fournisseurs et clients.

##### ❖ La production :

La production représente le processus de transformation, grâce aux moyens humains et techniques, des matières premières et des composants en produits ou services finis. Elle a pour objectif de fabriquer des quantités variables des produits et/ou services différents (flexibilité), à des coûts les plus faibles possible (productivité), dans des délais rapides (réactivité) et avec un niveau de qualité optimal. Ces différents impératifs sont cependant difficiles à conjindre.

❖ Le marketing :

Le marketing se définit comme un ensemble de techniques et d'outils permettant d'identifier les besoins actuels et futurs des clients et d'adapter en conséquence l'offre de l'entreprise. La stratégie Marketing consiste donc à sélectionner des CPM (couples produits/marché), puis à définir un marketing mix adapté.

### **2-1-1-2 Les fonctions de soutien**

Selon Porter (1986), les fonctions de soutien concernent les services financiers, la gestion des ressources humaines, le développement technologique (recherche et développement) et les approvisionnements. Elles permettent aux fonctions principales d'être plus efficaces et plus efficientes.

❖ Les services financiers :

La fonction financière comprend la comptabilité, la finance et le contrôle de gestion. Son rôle est d'assurer le financement de l'activité et veiller à la santé financière de l'entreprise.

❖ La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (GRH) comprend une série d'activités qui suivent le « cycle de vie » du salarié. Elle consiste donc à définir les besoins de l'entreprise en personnes et en compétences, à attirer les meilleurs candidats, les recruter, les intégrer et gérer leurs carrières en fonction des enjeux de l'entreprise et de leur aspiration. De même, elle veille à entretenir des conditions de travail satisfaisantes, gère les relations avec les partenaires sociaux (notamment les syndicats) et, le cas échéant, se charge des licenciements.

❖ Le développement technologique :

Les technologies contribuent au développement de produits et de procédés de production, d'organisation de vente...Elles influence la performance des fonctions principales, et plus globalement la compétitivité de l'entreprise.

❖ Les approvisionnements :

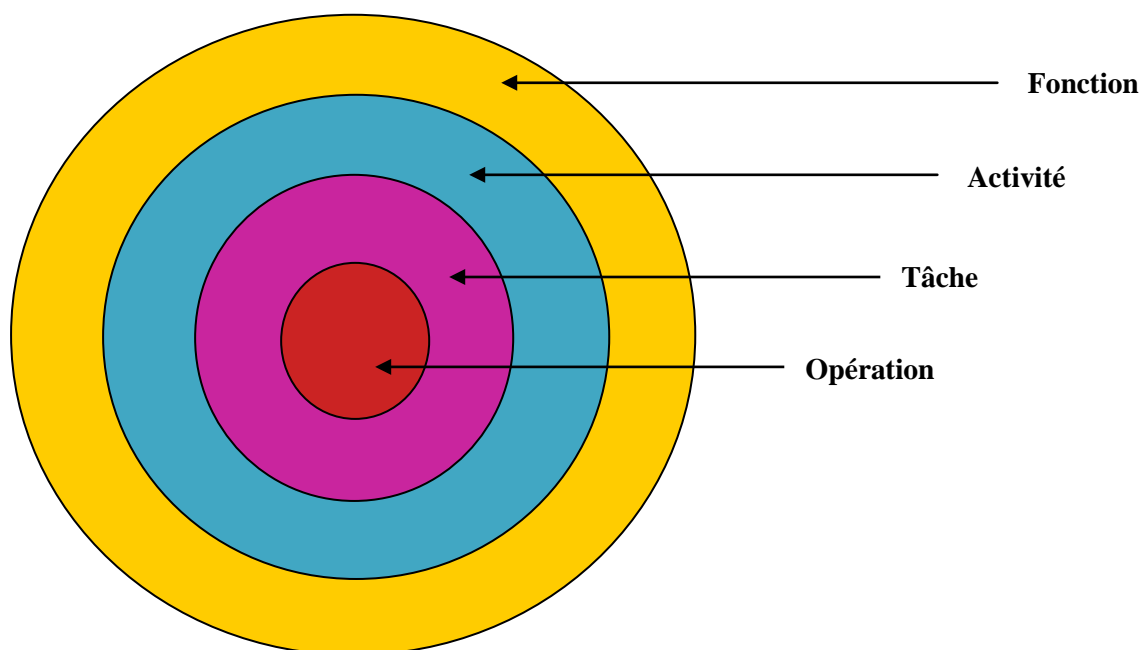
Les achats concernent les processus d'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement des fonctions principales. Ils ont une influence sur leur efficacité et la compétitivité de l'entreprise. En effet, la politique d'approvisionnement doit assurer la fourniture, en qualité et en quantité optimale, au moindre coût, des matières, matériaux et services dont l'entreprise a besoin.

## 2-2 Le rôle de l'organisation du travail et de la motivation dans l'augmentation de la performance fonctionnelle

### 2-2-1 De l'opération élémentaire à la fonction

La fonction est constituée d'un ensemble d'activités, ces activités regroupent diverses tâches organisées en fonction d'un même but, la tâche est un ensemble d'opérations qui forme une séquence de travail. Cependant, on démarre par l'opération qui correspond à une action élémentaire. Elle est une suite de mouvements permettant de franchir une étape dans l'avancement du travail.<sup>12</sup>

Figure n°13 : De l'opération élémentaire à la fonction



Source : Gérard Lelarge, organisation et gestion de l'entreprise.

<sup>12</sup> Gérard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise DECF épreuve n°3 », page 143-158

**2-2-2 La division du travail**

Elle est un élément essentiel de l'organisation de l'entreprise, chaque collaborateur étant spécialisé dans un type de tâches plus ou moins nombreuses. On distingue ainsi la division verticale et la division horizontale du travail.

- La division verticale du travail : correspond à la distinction entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent.
- La division horizontale du travail : consiste à répartir l'ensemble des tâches entre divers collaborateurs de l'entreprise.

S'il est possible de distinguer, division verticale du travail et division horizontale du travail, ces deux types d'organisation vont généralement de pair. Ainsi un travail très spécialisé horizontalement le sera aussi verticalement.

**2-2-3- L'évaluation des postes de travail**

Elle permet de situer chaque poste dans la hiérarchie de l'entreprise et de déterminer quelle rémunération sera rattachée à chacun.

En matière d'évaluation, on distingue les méthodes globales et les méthodes analytiques.

**2-2-3-1- Les méthodes globales**

Elles reposent sur le classement des postes les uns par rapport aux autres, de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes dans leur ensemble.

Pour cela on peut choisir entre ces quatre méthodes globales :

**➤ La construction d'une pyramide des postes**

Sur la base des descriptifs des postes, est établi un classement de ceux-ci. Cette méthode, simple, mais de peu de précision et d'objectivité, constitue souvent le premier pas vers la conception d'un système de rémunération.

**➤ La méthode de comparaison par paires**

Les postes sont comparés deux à deux sur la base de leur poids, de leur valeur et de leur contribution pour l'entreprise.

Cette méthode est simple dans le cas de postes peu nombreux, devient très difficile ou même impossible à mettre en place pour des effectifs importants.

**➤ La méthode Elliot Jacques**

Cette méthode est aussi appelée la méthode du degré d'autonomie, chaque poste étant évalué à partir de l'autonomie du collaborateur vis-à-vis de son supérieur hiérarchique direct (ce degré pouvant être mesuré par le délai maximum permettant de s'apercevoir d'une erreur ou d'une contre-performance).

➤ **La méthode des postes clés**

Elle consiste à mettre en place une grille de référence à partir de postes clés représentatifs.

### **2-2-3-2- Les méthodes analytiques**

Elles reposent sur l'évaluation séparée de plusieurs caractéristiques du poste. La somme des ces évaluations partiels aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

Les méthodes analytiques sont très nombreuses. Parmi les plus utilisées, on cite :

➤ **La méthode Hay**

Cette méthode est la plus connue et qui est utilisée internationalement, distingue trois facteurs : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité (responsabilité).

Le nombre de points (dits « points Hay »), déterminé de façon objective pour chacun des critères permet ainsi une estimation assez précise du poste. Le total de points peut aller ainsi de 60 pour un poste sans compétence particulière ni responsabilité à plus de 5000 pour les postes de direction.

➤ **Les grilles Parodi**

Elles remontent à 1945 et trouvent leur origine dans l'action d'Alexandre Parodi, ministre du travail et de la sécurité sociale de l'époque. Elles sont encore utilisées dans certaines branches de l'industrie, bien que l'évolution technologique les ait en partie rendues obsolètes.

Plusieurs types de filières sont distingués : filière fabrication, filière maintenance, filière vente...et au sein de chacune, plusieurs types d'emplois sont analysés (ouvrier, employé, technicien et agent de maîtrise, cadre).

Chaque emploi est classé par comparaison de ses caractéristiques avec celles des emplois choisis comme postes repères. Le coefficient ainsi calculé permet d'obtenir le salaire de base.

➤ **La grille UIMM**

L'Union des industries Métallurgiques et Minières a mis en place au milieu des années 70 une grille fondée sur 4 critères :

- L'autonomie : mesurée par le degré d'initiative reconnue et la précision des consignes données ;
- La responsabilité, au niveau soit technique soit organisationnelle (commandement) ;
- Le type d'activité : descriptif des tâches ;
- Les connaissances requises pour la tenue du poste.

Sont ainsi distingués, à raison de 3 échelons par niveau : 3 niveaux d'ouvriers et 5 niveaux d'ETAM.

➤ **La méthode de régression**

Cette méthode, qui est la plus objective et la plus cohérente, combine plusieurs facteurs quantifiables. Ce sont ainsi, les effectifs supervisés, le montant des budgets sous la responsabilité du collaborateur, le chiffre d'affaire...

#### **2-2-4- L'importance des motivations**

L'évolution des mentalités ainsi que le développement des centres d'intérêt du salarié, en liaison avec l'élévation de son niveau d'instruction, empêchent l'entreprise de traiter les ressources humaines au même titre que les autres facteurs de production. Il importe ainsi de tenir compte de la diversité des aspirations de l'homme au travail et des motivations qui vont le pousser à agir.

Selon René Hugonnier « Les difficultés les plus importantes que rencontre le dirigeant relèvent plus aujourd'hui de l'humain que de la technique. Il faut vaincre l'inertie, surmonter l'opposition, rallier les volontés. L'entreprise doit "penser" l'homme : l'organisation doit lui permettre de s'épanouir en lui apportant, au-delà des strictes conditions matérielles, la satisfaction des besoins intellectuels et spirituels, qui constituent justement sa condition d'homme. »

L'entreprise doit à la fois permettre la satisfaction de l'homme au travail en même temps développer sa motivation. Les deux notions doivent être distinguées :

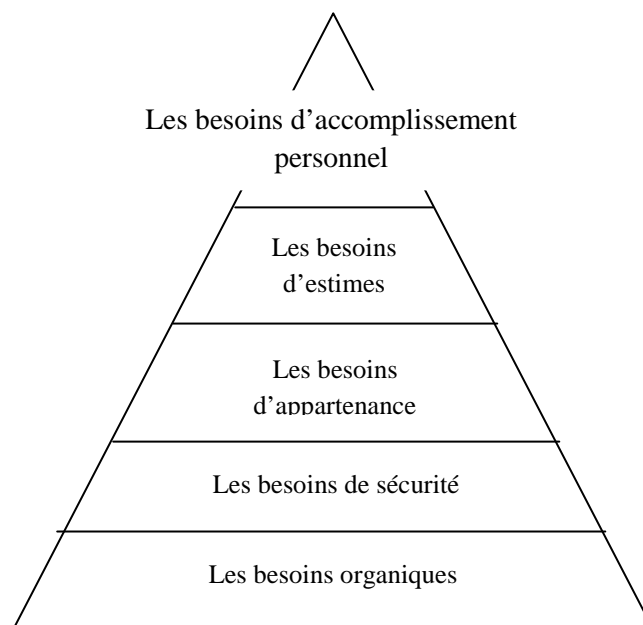
- La satisfaction au travail est le sentiment de bien-être (essentiellement passif) qu'éprouve l'individu dont un certain nombre d'aspirations ont été réalisées (ex : niveau de salaire, sécurité de l'emploi...) ;
- Contrairement, la motivation est la force qui pousse le salarié à agir dans un certain sens (ex : appréciation des performances individuelles et possibilité de progression dans la hiérarchie, pouvoir, reconnaissance par autrui, accomplissement individuel...).

#### **2-2-4-1- Le rôle des facteurs psychologiques**

Les recherches menées à l'usine de Hawthorne de la Western Electric montrent clairement que l'intérêt des ouvriers pour leur travail, les relations dans les groupes au sein de l'entreprise, les rapports avec la hiérarchie...ont des incidences sur le rendement beaucoup plus grandes que des éléments de « confort » tels l'éclairage, la température ou les temps de repos.

L'homme au travail n'est pas seulement l'individu rationnel, motivé par le gain tel que l'avaient analysé Taylor et Ford, mais un être passionnel pour qui l'appartenance à un groupe est primordiale, ainsi que les relations avec la hiérarchie et le sentiment d'être considéré. En effet, quelle que soit leur place dans l'entreprise, les individus veulent être reconnus en tant que tels. Ils veulent se rendre utiles et avoir le sentiment d'être importants pour l'organisation. La plupart des individus souhaitent entretenir des relations amicales qui donnent le sentiment d'appartenir à une communauté.

**Figure n°14 : La hiérarchie des besoins**



**Source :** Gérard Lelarge, Organisation et gestion de l'entreprise.

« Le besoin n'apparaît comme motivation que si les besoins de niveau inférieur ont été antérieurement satisfaits » **Abraham Maslow.**

Contrairement aux motivations qui disparaissent une fois que le besoin est satisfait, ce besoin d'accomplissement personnel, se trouvant en haut de la hiérarchie continue à agir sur

l'individu et le pousse vers des niveaux de plus en plus élevés, l'amenant toujours à se surpasser.

### **2-2-5- L'évaluation des compétences comme révélateur de la performance**

« Les théories de l'évaluation comme science positive optent pour un centrage sur l'individu et ses caractéristiques (personnalité, capacités intellectuelles...), ses comportements de conformité aux objectifs de l'organisation. Selon l'approche classique par les tests et dans une perspective différentialiste, la performance humaine est analysée comme un produit de l'individu et de ses caractéristiques individuelles. Dans l'approche gestionnaire, la performance met en jeu des mécanismes psychologiques de motivation qu'il s'agit de comprendre pour orienter les comportements, l'alignement des comportements individuels aux attendus de l'organisation devant contribuer à la performance organisationnelle. Certains auteurs, sans renoncer à la posture rationaliste et normative, estiment que l'évaluation de la performance est sujette à des biais, notamment cognitifs, de l'évaluateur et qu'il s'agit de réduire ceux-ci par des mesures appropriées. »<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, L'évaluation de la performance individuelle, P47

**Conclusion**

Le questionnement sur la performance débouche vite sur l'évaluation, car les deux termes sont intimement liés : « Le terme performance est presque systématiquement utilisé dans un contexte d'évaluation »<sup>14</sup>.

L'évaluation de la performance d'une fonction permet à l'entreprise d'avoir un retour d'information sur les tâches accomplies des salariés. Elle est utilisée pour motiver et guider les salariés dans leur développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...). Aussi de dégager les points faibles de chaque fonction et de chercher des solutions afin d'améliorer les résultats, la performance ainsi.

Après avoir expliqué le plus important, dans le chapitre suivant nous allons nous intéresser à la réalisation de l'évaluation de la performance de la fonction financière au sein de l'entreprise que nous l'avons pris comme modèle, La SARL ABDELLAH IDEHMANENE, Mont Djurdjura, entreprise d'eau de source d'arafou, situé à chorfa.

---

<sup>14</sup> Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, L'évaluation de la performance individuelle, P17.

## *Chapitre III*

### *L'évaluation de la performance de la fonction financière*

*Cas :*

*Mont Djurdjura*

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

### **Introduction :**

Après avoir présenté notre cas théorique dans lequel nous avons cité l'évolution de la fonction financière, ses outils, et mettre l'accent sur la notion de la performance d'entreprise particulièrement la performance de la fonction financière. Nous allons essayer d'exercer avec nos connaissances théoriques et avec notre attitude persévérante une enquête au sein de la direction financière de l'entreprise familiale SARL ABDELLAH IDEHMANEN au nom commercial MONT DJURDJURA.

La mise en œuvre de notre enquête d'évaluation de la performance de la fonction financière, s'est essentiellement appuyée sur la méthodologie de recherche établie au premier chapitre, mais elle tient aussi sur les référentiels des ouvrages de M. Lange et JM.Moutot et E.Bernardin.

Nous sommes passés par les trois grandes phases d'évaluation qui sont : phase de préparation de questionnaire, phase de réalisation et phase de conclusion.

Nous allons présenter ce chapitre à travers trois sections, la première est une présentation de l'entreprise de Mont Djurdjura, et la deuxième est celle dans laquelle nous allons faire une illustration de la fonction financière de l'entreprise, enfin, la troisième section servira à une étude de cas qui porte sur l'évaluation de la performance de la fonction financière de l'entreprise. Au cours de notre enquête d'évaluation, nous allons nous intéresser à la direction financière, en comparant son processus avec celui du référentiel prédéfini afin de dégager d'éventuels écarts qui nous mèneront à comprendre les points forts et à distinguer les points faibles de la fonction et d'en faire des recommandations qui vont être issues des données fiables à l'entreprise.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise MONT DJURDJURA**

Dans cette section nous allons rapporter les résultats de notre travail réalisé au sein de l'entreprise Mont Djurdjura.

L'entreprise Sarl ABDELLAH IDAHMANENE, société familiale a été créée en 1990 par M. ABDELLAH IDAHMANENE sous le nom JSK : grande source de Kabylie, spécialisée dans la boisson gazeuse. En 2017, l'entreprise porte le nom de son fondateur Sarl ABDELLAH IDAHMANENE et le nom commercial MONT DJURDJURA, toujours spécialiste dans l'embouteillage d'eau de source. Le marché de l'entreprise est actuellement local, avec des ambitions d'exportation à l'avenir.

Mont Djurdjura a débuté son activité en soda mais avec le temps l'entreprise a commencé à donner au consommateur une large gamme de produits (Soda différents goûts, jus d'orange, ainsi que son principal produit eau de source Mont Djurdjura). Actuellement la

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

source d'arafou ou la Sarl Abdellah IDAHMANENE Mont Djurdjura est une entreprise d'eau minérale toujours du père fondateur Mr ABDELLAH, possédant un effectif qui dépasse 606 salariés, géré par une administration de jeunes diplômés de différentes spécialités. Le siège social de la Sarl Abdellah IDAHMANENE Mont Djurdjura est installé à Arafou commune de CHORFA, Wilaya de Bouira à 120km de la capitale D'ALGER.

Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente. La Sarl commercialise l'eau de source :

- ✓ Bouteilles d'1,5 litre
- ✓ Bouteilles de 0,5 litre
- ✓ Bidon 5,5 litre
- ✓ Bonbon 19 litre
- ✓ Gobelet 0,25 litre

Auparavant, pour les eaux minérales en Algérie, on distingue une quarantaine de marque qui produise et commercialise presque la même gamme ; (Bouteille 1,5) ce créneau a été déjà pris par de grand concurrents, ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché, un produit destiné pour la consommation familiale, ce produit est le Bidon 5L.

En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de bidon (5L) et elle mise a resté le leader dans cette gamme. Ses produits sont disponibles dans plus de 30 Wilayas. Pour cela, des superviseurs sont chargés de suivre le produit de l'usine aux consommateurs finales. Autrement pour mieux satisfaire sa clientèle, SARL Abdellah IDAHMANENE a entamé une série d'investissement afin de mettre en disposition l'ensemble de la gamme et de donner au consommateur le choix voulu.

La stratégie Marketing de l'entreprise était de viser un nouveau type de consommateurs nommé (la famille algérienne) que le produit Bidon 5L leur est destiné. D'une pierre deux coup, la Sarl à en effet évité la concurrence et a parvenu à conquérir une grande part du marché. Au début la société a consacré un budget énorme pour faire connaitre le produit (non habitué pour les algériens) des superviseurs, des commerciaux assurent le contact direct avec l'ensemble de leurs distributeurs et clients.

La force de l'entreprise est déterminé par les cinq objectifs principaux;

- ✓ L'entreprise est à l'écoute de ses clients, leurs suggestions, remarques via une cellule d'écoute afin d'assurer la prise en considération ;
- ✓ Tous les produits de l'entreprise sont soumis à des vérifications, et des bulletins de conformité sont adressés avec tous ses livraisons ;

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

- ✓ Le service approvisionnement sélectionne les meilleurs fournisseurs en termes de qualité de matière première ainsi que sa conformité ;
- ✓ Mont Djurdjura assure la disponibilité des produits toute au long de l'année même les jours fériés ;
- ✓ L'entreprise Mont Djurdjura est dotée d'un laboratoire d'analyses et de contrôle de qualité encadré par un personnel qualifié, et équipée par un matériel adéquat afin d'assurer des analyses périodiques bactériologiques et physicochimiques sur tout le processus de production.

### **1-1 Organisation administratives de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE**

#### **1-1-1 Comité de direction :**

Ce comité dit exécutif, au sein de la SARL Abdellah IDEHMANENE est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise.

#### **1-1-2-Gérance :**

La Gérance de la Sarl Abdellah IDAHMANENE se compose de gérant et de cogérant. Les services qui font partie de l'organigramme de l'entreprise sont ;

#### **1-1-2-1-Administration général :**

Dans l'entreprise, l'information qui circule est saisie, stockée et traitée pour permettre une décision finale qui sera diffusée. Pour organiser cette circulation de l'information, l'activité administrative est primordiale.

Administrer une entreprise c'est :

- Prévoir, et sur la base de ces prévisions, se fixer des objectifs ;
- Organiser, c'est-à-dire ordonner les tâches et déterminer les moyens nécessaires ;
- Commander en donnant des directives et des ordres ;
- Coordonner en déterminant les activités de tous ;
- Contrôler les résultats obtenus et leurs conformités aux objectifs fixés.

L'activité administrative est une activité de soutien. Elle n'est pas directement productive, néanmoins sans elle toutes les autres activités de l'entreprise seront impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion et même le fonctionnement entier de l'entreprise seront freinés.

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées. Elle est donc assurée par de nombreux services (services administratifs, services du personnel,...)

### **1-1-2-2- Direction d'exploitation**

#### **1-1-2-2-1 Département de production**

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que : (*voir annexe n°05*).

- L'effectif est d'un nombre de 423 entre les agents d'administration du département et les agents de production.
- Le nombre d'équipes sont de 22 qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h.

#### **La structure hiérarchique :**

- ✓ Le responsable de production
- ✓ L'ordonnancement et lancement
- ✓ Le contre maitre
- ✓ Chefs des équipes
- ✓ Agents de production

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements ; il s'agit de celui de la qualité et celui de la maintenance afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

#### **1-1-2-2-2- Département de qualité :**

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage. La qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher d'avantage une qualité optimum qu'une quantité maximum. Pour cela le personnel dans ce département se compose de 10 éléments spécialisés dans le domaine qualité.

#### **1-1-2-2-3- Département de maintenance :**

La maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui a restitué les caractéristiques de fonctionnement spécifique. L'effectif personnel du département se compose de 27 personnes.

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

### **1-1-2-3- Direction commercial :**

La fonction commerciale regroupe toutes les taches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services :

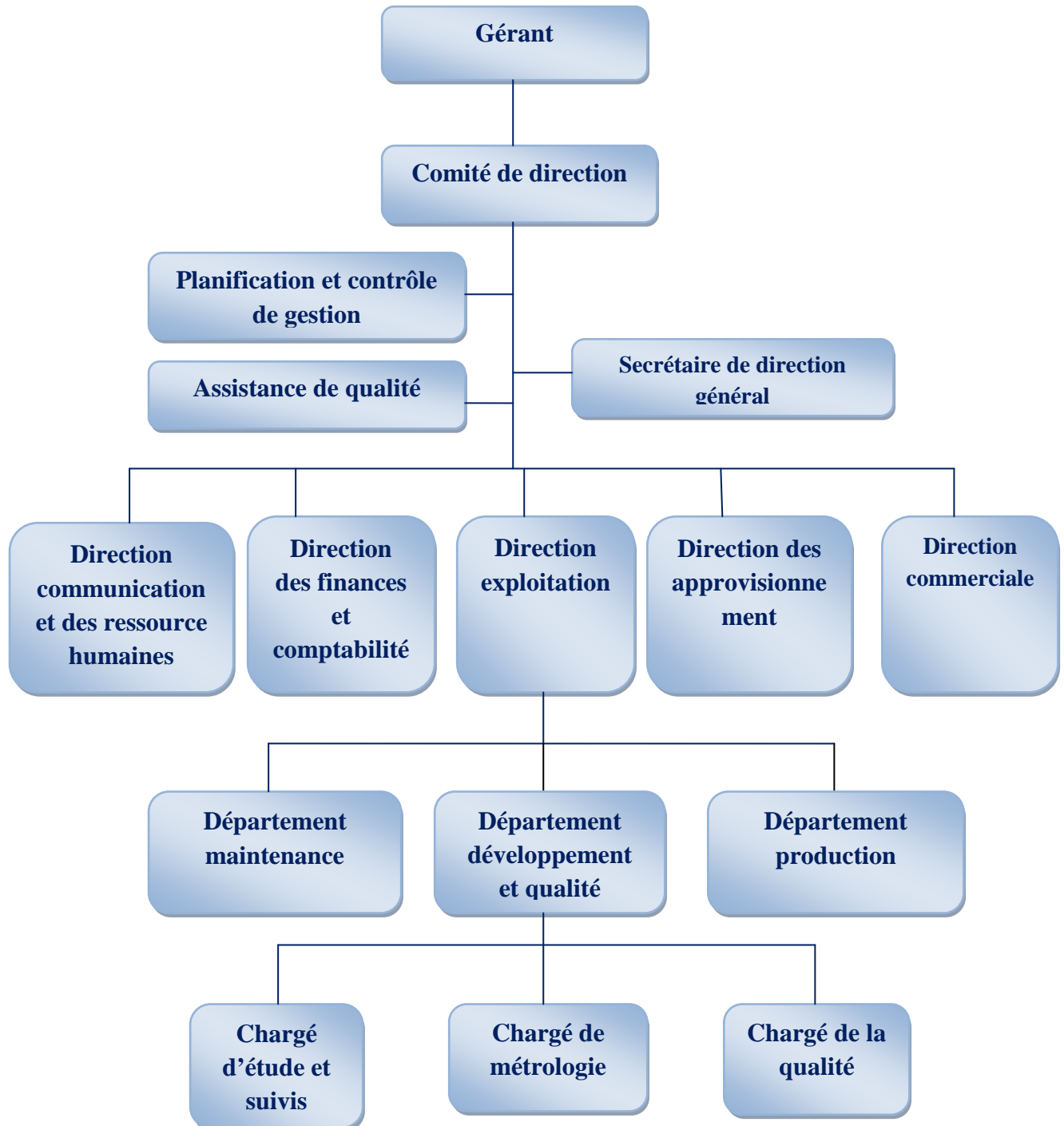
- Taches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après-vente) ;
- Fonctions logistiques telles que le transport, la livraison ;
- Entreposage de produits ;
- Fonctions de soutien ;
- Etude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits, ainsi que la prévision des ventes,
- Formation des vendeurs et définition des méthodes de communication et de promotion des ventes.

### **1-1-2-4- Direction approvisionnement et achat :**

La fonction Achats et Approvisionnement est chargée de mettre à disposition les matières premières et composants nécessaires à la production, et suivre le déroulement de la production et doit être au courant de toute anomalie ou panne surgissant dans le terrain de production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001 :2015 respectant les besoins de l'entreprise.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Figure n°15 : Organigramme de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE, Mont Djurdjura.



Source : Document interne de l'entreprise Sarl Abdellah IDEHMANENE.

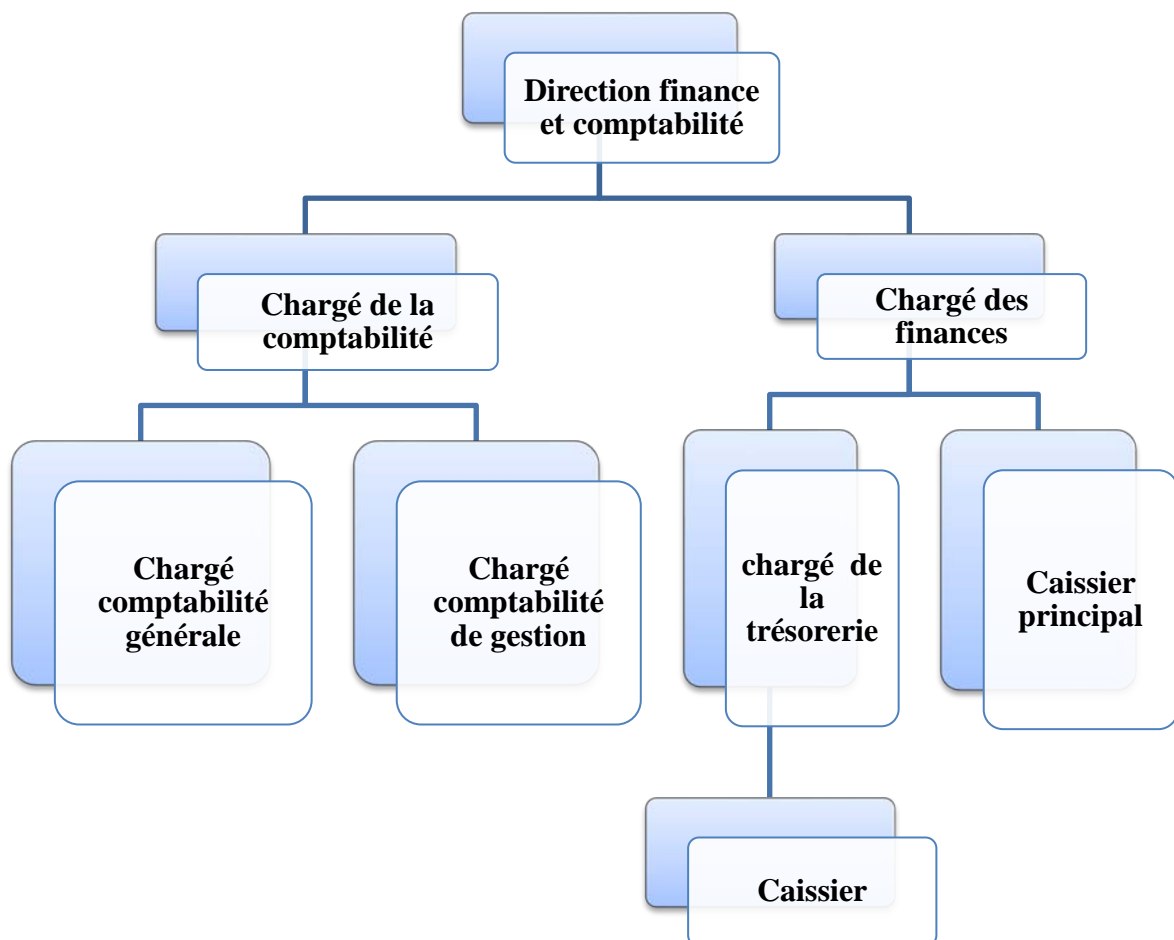
## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

### Section 2 : Illustration de la fonction financière de Sarl Abdellah IDEHMANENE

Pour mieux comprendre la fonction financière de la Sarl, on a préféré de présenter le département finance et comptabilité. Ainsi les tâches qu'accomplie chacun de ses éléments, et enfin évaluer la performance financière de cette fonction à travers un outil d'analyse, le modèle MEF <<modèle d'évaluation fonctionnel>> basé sur série de questionnaire destiné à quatre volet à savoir le volé activité, compétence, organisation et enfin client. Suite à l'exposition de l'objectif du thème de mon travail, on m'a accueilli au niveau du département finance et comptabilité dont je présente l'organigramme suivant :

#### 2.1. Organigramme du département finance et comptabilité

Figure n°16 : L'organigramme du département finance et comptabilité



Source : Document interne à l'entreprise Sarl Abdellah IDEHMANEN.

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

### **2.2. Le rôle de chaque élément**

Le département finance et comptabilité se situe près de la direction général et se compose de différents éléments qui assurent l'activité de la fonction financière, pour mieux cerner cette dernière on doit d'abord vous présenter les rôles de chacun de ses éléments.

#### **❖ La directrice de département finance et comptabilité**

Elle est chargé de la détermination du chiffre d'affaire prévisionnel que l'activité de production doit atteindre, en effet elle définit le seuil des quantités de production chaque gamme qu'ils vont produire ainsi les matières première nécessaire en utilisant les fournitures disponible au stock si suffisante ou de faire une demande d'achat des besoins en matières première à la direction achat.

En collaboration avec le directeur du département achat, ils doivent se tenir en compte de toutes les offres des fournisseurs de matière première disponible sur le marché et nécessaire à la production des différentes gammes de l'entreprise. En fin choisir l'offre à cout moindre avec les qualités recherché puisque la qualité des produits Mont Djurdjura est son premier souci, et aussi négocier la procédure de paiements (soit par la traite, Billet à ordre ou chèque bancaire).

La directrice du département doit aussi veiller à ce que les ressources financière nécessaire aux besoins de la production soient disponible, les crédits d'exploitation accordé par les partenaires financier BNP PARIBAS doivent être suivies en terme de remboursements ainsi ils ne doivent pas être sujet d'un solde de compte négatif c'est-à-dire (un solde débiteur).

#### **❖ La chargée de la comptabilité générale**

Rattaché à la Directrice Finance et Comptabilité et aussi à la Direction Général, notamment le gérant de la société Mont Djurdjura. La comptable général est chargé de tenir la comptabilité de l'entreprise dans le respect de la loi et des normes comptables.

Ses missions sont multiples :

- La saisie des factures clients et fournisseurs sur logiciel de comptabilité MEGASOFT ;
- Saisie des encaissements et les décaissements ;
- Suivie de la trésorerie ;
- En plus des missions ordinaire d'un comptable général elle tien d'autre part la gestion de la caisse conçue pour les frais de mission et autres petite dépenses financière ;

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

- Les déclarations G50, ses taches englobent également une partie fiscale et sociale ainsi que le règlement des impôts et des taxes. ;

- Son rôle consiste aussi à synthétiser et fournir les chiffres utiles pour l'élaboration des documents financier légaux, du bilan d'activité aux compte de résultat en passant par la liasse fiscal ;

- Elle contribue à chaque fin du mois à élaborer l'interface comptable et de s'assurer de la correction de chaque pièce d'amputation comptable, et d'établir le rapprochement bancaire.

#### **❖ Le chargé de la comptabilité de gestion**

Rattaché aussi à la Directrice Finance et Comptabilité, le chargé de la comptabilité de gestion et tenu de consulter tous les comptes bancaires de l'entreprise soit par compte en ligne ou en demandant des extraits de comptes à la banque via le caissier principal de la société et de faire des suivies qui concerne les opération financières et les flux financiers, d'enregistrer dans le logiciel de comptabilité MEGASOFT les consommations mensuelles des matières première et de signaler les écarts entre le stock physique et le stock comptable des matières première et de rétablir la situation.

Finalement, certaines missions principales de comptabilité de gestion ne sont pas encore mise en place pour leurs réalisations, néanmoins, il est parmi l'un de leur projet en cour de réalisation qui cerne le poste de chargé de comptabilité de gestion. Il devra détenir les disciplines de la comptabilité de gestion et les capacités suffisantes afin de les mettre en œuvre.

Comme exemple ; Tenir la comptabilité analytique, la gestion des couts, le tableau de bord...etc.

Le but de la fonction financière de la Sarl MONT Djurdjura s'aligne toujours dans l'optimisation de la rentabilité financière de l'entreprise. Pour ce faire, le chargé de la comptabilité de gestion devra les aider à définir les objectifs réalistes de budget prévisionnel en s'appuyant sur les données provenant de différents services de l'entreprise (les services commerciaux en particulier) et des études financières ;

- Aussi l'élaboration et la mise en place d'outils de gestion et le suivie des procédures de réalisation, ainsi la vérification de leurs bonnes utilisations ;

- La décomposition des différents coûts ;

- La préparation des budgets ;

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

- La réalisation de reportings réguliers (tableaux de bord financier) ;
- La surveillance des écarts entre les objectifs prévisionnels et les objectifs réalisés et la proposition d'actions correctives ;
- La réalisation d'études financières ;

Ce projet en terme de réalisation se résume d'une part au contrôle de gestion industriel qui se consacre à la production, aux coûts et aux stocks et d'autre part à la gestion financière de l'entreprise.

#### **❖ La chargée des finances**

Elle est sous autorité de la directrice finance et comptabilité ainsi considéré comme étant secrétaire de la direction achat et de la direction général (secrétaire principal du gérant).

Son principal rôle est de gérer les situations financière de l'entreprise, elle tient la responsabilité vérification et certification des opérations financières tel que les versements bancaires, les crédits d'exploitation (crédit bancaire à court terme), de recevoir les chèques clients et de les accuser auprès du directeur commercial et en fin de traiter de traiter et archiver tout les documents financiers.

Elle est présente dans toutes les réunions organisées par la direction générale, pour raison de prêter conseils au gérant de la SARL Abdellah IDAHMANENE. Elle est toutefois au courant de chaque décision prise par la direction général, elle doit aussi mettre le gérant de la société au courant de toutes les activités financière qui se déroule à chaque fin du mois en lui fournissant toutes les pièces financière qui serviront de preuve pour sa crédibilité.

Par exemple ;

A la fin du mois, elle doit faire un inventaire de toutes les dépenses financières de la firme. Il comportera ses suivies et l'ensemble de documents servant à lui prouver les sorties des flux de trésorerie ;

- Les frais de mise en marche et d'entretien des machines industrielles ;
- Tout les frais des camions et semi-remorques (leurs frais de maintenance, leurs destinations et leurs frais de missions)
- Les frais bancaires ; les intérêts sur les lignes de refinancements, les taxes et les commissions...

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

En parallèle, la chargé des finances doit gérer les relations avec les services de la banque spécialement avec la responsable clientèle de la banque de façon quotidienne pour être au courant de chaque contrainte financière ou bien d'opportunité.

#### **❖ Chargé de la trésorerie**

Le rôle du responsable trésorerie est d'être le garant de la liquidité de l'entreprise. De ce fait il s'occupe de la gestion de la trésorerie en anticipant et en sécurisant les flux trésoriers et la couverture des besoins.

Il recueille et analyse tous les documents liés à l'activité économique de l'entreprise comme les encaissements chèques clients, les encaissements espèces. Cependant il sera mené à enregistrer de façon comptable la caisse recette pour en déterminer le montant du chiffre d'affaire réalisé à la fin du mois. Aussi, c'est de sa responsabilité quotidienne d'en dégager la somme espèces à verser aux banques de dépôt de la Sarl Mont Djurdjura.

Grâce à son analyse et à toutes les informations dont il dispose, il participe à la détermination des besoins en financement, et propose des solutions de refinancement.

#### **❖ Le Caissier principal**

Il est rattaché aussi à la direction finance et comptabilité, le caissier principal de l'entreprise Mont Djurdjura est important aux yeux de la direction financière ainsi qu'à la direction général, vu les conditions importantes qu'il doit respecter dans l'accomplissement de ses tâches. Premièrement il doit avoir une connaissance approfondie des tache de caissier, qu'il pourra facilement utiliser le système et l'équipement pour effectuer des transactions financières.

Deuxièmement, la fiabilité joue un rôle très important dans l'appréciation du caissier principal. Il est évident qu'il est digne de confiance de la part des administrateurs de la société, étant donné qu'il est souvent exposé à des responsabilités qui pourraient avoir un impact significatif sur une entreprise.

Il travaille avec le chargé de la trésorerie côte à côte, si bien qu'il l'aide dans la gestion des encaissements d'argent en espèces et aussi à réceptionner les clients.

Ses tâches se résume ainsi ;

- Veillez à la régularité des opérations de caisse sur le système ;

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

- Gérer les encaisses de l'entreprise et signaler toute anomalie constatée dans le comptage ;
- Assurer le transfert des fonds de l'entreprise à la banque de dépôt soit BNP Paribas ou CPA ;
- Contrôler quotidiennement les états de caisse.

### **2.3. Finalité de la fonction financière de Mont Djurdjura**

**A court terme :** maintenir la comptabilité de l'entreprise dans les normes et dans la législation de l'état.

**A long terme :** améliorer la performance de la fonction financière de M.DJ, envisage une stratégie de réduction des coûts afin d'accroître la capacité de production de la SARL.

**A long terme :** parmi ses objectifs, la recherche de moyens de financement des projets de l'entreprise qui dépasse l'emprunt à court terme. Secondement, elle travail sur le lancement d'un autre produit consommable, et rester le leader sur le marché de son produit initial.

### **2.4. Le rôle de la fonction financière de Mont Djurdjura**

- Collecter les ressources financière et contrôler la bonne utilisation de ses ressources et la rentabilité des opérations auxquelles elles sont destinées,
- Connaître la situation économique et financière de l'entreprise et produire une information précise,
- Réduire les coûts des transactions financière,
- Analyser les risques financiers et trouver des solutions,
- Garantir une bonne signature afin de se permettre aux emprunts moins chère.

### **2.5. Le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF comme un outil d'évaluation de la performance de la fonction financière**

Manuel Lange et Jean Michel dans son ouvrage spécialement conçue « MESURER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION COMMERCIAL » propose un outil d'évaluation afin d'apprécier la performance des différentes fonctions de l'entreprise, nous l'avons pris comme référence puisque il est dédié à la fonction commercial mais toute fois valable pour toutes les fonctions de l'entreprise et on a dégagée les points nécessaire pour évaluer la performance de

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

la fonction financière selon les quatre axes, les activités de l'entreprise, les compétence, son organisation et la satisfaction des clients. Il s'agit d'un modèle de diagnostic et de mesure des fonctions transverses et support de l'entreprise pour offrir des réponses concrètes à travers son déploiement mais également par les référentiels et pour mieux comprendre et gérer cette fonction autant que partie prenante de l'entreprise.

### **2.5.1. L'objectif du modèle MEF**

Analyser les quatre axes du modèle MEF nous permet l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une évaluation de la fonction financière de son ensemble. Ce taux de performance global peut être utilisé pour comparer le service finance et comptabilité d'une entreprise avec celui d'autres organisations.

Cette mesure peut être intégrée dans le tableau de bord général de l'entreprise et être utilisée comme une variable de gestion permettant la prise en considération de la situation et la proposition d'amélioration par les principaux intéressés.

### **2.5.2. Les axes d'évaluation de modèle MEF**

#### **2.5.2.1. Le pôle activités**

Le pôle activité définit le « quoi », c'est-à-dire ce que réalise la fonction transverse. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser<sup>1</sup>. Ces activités sont regroupées en cinq catégories d'étape complémentaire, ces étapes sont :

#### **Etape 1 : la formation d'une impression**

Cette étape dépend des résultats précédents et les éventuels changements, elle est avant tout importante pour la fonction financière et du processus du management financier. Cependant elle consiste à recueillir des informations sur la situation de l'entreprise lors de la réalisation de son projet.

On résume que c'est une étude qui détermine les capacités de réalisation et d'en définir les actions de corrections envers les difficultés qu'elle devra croiser.

#### **Etape 2 : la formation d'une stratégie**

Cette étape consiste à définir la stratégie financière à adapter avant le lancement du projet de l'entreprise. Elle est issue d'un ensemble de constatations de résultats prévisionnel de différentes approches financières.

#### **Etape 3 : la transmission**

---

<sup>1</sup> Manuel Lange, P22

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

L'étape de transmission dans le cas de la fonction financière, s'intéresse principalement à mettre en œuvre la stratégie de communication financière avec ses partenaires financiers qui sont les banques. Elle aura en premier lieu de gagner la signature auprès de ses organismes financiers de placement en leur transmettant les documents de la solvabilité de l'entreprise pour enfin arriver à être mieux dans la négociation du prix de la dette et pour le meilleur délai de son remboursement.

### **Etape 4 : l'évaluation et l'ajustement**

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur la réalisation des activités de l'entreprise.

L'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions pour mieux réussir les objectifs prédéfinies.

### **Etape 5 : la conclusion**

L'étape de conclusion consiste autant la fermeture des états financier et comptable. En effet il est important que le département financier prend en considération cette étape pour certifier ses documents et de produire des informations fiable à la demande et dans le respect des délais accordées par ses le commissaire aux compte, les banques de l'entreprise, ainsi le gérant et les associés de l'entreprise.

#### **2.5.2.2. Le pole compétences**

Le pole compétences définit le « qui ». Il évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Les compétences exigées sont de différentes natures : techniques, comportementales et connaissance du métier de l'entreprise.<sup>2</sup>

##### **2.5.2.2.1. Les compétences techniques**

Les compétences techniques sont de degré de maîtrise de la réalisation des activités. Elles correspondent à une connaissance opérationnelle de conception, de réalisation et de déploiement des activités de la fonction.<sup>3</sup>

#### **Les compétences comportementales**

L'évaluation du comportement au travail relève d'une pratique sociale. Elle consiste à porter une appréciation non pas sur le travail lui-même, mais sur la manière de s'en acquitter, ou encore la manière d'être avec les autres au travail. Elle repose sur des critères normatifs ou une certaine moralité du travail.

---

<sup>2</sup> Manuel Lange, P23

<sup>3</sup> M.L, P95

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

Le savoir être en entreprise est un facteur clé de l'évolution professionnelle, ce sont les comportements qui font la cohésion et la performance de l'entreprise.

### **Les compétences métiers de l'entreprise**

Il s'agit ici de s'interroger sur le « pourquoi », et non plus seulement sur le « comment ». Dans la formation professionnelle et technique, la compétence fait référence à un ensemble de connaissances, d'habilités, de perceptions et d'attitudes permettant d'exercer correctement une fonction ou une tâche liée au métier de la finance.

L'évaluation de la compétence financière peut se faire à deux niveaux :

- **Au niveau d'une personne** : la compétence peut être évaluée par la formation et l'expérience professionnelle ;
- **Au niveau d'une société** : la compétence peut être mesurée par le pourcentage des éléments ayant une formation et/ou une expérience financière.

#### **2.5.2.3. Le pole organisation**

Le pole organisation définit le « comment ». Il traite les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement, mais également le type d'organisation et de management.

Le pole organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

- Le positionnement de la fonction dans l'organigramme
- Le style de management employé
- Les ressources de fonctionnement de la fonction

### **Le positionnement de la fonction**

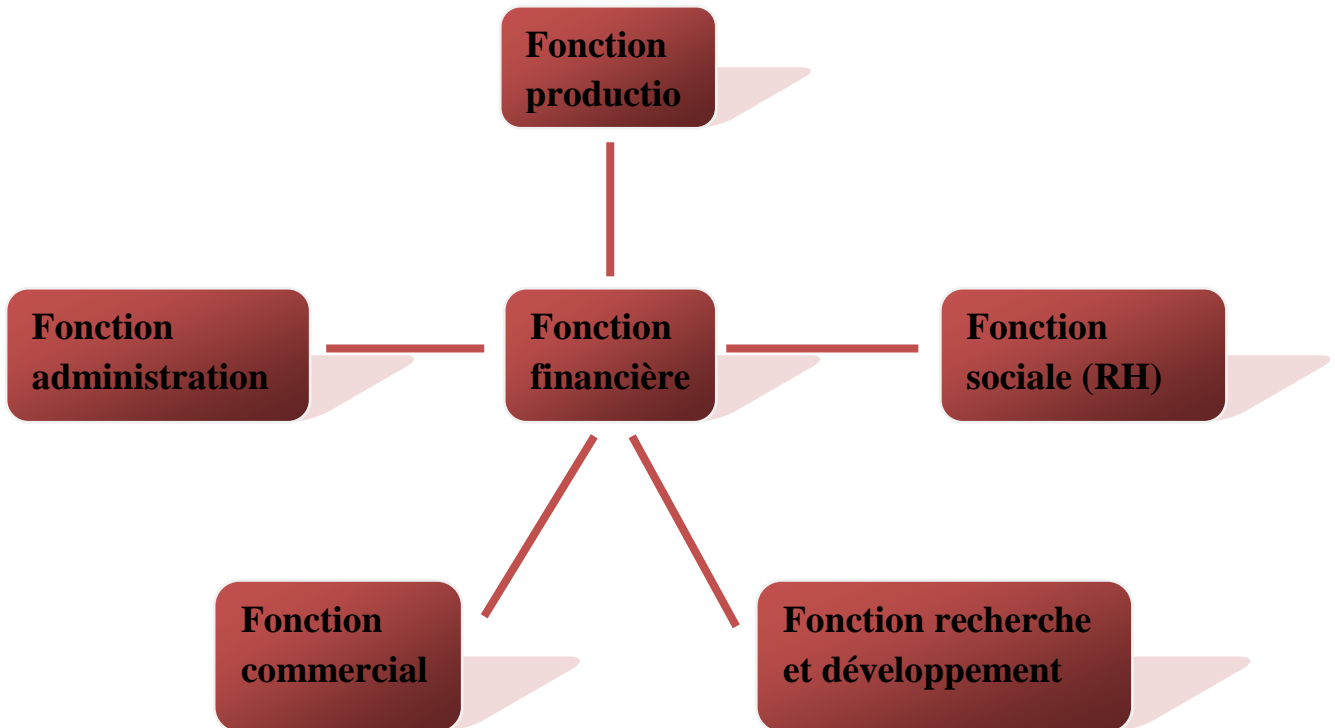
Dans la plupart des grandes entreprises, les cadres financiers sont hiérarchiquement au même niveau que les directeurs des services de production et de distribution. L'organigramme indique la position hiérarchique du responsable des finances, ainsi que celle des divers autres cadres qui dépendent de lui.

La fonction financière occupe une place importante dans l'entreprise dans la mesure où elle doit mettre à la disposition des autres fonctions tous les moyens financiers qui leur sont nécessaires. La fonction est donc au cœur de l'entreprise.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

---

Figure n°17 : position de la fonction financière de l'entreprise.



Source : <https://diffusion.crp.etudiant>.

### Le fonctionnement interne et le mode de management

C'est la coordination et l'animation des activités concourant au développement efficace d'une stratégie élaborée par la fonction financière.

Ce type de management comprend alors :

- la réflexion stratégique ;
- la coordination des activités fonctionnelles et opérationnelles ;
- la structuration des activités ;
- l'animation des comportements individuels et collectifs.

L'organisation des ressources humaines permet alors à la fonction financière de répartir les tâches dans le pouvoir de les cibler.

### L'organisation du travail pour optimiser le fonctionnement

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

Pour lutter contre les difficultés, la direction financière a modifié le logiciel afin que les comptables soient obligés de remplir tous les champs nécessaires à la production d'informations financière exactes. Pour y remédier il se doit:

### ➤ **D'intégrer les opérationnels pour réussir la mue de la direction financière**

Dans le cadre d'une réorganisation de la direction financière, il n'est pas rare que les opérationnels bloquent certain processus car ils jugent que les validations de commandes ne sont pas leur priorité. A titre d'exemple, avant de régler un fournisseur, la comptabilité doit attendre que le service ou le produit soit validé à réception. Sans cette validation, la direction financière ne peut pas provisionner le règlement du fournisseur ou du prestataire de service, puisque cela risquerait de provoquer des erreurs dans les comptes.

### ➤ **De gérer la mise en place d'un centre de services partagés**

La création d'un centre de services partagés (CSP) est souvent la dernière étape d'optimisation. Elle contribue à trois fois plus de réduction de coûts que les autres démarches d'optimisation.

Dans la grande majorité des cas, c'est la comptabilité générale et comptabilité fournisseur qui font l'objet de transfert vers un CSP. Ce type d'organisation consiste à la mutualisation des ressources de ces fonctions supports sur un même lieu. En contre partie, éviter la recherche des informations auprès de l'unité commerciale. La mutualisation de la comptabilité représente donc un gain de temps pour le DFC et d'autre part, il lui permettra une prise de décision plus rapide.

### **Les coûts de la fonction financière**

Les ressources du département finance se différencie avec celui des autres entreprises selon la taille et le besoin mais aussi selon le nombre de postes occupées par ses éléments.

Suite à cela on distingue trois volets :

#### ➤ **La rémunération**

Le mode de rémunération influence le comportement, et en particulier le degré de motivation, surtout pour un service contenant des données sensible et confidentiel à l'entreprise.

#### ➤ **Les frais de département**

Ils peuvent être très importants et récurrents pour certains éléments de la direction financière.

#### ➤ **Les coûts de fonctionnement**

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

---

Ils regroupent l'ensemble des moyens utiles à la réalisation des missions et activités, en particulier les infrastructures immobilières et mobilières (dont l'environnement matériel et informatique), sans oublier les coûts de communications.

### 2.5.2.4. Le pole clients

Le pole clients définit le « pour qui » et le « pourquoi ». Ce pole représente les objectifs qui sont assignés aux prestations de la fonction support vis-à-vis de clients clairement identifiés.

Il décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction support. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain.

### Le référentiel client de la fonction financière

- Quels sont les clients de la fonction financière ?
- Pour qui travaillent les cadres financiers de l'entreprise ?

Une des manières de répondre à ces questions est d'attribuer, pour chaque prestation, les destinataires et le temps accordé à chacune de ces prestations pour obtenir une répartition de la charge de travail par type de client. Les six principaux clients d'un financier sont ; son propre management, le commissaire aux comptes, les banques, les organismes fiscaux et sociaux, les organismes d'assurance, les collègues.

#### ➤ Le management financier

Au-delà du management financier, c'est tout l'entreprise qui se retrouve avec niveau d'attente meilleur que le précédent. Le management financier établit le lien entre l'organisation du travail et le reste de l'entreprise, qui attend d'elle d'être à la hauteur dans la conclusion des contrats qui sont bénéfique sur la santé financière de l'entreprise et aussi d'avoir un esprit rigoureux dans la réalisation de ses projets.

Ses attentes sont particulièrement fortes, elles comprennent le plus souvent une exigence de la gestion des risques émanant des poursuites financières et la performance réalisée, une capacité de prévision des *business plan* (plans d'actions, qui servent à évaluer le degré de réalisation et définir les actions correctrices) et l'utilisation des outils informatiques internes de haute performance disponible (Megasoft de comptabilité).

#### ➤ Les banques de l'entreprise

La relation banque-entreprise s'effectue à travers un intermédiaire qui est la fonction financière. Les banques financent les entreprises par le crédit ; elles octroient des prêts à moyen/long terme mais aussi des découverts, des crédits à court terme. Cependant la responsabilité de la direction financière est de mettre à disposition de l'entreprise ses crédits

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

par les contrats qu'elle doit négocier en contre partie des intérêts à verser. Afin de fidéliser la relation entre les deux organismes, la direction financière doit informer ses banques de toutes ses activités et leur rentabilité financière auquel elle a contribué.

La banque est un client important à la fonction financière, elle assure des services financiers à l'entreprise d'une complexité plus importante : gestion des risques, accompagnement à l'export. Aussi elle se charge des opérations de haut de bilan (LBO), cession d'entreprises, introduction de l'entreprise en bourse, ouverture de son capital, émission d'obligation. Pour en conclure, qu'à toute décision financière fera appel à la banque de l'entreprise.

#### **➤ L'organisme fiscal**

L'impôt est également l'un des clients que la direction financière ne doit jamais négliger. Toute entreprise est imposable. Selon son statut juridique, la société est soumise à plusieurs impôts, dont il est possible de les faire réduire en faisant appel aux savoirs faire du département financier qui opte pour des solutions légal.

L'administration fiscal contrôle la bonne application de la loi et peut redresser l'entreprise en cas de fraude dans le paiement de ses impôts.

#### **➤ Les entreprises d'assurance**

Dans le cadre de l'exercice des activités professionnelles des assurances seront importante et destinées à la protection de l'entreprise. En effet, de nombreux sinistres peuvent mettre en péril la situation financière de l'entreprise et entrainer sa disparition. Il faut donc nécessairement couvrir l'impact de ces événements potentiellement destructeurs.

La fonction financière devra se souscrire à une assurance professionnelle qui convient le type de risque concourue. Ces prestataires prendront le temps de faire un audit de sa situation afin de déterminer les polices d'assurance indispensables, en plus de négocier les contrats d'assurance professionnelle.

#### **➤ Le commissaire aux comptes**

Auditeur externe, dans le cadre d'audits légaux ou contractuels, l'auditeur externe réalise des missions d'analyse, de contrôle des comptes de l'entreprise ; extérieur à l'entreprise auditée, il répond dans le cas de commissariat aux comptes à une demande légal et est nommée par les actionnaires, et dans le cadre de l'audit contractuel à une demande ponctuelle de la direction financière de l'entreprise.

Mais au-delà de ces missions bien définies, la collaboration entre la direction financière et le commissaire aux comptes doit être entretenu afin que ce dernier puisse livrer

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

avis et recommandations sur les problématiques de l'entreprise avant le conseil d'administration.

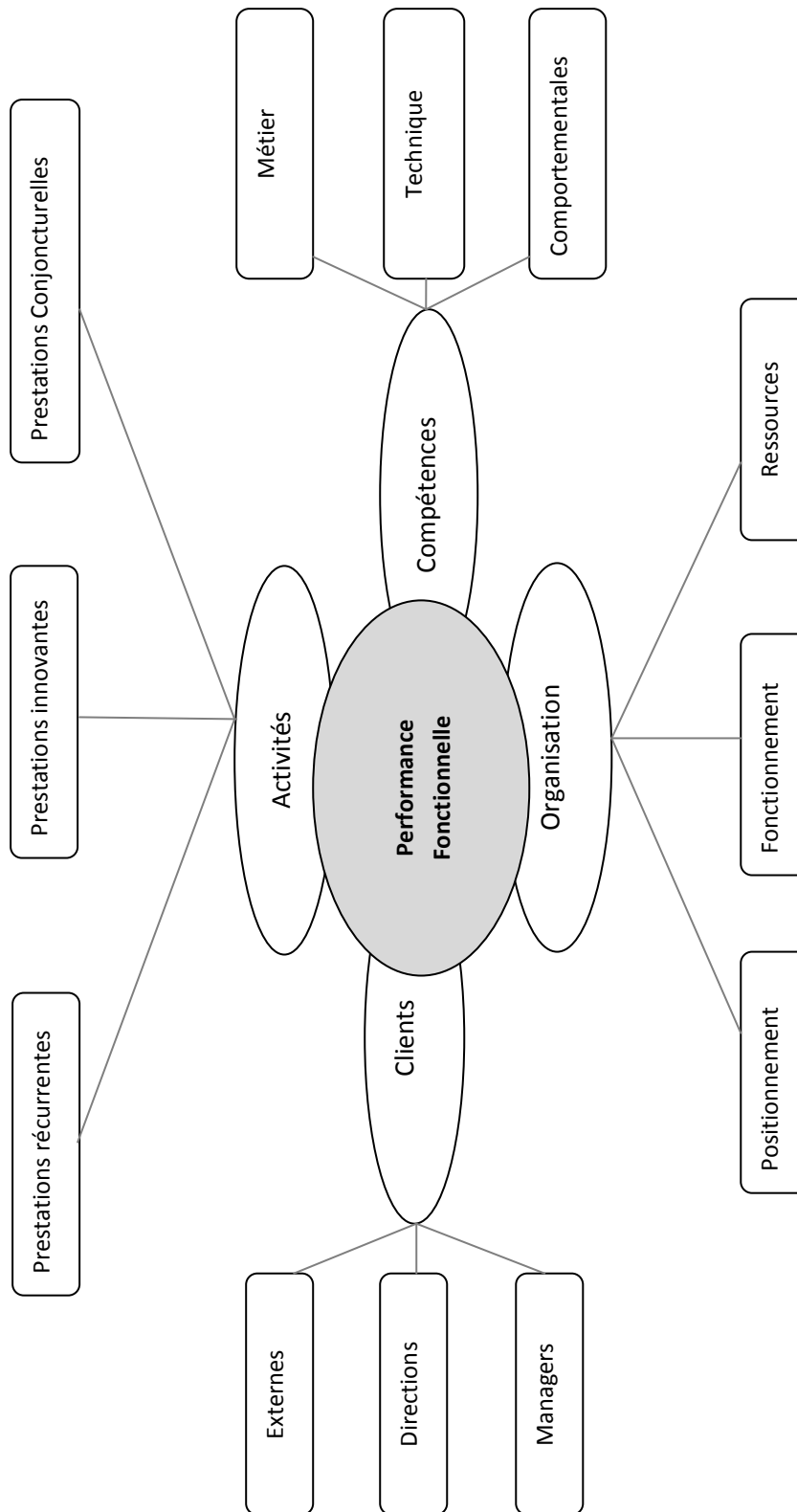
#### **➤ Les collègues**

Dans certains secteurs d'activité, les collègues peuvent être considérés comme des clients internes à part entière.

Les relations peuvent en effet s'enrichir des expériences croisées, qu'il s'agisse d'une technique de gestion financière, d'une maîtrise de projet ou encore d'un mode de financement. Ces échanges peuvent se faire de manière formelle, dans des réunions organisées par exemple, ou informelle.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Figure n°18 : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel



Source : Manuel Lange et al, « mesurer la performance de la fonction commercial », Edition EYROLLES, PARIS, 2007, P26

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

Le modèle MEF va nous permettre une évaluation de la fonction financière de l'une des futures grandes entreprises dans la production d'eau minérale, pour piloter cette fonction et dégager les écarts qui feront l'objet de résolution des anomalies de la fonction afin de pouvoir les compléter pour avoir une performance meilleure que précédente.

### **Section 03 : Evaluation de la performance de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura**

Dans cette dernière section nous allons vous exposer notre travail pratique réalisé au sein de l'entreprise, qui consiste à évaluer la performance financière de l'entreprise Mont Djurdjura à travers les indicateurs quantitatifs prescrit par le manuel Lange ainsi faire une étude sur les résultats obtenus, et nous allons clôturer en proposant quelques recommandations.

#### **3.1. Les indicateurs quantitatifs**

Pour chacun des quatre pôles que nous avons cités avant, le Manuel Lange propose des référentiels qui les définissent et des questionnaires qu'on a élaboré qui s'adapte avec la fonction financière. Ils permettant de calculer les taux de performance globalement et par thème. Pour chaque pôle, nous allons devoir calculer un indice global de performance.

**Tableau N°01: Les indicateurs de performance**

<b>Taux</b>	<b>Pôles</b>
Taux d'activités	ACTIVITES
Taux de maîtrise	COMPETENCES
Taux de support structurel	ORGANISATION
Taux de satisfaction	CLIENTS

**Source :** Manuel Lange, JM MOUTOT, P27

##### **3.1.1. Le taux d'activités :**

Le taux d'activités : mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

---

Le taux d'activités est un taux de performance qui permet de positionner la fonction financière sur une échelle de 0 à 100%, avec quatre configurations.

La configuration exhaustive présente une situation où la fonction financière réalise entre 80 et 100% du référentiel d'activités.

La configuration développée correspond à des fonctions financières qui réalisent les activités des pratiques de base et ont investi environ 50% des pratiques évoluées en relation avec la gestion de la relation client.

La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités d'allocations de ressources, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client.

La configuration minimaliste correspond à une fonction financière qui se focalise sur quelques activités seulement.

### 3.1.1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction financière de Mont Djurdjura

Manuel Lange et Jean Michel proposent un référentiel qui constitue la base de notre questionnaire d'évaluation du taux d'activité de la fonction financière ceci doivent donner une évaluation en sélectionnant deux réponses (Activité réalisé, Activité non réalisé), et le degré d'importance accordé à la réalisation et à la non réalisation de ces activités au sein de la fonction financière.

Les réponses aux différentes questions (*voir annexe n°01*), va permettre de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle :

- 1 pour « Activité réalisé »,
- 0 pour « activité non réalisé ».

Le nombre de questions multiplié par 100, la valeur sera divisé par le nombre de tâche, la somme des taux de chaque activité sera divisé par 5 (le nombre d'activités), le tout exprimé en pourcentage donnera le taux d'activité global.

**Remarque :** Si une activité est importante mais n'est pas réalisée, elle comptera 3 au lieu de 1 : le dénominateur changera fortement.

A l'aide du questionnaire d'évaluation du taux d'activité de la fonction financière on pourra déterminer le taux d'activité de cette dernière.

### Le taux d'activité

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Selon les réponses trouvées à partir du questionnaire, j'ai obtenu les résultats aux questions précédentes permettant l'obtention des résultats ultérieurs sous la forme de taux d'activité global.

**Tableau n°02 : Le taux d'activité global**

Tâche	Taux d'activité	Taux d'activité contingents
Activité de formation d'une impression	67%	62%
Activité de formulation d'une stratégie	100%	100%
Activité transmission	67%	60%
Activité évaluation et ajustement	80%	71%
Activité conclusion	89%	82%
<b>Le taux d'activité global</b>	<b>82%</b>	<b>79%</b>

Source : Elaboré par mes soins à partir de l'enquête voir (annexe n°1).

Nous remarquons que le taux d'activité de formulation d'une stratégie est de 100%, qui signifie que la fonction financière a atteint la configuration exhaustive dans cette activité, tant dit que les autres activités sont dispersées sur l'échelle entre la configuration développée et la configuration exhaustive,; Le taux d'activité contingents pour toute les activités sauf l'activité de formulation d'une stratégie est inférieur au taux d'activité, qui veut dire qu'il y a des activité qui ne sont pas réalisé mais sont jugé importante pour la fonction financière, Le dénominateur de la contingence de l'activité de formation d'une impression est de 13 au lieu de 09 en conséquence des activités non réalisé mais importantes qui sont :

- Réaliser les premières estimations de la rentabilité des investissements ;
- Réaliser les projections d'équilibre financier ;

De même pour le dénominateur de la contingence de l'activité transmission est de 05 au lieu de 03 :

- Evaluation de la performance financière et gestion des couts ;

Le dénominateur de la contingence de l'activité évaluation et ajustement est de 07 au lieu de 05 :

- Apprécier l'intérêt économique des plans et des projets ;

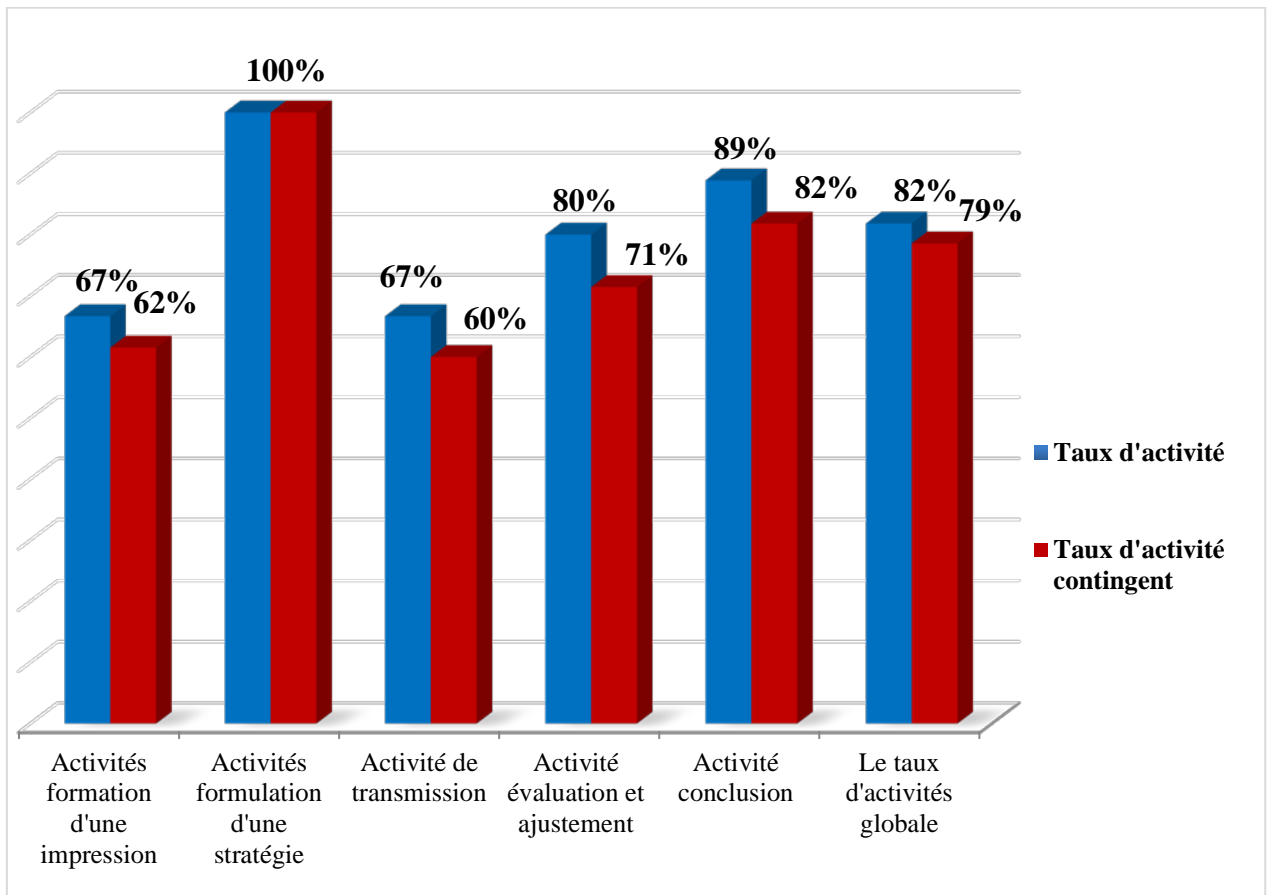
Le dénominateur de la contingence de l'activité conclusion est de 11 au lieu de 09 :

- Tenir une comptabilité analytique régulière.

Cela a engendré la baisse de la performance des activités de la fonction financière à un taux de 79% qui était de 82%.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

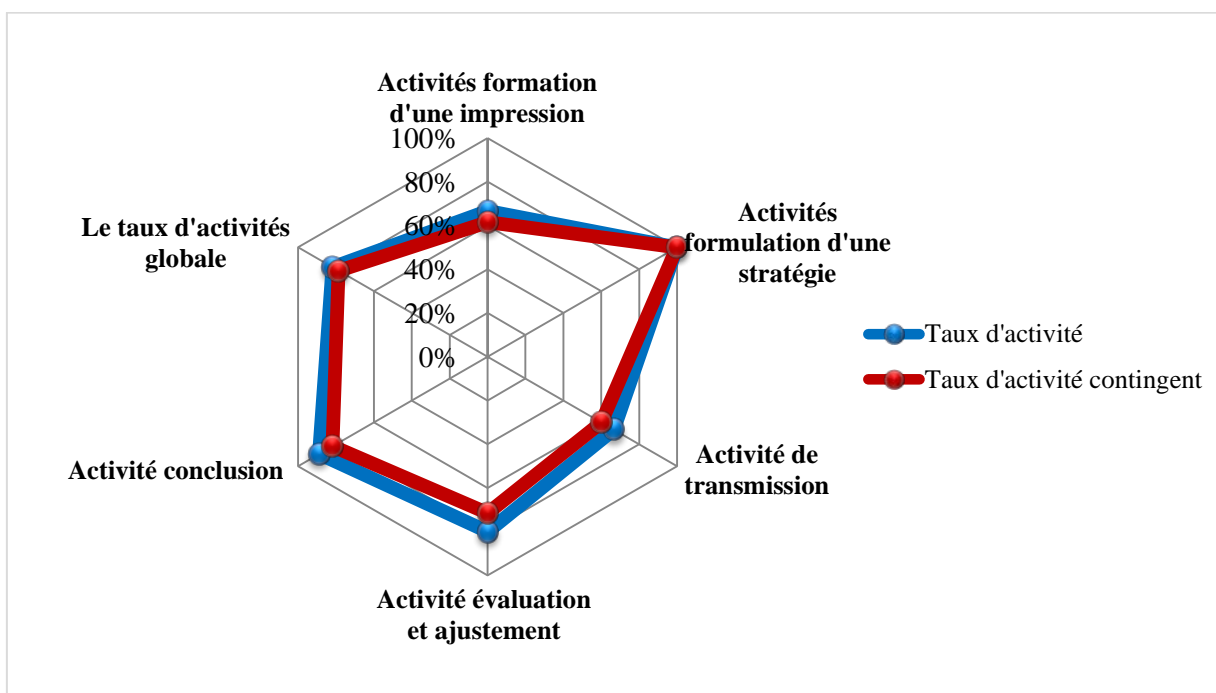
Graphique n°01 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Graphique n°02 : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Enfin, d'après le résultat du taux d'activité qui s'élève à 82%, présente une situation où la fonction financière réalise entre 80 et 100% du référentiel d'activités, donc la fonction est en position de configuration exhaustive.

Pour cela nous pouvons qualifier la fonction financière de MONT DJURDJURA d'« innovante » et tend à diffuser une culture financière dans l'entreprise.

### 3.1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction financière de Mont Djurdjura

L'évaluation des compétences de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura comprend le calcul du taux de maîtrise des trois compétences ; compétences techniques, compétences comportementales, compétences métiers. Qui feront ensuite l'objet d'une moyenne pour obtenir un taux de maîtrise global.

#### 3.1.2.1 Le taux de maîtrise

Le taux de maîtrise : est le résultat de la capacité des éléments de la fonction financière à exercer leurs activités en émettant tout leurs savoirs.

Le référentiel constitue la base de notre questionnaire d'évaluation du taux de maîtrise de la fonction financière. Cependant pour chacune des compétences, les fonctionnaires

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

financiers doivent mentionner leurs degrés de connaissances et leurs maîtrises en sélectionnant quatre réponses (je maîtrise, je pratique, je connais, je ne connais pas).

Les réponses aux différentes questions (*Voire annexe n°02*), nous permettront de déterminer un taux qui découle des valeurs qualitatives que nous avons donné à chacune des compétences :

#### Les compétences techniques :

- 4 pour « je maîtrise » ;
- 3 pour « je pratique » ;
- 2 pour « je connais » ;
- 1 pour « je ne connais pas ».

#### Les compétences comportementales :

- 4 pour « je maîtrise » ;
- 3 pour « ça peut aller » ;
- 2 pour « j'ai des difficultés » ;
- 1 pour « je n'y arrive pas » ;

#### Les compétences métiers :

- 4 pour « je connais et je l'utilise » ;
- 3 pour « je connais mais j'en tien pas compte systématiquement » ;
- 2 pour « je connais un peu » ;
- 1 pour « je ne connais pas » ;

Le nombre de questions se multiplie par le grand nombre qui est 4, afin de trouver le dénominateur de chaque opération, et en devisant la somme des points obtenus selon les réponses par le dénominateur qu'on a trouvé ; le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de maîtrise. De même avec cette méthode, nous allons pouvoir détailler le taux de maîtrise pour chaque compétence.

Pour les financiers juniors, l'évaluation du taux de maîtrise se situe entre 40 et 60%, les financiers sénior, l'évaluation doit être au minimum 75%.

#### **Le taux de maîtrise**

Selon les réponses au questionnaire adressé à la population enquêté, nous avons obtenus les résultats suivants sous la forme de taux de maitrise par catégories de compétences permettent l'obtention du taux de maîtrise global. Détaillé par le tableau et les graphiques suivant

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

**Tableau n°03 : Le taux de maîtrise**

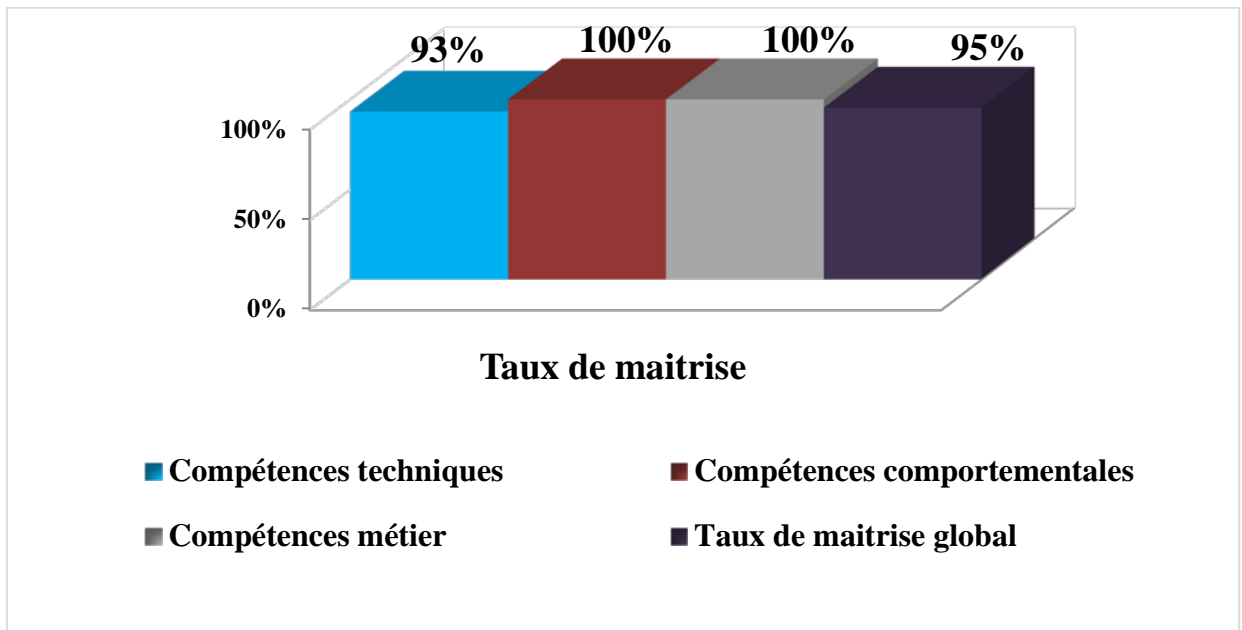
Catégorie de compétences	Taux de maîtrise
Activité de formation d'une impression	83%
Activité de formulation d'une stratégie	96%
Activité de transmission	83%
Activité d'évaluation et ajustement	100%
Activité conclusion	100%
Compétences techniques	93%
Compétences comportementales	100%
Compétences métiers	100%
<b>Taux de maîtrise global</b>	<b>95%</b>

**Source :** Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe 02).

Nous remarquons que le taux de maîtrise des deux compétences comportementales et métiers sont à 100% ce qui veut dire que la fonction financière accord une grande importance à ces compétences et ont atteints le plafond dans leur maîtrise, la même chose pour les compétences techniques seulement son taux de maîtrise recule à 93% et due au taux de maîtrise des activités de (formation d'une impression, formulation d'une stratégie, transmission) ceci donne un taux de maîtrise global égale à 95%. Le taux de maitrise global supérieur à 75% et se rapproche de 100% cela signifie l'excellence dans l'ensemble des compétences évaluées.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

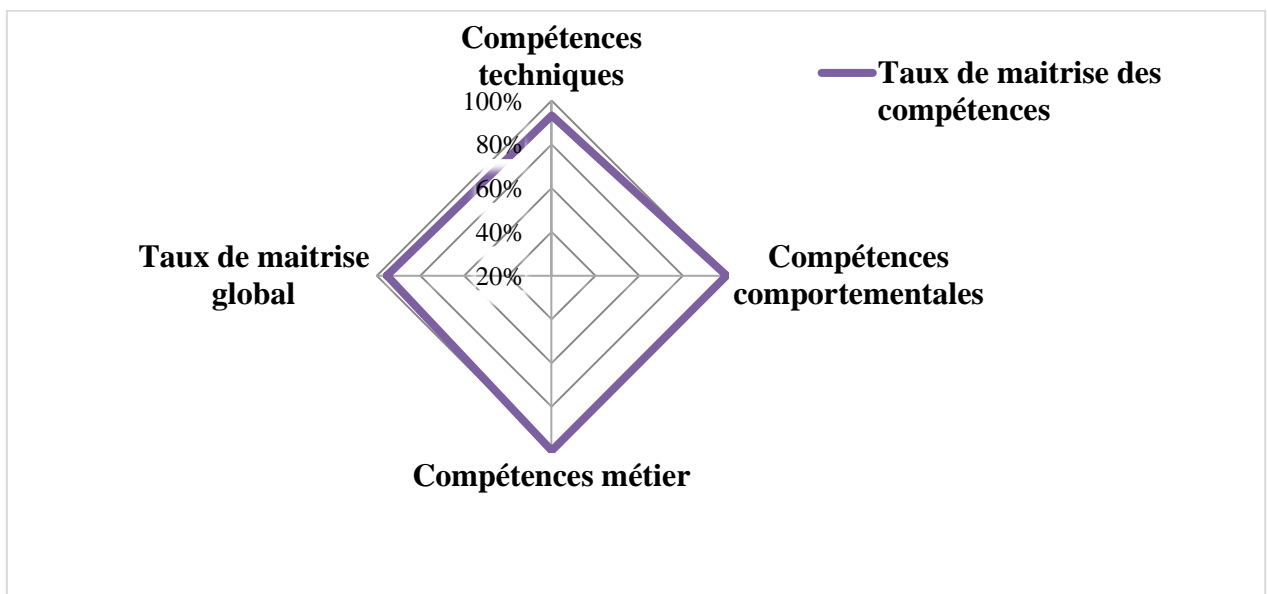
Graphique n°03 : Le taux de maîtrise global



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Le taux de maîtrise est de 95% ce résultats est très supérieur à 75%, c'est-à-dire qu'il est sur la fonction financière *experte*. Cela est le résultat d'une excellente maîtrise dans tous les domaines, ce niveau de compétences n'est pas fréquent et se trouvera principalement dans les entreprises ayant atteint un niveau de maturité élevé comme le cas de l'entreprise MONT DJURDJURA.

Graphique n°04 : Taux de maîtrise



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

## **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

L'évaluation du taux de maîtrise de MDJ permet d'envisager des actions de formation, de diagnostiquer la fonction financière en lui attribuant une configuration de compétences et d'alimenter le deuxième axe de l'évaluation globale.

### **3.1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura**

L'évaluation de la ressource et de l'organisation de la fonction financière consiste à calculer le taux de support structurel à travers chaque variable dont cinq questions sont posées ceci permettent d'apprécier l'adaptation des ressources structurelle à l'activité réel.

Le questionnaire d'évaluation structurel, s'adresse principalement au DFC, aux managers, Gérant...de l'entité sur le positionnement de la fonction financière dans l'organisation, le fonctionnement interne, les ressources de la fonction.

#### **3.1.3.1. Le taux de support structurel**

Le taux de support structurel : évalue à la fois les ressources des conditions de fonctionnement de la fonction financière.

La maximisation structurel est atteinte, lorsque le taux est supérieur à 75% ; l'optimisation structurel, lorsque le taux est entre 50 et 75% ; l'équilibre structurel, lorsque le taux est entre 25 et 50%, quant au déséquilibre structurel se distingue lorsque le taux est inférieur à 25%.

Les réponses aux 15 questions (*voir annexe n°03*), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle attribué un nombre de points :

#### Positionnement de la fonction :

- 4 points pour « oui tout à fait » ;
- 3 pour « oui en partie » ;
- 2 pour « non » ;
- 1 pour « non et c'est très dommageable ».

#### Ressources de la fonction :

- 4 points pour « à plus ou moins 100% » ;
- 3 points pour « à plus ou moins 50% » ;
- 2 points pour « à plus ou moins 20% » ;
- 1 point pour « à plus ou moins 10% ».

Ces points permettront d'obtenir une moyenne pour chaque variable et un taux global du support structurel.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

### Le taux de support structurel

Les résultats obtenus aux questions précédentes de notre questionnaire permettent l'obtention d'un taux de support structurel pour le positionnement le fonctionnement et les ressources, mais aussi un taux structurel en global, comme le montre le tableau et les graphiques suivants.

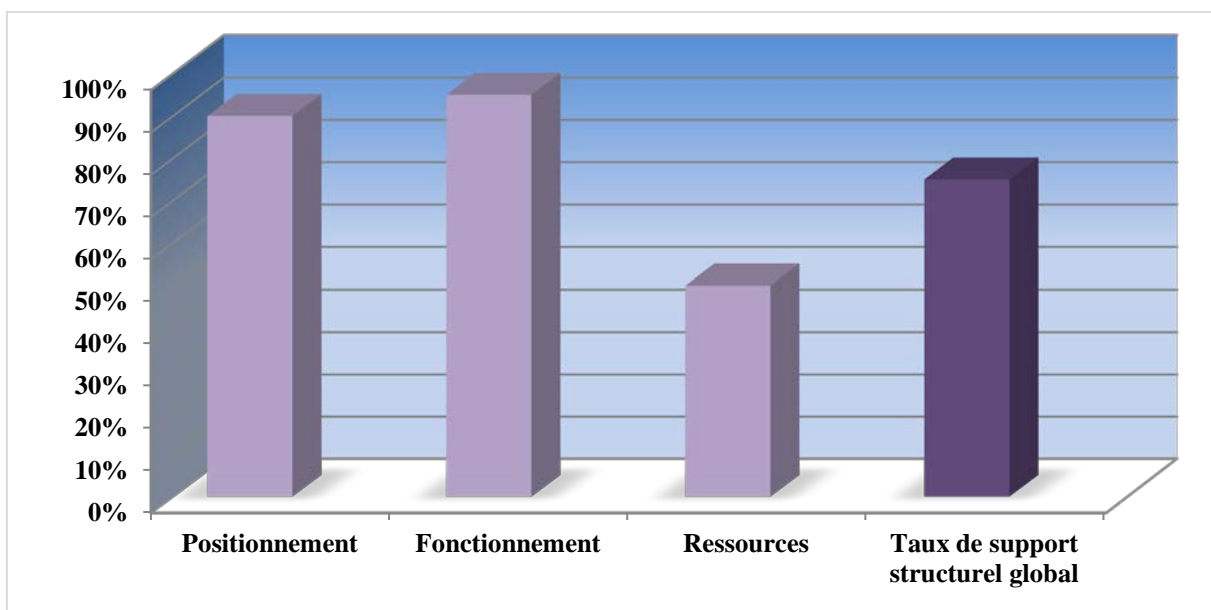
**Tableau n°04 : Le taux de support structurel**

Taux de support structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	18	90%
Fonctionnement	19	95%
Ressources	10	50%
<b>Taux de support structurel global</b>		<b>75%</b>

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°03).

Nous remarquons que le taux de support structurel s'évalue à 75%, le taux le plus élevé est le fonctionnement de la fonction qui est de 95%, vient ensuite le positionnement à 90% et en fin les ressources avec un taux faible de 50%, ce dernier a fait chuter le taux de support structurel qui arrive à 75%.

**Graphique n°05 : Le taux de support structurel**

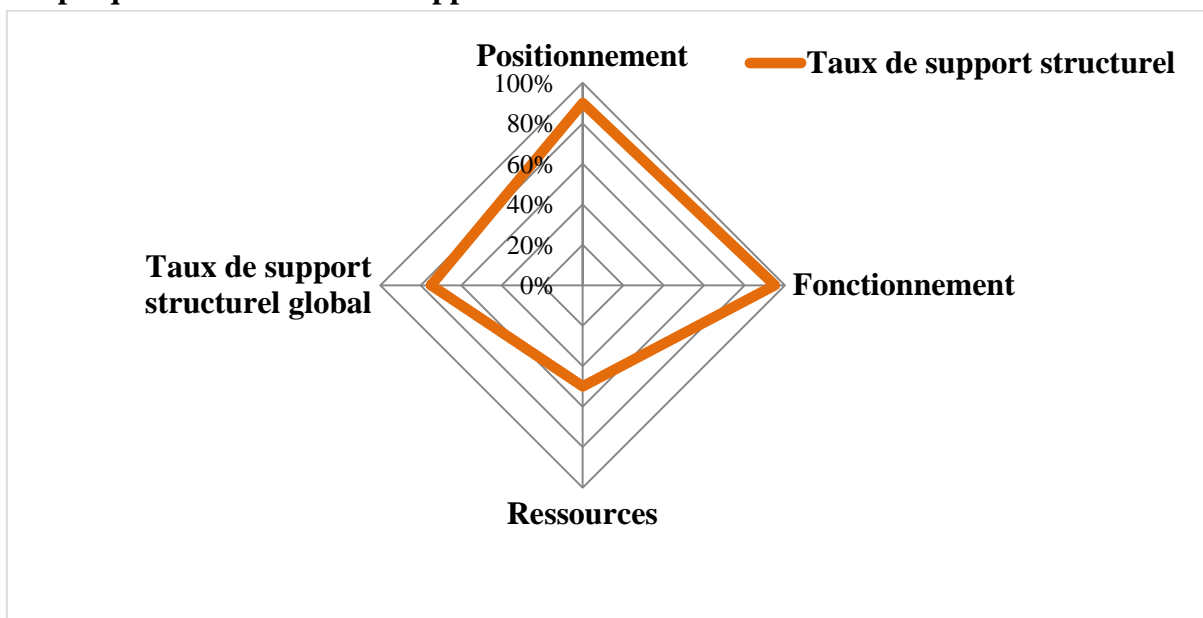


Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Le taux de support structurel est au minimum à 75%, cela renvoie à une situation optimiste sur les résultats attendue, les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondant à l'activité.

Graphique n°06 : Le taux de support structurel



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Le taux de support structurel est de 75%, donc la fonction financière de l'entreprise MONT DJURDJURA a atteint le taux maximum de l'optimisation structurelle et tend vers la *maximisation structurelle* que la fonction financière s'est dégradé de cette situation à cause des ressources à un taux de 50% qui signifie que les conditions de travail et de fonctionnement ne sont pas suffisantes pour favoriser l'initiative et l'implication de l'équipe de la fonction financière dans les prestations de services.

### 3.1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction financière

L'évaluation de la satisfaction clients de la fonction financière de Mont Djurdjura consiste à calculer le taux de satisfaction clients selon un référentiel des couples services/clients qui constitue la base de notre questionnaire d'évaluation de la satisfaction client adressés aux différents clients de la fonction financière qui sont soit internes ou externes.

Pour ce faire, il est à la portée de la direction financière de sélectionner l'une des quatre réponses proposés (très satisfait, satisfait, peut satisfait, non satisfait).

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

### 3.1.4.1 Le taux de satisfaction :

Le taux de satisfaction : est le résultat de la satisfaction de différents types de clients à propos des prestations de services et des activités de la fonction financière qui contribue à l'intérêt des autres.

Les réponses aux questions (*Voir annexe n°04*), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elles :

- 4 pour « très satisfait » ;
- 3 pour « satisfait » ;
- 2 pour « peu satisfait » ;
- 1 pour « non satisfait ».

Le nombre de question multiplié par 4, la note obtenue sera le dénominateur du nombre de points résultant de la somme des points correspondants à chaque réponse. Le tout exprimé en pourcentage donnera le taux de satisfaction.

### Le taux de satisfaction

Selon les réponses trouvées à partir de notre questionnaire adressé à la population enquêtée, nous avons obtenus les résultats sous la forme de taux de satisfaction global aux questions précédentes, afin de mieux comprendre ; voir le tableau et les graphiques suivants.

**Le tableau n°05 : Le taux de satisfaction**

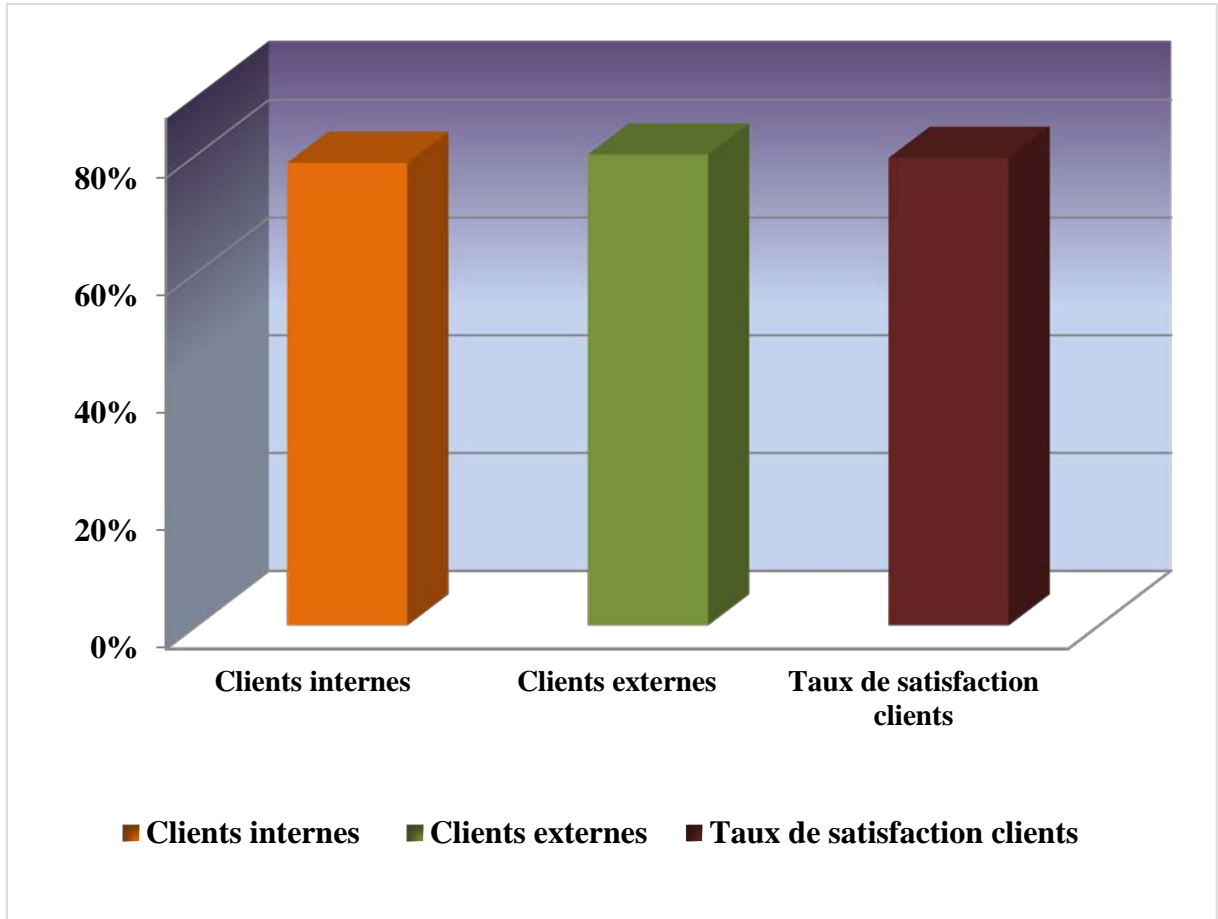
Catégorie de clients	Nombre de points	Taux de satisfaction
Clients internes	22	78%
Clients externes	32	80%
<b>Taux de satisfaction Global</b>	<b>54</b>	<b>79%</b>

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe04).

Nous remarquons que le taux de satisfaction clients externes supérieur avec un taux de 80%, les clients internes à 78%, qui induisent à un taux de satisfaction global égale à 79%. Le taux de satisfaction est supérieur à 75% ce qui signifie que le client de la fonction financière est satisfait.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

Graphique n°07 : Le taux de satisfaction clients



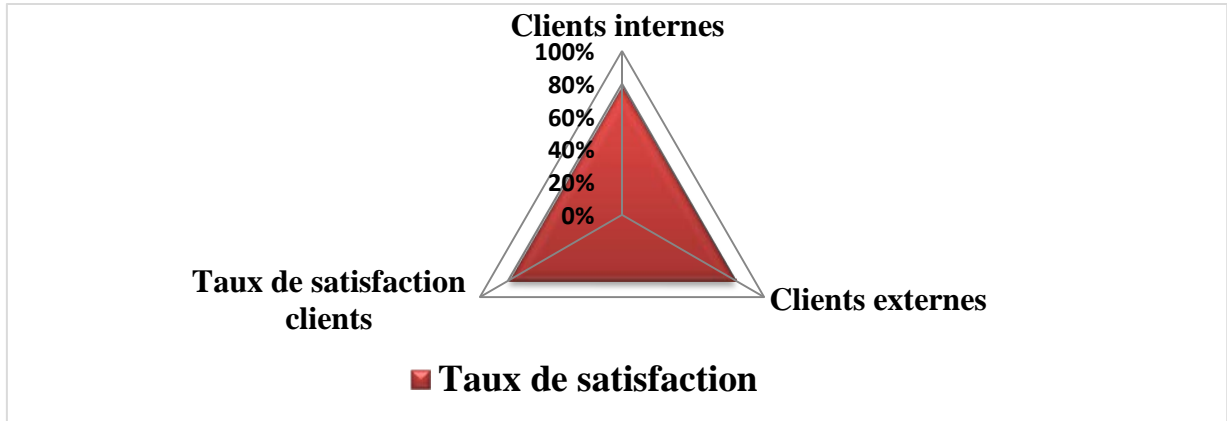
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que le taux de satisfaction clients interne est de 78%, taux de satisfaction clients externe à 80%, ce qui fait que le taux de satisfaction global soit de 79%. Ce taux illustre la configuration *qualité de service* de la fonction financière, dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, mais également un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations.

## Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

---

Graphique n°08 : Taux de satisfaction clients



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

### 3.1.5. L'évaluation globale de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura

L'administration des questionnaires qui sont la source de notre travail et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations qui regroupent tous les quatre pôles du modèle d'évaluation fonctionnel (MEF).

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

**Tableau n°06 : Taux de performance globale**

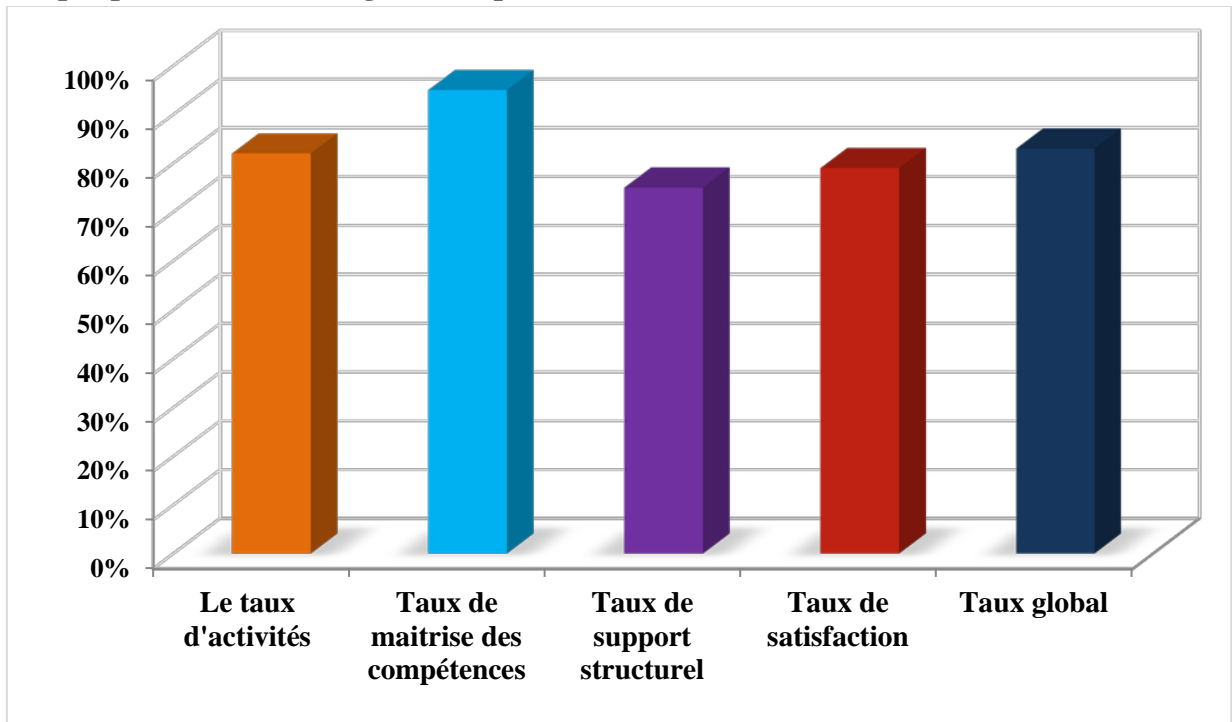
Les thèmes d'évaluation	Evaluation globale de la fonction financière
Activités formation d'une impression	67%
Activités formulation d'une stratégie	100%
Activité de transmission	67%
Activité évaluation et ajustement	80%
Activité conclusion	89%
<b>Le taux d'activités</b>	<b>82%</b>
Compétences techniques	93%
Compétences comportementales	100%
Compétences métiers	100%
<b>Taux de maîtrise des compétences</b>	<b>95%</b>
Positionnement	90%
Fonctionnement	95%
Ressources	50%
<b>Taux de support structurel</b>	<b>75%</b>
Clients internes	78%
Clients externes	80%
<b>Taux de satisfaction</b>	<b>79%</b>
<b>Taux global</b>	<b>83%</b>

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que le taux global de performance de la fonction financière s'évalue à 83%, la fonction financière de la SARL MDJ est supérieur à 75%, donc elle est excellente.

### Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura

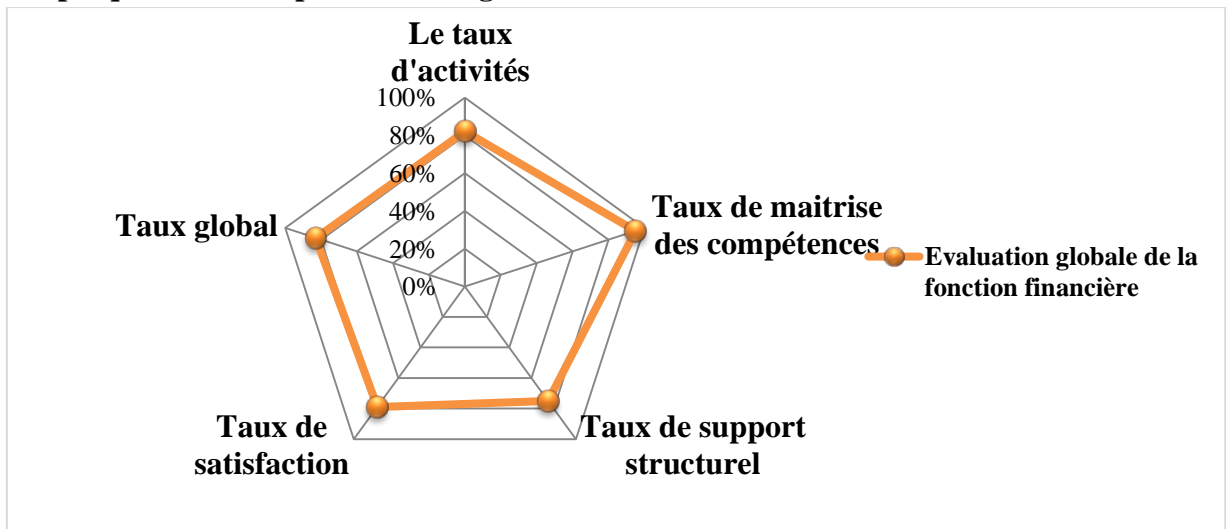
Graphique n°09 : Le taux global de performance



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

La performance globale de la fonction financière est supérieure à 75%, qualifié de fonction *excellente* et obtenu par des valeurs fortes et/ou moyennes sur les quatre dimensions. La fonction financière remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise.

Graphique n°10 : La performance globale



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

### **Chapitre III L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de MONT Djurdjura**

---

#### **Conclusion**

La synthèse des quatre axes nous a permis l'obtention d'un taux de performance global qui constitue une cotation de la fonction financière dans son ensemble, cette mesure peut être analysée dans le temps pour apprécier son évolution en fonction des actions d'amélioration entreprises. L'entreprise Mont Djurdjura est reconnue pour son expertise dans le domaine de la finance et se caractérise par l'efficacité et la performance. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

## *Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

---

La performance de la fonction apparait importante à évaluer pour les entreprises désirant de mesurer et d'améliorer la qualité de leurs travail qui impacte sur les résultats et de satisfaire les attentes des dirigeants aussi bien que leur principale objectif est de piloter la performance on vue de créer la richesse et de faire face à la concurrence sur le marché.

La direction a un rôle important à jouer, en aidant les équipes à développer des indicateurs de performance. Elle leur indique les objectifs stratégiques, s'assure que chaque équipe comprenne comme elle s'intègre dans ces objectifs, en fin, elle donne à ses équipes une formation pour concevoir leurs propres indicateurs.

En effet, nous étions intéressés par la fonction financière de l'entreprise or notre travail s'est étalé sur les principaux indicateurs de performance de cette fonction, parmi les systèmes d'évaluation de performance nous avons employé le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF afin de concrétiser notre étude.

D'une enquête sur le terrain avec notre questionnaire qui touche une évaluation des quatre axes de performance fonctionnelle (Activités et compétences techniques, Compétences comportementales et des compétences métier, Structure de la fonction, Satisfaction clients internes et externes), a permis de mesurer le degré d'accomplissement de cette fonction. Cependant la fonction financière de l'entreprise SARL Abdellah IDEHMANENE est qualifiée de fonction excellente dans le baromètre de la performance avec son taux de performance globale de 75%.

Néanmoins, il lui manque 25% pour atteindre la performance ultime, qu'elle devra lui consacrer une partie de ses efforts afin de diminuer ce manque. Pour ce faire l'équipe du département doit mettre en œuvre la réalisation des activités qu'elle a jugées importante ceci en améliorant les compétences, augmenter les ressources structurel dont la façon qu'elle soit dans la norme et consacrer plus d'attention aux attentes de leurs clients internes et externes en guise de les satisfaire.

« Nous avons décidé de réaliser un projet de développement des tâches du département financier qui consiste à intégrer la comptabilité analytique et la création d'un poste pour qualité de responsable de contrôle et gestion des coûts, en outre, améliorer les revenus salariales de l'équipe et les faire accéder à des formations de qualité dans le domaine de la comptabilité et finance dont l'objet de développer leur savoir-faire, ainsi, l'augmentation des ressources consacré aux activités de la fonction financière. »<sup>20</sup>

La difficulté de mesurer la performance de la fonction financière, fonction support de l'entreprise par le modèle MEF, réside dans les documents financiers et les données comptables qui sont indisponible à notre égard, aussi que nous savons que l'évaluation incite à analyser la performance de processus et non des produits ou des prestations.

---

<sup>20</sup> Entretien avec la directrice des finances et comptabilité.

## *Table des matières*

**Remerciements**

**Dédicace**

**Sommaire**

**Introduction générale.....01**

### **Chapitre I : La fonction financière de l'entreprise : présentation, rôles, missions**

**Introduction**

**Section 01 : Présentation de la fonction financière.....03**

1.1. Définition de la fonction financière.....03

1.2. Evolution de la notion.....04

1.3. Rôle de la fonction financière dans l'entreprise et dans l'économie.....07

1.4. La relation de la fonction financière avec les autres parties prenantes.....09

1.4.1. Vis-à-vis des opérationnels.....09

1.4.2. Vis-à-vis de la direction générale.....09

1.4.3. Vis-à-vis des actionnaires.....10

1.4.4. Vis-à-vis des marchés financiers .....10

1.4.5. Vis-à-vis du personnel et du comité d'entreprise .....10

1.5. De la fonction financière à la direction financière.....10

1.5.1. Les facteurs de développement de la fonction et de la direction financière.....11

1.5.1.1 Les besoins de coordination de la grande entreprise.....11

1.5.1.2. Une gestion de plus en plus complexe des flux monétaires et financiers.....12

1.5.2. Quels directeurs pour la fonction financière ?.....13

1.5.2.1 Financiarisation et professionnalisation.....13

**Section 02 : Missions, et objectifs.....14**

2.1. Production de chiffres d'analyses.....14

2.2. « *Business Partner* » de la direction générale.....14

2.3. Maître d'ouvrage des systèmes d'information.....15

2.4 Vers un élargissement des compétences.....16

2.4.1. La place du plan financier dans le système de gestion.....17

2.4.1.1 Les variables prises en compte dans l'élaboration du plan financier.....	18
2.2. Fonction financière et règles de financement.....	20
2.2.1. Les objectifs de la fonction financière.....	20
2.2.1.1. Assurer la solvabilité à court terme.....	20
2.2.1.2. Contribuer à la rentabilité à plus long terme.....	23
2.2.2. Les règles de financement.....	26
<b>Conclusion.....</b>	<b>28</b>

## **Chapitre II : Approche conceptuelle et éléments de mesure de la performance fonctionnelle**

<b>Introduction.....</b>	<b>29</b>
--------------------------	-----------

### **Section 01 : Approche conceptuel de la performance de l'entreprise.....29**

1.1. Etymologie du mot.....	29
1.2. Généralité sur la performance.....	30
1.2.1. La performance est synonyme d'efficience, d'efficacité et d'effectivité.....	30
1.2.2. L'approche plurielle de la performance.....	31
1.3. Les sept mesures centrales de performance de l'entreprise.....	35
1.3.1. Livraisons des commandes client.....	35
1.3.2. Exactitude de la prévision de la demande.....	35
1.3.3. Réduction des délais.....	36
1.3.4. Qualité, « Bon du premier coup ».....	36
1.3.5. Respect des programmes.....	36
1.3.6. Introduction des nouveaux produits à l'heure.....	36
1.3.7. Vitesse.....	37
1.4. Faire correspondre mesures et responsabilités fonctionnelles.....	37
1.5. Le lien entre le contrôle de gestion et la performance.....	39
1.5.1. La performance comme un couple valeur-coût.....	39
1.5.2. Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance.....	40
1.5.2.1. Définition et objectifs des tableaux de bord.....	40
1.5.2.2. Méthodologie d'élaboration des tableaux de bord.....	41

### **Section 02 : Fonctions d'entreprise et performance fonctionnelle.....41**

2.1. La structure fonctionnelle de l'entreprise.....	41
2.1.1. Les fonctions de l'entreprise.....	42
2.1.1.1 Les fonctions principales.....	42

2.1.1.2 Les fonctions de soutien.....	43
2.2. Le rôle de l'organisation du travail et de la motivation dans l'augmentation de la performance fonctionnelle.....	44
2.2.1. De l'opération élémentaire à la fonction.....	44
2.2.2. La division du travail.....	45
2.2.3. L'évaluation des postes de travail.....	45
2.2.3.1. Les méthodes globales.....	45
2.2.3.2. Les méthodes analytiques.....	46
2.2.4. L'importance des motivations.....	47
2.2.4.1. Le rôle des facteurs psychologiques.....	48
2.2.5. L'évaluation des compétences comme révélateur de la performance.....	49
<b>3. Conclusion.....</b>	<b>50</b>

### **Chapitre III : L'évaluation de la performance de la fonction financière cas de SARL Abdellah IDEHMANENE Mont Djurdjura**

<b>Introduction.....</b>	<b>51</b>
--------------------------	-----------

#### **Section 01: Présentation de l'entreprise MONT DJURDJURA.....51**

1.1. Organisation administratives de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE.....	53
1.1.1 Comité de direction.....	53
1.1.2 Gérance.....	53
1.1.2.1. Administration général.....	53
1.1.2.2. Direction d'exploitation.....	54
1.1.2.3. Direction commercial.....	55
1.1.2.4. Direction approvisionnement et achat.....	55

#### **Section 02 : Illustration de la fonction financière de SARL Abdellah**

<b>IDEHMANENE.....</b>	<b>57</b>
------------------------	-----------

2.1. Organigramme du département finance et comptabilité.....	57
2.2. Le rôle de chaque élément.....	58
2.3. Finalité de la fonction financière de Mont Djurdjura.....	62
2.4. Le rôle de la fonction financière de Mont Djurdjura.....	62
2.5. Le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF comme un outil d'évaluation de la performance de la fonction financière.....	62
2.5.1. L'objectif du modèle MEF.....	63

2.5.2. Les axe d'évaluation de modèle MEF.....	63
2.5.2.1. Le pole activités.....	63
2.5.2.2. Le pole compétences .....	63
2.5.2.3. Le pole organisation.....	65
2.5.2.4. Le pole clients.....	68
<b>Section 03: Evaluation de la performance de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura.....</b>	<b>72</b>
3.1. Les indicateurs quantitatifs.....	72
3.1.1. Le taux d'activités.....	72
3.1.1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction financière de Mont Djurdjura.....	73
3.1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction financière de Mont Djurdjura.....	76
3.1.2.1 Le taux de maîtrise.....	76
3.1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura.....	80
3.1.3.1. Le taux de support structurel.....	80
3.1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction financière.....	82
3.1.4.1 Le taux de satisfaction.....	83
3.1.5. L'évaluation globale de la fonction financière de l'entreprise Mont Djurdjura.....	85
<b>Conclusion.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des graphes</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## *Liste des graphes*

<b>Graphique n°01</b> : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent.....	75
<b>Graphique n°02</b> : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent.....	76
<b>Graphique n°03</b> : Le taux de maîtrise global.....	79
<b>Graphique n°04</b> : Taux de maîtrise.....	79
<b>Graphique n°05</b> : Le taux de support structurel.....	81
<b>Graphique n°06</b> : Le taux de support structurel.....	82
<b>Graphique n°07</b> : Le taux de satisfaction clients.....	84
<b>Graphique n°08</b> : Taux de satisfaction clients.....	85
<b>Graphique n°09</b> : Le taux global de performance.....	87
<b>Graphique n°10</b> : La performance global.....	87

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°01</b> : Les indicateurs de performance.....	71
<b>Tableau n°02</b> : Le taux d'activité global.....	73
<b>Tableau n°03</b> : Le taux de maîtrise.....	77
<b>Tableau n°04</b> : Le taux de support structurel.....	80
<b>Tableau n°05</b> : Le taux de satisfaction.....	82
<b>Tableau n°06</b> : Taux de performance globale.....	85

## *Liste des graphes*

## *Liste des figures*

<b>Figure n°01</b> : Les fonctions supports de l'entreprise et leurs services associés.....	05
<b>Figure n°02</b> : La position de la fonction financière dans une entreprise selon la culture d'ingénieur.....	06
<b>Figure n°03</b> : La position de la fonction financière dans une entreprise selon la culture médiatique.....	07
<b>Figure n°04</b> : Cycle d'un suivie du plan financier.....	17
<b>Figure n°05</b> : Le processus décisionnel sous-jacent au plan d'investissement et de financement.....	19
<b>Figure n°06</b> : Principe d'analyse de la solvabilité.....	22
<b>Figure n°07</b> : Modèle de Gilbert (1980).....	31
<b>Figure n°08</b> : La création de valeur.....	33
<b>Figure n°09</b> : Les cinq facettes de la performance.....	34
<b>Figure n°10</b> : Déploiement vers les responsabilités fonctionnelles.....	38
<b>Figure n°11</b> : Exemple de grille OVAR.....	41
<b>Figure n°12</b> : La structure fonctionnelle.....	42
<b>Figure n°13</b> : De l'opération élémentaire à la fonction.....	44
<b>Figure n°14</b> : La hiérarchie des besoins.....	48
<b>Figure n°15</b> : Organigramme de l'entreprise SARL Abdellah IDAHMANENE, Mont Djurdjura.....	55
<b>Figure n°16</b> : L'organigramme du département finance et comptabilité.....	56
<b>Figure n°17</b> : position de la fonction financière de l'entreprise.....	65
<b>Figure n°18</b> : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel.....	70



## *Bibliographie*

### **Ouvrages**

- Caroline SELMER, « Toute la fonction Finance », Dunod, Paris, 2006
- C. Paramasivan and T. Subramanian, « Financial management », Edition New Age International Publisher, India.
- Elie Cohen, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier, édition EDICEF, 1991, Canada.
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », édition Gualino, paris, 2004.
- Gérard CHARREAUX, « Finance d'entreprise », 2eme édition, France, 2003.
- Gérard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise DECF épreuve n°3 », Gualino éditeur, paris, 1998.
- Jean-Michel Moutot, Manuel Lange, « Mesurer la performance de la fonction commerciale », Eyrolles édition, paris, 2008.
- Jean-Michel Moutot, Emmanuelle Bernardin, « Mesurer la performance de la fonction achats », Eyrolles édition, paris, 2010
- Michel Aglietta, Anton Brender, Virginie Coudert, avec collaboration de Françoise Hyafil, préface de Michel Albert, « Globalisation financière : L'aventure obligée », édition ECONOMICA, 1990.
- Patrick Gilbert, Jocelyne Yalenios, « L'évaluation de la performance individuelle », édition La Découverte, Paris, 2017.
- Préface Jean-Pierre Rodier, Harvard Business Review « Les systèmes de mesure de la performance », éditions d'organisation, Paris, 1999.
- Pierre Baranger, « Les fonctions de l'entreprise », édition Vuibert, Paris, 1985.
- Rod Clarke, Philippe Crapart, Gilles Lauga, Richard Watkins, « 7 mesures de performances pilotage et avenir de l'entreprise », édition AFNOR, Saint-Denis, 2004.
- Richard Soparnot, « Organisation et Gestion de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2006.

## **Mémoires**

- AIT ALIOUA Aghiles, DRICHE Dehbia, mémoire de fin de cycle, « Evaluation de la performance commerciale d'une entreprise, à l'UMMTO, 2019/2020 ».

## **Revues**

- Jean-Paul DOMINO et Martino NEIDDU, « la pluralité des approches en termes de performance », Economie et institutions, mis en ligne le 15 Octobre 2012, URL : <http://journals.openedition.org>.
- Morgane REMY, « optimiser son fonctionnement, un défi pour la direction financière ». [www.Optionfinance.fr](http://www.Optionfinance.fr)
- Michel LESCURE, professeur émérite d'histoire contemporaine, Université Paris-Nanterre, « De la fonction financière à la direction financière ».
- Stéphane JACQUET, professeur de management, « Management de la performance ».
- Thomas HELLER, « L'évaluation des comportements des travailleurs », [www. Cairn.info/revue-les-cahiers-dynamique](http://www.Cairn.info/revue-les-cahiers-dynamique).
- Thomas JEANJEAN et Hervé STOLOWY, HEC Paris, Département comptabilité-Contrôle de gestion, « La compétence financière des conseils d'administration et de surveillance : mesure et déterminants ».
- Zineb ISSOR, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ».

## **Sites internet**

- [Www. Compta-online.com](http://Www.Compta-online.com),
- [Www. La finance pour tout.com](http://Www.Lafinancepourtout.com),
- [Www. Cairn. Info](http://Www.Cairn.info),
- [Www. Option finance.fr](http://Www.Optionfinance.fr).

## *Annexes*

## Annexe N°01

### Questionnaire d'évaluation des activités et des compétences techniques

- Cochez la réponse qui vous semble appropriée dans chaque colonne.

1/ Définir les contraintes financières lors de la définition de la stratégie	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Maitre en œuvre un système de pilotage	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Mesurer les résultats atteints	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/Maitre en place les actions correctrices	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Réaliser les premières estimations de rentabilité des investissements	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Valider les projections de résultats	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Réaliser les projections d'équilibre financier	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8/ Définir et maitre en œuvre la stratégie de financement de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9/ Communication financière externe	<input type="checkbox"/> Activité réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise	<input type="checkbox"/> Je pratique

	✓ Activité non réalisée	✓ Activité non importante	✓ Je connais	○ Je ne connais pas
<b>Taux d'activités formation d'une impression</b>	<b>67%</b>			
1/ Adapter les systèmes d'information au besoin de pilotage	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Veiller à la déclinaison et à la quantification des objectifs stratégique	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input checked="" type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Veiller à la déclinaison et à la quantification des plans d'actions	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Evaluer correctement les différentes propositions d'allocation et de ressources soumissent à la fonction	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Etudier les faisabilités d'allocation de ressources financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Identifier les facteurs clés de succès des métiers financiers de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Identifier les leviers d'actions financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
<b>Activités formulation d'une stratégie</b>	<b>100%</b>			

1/Négocier et communiquer avec les partenaires financiers	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/ Evaluation de la performance financière et gestion des coûts	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input type="checkbox"/> Je maîtrise <input checked="" type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Définir les marges de manœuvres avant la négociation	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
<b>Activité de transmission</b>	<b>67%</b>			
1/ Mettre à disposition de l'entreprise les technique financières nécessaire à l'exploitation	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
2/Apprécier l'intérêt économique des plans et des projets	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Contrôler l'utilisation des actifs	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Contrôler la rentabilité des opérations	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Suivre régulièrement l'état de la trésorerie	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
<b>Activité évaluation et ajustement</b>	<b>80%</b>			
1/ Produire de manière fiable l'information comptable	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas

	réalisée			
2/ Définir et contrôler les référentiels comptables	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
3/ Connaître et améliorer les moyens de production de l'information financière	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
4/ Analyser et fiabiliser l'information produite	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
5/ Restituer les informations produites dans les délais et dans des formes directement exploitables par les utilisateurs	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
6/ Garantir le respect des contraintes en matière de preuves (Archives comptables et financier)	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
7/ Assurer la relation avec les commissaires aux comptes	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
8/ Tenir une comptabilité analytique régulière	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input checked="" type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
9/ Etablir des prévisions budgétaires	<input checked="" type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input checked="" type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité non importante	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> Je connais	<input type="checkbox"/> Je pratique <input type="checkbox"/> Je ne connais pas
<b>Activité conclusion</b>				
<b>Compétences techniques</b>	<b>89%</b>		<b>93%</b>	

<b>Le taux d'activités</b>	<b>82%</b>	
----------------------------	------------	--

## Annexe N°02

### Questionnaire d'évaluation des compétences comportementales et des compétences métier

1- La réactivité.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
2- L'empathie.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
3- La pertinence.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
4- La persévérance.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
5- La rigueur	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
6- La capacité à fédérer.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
7- La capacité de formalisation et de synthèse	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
8- L'organisation du travail.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
9- L'adaptabilité.	<input checked="" type="checkbox"/> Je maîtrise <input type="checkbox"/> J'ai des difficultés	<input type="checkbox"/> Ça peut aller <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas
<b>Compétences comportementales</b>	<b>100%</b>	

## Annexe N°03

## Questionnaire d'évaluation structurel de la fonction

<p>1- Connaissance des différentes approches et techniques financières et comptables.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>2- Connaissance des différents circuits de l'entreprise.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>3- Connaissance des sources d'information du métier.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>4- Connaissance de l'évolution des techniques de l'information et des communications.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>5- Connaissance de l'évolution de l'organisation et de l'environnement des partenaires financiers</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>6- Connaissance de l'environnement réglementaire et institutionnel.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p>7- Impacts des évolutions géoéconomiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je connais et j'utilise.  <input type="checkbox"/> Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement  <input type="checkbox"/> Je connais un peu.  <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.</p>
<p><b>Compétences métiers</b></p>	<p><b>100%</b></p>
<p><b>Taux de maîtrise des compétences</b></p>	<p><b>95%</b></p>

## Annexe N°04

### Questionnaire d'évaluation de la satisfaction clients internes et externe.

1/ Définir la stratégie financière et les objectifs à atteindre	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2/ Pilotage stratégique	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3/ Établir un cahier des charges pour un appel d'offres	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4/ Contractualiser avec un sous-traitant	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5/ Gérer une situation difficile avec un sous-traitant	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
6/ Gérer les coûts	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
7/ Gérer les risques	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
1/ Définir le référentiel des données	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
2/ Administrer et exploiter les BDD	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
3/ Détecter et analyser les anomalies	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
4/ Gérer la confidentialité	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait
5/ Vos collègues ont-ils de bonne pratiques financières	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait <input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait <input type="checkbox"/> Non satisfait

6/ Coaching de collègues débutants ou moins performants.	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
7/ Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
8/ Avoir un dispositif de formation à la demande	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
9/ Gérer une situation difficile avec un prestataire	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfait	<input type="checkbox"/> Très satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
10/ Fourniture des contrats	<input checked="" type="checkbox"/> Très satisfait	<input type="checkbox"/> Satisfait
	<input type="checkbox"/> Peu satisfait	<input type="checkbox"/> Non satisfait
<b>Taux de satisfaction</b>	<b>79%</b>	

# Annexe N°05

## La gamme de production

SARL ABDELLAH IDEHMANEN, Mont Djurdjura

5,5L model de bouteille carré	5,5L model de bouteille ronde	1,5 L	0,5 L	19 L (Bonbonne)	Goblet
