

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole Supérieure de Commerce –Kolea

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences Financières et Comptabilité

Option : **Finance d'entreprise**

Thème :

Les indicateurs clés de performance :
Outils de mesure de la performance
Etude de cas :
TOTAL Algérie

Réalisé par :

AHMED ALI Rym

Encadré par :

Dr Gherras Nahla

4eme promotion

Juin 2017

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole Supérieure de Commerce –Kolea

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences Financières et Comptabilité

Option : **Finance d'entreprise**

Thème :

Les indicateurs clés de performance :
Outils de mesure de la performance
Etude de cas :
TOTAL Algérie

Réalisé par :

AHMED ALI Rym

Encadré par :

Dr Gherras Nahla

4eme promotion

Juin 2017

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers vous
Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les sacrifices que vous vous êtes imposés pour assurer mon bien-être et mon éducation*

Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération.

Puisse Dieu vous prêter longue vie, santé et bonheur.

A mes deux grands frères Lyes et Djalil qui m'ont toujours aidé et encouragé et qui ont toujours été à mes côtés.

Rym

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Allah le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, Je tiens à remercier très chaleureusement mon encadreur Dr Gherras Nahla, pour ses précieux conseils, pour l'aide compétente qu'elle m'a apportée, pour sa patience et son encouragement. Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections.

Je tiens à remercier tout particulièrement Mme Sabrina Daif, mon maitre de stage et contrôleur de gestion au sein de Total Algérie, pour son accueil et la confiance qu'elle m'a accordé dès mon arrivée. Je lui suis reconnaissante pour le temps qu'elle m'a consacré tout au long de mon stage, sachant répondre à mes questions; sans oublier son encadrement et sa participation au cheminement de ce mémoire.

Je tiens également à adresser mes remerciements les plus sincères à tous les employés de TOTAL ALGERIE pour leur accueil, leur aide, leur attention et leur gentillesse tout au long du stage faisant de ces trois mois un moment très plaisant et intéressant.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Je tiens particulièrement à remercier mes amies Kenza, Meriem, Kahina et Zola pour leur soutien sans faille

Mes remerciements s'adressent également à tous mes professeurs de L'Ecole supérieure de Commerce

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Résumé

A travers cette étude, nous avons tenté de juger la pertinence des KPI utilisés au niveau de l'entreprise Total Algérie, en d'autres termes le choix des outils de mesure de la performance ainsi que leur influence lors de la prise de décision.

Notre étude a été réalisée sur une période de 5 ans de 2012 à 2016. Elle nous a permis d'analyser l'évolution des indicateurs de performance utilisés durant cette période par Total Algérie. Nous avons pu en déduire que Total Algérie s'est limitée au suivi de la performance financière.

En utilisant une approche qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs nous avons pu proposer de nouveaux KPI qui permettront aux dirigeants d'améliorer la performance de leur entreprise. Ces KPI devraient surveiller les opérations de stockage, les opérations de transport, ainsi que les créances de Total Algérie.

L'utilisation de ces derniers devrait avoir un impact considérable sur la performance de l'entreprise.

Mots clés : Mesure, Performance, outils, Indicateurs clés de performance

Abstract

Through this study, we tried to judge the relevance of the KPIs used at Total Algeria. In other words how to choose the right performance measurement tools and find their influence during decision-making.

Our study was realized over a period of 5 years from 2012 to 2016. It allowed us to analyze the evolution of KPI used during this period by Total Algeria. We were able to infer that Total Algérie was limited to the monitoring of financial performance.

Using a qualitative method in the form of semi-directive interviews we were able to propose new KPIs that will allow the managers to improve the performance of their company. These KPIs should monitor the storage operations, transport operations and claims of Total Algeria.

The use of this KPIs should have a considerable impact on the performance of the company.

Keywords : Measurement, Performance, Tool, Key Performance Indicators

Liste des tableaux

Chapitre I	Page
Tableau I- 1: Horizons et niveau de détail des différents types de planification	20
Chapitre II:	
Tableau - II 1 : Les indicateurs ressources humaines.....	50
Tableau - II 2 : Les indicateurs commerciaux.....	52
Tableau – II 3 : Les indicateurs d’exploitation.....	54
Chapitre III:	
Tableau - III1 : Gammes de produits commercialisés par TLA.....	60
Tableau - III2 : Gammes de produits commercialisés par TBA.....	63
Tableau - III3 : Indicateurs utilisés au niveau de TBA entre 2012 et 2016.....	64
Tableau - III4 : Indicateurs utilisés au niveau de TLA entre 2012 et 2016.....	73

Liste des Figures

Chapitre I :	page
Figure I- 1 : Les deux versants de la performance : coût / valeur.....	04
Figure I- 2 : Modèle de Gilbert : le triangle de la performance.....	08
Figure I- 3 : Etapes du processus de gestion de la performance	16
Figure I- 4 : Calendrier habituel des entreprises.....	20
Chapitre II :	
Figure II-1 : Les 06 facettes d'un bon indicateur.....	31
Chapitre III :	
Figure III-1: Organigramme de TLA.....	61
Figure III-2: Organigramme de TBA.....	63
Figure III-3 : Position de Total par rapport à NAFTAL.....	85
Figure III-4: Ventes des produits stockés.....	85
Figure III-5: Produits à forte rotation.....	86
Figure III-6: Causes des ventes importantes de certains produits	86
Figure III-7: Les causes de la faible rotation de certains produits.....	87
Figure III-8 : Relation produits à faible rotation et coût de stockage.....	87
Figure III-9 : Difficultés rencontrées pour l'ouverture d'un dépôt.....	88
Figure III-10: Impact des frais de stockage sur la rentabilité de Total.....	88
Figure III-11: Problèmes rencontrés lors du transport des produits.....	89
Figure III-12: Causes de la hausse des frais de la Supply.....	89
Figure III-13: Les causes de la sous-traitance du transport.....	90
Figure III-14: Relation système de stockage et transport maritime.....	90
Figure III -15 : Conséquences des frais de transport sur la rentabilité de Total.....	91
Figure III-16 : Délais accordés aux clients.....	91
Figure III-17 : Non-respect des délais accordés.....	92
Figure III -18 : Récurrence des impayés.....	92
Figure III-19 Actions mises en œuvre afin d'éviter les impayés.....	93
Figure III-20 : Impact des créances sur Total Algérie	93
Figure III-21 : Impact des impayés sur la relation avec les fournisseurs.....	94
Figure III-22 : Impact des KPI sur la performance de l'entreprise.....	94

Liste des graphes

Chapitre III :

Graphe III-1: Evolution des Volumes en tonnes de TBA entre 2012 et 2016.....	66
Graphe III-2: Evolution de la marge brute en KDZD de TBA entre 2012 et 2016.....	66
Graphe III-3: Evolution de la marge brute unitaire en DZD/T de TBA entre 2012 et 2016.....	67
Graphe III-4: Evolution de la marge brute sur frais variables en DZD de TBA entre 2012 et 2016	67
Graphe III-5: Evolution des frais fixes en KDZD de TBA entre 2012 et 201.....	69
Graphe III-6: Evolution du RO, du RO net et du RN de TBA en KDZD entre 2012 et 2016.....	70
Graphe III-7: Evolution du ROCE TBA entre 2012 et 2016.....	71
Graphe III-8 : Evolution du ratio FF/MFV TBA entre 2012 et 2016.....	72
Graphe III-9 : Evolution des créances en nombre de jours de chiffres d'affaires de TBA entre 2012 et 2016	72
Graphe III-10: Evolution des Volumes en tonnes de TLA entre 2012 et 2016.....	74
Graphe III-11: Evolution de la marge brute en KDZD de TLA entre 2012 et 2016.....	74
Graphe III-12 : Evolution de la marge brute unitaire en DZD/T de TLA entre 2012 et 2016.....	75
Graphe III-13: Evolution de la marge brute sur frais variables en DZD de TLA entre 2012 et 2016.....	76
Graphe III-14: Evolution des frais fixes en KDZD de TLA entre 2012 et 2016.....	77
Graphe III-15: Evolution du RO, du RO net et du RN de TLA en KDZD entre 2012 et 2016.....	77
Graphe III-16: Evolution du ROCE TLA entre 2012 et 2016.....	78
Graphe III-17: Evolution du ratio FF/MFV TLA entre 2012 et 2016.....	79
Graphe III-18 : Evolution des créances en nombre de jours de chiffres d'affaires de TLA entre 2012 et 2016.....	80

Liste des abréviations

KPI	Key Performance Indicators
ICP	Indicateurs Clés de Performance
POA	Plan Opérationnel Annuel
CA	Chiffre d’Affaire
EBE	Excédent brut d’exploitation
IBE	Insuffisance brute d’exploitation
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
CAF	Capacité d’Autofinancement
EVA	Economic value added
MVA	Market value added
WACC	Weighted Average Cost of Capital
RH	Ressources Humaines
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Déterminé
SPA	Société par Action
TLA	Total Lubrifiants Algérie
TBA	Total Bitumes Algérie
HSEQ	Hygiène Sécurité Environnement et Qualité
MCV	Marge sur Coûts Variables
MBFV	Marge Brute sur Frais Variables
RO	Résultat Opérationnel
RN	Résultat Net
ROACE	Return on Average Capital Employed
FF	Fais fixes
BFR	Besoin en Fond de Roulement
DSO	Daly Sales Outstanding

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : Notions sur la performance

Section 01 : La performance.....2

Section 02 : Mesure et pilotage de la performance.....9

Section 03 : Les outils de mesure de la performance.....17

Chapitre 02 : Les indicateurs clés de performance

Section 01 : Mise en place et choix des indicateurs clés de performance.....27

Section 02 : Les indicateurs financiers.....35

Section 03 : Les indicateurs non financiers47

Chapitre 03 : Etude des indicateurs de performance de TOTAL Algérie

Section 01 : Présentation de TOTAL ALGERIE.....58

Section 02 : Etude des indicateurs existants au niveau de TOTAL ALGERIE.....64

Section 03 : Propositions d'indicateurs clés de performance80

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur durant ces dernières années, et sont devenues nécessaires étant donné la marge de manœuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Le nouvel ordre économique mondial oblige de plus en plus les entreprises à faire «plus» et avec «moins» puisque de nos jours les entreprises sont contraintes à augmenter leur production avec moins de ressources.

Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leur organisation, et cela grâce à des outils ou systèmes présentant un degré variable de précisions et de complexité tel que la méthode ABC-ABM, le capital immatériel, les indicateurs clé de performance ...

Le choix de la méthode de mesure de performance est donc une étape primordiale dans l'évaluation d'une entreprise, car une mesure inappropriée risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise

C'est pour cela que le système des Indicateurs clés de performance (ICP), ou plus généralement appelés KPI (anglais : Key Performance Indicators) a été mis en place afin d'aider les dirigeants à gérer au mieux leurs entreprises.

Choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par la société. Généralement, ces indicateurs sont variés, financiers ou non financiers, à court et à long terme.

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »¹. Or un indicateur clé de performance est une information ou un ensemble d'informations permettant et facilitant l'appréciation, par un décideur, d'une situation donnée. C'est une mesure d'un aspect critique de la performance globale du projet.

¹Pierre Voyer, Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presse de l'université du Québec, 2eme éditions, 1999,page 64

Les indicateurs clés de performance répondent au besoin de présenter des données techniques dans un langage compréhensible par tous les interlocuteurs et parties-prenantes du projet.

Le terme KPI (Key Performance Indicators) est devenu l'un des termes les plus surutilisés et mal compris dans le domaine du développement des affaires et de la gestion. En théorie, ils fournissent une série de mesures avec lesquelles les gestionnaires internes et les investisseurs externes peuvent évaluer la performance de l'entreprise et la probabilité de réaliser les objectifs à plus ou moyen terme. Malheureusement, les gens confondent très souvent entre les indicateurs clés de performance et les paramètres. Certains pensent que si un paramètre est mesurable il est directement considéré comme un indicateur clé de performance. Dans un tel contexte, la valeur réelle d'un vrai IPC est perdue.

Les indicateurs clés de performance lorsqu'ils sont correctement mis au point, devraient fournir à l'ensemble du personnel des objectifs clairs et objectifs, combinés à une compréhension de la façon dont ils se rapportent à la réussite globale de l'organisation. Publiés à l'interne régulièrement et consultés comme outil de référence, ils sauront rapidement créer une mobilisation vers les mêmes objectifs. Ils sont donc la synthèse des données clés de l'entreprise.

Avec ces indicateurs le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

Les indicateurs clés de performance sont des mesures permettant de représenter par des graphiques et des quotas les progrès et les points faibles de la société. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir. Ce choix n'est pas fortuit et n'est donc pas facile à effectuer. Cela demande beaucoup de réflexion et de jugement surtout.

Les indicateurs clés de performance ne sont pas d'un usage aussi simple qu'il y paraît. Dans un tel contexte, la problématique que nous essayerons de résoudre à travers notre étude est la suivante : **Les indicateurs actuellement utilisés par Total Algérie sont-ils pertinents ou faudrait-il mettre en place d'autres KPI qui permettront de mieux mesurer sa performance** ?

Pour répondre à la problématique posée ci-dessus il est nécessaire de poser les interrogations partielles suivantes :

- ❖ Quels sont les concepts liés à la performance et comment peut-on la mesurer ?
 - ❖ Quels sont les caractéristiques d'un indicateur clé de performance ?
 - ❖ Quels sont les indicateurs clés de performance qui peuvent être utilisés au niveau d'une entreprise ?
- **Les hypothèses :**
 - ❖ Les indicateurs actuellement utilisés par Total Algérie **sont pertinents**, et permettent de mesurer et de piloter efficacement la performance.
 - ❖ Les indicateurs actuellement utilisés par Total Algérie **sont suffisants**, et reflètent de manière efficace l'activité de Total.

 - **L'objectif**

L'objectif de cette étude est de juger la pertinence des KPI utilisés au niveau de l'entreprise Total Algérie, en d'autres termes le choix des outils de mesure de la performance ainsi que leur influence lors de la prise de décision.

 - **L'importance de l'étude**

Dans ce cadre, l'intérêt particulier du thème que nous avons choisi revient à l'importance de cet outil pour le pilotage de la performance de l'entreprise, notamment après le succès réalisé dans les grandes entreprises des pays anglo-saxon. En Algérie, les indicateurs clés de performance ne sont pas encore assez développés par les entreprises. C'est pour cela que nous avons décidé d'orienter notre étude vers cette thématique.

Pour pouvoir vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous allons utiliser deux approches :

- La première approche est une approche descriptive qui consiste à présenter les notions clés de notre étude à savoir la performance et les indicateurs clés et ce grâce à des outils essentiellement bibliographiques ;

- La deuxième approche est une approche qualitative, nous allons essayer d'analyser les indicateurs actuellement utilisés par Total Algérie en se basant sur des documents fournis par l'établissement d'accueil. Nous allons aussi réaliser des entretiens semi-directifs qui nous permettront de définir les aspects que Total devrait surveiller ainsi que la détermination des indicateurs clés complémentaires.

Afin de répondre correctement à notre problématique, notre travail sera structuré comme suit :
Le premier chapitre sera consacré à la performance, sa mesure, son pilotage ainsi que les outils de mesure de la performance ;

Le deuxième chapitre concernera les indicateurs de performance, leurs caractéristiques, leurs utilités, ainsi que les étapes à suivre pour effectuer leur choix ;

Le troisième et dernier chapitre quant à lui sera consacré à l'analyse des indicateurs existants, accompagné des résultats de l'enquête menée, basée sur l'analyse des entretiens effectués au sein de l'organisme d'accueil.

CHAPITRE 01

Notions sur la performance

Mesurer la performance est une étape importante qui nous permet le pilotage de l'entité et son fonctionnement. Cette dernière reste un concept assez flou, quand bien même plusieurs auteurs ont tenté de la définir.

L'appréciation de la performance d'une entreprise est devenue une nécessité pour tout dirigeant voulant connaître la position de son entreprise sur le marché. Il convient donc de la cerner, de la comprendre et de la définir avant de procéder à sa mesure et à son utilisation dans le procédé de classification.

Pour assurer sa pérennité, toute entreprise se doit d'atteindre certains niveaux de rentabilité et par là, de satisfaire des critères financiers pour pouvoir surmonter la complexité du marché et dominer les impacts de son environnement.

Néanmoins, d'un point de vue managérial, pour faciliter et améliorer le processus de prise de décision et déployer la stratégie du « top management » aux unités opérationnelles, l'étude de la performance ne doit pas se limiter uniquement aux ratios de productivité partielle.

A travers ce chapitre, nous allons tenter de définir la performance à travers différents concepts et cela en essayant de répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la performance ? Quels sont les dimensions et les critères de la performance ?
- Comment mesurer et piloter la performance ?
- Quels sont les outils de mesure de la performance ?

Section 01 : La performance

Définir la performance est une étape indispensable pour pouvoir prendre des décisions de gestion et piloter une organisation, elle permet de savoir où l'on veut aller, comment y aller, et de contrôler ce que l'on fait.

1.1. Définition de la performance

Étymologiquement, le terme de performance remonte au 13^{ième} siècle, et émane de l'ancien français **Parformer**, qui signifie accomplir et exécuter.

À partir du 19^{ème} siècle, le mot performance désigne d'abord au pluriel l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension le succès remporté dans cette course. Ce terme s'étend ensuite vers la fin du 19^{ème} siècle à un athlète ou une équipe sportive. Au début du 20^{ème} siècle l'analogie atteint les matériaux : généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle.

Comme le remarque Bourguignon², le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures:

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs, se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;
- **Le succès** : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;
- **L'action** : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus ;
- **La capacité** : la performance renvoie alors au potentiel.

La perception de la performance a bien évolué dans le temps, beaucoup d'auteurs ont essayé de la définir :

² BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995

Pour Albanes (1978) « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité ».³

Selon Chandler (1992) « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »⁴.

Selon Machesnay (1991) « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance.

- **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ;
- **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- **L'effectivité** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.»⁵ ;

Cependant, La définition de la performance la plus connue et précise est celle de Philippe Lorino « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût [...ou] contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁶.

Cette définition est une définition classique de la performance organisationnelle par rapport à un couple (valeur/coût) d'une part et aux finalités de l'organisation d'autre part.

³ A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse universitaire du Québec, 2011, p157

⁴ CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p21

⁵ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p 38

⁶LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance », le guide du pilotage 2003, GIRAUD.F, SAULPICO, p18,

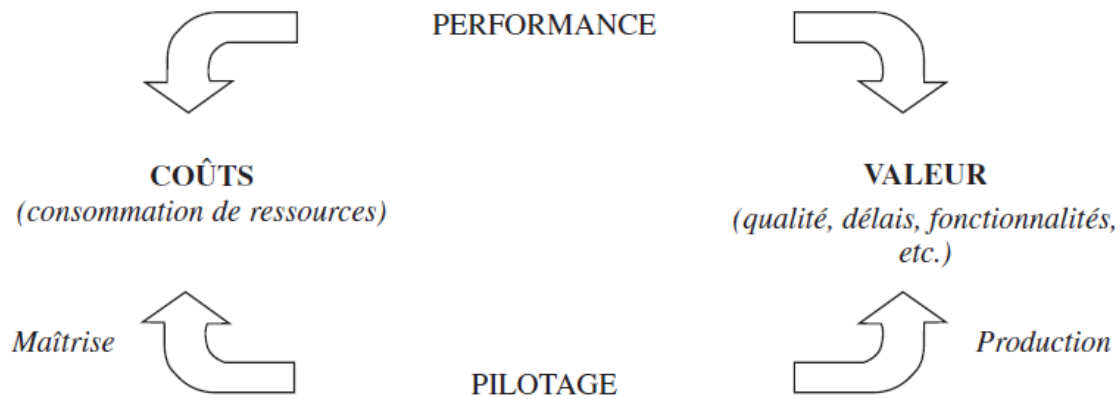


Figure N°01 : les deux versants de la performance : coût valeur

Source : GIRAUD, (Françoise), « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », », Edition Gualino, Edition N°2, Paris, 2004, p 69

La figure ci-dessus permet d'identifier les deux versants de la performance coût/valeur.

Malgré leurs différences fondamentales, ces deux axes que sont la minimisation des coûts et la production de valeur sont indissociables. En effet, se préoccuper de maximiser la valeur créée pour les clients sans tenir compte de la façon dont celle-ci a été produite, c'est-à-dire en oubliant les coûts, peut s'avérer très dangereux en termes de rentabilité. À l'opposé, vouloir réduire les coûts à tout prix, c'est-à-dire au détriment éventuel de la qualité des produits ou de leur adaptation aux besoins spécifiques des clients serait tout aussi désastreux. La performance doit donc s'appréhender de façon générale comme un couple (valeur/coût) c'est dans la comparaison de ces deux dimensions que s'apprécie la performance « nette ». Les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts celle de la marge.

Par conséquent, nous dirons que la performance se définit par les actions qui concourent aux finalités de l'organisation rapportées aux moyens mis en œuvre dans ce processus.

1.2. Dimensions de la performance

La performance est une notion multidimensionnelle puisque nous ne pouvons juger la performance d'une organisation en utilisant qu'un seul indicateur.

De ce fait, elle est d'une part interne car elle reflète la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés par les dirigeants (approvisionnement, production, commercialisation...).

D'autre part elle est externe car elle exprime la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires (les actionnaires, client ...etc.).

1.2.1. La performance interne : La mesure de la performance interne suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de mesurer les résultats obtenus et de les comparer avec les objectifs. Les différentes dimensions internes sont :

➤ **Performance économique et financière**

La performance économique représente l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité. Quant à la financière, elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière.

Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Ce sont les résultats liés directement à l'activité de l'entreprise. Enfin, nous devons mentionner que la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

➤ **Performance commerciale**

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.

➤ **Performance managériale**

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

➤ **Performance organisationnelle**

Elle rend compte de l'impact de l'organigramme sur la performance. Ainsi, elle reste conditionnée par quatre points essentiels, à savoir (le respect de l'organigramme officiel, les relations entre les services, le transfert de l'information, la flexibilité structurelle).

➤ **La performance technologique**

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

1.2.2. La performance externe ⁷

Pour être performante, l'entreprise doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et cout. Autrement dit, elle doit atteindre les objectifs fixés et satisfaire tous ses partenaires. Ces derniers sont :

- **Les actionnaires** : Ils recherchent une performance au travers de la valeur de l'action et de la distribution des dividendes ;
- **Les clients** : Ils évaluent la performance à travers la satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service utilisé ;
- **Le personnel** : Ils perçoivent la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations. Il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des incitations, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel ;
- **Les partenaires** : La performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaine de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks. Manager la supplychain c'est gérer la flexibilité et la réactivité par un échange efficace et permanent des informations entre les différentes étapes, une gestion dynamique des flux et non plus de stocks ;
- **Le public** : La performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement responsable vis-à-vis de la société.
- **Le système de qualité** : Il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les couts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant interne qu'externe à l'organisation ;

⁷ PASCAL FABRE & CATHERINE THOMAS, « Management et Contrôle de Gestion », DSCG3, Dunod, 2007, P.27.

1.3. Les critères de la performance

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à trois concepts importants :

1.3.1. L'efficacité

L'efficacité peut se définir comme étant : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches de caractériser les performances d'un système »⁸

L'efficacité est donc le **degré de réalisation des objectifs**. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue il faut s'assurer qu'elle est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes, Et là on pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficacité peut être résumée selon la formule ci-après :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

1.3.2. L'efficience

Selon DE BOISLANDELLE l'efficience « exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »⁹.

L'efficience est donc le **rapport entre les ressources employées et les résultats atteints**.

Une entreprise est efficiente si elle respecte l'enveloppe des moyens attribués ou si elle obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience s'intéresse donc à la quantité et la qualité des moyens utilisés (heures main d'œuvre, heures machines, coûts des consommations...) pour atteindre les objectifs fixé par l'organisation.

$$\text{EFFICIENCE} = \text{OBECTIFS FIXES} / \text{MOYEN MIS EN OEUVRE}$$

⁸DE BOISLANDELLE, (Henri .Mahé) : « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition ECONOMICA, Paris, 1998, pp.318-319.

⁹ DE BOISLANDELLE, (Henri .Mahé), op cit, p.140.

1.3.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectifs/moyens/résultats c'est à dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de *Jean Louis Le Moigne*« il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire. »¹⁰

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

EFFECTIVITE = Niveau de satisfaction obtenue/ Résultats obtenus

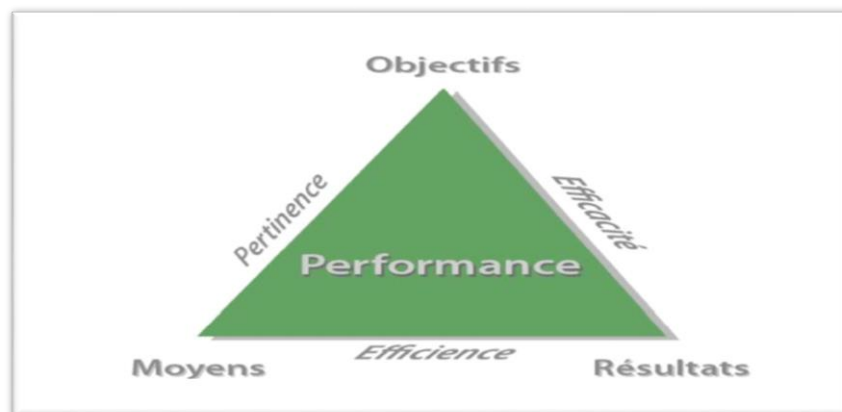


Figure N°02 : Modèle de Gilbert : le triangle de la performance

Source : <http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils> consulté le 20/12/2016 à 12 :25

La figure précédente représente le Modèle de Gilbert (le triangle de la performance). Ce modèle nous montre les liens existant entre les moyens mis en œuvre, les objectifs à atteindre ainsi que les résultats obtenus.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

¹⁰LEMOIGNE, (Jean.Louis) : « L'évaluation des systèmes complexes », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, P.203.

L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs avec moins de coût ?

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

L'entreprise se munit-elle des bons moyens pour atteindre ses objectifs ?

Section2 : Mesure et pilotage de la performance

De nos jours, mesurer la performance n'est pas chose aisée. Cependant tout bon gestionnaire doit être capable de suivre, de maintenir ou d'améliorer les performances de son entreprise.

2.1 La mesure de performance

La mesure de performance est l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur certains éléments de gestion. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.1.1 Objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance vise à orienter le comportement des managers de deux façons :

➤ **Par une information claire sur la nature de la performance recherchée¹¹**

La mesure de performance assure avant tout une fonction sur le plan *cognitif*, dans la mesure où elle va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente les comportements en leur donnant une direction, un cap. Elle informe les managers en charge des entités des choix stratégiques opérés au niveau global du groupe dans lequel ils s'insèrent. La définition des critères de mesure des performances des managers est une façon de privilégier, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise, en indiquant aux managers les priorités que l'on veut qu'ils poursuivent.

La mesure permet par ailleurs de délimiter les contours de la performance spécifique attendue de chacun. En effet, les managers en charge des entités ont des rôles différenciés, et donc partiels, dans l'atteinte de la performance d'ensemble, si bien que la nature et les limites de leur contribution particulière doivent être précisées.

¹¹GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 70

➤ **Par la mise en place de dispositifs d'incitation autour de cette mesure**¹²

La mesure de la performance va jouer également un rôle important dans une perspective d'incitation, c'est-à-dire de mise sous tension du manager en direction de la performance définie. Il ne s'agit plus de définir le cap, mais de dynamiser les comportements dans cette direction.

Le premier dispositif d'incitation est la mise en place d'une négociation entre le manager et le niveau hiérarchique n+1 sur les termes de l'évaluation. Dès lors qu'un accord est trouvé, les termes de la contribution prennent un aspect contractuel qui engage chacune des parties.

Le caractère incitatif est renforcé par la mise en place d'un système de (sanctions/récompenses) indexé sur la performance ainsi définie (Rémunération, Statut, Reconnaissance). Elles sont censées constituer un moteur d'action important.

En définissant la performance attendue des managers et en créant des enjeux autour de cette performance, la mesure va donc jouer un rôle très structurant sur les comportements au sein de l'entreprise.

2.1.2. La fiabilité de la mesure de la performance

Construire une mesure de contribution des entités est complexe. La complexité est liée en premier lieu à celle du comportement humain lui-même : si l'objectif est d'exercer une influence sur les comportements, la réponse effective des individus est rarement mécanique, ni universelle. La difficulté vient également de la multiplicité des principes qui prévalent à cette construction.

La mesure de performance se doit d'être simple, objective, vérifiable et surtout compréhensible. Au-delà, deux principes plus spécifiques prévalent à la construction d'une mesure de contribution :

2.1.2.1. Le principe de pertinence

«Une mesure de performance sera considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »¹³

Dans cette perspective il serait intéressant donc que la mesure de performance du manager soit de même nature que la mesure de performance globale de l'entreprise.

¹²GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P, Idem, page 71

¹³GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P Op cit, P. 72

2.1.2.2 Le principe de contrôlabilité

«Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser. »¹⁴

Ce principe est donc très limitatif dans la mesure où la contribution du manager doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous son contrôle.

Cependant certains éléments relatifs à l'activité peuvent échapper aux managers. Ces éléments non contrôlables (les décisions centralisées, les aléas externes et les décisions d'autres managers) doivent être isolés et neutralisés en isolant les éléments non contrôlables dans une ligne spécifique du compte de résultat. Celui-ci est alors scindé en deux niveaux, le premier ne retenant que les éléments contrôlables afin d'évaluer le manager, le second tenant compte de l'ensemble des charges liées à l'activité pour évaluer l'activité elle-même.

2.2 Pilotage de la performance

Le pilotage consiste à réaliser une ambition, en ayant défini une stratégie matérialisée par un objectif à atteindre au moyen d'un système de management. Par conséquent, le pilotage revient à s'assurer que l'objectif sera atteint en corrigeant en permanence les dérives qui pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions. Le pilotage peut si nécessaire requalifier l'objectif. Trois éléments semblent indispensables pour réaliser le pilotage¹⁵ :

- Une autorité pour la prise de décision.
- Un ou plusieurs objectifs.
- Un dispositif de mesure et d'indicateurs.

2.2.1. Définition du pilotage de la performance

Selon Serge Masonovic, « Le pilotage de la performance est la mesure du degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité sur la base d'indicateurs mesurables, qui s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise »¹⁶

Le pilotage des performances est donc l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels

¹⁴GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P Idem. p 74

¹⁵Jaques Walter, Philippe Noiroit « Contrôle interne, des chiffres porteurs de sens », Afnor Editions, 2010, France, page 33

¹⁶Serge Masonovic, « Le Pilotage de la Performance : Essai de Définition http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html consultée le 21/12/2016 à 19h20

2.2.2. Le cycle du pilotage

Plusieurs phases composent le cycle du pilotage¹⁷ :

- **Anticiper** : l'estimation du marché, du contexte socio-économique, auront un impact direct sur la vision de l'avenir et des priorités à fixer. Anticiper consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement.
- **Simuler** : selon les anticipations, il est possible d'évaluer les conséquences financières des décisions (recruter, investir, mener des opérations marketing). Ainsi on peut envisager plusieurs hypothèses d'actions et évaluer leur conséquence, y compris sur plusieurs années.
- **Affecter des ressources** afin d'obtenir le résultat souhaité : investir dans du matériel, ouvrir un nouveau bureau en région, recruter un commercial, etc.
- **Comparer** la performance obtenue à celle prévue, en déduire les causes afin de réajuster dans un nouveau cycle.

Ces phases ne sont pas toujours formelles, parfois elles se combinent. Ce cycle peut être effectué plusieurs fois par an, voir de manière continue.

2.2.3. Les différents types du pilotage de la performance

Il existe plusieurs types de pilotage :

1. **Le pilotage par objectifs** : Le Larousse définit un objectif comme étant un But, résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un, d'un groupe.

Au niveau de l'entreprise les objectifs correspondent aux finalités qu'elle doit atteindre sous certaines contraintes. Les objectifs de chaque entreprise doivent être S.M.A.R.T

2. **Le pilotage des processus** : D'après P. Lorino, les processus sont ¹⁸« L'ensemble des activités reliées par un échange de produit ou d'information, qui contribuent à fournir les mêmes prestations délimitées et mesurable pour un client interne ou externe. ». Le pilotage des processus nous permet de :

- ❖ Comprendre sans ambiguïté la finalité du processus ;
- ❖ Situer le processus dans son environnement ;

¹⁷http://www.alsight.fr/fr/page/blog/blog_8.html consulté le 21/12/2016 à 19h33,

¹⁸PHILIP LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, P.54.

- ❖ Identifier les clients et fournisseurs internes du processus ainsi que les informations échangées ;
- ❖ Définir les interfaces ou interactions entre les processus ;
- ❖ Préparer les procédures permettant d'atteindre les résultats.

3. *Le pilotage des projets :*

Selon la norme ISO10006 – 2003, un projet signifie une « série d'activité ou de fonctions qu'un bénéficiaire propose de mettre sur pied avec une ressource financière. Un projet comporte un commencement précis, il se déroule sur une période de temps raisonnable et il présente des produits et des résultats mesurables.»

Une fois le projet budgétisé, organisé et planifié, le projet démarre. Au cours du projet, le pilotage va permettre de comparer le réalisé avec le prévisionnel, éventuellement de réviser les plannings et les charges.

Quel que soit l'envergure du projet, le responsable ne bénéficie pas du recul et du temps suffisants pour mesurer l'impact de ses décisions ; le pilotage permet alors d'en assurer un suivi fiable grâce à l'obtention d'une vue d'ensemble, de mesurer précisément l'avancement du projet, de valider les dates jalons et de prendre les bonnes décisions en cas de difficulté.

Au programme du pilotage de projet: ¹⁹

- ❖ **Suivi des ressources** : le pilotage efficace des ressources humaines et matérielles est indispensable à la réussite du projet. Nous allons voir comment une équipe organisée, bien suivie, complémentaire et motivée contribue à la réussite du projet.
- ❖ **Indicateurs de pilotage** : Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision.
Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet.
- ❖ **La démarche qualité** : Elle est nécessaire pour fiabiliser la gestion de projet, au moyen de différents outils de normalisation des méthodes de travail et de vérification/validation.

¹⁹<http://www.gestiondeprojet.net/articles/qualite.html> Consulté le 21/12/2016 à 20h19

L'adoption de cette démarche doit amener à une meilleure maîtrise des coûts et de la durée du projet

2.2.4 Choix de la structure de pilotage²⁰

Définir une structure de pilotage c'est avant tout répondre à la question suivante: « Qui pilote quoi ? »

2.2.4.1. La définition des niveaux de pilotage

L'organisation de l'entreprise définit différents niveaux hiérarchiques, par exemple : des branches, des directions, des unités, des départements, puis des équipes.

Il faut définir les niveaux hiérarchiques appelés à jouer un rôle de pilotage effectif, en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité et de la diversité du portefeuille d'activités, de la dispersion géographique. La superposition d'un trop grand nombre de niveaux de pilotage fait courir des risques en matière de réactivité, de fiabilité de l'information, de la lourdeur et des coûts de fonctionnement. Pour chacun des niveaux retenus, il y a lieu de définir les moyens de pilotage sur lesquels on s'appuiera :

- Délégation budgétaire,
- Indicateurs et tableau de bord comptables (niveau de restitution comptable)
- Indicateurs et tableau de bord exclusivement physico-opérationnels (pas restitution comptable à ce niveau),
- Contrats de gestion (Direction Par Objectifs)...

Ce faisant, nous sommes conduits à définir l'architecture et le contenu du reporting. La mise en place d'indicateurs physiques peut souvent descendre plus bas dans la structure que la délégation budgétaire et les restitutions financières, dont le maillage ne doit pas être trop fin pour éviter une lourdeur excessive.

2.2.4.2 La définition des axes de pilotage

Une entreprise a presque toujours plusieurs axes de pilotage, c'est-à-dire plusieurs manières de segmenter ses analyses de coûts, ses performances et ses résultats. Les axes de pilotage, sont les dimensions du pilotage. On peut ainsi trouver, entre autres axes possibles :

²⁰PHILIP LORINO, « Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003, P.44

- Les produits
- Les marchés
- Les clients
- Les projets ou les affaires
- Les territoires géographiques
- Les technologies
- Les métiers...

Les axes de pilotage peuvent être différents d'un secteur de l'entreprise à l'autre. Par exemple, une entreprise peut décider de piloter par produits et par technologies les performances du bureau d'études et des usines, par produits et par secteurs géographiques celles du réseau commercial. On ne peut faire coexister trop d'axes de pilotage concurremment, des choix s'imposent. Il faut identifier les axes cohérents avec les enjeux stratégiques, ce qui peut conduire à en changer lorsque le contexte stratégique change.

2.3. Processus de gestion de la performance

La performance d'une entreprise se mesure par rapport aux objectifs fixés. La performance est positive si elle est conforme ou supérieure aux objectifs. Elle est négative si elle est inférieure aux objectifs. L'écart entre les objectifs et la performance provient d'un changement volontaire (décision) ou non volontaire (événement externe). Pour évaluer les changements et les performances de l'entreprise, des indicateurs de performance sont utilisés. Une bonne gestion de la performance assure une performance optimale, équilibrée et durable de l'entreprise.

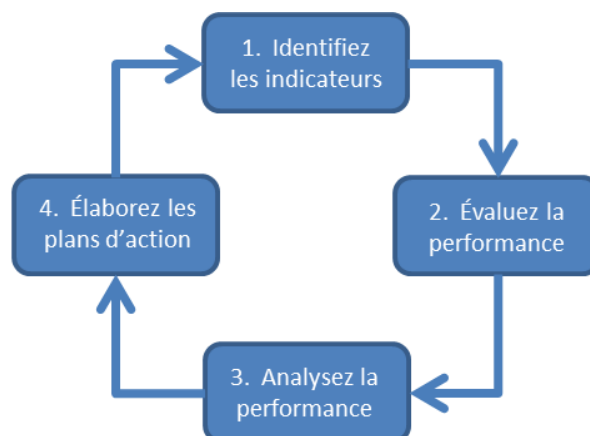


Figure N°03 : Etapes du processus de gestion de la performance

Source : <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/tableau.debord> consulté le 21/12/2016 à 21h 17

La figure précédente permet d'identifier les diverses étapes du processus de gestion de performance qu'on peut résumer dans les points suivants

❖ **Identifiez les indicateurs de performance**

Afin d'identifier les indicateurs de performance le gestionnaire doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les changements importants dans l'environnement externe et interne de l'entreprise?
- Quels sont les changements qui peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la performance de l'entreprise ?
- Quels sont les indicateurs de performance requis pour gérer les changements dans les activités de gestion de l'entreprise ?
- Identifiez le niveau d'importance et de probabilité des performances :
 - Importance des performances
 - ✓ Élevée
 - ✓ Faible
 - Probabilité d'un effet positif ou négatif
 - ✓ Élevée
 - ✓ Faible.

❖ **Évaluez la performance**

- Évaluez la performance selon son importance et sa probabilité d'effet positif ou négatif.
- Évaluez la performance des activités de gestion, des outils de performance, des conditions de performance, des compétences requises, de la satisfaction des parties prenantes.
- Évaluez les indicateurs de performance.

❖ **Analysez la performance**

L'analyse de la performance passe par plusieurs étapes,

- D'où vient la performance de l'entreprise ?
- Quelles sont les causes et les conséquences des performances ?
- Quel est le niveau de performance acceptable ?

- Les indicateurs de performance sont-ils adéquats ?
- Pouvons-nous abandonner le suivi de certaines performances ?

❖ **Élaborez les plans d'action Actions possibles :**

- Identifiez les performances dont l'importance et la probabilité des conséquences sont élevées.
- Identifiez les activités de gestion qui nécessitent des indicateurs de performance.
- Identifiez les activités de gestion qui nécessitent des actions.
- Élaborez des plans d'action.

Section 03 : Les outils de mesure de la performance

Le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, d'assurer leur motivation et leur mobilisation afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion aux projets de cette dernière.

Le système de pilotage de l'entreprise est composé de différents supports d'informations, nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- **Les outils prévisionnels** : Ils permettent d'étudier le futur et de s'y intéresser en fonction des opportunités et du savoir-faire.
- **Les outils d'appui** : Ils constatent les performances et permettent d'y fournir des explications.
- **Les outils de suivi et de réalisation** : Ils permettent de déterminer les écarts et les actions correctives après comparaison des résultats aux objectifs.

3.1. Les outils prévisionnels

3.1.1. Le plan

La planification s'organise comme un ensemble d'informations prévisionnelles, regroupées dans des plans d'action. On retrouve :

➤ ***Le plan stratégique*** ²¹

Un plan stratégique est un document qui résume la façon dont une entreprise envisage de fonctionner et de se développer au cours des trois à cinq prochaines années. Il décrit les occasions d'affaires que poursuivra l'entreprise et comment elle le fera en présentant les décisions prises par la direction dans trois domaines:

- Objectifs stratégiques: objectifs et résultats financiers et non financiers ciblés pour les années à venir
- Portée stratégique: produits et services offerts, clientèle ciblée et marchés
- Facteurs clés de réussite: éléments nécessaires à l'entreprise pour atteindre ses objectifs

Le plan stratégique est important pour les raisons suivantes:

- Il indique la direction générale de l'entreprise, permettant à tous les employés de travailler vers des objectifs communs.
- Il oriente la détermination des priorités, l'allocation des ressources, les exigences en matière de capacités et les activités de budgétisation.
- Il façonne les communications avec les intervenants internes et externes.
- Il constitue la base pour planifier le marketing, l'exploitation, l'informatique et les ressources humaines pour les années à venir.
- Il guide les décisions de gestion lorsqu'émergent de nouvelles possibilités et menaces.

Le contenu d'un plan stratégique s'inspire généralement d'une évaluation des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (analyse SWOT) d'une entreprise

➤ ***Le plan opérationnel*** ²²

Un plan opérationnel est un document par lequel les responsables d'une organisation (que ce soit une entreprise, une institution ou un cabinet gouvernemental) fixent les objectifs qu'ils souhaitent voir accomplis et décident les démarches à suivre.

En général, un plan opérationnel a une durée d'un an, d'où la désignation plan opérationnel annuel (POA). Le POA indique par écrit les stratégies idéalisées par les directeurs pour parvenir aux buts, soit les directives que doivent respecter les employés et subordonnés dans leurs tâches journalières.

²¹<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/plan-strategique.aspx> consulté le 22/12/2016 à 20:13

²²<http://lesdefinitions.fr/plan-operationnel> consulté le 22/12/2016 à 20:14

À l'image de tous les plans du genre, un plan opérationnel permet de faire le suivi des actions pour en juger l'efficacité; au cas où les objectifs sont loin d'être satisfaits, le directeur a la possibilité de proposer de nouvelles mesures. Le POA comporte aussi les détails sur le moyen de réussir ce qui est prévu dans le plan stratégique.

Il comprend :

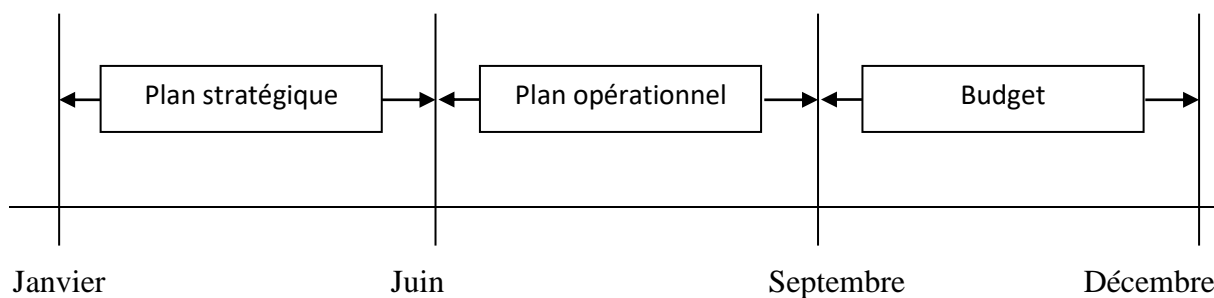
- Une valorisation de façon détaillée du programme des investissements techniques et financiers.
- Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement.
- Des comptes de résultats prévisionnels.

3.1.2. Le budget²³

Un budget est un document produit annuellement par les entreprises, les administrations ou encore les organisations. Il fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles planifiées pour l'exercice à venir. Le budget est un outil incontournable pour les chefs d'entreprise qui l'utilisent à des fins de pilotage, de prévision et de contrôle de leurs activités. Il peut se focaliser sur les recettes dépenses liées à l'exploitation ou à l'investissement et peut recouvrir un caractère indicatif ou impératif. Parce que le budget n'a aucune valeur légale, certaines entreprises (notamment commerciales) n'hésitent pas à établir un double budget.

Alors qu'un premier budget comprenant des données réelles est destiné à la direction, un second est fourni aux collaborateurs en leur présentant des objectifs à la hausse. Cette stratégie est essentiellement utilisée à des fins de motivation du personnel.

Le budget constitue donc la liste des objectifs, à court terme, retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements et de l'exploitation.



²³<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/14460/budget-definition.html> consulté le 22/12/2016 à 20 : 18

Figure N°04 : Calendrier habituel des entreprises

Source : GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 123

Les trois niveaux de planification doivent permettre d'assurer la cohérence des actions qui seront mises en œuvre pour réaliser l'intention stratégique. Ainsi, le plan stratégique sert de cadre de référence pour l'établissement du plan opérationnel, qui lui-même sert de référence pour l'établissement du budget.

Tableau N°01 : Horizons et niveau de détail des différents types de planification

Type de planification	Horizon*	Prévisions financière	Prévisions opérationnelles
Plan stratégique	Long terme 5ans	Pas exhaustives	Décision dont les conséquences sont à plus de 3 ans impliquant des irréversibilités
Plan opérationnel	Moyen terme 3ans	Au niveau de l'entreprise	Décision à plus de 1 an impliquant des irréversibilités
Budget	Court terme 1an	Au niveau décentralisé	Décision à plus de 1 mois impliquant des irréversibilités

* Les horizons en années correspondent aux horizons les plus courants

Source : GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002, P. 122

Le premier outil de planification est le plan stratégique. Il est établi sur un horizon de 5ans c'est-à-dire à long terme. Les prévisions financières établies ne sont pas exhaustives et les conséquences des décisions prises sont à plus de 3 ans et sont irréversibles.

Le second outil de planification est le plan opérationnel. Il est établi sur un horizon de 3ans c'est-à-dire à moyen terme. Les prévisions financière établies au niveau de l'entreprise et les conséquences des décisions prises sont à plus de 1 an et sont irréversibles.

Le troisième et dernier outil de planification est le budget. Il est établi sur un horizon d'un an c'est-à-dire à court terme. Les prévisions financière établies sont décentralisées et les conséquences des décisions prises sont à plus de 1 mois et sont irréversibles.

3.2. Les outils d'appui

3.2.1. Le Benchmarking²⁴

Le benchmarking est donc une démarche consistant à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenues par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés. Il permet d'évaluer et d'améliorer sa performance.

Il existe différents types de benchmarking :

- **Le benchmarking interne** : Il revient à comparer différentes unités de l'entreprise (usines, agences commerciales, filiales) entre elles ou à chercher à utiliser les procédures exemplaires d'une unité dans un autre département.
- **Le benchmarking fonctionnel** : Il compare une fonction (ou un processus) donnée de l'entreprise à celle(ou à celui) d'une firme très réputée dans le domaine mais appartenant à un secteur différent. Dans ce cas il faut trouver une entreprise qui ouvre ses portes à une telle comparaison. Un moyen d'y parvenir est de faire en sorte que la firme contactée bénéficie de la réciprocité.
- **Le benchmarking concurrentiel** : Il consiste à se comparer à ses concurrents directs. Les réticences sont généralement plus fortes, car les risques d'être copié sans contrepartie sont plus importants.

L'emploi du benchmarks suppose d'avoir une connaissance précise de ses propres processus et de disposer d'un minimum de mesures sur ceux-ci, car au bout de l'évaluation il s'agit de faire ressortir des différences, d'en identifier les causes et de valoriser les progrès à réaliser. Il faut également pouvoir cibler rapidement les bonnes références et savoir où se trouvent les leaders.

3.2.2 Réingénierie des processus d'affaires (re-engineering)

La réingénierie des processus d'affaires, également connu en anglais sous le nom *Business Process Re-engineering*, est une approche qui vise à repenser les processus d'affaires de l'entreprise et à les rendre plus efficace. Selon cette approche, l'entreprise abandonne l'organisation classique verticale fonctionnelle en faveur d'une organisation horizontale dans laquelle la prise de décision peut être déléguée aux acteurs opérationnels, et les fonctions

²⁴Michel Gervais « Contrôle de gestion », 8eme édition, Economica, Paris, 2005, p270

supports du conseil d'administration sont réduites afin de permettre de dégager davantage de valeur pour les clients.

3.3. Les outils de suivi et de réalisation

3.3.1. Le comptabilité générale ²⁵

La comptabilité financière est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet :

- De constater les produits et les charges que la firme génère au cours d'un exercice et de déterminer le résultat qui en découle ;
- De dresser, à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale (bilan) et éventuellement d'en étudier l'évolution (tableau de financement) ;
- D'analyser les conditions d'exploitation en vue de réduire ou même de supprimer les frais et les pertes de l'entreprise et d'améliorer les diverses sources de bénéfices.
- De fournir les renseignements clairs et précis nécessaires à la direction, et de répondre aux obligations légales et fiscales.

Une comptabilité simple, claire, qui se rapproche le plus de la situation réelle de l'entreprise, est un puissant outil de la direction, elle représente également un indicateur de bonne gestion.

3.3.2. La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est une partie du système d'information de gestion de l'entreprise, dont le rôle premier est d'aider les responsables et les opérationnels dans la définition d'objectifs pertinents et à les atteindre. À cette fin, elle tente de modéliser le fonctionnement de l'entreprise en recherchant notamment les liens existant entre ses ressources économiques et les finalités pour lesquelles celles-ci sont réunies et consommées.

La comptabilité analytique est une des techniques que met en œuvre la comptabilité de gestion. Elle s'intéresse principalement au calcul des coûts et à leur contrôle par le biais de calcul d'écarts. Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de contrôle du rendement et de la rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances internes par une décomposition des coûts de chaque produit ou service, aussi c'est une base pour établir les prévisions des charges et des produits.

L'objectif principal de la comptabilité de gestion est de servir d'outil à la mesure de la performance de l'entreprise.

²⁵Michel Gervais, Idem, 2005, p25

3.3.3. Le reporting financier

« Le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et *in fine*, vers la direction générale. »²⁶

Le reporting financier de l'entreprise est donc un système de collecte et de synthèse des données principalement comptables et financières ayant pour objet d'informer sur la performance financière de l'entreprise et de rendre compte des principaux facteurs qui influent sur celles-ci.

Plusieurs avantages sont soulignés en faveur de ce type de reporting²⁷ :

- Les informations financières offrent à la direction générale une vision synthétique de la performance des activités. Ceci est un avantage important car il existe un réel risque de surcharge d'information pour les managers qui bride alors la prise de décision.
- Les informations financières sont plus faciles à harmoniser que les données non financières. Elles ont un degré de comparabilité supérieur, ce qui facilite les arbitrages par la direction générale, notamment lors de l'allocation de ressources aux entités
- Le reporting financier est peu coûteux en termes de système d'information, dans la mesure où bon nombre d'informations sont déjà disponibles et fiabilisées au sein du système comptable dont la production est obligatoire.

3.3.4. Indicateurs de performance et Tableau de bord

Les Indicateurs clés de performance permettent le pilotage et le suivi de l'efficacité des éléments auxquels ils sont rattachés. Leurs principes résident essentiellement dans leur capacité de s'affranchir de la stérilité d'une donnée brute (qui ne permet ni la décision, ni le jugement critique de la performance) mais de créer une fertilité d'actions à engager. Les KPI seuls ont aussi leurs limites, c'est pourquoi ils sont toujours observés dans un contexte (variation, comparaison...). Les ICP sont toujours calculés et forment soit un ratio, un quotient, un taux ou une moyenne.

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à

²⁶GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P. Op cit, P. 86

²⁷GIRAUD F et autres, Idem P. 88

réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. C'est un instrument d'aide à la décision.

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un outil de contrôle. C'est la brique essentielle à toute démarche de progrès dans une logique une performance durable.

Pour conclure, nous pouvons dire que la mesure de la performance occupe une place primordiale au sein de toute organisation à laquelle elle contribue à garantir la réussite si elle est correctement conçue. Toutefois, la conception d'une telle approche se fait nécessairement en fonction de l'organisation elle-même, de la stratégie et de la répartition des droits décisionnels.

La mesure de la performance peut même être considérée comme un moyen de communication capable d'assurer le déploiement stratégique au sein de l'organisation du niveau hiérarchique le plus élevé et aux niveaux les plus opérationnels qui gèrent le quotidien.

Ce chapitre avait pour but de clarifier la notion de performance. Après plusieurs définitions de la performance basées sur des approches totalement divergentes, nous concluons ce chapitre par dire qu'il n'existe pas une définition qui puisse faire l'unanimité entre les différents acteurs économiques.

Ce concept reste philosophique, néanmoins la performance n'est que la manière de percevoir l'organisation, mais quel que soit cette manière l'essentiel c'est qu'elle soit la même.

CHAPITRE 02

Les indicateurs clés de performance

La complexité de l'organisation d'une entreprise oblige les dirigeants à maîtriser la gestion par la maîtrise de l'information. Celle-ci, qu'elle soit interne ou externe, est devenue un élément primordial de réussite. Cependant, de même que la rareté de l'information représente une entrave à l'évolution de l'entreprise, son abondance peut constituer un handicap pour la prise de décision rapide et adéquate.

Afin de remédier à ce problème, il faut mettre en place un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous une forme parlante pour faciliter la prise de décision.

Il est donc indispensable pour toute organisation d'avoir des indications sur sa performance passée et future, ainsi que sur son environnement, afin d'acquérir un avantage concurrentiel et d'assurer sa survie.

C'est dans ce cadre que sont apparus les indicateurs clés de performance qui permettent un meilleur pilotage de l'entité. Conçus pour l'action rapide, les indicateurs de performances sont bâtis sur une définition claire des responsabilités, et sur une sélection raisonnée pour des actions à court terme.

Considérée comme l'outil de mesure de performance par excellence, son installation devient indispensable, dans la mesure où l'environnement concurrentiel exige d'être « armé » de tout outil permettant de devancer son concurrent.

Dans le présent chapitre nous allons nous concentrer tout d'abord sur le choix et la mise en place d'indicateurs clés de performance. Nous allons ensuite aborder les indicateurs financiers et enfin les indicateurs non financiers.

Section 01 : Mise en place et choix des indicateurs clés de performance

Indiquer c'est montrer, désigner une personne ou une chose. Les indicateurs de gestion sont des instruments de mesure qui constituent l'ossature des tableaux de bord. La qualité de ces derniers dépend donc du choix des indicateurs.

1.1. Définition d'un indicateur de performance

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. »²⁸

L'identification d'un indicateur permet lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et lors de l'utilisation d'un tableau de bord de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée. Les indicateurs sont constitués à partir de certaines données tirées du grand ensemble de l'information existante. Ils ne remplacent pas la production régulière d'information de gestion détaillée, mais en sont plutôt un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion, d'où le terme général d'indicateur *de gestion*.

1.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur²⁹

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité : sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation

1.2.1. La pertinence

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective

²⁸Pierre Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 1999, p 61.

²⁹Pierre Voyer, Idem, p 68.

par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

1.2.2. La qualité de l'indicateur

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps.

- **L'adaptabilité** : Les paramètres doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.

- **La spécificité et la focalisation** : Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

- **La valeur méthodologique** : La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires, en particulier dans le cas d'indicateurs liés à des champs de pratiques professionnels où des liens causaux doivent être utilisés.

- **La robustesse** : L'indicateur doit être suffisamment « robuste » pour être utilisé durant la période prévue. Si l'indicateur manque de robustesse, il peut devenir l'objectif au lieu de refléter l'objet de mesure.

1.2.3. La faisabilité de l'indicateur

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production).

On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

1.2.4. La convivialité

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

- **L'accessibilité** : l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser.

Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

- **L'intelligibilité** : l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.
- **L'évocation** : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

1.3. Utilités des indicateurs de performance ³⁰

Les indicateurs de performance occupent une place importante lors de la prise de décision. Ces derniers servent à :

- ❖ *Illustrer une information*

L'une des utilités les plus courantes des indicateurs de performance est de s'en servir comme **illustration d'une information**. C'est le coup d'œil de synthèse permettant de visualiser en un instant une évolution ou une situation.

³⁰Jean Lochard « Les ratios qui comptent », Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, 2eme édition, Troisième tirage 2008, page 34

❖ Valoriser un objectif

Un indicateur peut être la **valorisation d'un objectif**. La rentabilité -à condition qu'on la définisse avec précision et qu'on définisse le cadre, le contexte, la période et l'objet- Peut-être un objectif. Il en est de même des ratios de productivité, de rendement ou de gestion.

❖ Préparer les décisions

Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une sorte de **clignotant** devant déclencher immédiatement une analyse et entraîner des décisions. Un ratio est une provocation à la réflexion et à l'analyse. Ces ratios sont, la plupart du temps, liés au contrôle budgétaire. Ils sont calculés et publiés à des dates rapprochées, ils sont fréquents, rapides à établir et à diffuser.

Par contre, les indicateurs paraissant une fois par an avec plusieurs mois de décalage ne sont que rarement des indicateurs de décisions.

❖ Effectuer des comparaisons

Les indicateurs de performance permettent des **comparaisons soit interentreprises ou secteurs d'activité, soit à l'intérieur de l'entreprise**: comparaison entre les produits, les fonctions, les activités, les processus et procédés, les réseaux, les unités de gestion, etc.

À cet égard, les indicateurs sont des outils de gestion à utiliser et à exploiter avec une bonne dose de précautions et de prudence.

❖ Susciter des interrogations et préparer les diagnostics

Un ensemble d'indicateurs ne constitue pas à eux seuls un diagnostic. Les indicateurs ont pour rôle de **provoquer des questions, de susciter des interrogations ou d'illustrer, de synthétiser une démonstration ou un raisonnement**. À cet égard, les indicateurs sont utiles pour établir un diagnostic, quel que soit le niveau de ce diagnostic (globalité des entreprises, secteur, unité de gestion, fonction, etc.).

De nombreux indicateurs illustrent des diagnostics partiels :

- **Diagnostic économique** portant sur les produits et les marchés,
- **Diagnostic social** portant sur les rémunérations, les types de contrats, les catégories socioprofessionnelles, la formation et tous les postes du bilan social,
- **Diagnostic financier** portant sur l'exploitation, les bilans, les flux de ressources et d'emplois, les flux de trésorerie, le tout lié à la conjoncture

L'évolution des indicateurs- surtout ceux qui revêtent un caractère très technique - ne peut donner lieu, la plupart du temps, à une analyse sans évoquer les multiples aspects sociaux, humains, environnementaux, historiques sinon parfois culturels ou politiques (au sens large du terme).

1.4.Choix des indicateurs pertinents

Un indicateur est personnel. L'utilisateur doit lui faire confiance lors de la prise de décision. Il est prêt à s'engager et à prendre le risque de décider suivant l'information illustrée par ce dernier. L'indicateur ne peut donc être générique et pris des listes toutes faites. Il doit être choisi et construit par le décideur ou le groupe de décideurs s'ils travaillent en équipe et partagent la même notion de la performance.

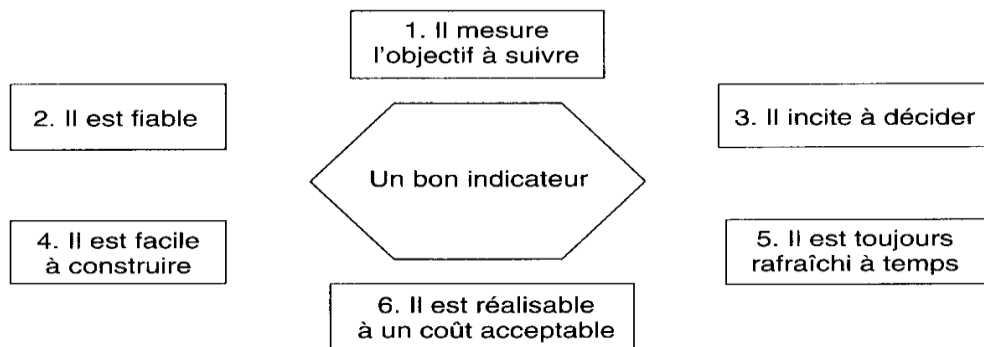


Figure N°06 : Les 06 facettes d'un bon indicateur

Source : Alain Fernandez « L'essentiel du tableau de bord » Eyrolles, Éditions d'organisation, 2eme édition, 2008, page 86

Pour qu'un indicateur soit pertinent il faut qu'il ait plusieurs caractéristiques :

❖ *Mesure de l'objectif à suivre*

L'indicateur choisi doit mesurer la performance en fonction de l'objectif. Si l'objectif vise au raccourcissement des délais d'un processus donné, d'une manière ou d'une autre, l'indicateur choisi doit délivrer une information relative à la performance du processus en termes de délai. L'indicateur oriente les actions. Si l'indicateur délivre une information en termes de coûts, il induira des actions orientées coûts.

❖ *Fiabilité de l'indicateur*

Seules les informations dignes de confiance sont susceptibles de contribuer à l'aide à la décision. Un utilisateur ne prendra jamais de décision après lecture d'une information dont il n'est pas sûr. Tant que la fiabilité d'une information n'est pas établie, il est inutile de l'utiliser pour construire un indicateur.

La fiabilité est définie au sens de l'utilisateur. Il n'y a pas de règle absolue. La confiance est une notion personnelle.

❖ *Incitation à décider*

Un indicateur ne se contente pas de constater une situation. L'enseignement délivré par celui-ci doit permettre de décider en temps et en heure.

L'indicateur n'est utile que dans la mesure où le décideur dispose des moyens d'action.

❖ *Facilité de construction*

Il est inutile d'envisager la construction d'un indicateur tant que les informations clés restent inaccessibles. Il faut toujours rester dans le domaine du possible et de l'accessible.

❖ *Possibilité de le rafraichir à temps*

Décider en temps et en heure est primordiale. Chaque type d'information a son propre cycle. Le rafraichissement doit être établi selon ce cycle.

Le cycle naturel de l'information doit impérativement être respecté : le besoin de résultats toujours réactualisés ne doit pas modifier le cycle naturel des informations. Les résultats financiers sont des informations à cycle lent. Il est inutile de les publier trop fréquemment.

❖ *Acceptabilité des coûts*

La collecte d'informations est loin de représenter un coût négligeable. Pour récupérer des informations jugées comme essentielles, il faudra déployer des efforts plus que conséquents (mise en place d'une infrastructure spécifique, abonnement auprès d'une banque de données, travaux de mise en forme de données...) Il est important d'évaluer ce coût au préalable. Il est alors curieux de constater qu'après lecture du devis bon nombre d'informations semblent moins indispensables.

Seul un indicateur apportant des réponses affirmatives à ces six questions mérite d'être sélectionné pour le tableau de bord.

1.5 Formes d'indicateurs utilisés³¹

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

❖ **Les écarts**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

❖ **Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants :

³¹Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « DCG 11 Contrôle de gestion, manuel et application », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010, page 558

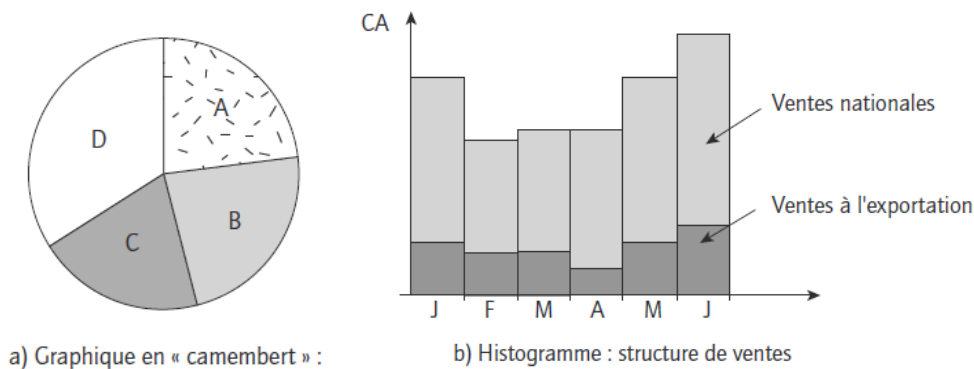
– un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

– il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

❖ Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées :



❖ Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action.

Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel.

La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

1.6. Présentation des indicateurs

La présentation des indicateurs sur le tableau de bord n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante de sa présentation. Que ce soit sous la forme d'un tableau, d'un voyant, d'une courbe ou d'un barre-graphe, il existe une représentation spécifique pour chaque indicateur qui dépend autant de l'information portée que des habitudes du décideur.³²

³²Alain Fernandez « L'essentiel du tableau de bord » Eyrolles, Éditions d'organisation, 2eme édition, 2008, page 92

La présentation des indicateurs dans un tableau de bord doit répondre à certains principes³³ :

- Un graphique ne peut comporter plus de trois ou quatre courbes; au-delà, on ne voit plus rien ;
- Les tableaux ou les graphiques doivent utiliser des couleurs, ce qui, avec les logiciels actuels, ne présente aucune difficulté : on peut même faire des tableaux de bord agréables à exploiter ;
- A chaque fois qu'on le peut, il est utile d'indiquer les prévisions à partir de la réalité actuelle ;
- Il est indispensable de bien rappeler le titre du ratio, les règles d'établissement et de calcul

1.7 Contribution des indicateurs de performance dans le tableau de bord ³⁴

Les indicateurs de performance intégrés au tableau de bord permettent de calculer en continu le niveau de réalisation de ses activités prioritaires afin d'en faciliter le pilotage .

- **Il faut se limiter au choix d'indicateurs significatifs pour chaque tableau de bord en fonction de son utilisateur**

Les indicateurs ont tendance à remplir des tableaux de bord, ce qui est normal puisque les rapports représentent à la fois des informations de synthèse et des corrélations. La plupart du temps ils sont trop nombreux et provoquent des coûts disproportionnés par rapport à l'utilité qu'ils présentent.

- **Les indicateurs de gestion budgétaire intéressent tous les responsables doivent figurer dans tous les tableaux de bord**

Les indicateurs liés à la gestion budgétaire - et surtout ceux liés au contrôle budgétaire- sont à prendre en considération dans un tableau de bord de chaque responsable. Le tableau de bord du contrôleur de gestion doit évidemment, comporter beaucoup d'indicateur, le problème étant de faire une sélection rigoureuse.

- **C'est l'évolution des indicateurs qui est la plus intéressante**

Les indicateurs d'un tableau de bord son, la plupart du temps beaucoup plus utiles dans leur évolution que dans leur niveau. L'échelle de temps est très variable ; elle peut aller de l'année (l'exercice) au quotidien. Ainsi la rentabilité globale d'une entreprise s'exprime - souvent - par semestre tandis que certains indicateurs de consommation de fluides en production continue s'avèrent utiles au jour le jour.

³³Jean Lochard, op cit, page 38

³⁴Jean Lochard, op cit, page 36

- **Les indicateurs peuvent prendre la forme de tableaux ou de graphiques**

Dans un tableau de bord - en simplifiant - deux présentations sont possibles :

- soit sous forme de tableaux,
- soit sous forme de graphiques.

- **Dans un tableau de bord, ce sont souvent les corrélations entre plusieurs indicateurs qui apportent des informations utiles**

Dans un tableau de bord, il est souvent intéressant de démontrer les corrélations entre l'évolution de deux ou de plusieurs indicateurs et d'en tirer des conclusions chiffrées.

Les corrélations répondent à certains principes :

- elles sont peu généralisables ;
- elles sont à remettre en cause fréquemment étant donné l'évolution fulgurante des paramètres économiques ;
- elles ont en apparence un caractère mathématique et rationnel donnant confiance pour l'avenir proche, ce dont il faut se méfier ;
- elles doivent être significatives ;
- elles doivent être constantes et expliquées sinon on ne peut pas en tirer des enseignements.

Section 02 : Les indicateurs financiers

Les premières mesures de la performance globale d'une organisation ont été construites sur la base d'éléments financiers. Il faut savoir que le nombre d'indicateurs financiers est presque illimité. Il s'agira donc uniquement de présenter les indicateurs les plus pertinents, et plus précisément ceux qui permettent une réaction rapide sans remise en cause totale de la structure.

2.1. Définition des indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont un ensemble d'indicateurs utilisés pour connaître l'état de la santé financière de l'entreprise. Il peut s'agir de la solvabilité ou encore de la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent à l'analyste mais aussi aux particuliers de

comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi déceler les opportunités d'investissements³⁵.

2.2. Classification des indicateurs financiers

Il existe plusieurs types d'indicateurs :

2.2.1. Les indicateurs d'activité

Les indicateurs d'activité permettent de connaître la valeur intrinsèque de l'activité d'une entreprise portant sur les aspects industriels et commerciaux.

2.2.1.1 La production de l'entreprise ³⁶

La notion de production est réservée aux entreprises ayant une activité de fabrication ou de transformation de biens et de services.

La production est formée par :

- La production vendue : elle comprend tous les produits, les travaux et les services facturés évalués au prix de vente. Elle est une composante de l'exploitation qui a la vocation d'obtenir des ressources financières à l'entreprise, Sa valeur constitue le chiffre d'affaire de l'entreprise.
- La production stockée : la variation des stocks, d'encours et de produits finis (stockage ou déstockage) valorisé en coût de production.
- La production immobilisée : La production immobilisée représente la production des immobilisations réalisée par l'entreprise pour elle-même exprimée en coût de production. Cette production immobilisée n'est donc pas destinée à être vendue contrairement à la production stockée.

La production de l'exercice mesure mieux que la seule production vendue (ou chiffre d'affaire) l'activité de l'entreprise, notamment quand la production immobilisée a une importance significative.

³⁵<http://www.edubourse.com/lexique/indicateur-financier.php> consulté le 12/03/2017 à 17h27

³⁶ Georges Langlois, Michèle Mollet, manuel de gestion financière, Berti Edition, Alger, 2011, page 59

2.2.1.2. La marge commerciale

Le calcul de la marge commerciale concerne les entreprises dont tout ou partie de l'activité est une activité de négoce, C'est-à-dire les entreprises qui achète des marchandises pour les revendre sans effectuer aucune transformation. ³⁷

Ventes nettes – Coût d'achat des marchandises vendues

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6 page 08

Une comparaison avec des entreprises appartenant au même secteur d'activité permet de porter un jugement sur le niveau de la marge commerciale de l'entreprise étudiée. Toutefois, il est important d'apprécier la marge commerciale en fonction du type de produit et du mode de distribution choisis par l'entreprise. ³⁸

2.2.1.3. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur de création de richesse et correspond à la somme de la marge commerciale et de la production de l'exercice, diminuée des consommations intermédiaires en provenance des tiers. Elle est partagée entre l'État, le personnel, les prêteurs, les associés et l'entreprise elle-même. Son évolution permet de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.

C'est un bon estimateur du poids économique de l'entreprise. Il s'agit du critère de taille le plus pertinent. Il mesure le degré d'intégration verticale de l'entreprise. ³⁹

Marge commerciale+ Production de l'exercice– Consommations de l'exercice en provenance des tiers

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

³⁷Anne Nippert, DCG 6 Finance d'entreprise MANUEL COMPLET APPLICATIONS et CORRIGÉS, Gualino, 2009, page 88

³⁸ Idem page 89

³⁹Christian ZAMBOTTO, Corinne ZAMBOTTO *Gestion financière : Finance d'entreprise Ed 8, Dunod, Paris, 2009*

2.2.1.4. Le chiffre d'affaire

L'analyse du CA est nécessaire pour caractériser la place de l'entreprise dans son secteur d'activité, sa position sur le marché, ses aptitudes à développer différentes activités d'une manière profitable.

Il représente le total des ventes et prestations effectuées par l'entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Le chiffre d'affaire peut se calculer pour n'importe quelle période, cela dit il est souvent calculé de façon mensuelle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise.⁴⁰

Par définition le CA d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci. D'un point de vue financier cette notion est utilisée à des fins multiples :

- ✚ Evaluer sa société ;
- ✚ Evaluer et/ou suivre la performance des ventes ;
- ✚ Déterminer ses parts de marchés dans un secteur.

$$\text{Prix de vente} * \text{Quantités vendues} = \\ \text{Chiffre d'affaires}$$

2.2.2. Indicateurs de résultats

2.2.2.1. Le compte de résultat ⁴¹

Le compte de résultat est un document comptable de synthèse et un outil d'analyse. Il détaille la constitution du résultat, les produits correspondent aux gains (ou recette) obtenu par la réalisation des opérations industrielle, commerciale et Financière et les charges correspondent aux coûts (ou dépenses) occasionnés par ces opérations. La différence entre les produits obtenus et les charges correspondantes permet l'obtention d'un résultat global du type $\text{Résultat} = \text{Produits} - \text{charges}$ ⁴²

Les comptes de résultats présentent un double intérêt :

⁴⁰<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html> consulté le 12/03/2017 à 18h14

⁴¹ Georges langrois : *contrôle de gestion budgétaire* 3^e éd. Person éducation France 2006 p35

- La détermination d'un résultat et la formulation d'une appréciation d'ensemble sous les performances économiques de la période.
- La récapitulation exhaustive des éléments des produits et de charges qui ont contribué à sa réalisation et l'identification des facteurs favorables et non favorable qui l'on influencer.

Les informations du compte de résultat sont structurées par types d'activité, par types d'opération, ainsi les opérations liées à l'activité de base de l'entreprise (industrielle et/ou commerciales) constituent les opérations courantes. Elles ont un caractère ordinaire, habituel répétitif et comprennent les opérations d'exploitation et Financières. Par opposition, les opérations exceptionnelles ont un caractère accidentel non répétitif.

Il ne faut pas se limiter à l'utilisation des informations brutes provenant des documents de synthèse. Ces informations doivent être adoptées retraitées et transformées en vue d'obtenir des informations pertinentes capables de répondre aux besoins et aux exigences des décideurs.

2.2.2.2. Les indicateurs intermédiaires de résultats

2.2.2.2.1. L'Excédent Brut d'Exploitation ⁴³

L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charges financières).

L'excédent brut d'exploitation peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation (IBE). L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

Il est utile de décomposer l'excédent brut d'exploitation global par ligne de produits ou de services afin de repérer les activités qui génèrent un excédent brut d'exploitation insatisfaisant, voire une insuffisance brute d'exploitation. L'excédent brut d'exploitation est un indicateur privilégié pour la comparaison interentreprises dans la mesure où il ne prend pas

⁴³ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, MÉMENTOS LMD ANALYSE FINANCIÈRE, Gualino13 e édition 2016-2017, page 45

en compte les choix des dirigeants en matière de politiques d'amortissement, de financement, de distribution de dividendes et de mode d'imposition.

Valeur ajoutée+ Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés –
Charges de personnel

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

2.2.2.2. Le résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation** est un indicateur financier figurant dans le compte de résultat et le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Comme son nom l'indique, il donne une précision sur le résultat tiré de l'**exploitation normale et courante de l'activité** d'une entreprise. Les aspects financiers ou exceptionnels ne sont pas pris en compte dans cette notion. Il en est de même concernant l'impôt sur les bénéfices.⁴⁴

Excédent brut d'exploitation+ Reprises surcharges d'exploitation + Transferts de
charges d'exploitation + Autres produits de gestion – Dotations surcharges
d'exploitation – Autres charges de gestion

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

Le résultat d'exploitation représente le résultat généré par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise. Par rapport à l'EBE il mesure la performance industrielle et commerciale de celle-ci en tenant compte de la politique d'investissement. Il constitue un résultat économique net.⁴⁵

2.2.2.3. Le résultat courant avant impôts

Le **RCAI** est un indicateur financier figurant dans un compte de résultat ou dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion. Il dégage le revenu net provenant de l'activité normale et habituelle d'une entreprise en tenant compte, non seulement de l'exploitation mais également

⁴⁴<http://www.compta-facile.com/resultat-d-exploitation-definition-calcul-interet/> consulté le 15/03/2017 à 10h19

⁴⁵Analyse financière 2015-2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6, page 09

de son cycle de financement. Le RCAI est calculé avant impôts sur les bénéfices tandis que le résultat courant est calculé après.⁴⁶

$$\text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} - \\ + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

Le résultat courant avant impôts mesure donc la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Effectuer une comparaison entre ce dernier et le résultat de l'exploitation permet d'analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.⁴⁷

2.2.2.2.4. Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel n'est pas au sens strict une marge. Il est déterminé à partir des opérations effectuées à titres exceptionnel par l'entreprise mais le produit exceptionnels et le charge exceptionnelles n'ont pas forcément un lien au cours d'un même exercice.

$$\text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelle}$$

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

Il est important d'isoler les opérations non récurrentes qui ne se reproduiront pas à l'avenir car elles n'interviennent pas dans la prévision des résultats des exercices ultérieurs. Pour que l'analyse soit pertinente, le résultat exceptionnel ne devrait regrouper que ces opérations véritablement extraordinaires de façon à les distinguer des opérations ordinaires qui concourent à former le résultat courant.

2.2.2.2.5. Le résultat net⁴⁸

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

⁴⁶<http://www.compta-facile.com/resultat-courant-avant-impots-rcai-definition-calcul-interet/> consulté le 15/03/2017 à 13h29

⁴⁷ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, MÉMENTOS LMD ANALYSE FINANCIÈRE, Gualino13 e édition 2016-2017, page 50.

⁴⁸ Georges Langlois, Michèle Mollet, manuel de gestion financière, Berti Edition, Alger, 2011, page 67

total des charges de cette période. C'est tout ou partie de ce résultat qui peut être distribué sous forme de dividendes (dès lors qu'il est positif, qu'il n'y ait pas de pertes antérieures à apurer et que la réserve légale soit dotée).

Résultat courant avant impôts ± Résultat exceptionnel – Participation des salariés – Impôt sur les bénéfices

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

2.2.3. Les indicateurs de rentabilité⁴⁹

La rentabilité d'une entreprise peut être définie comme son aptitude à sécréter un résultat pour un montant donné de capitaux investis. Compte tenu des différents niveaux de résultat, il existe différents niveaux de rentabilité. On peut estimer cependant que la rentabilité économique d'une part, la rentabilité financière d'autre part, sont les deux principales expressions de la rentabilité de l'entreprise.

2.2.3.1. La rentabilité économique

C'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi et le résultat économique (ou d'exploitation) obtenu. Si on considère que l'actif économique représente l'ensemble des capitaux investis par l'entreprise, on aura :

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation / Actif économique net

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

2.2.3.2. La rentabilité financière

C'est la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires. C'est l'expression dominante de la rentabilité. Lorsqu'on parle de rentabilité en général, on sous-entend rentabilité financière. Cette importance est naturellement due au fait que l'entreprise ne peut survivre sans le soutien de ses actionnaires, et que celui-ci suppose une juste rémunération qui

⁴⁹ Gestion financière de l'entreprise, Charles-Henri d'Arcimoles, Jean-Yves Saulquin, ed Vuibert, 2012, page 94

compense le risque encouru. Le ratio de rentabilité financière, ou rentabilité des capitaux propres, s'écrit

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Source : Analyse financière 2015.2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière Ed.6

2.2.4. Les indicateurs de résultat monétaire

2.2.4.1. Cash-flow

Les cash-flows sont à la base de tout calcul de valeur. En effet, d'un point de vue financier, la valeur d'un actif est égale à la somme des cash-flows futurs que cet actif est censé engendrer, actualisés à un taux égal au coût d'opportunité associé à la détention de l'actif en question pour un investisseur⁵⁰

Le flux de trésorerie disponible (free cash-flows) est un indicateur largement utilisé par les groupes tant pour évaluer la performance économique de chacune de leurs filiales que pour mettre en œuvre la politique financière au niveau global. Il est également utilisé par les analystes financiers pour évaluer l'évolution du besoin de financement des groupes⁵¹

2.2.4.2. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement représente le surplus monétaire dégagé par l'exploitation pendant une période et indique la capacité de l'entreprise à financer sa croissance. On l'appelle aussi marge brute d'autofinancement. Alors que l'excédent brut d'exploitation ne tient compte que des produits et charges d'exploitation, la capacité d'autofinancement tient compte de tous les produits encaissés et de toutes les charges décaissées. Elle constitue donc un indicateur plus global de la performance de l'entreprise. On peut utiliser deux méthodes pour la calculer. ⁵²

⁵⁰ Françoise Giraud, Philippe Zarlowski, Les fondamentaux du contrôle de gestion Principes et outils, Pearson, 2016, page 57

⁵¹ Bruno Bachy, *Analyse financière des comptes consolidés IAS/IFRS*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2015, page 255

⁵² Josette Peyrard et autres, *Analyse financière norme françaises et internationales*, 9 e édition, Vuibert, Paris, 2006, page 70

La CAF s'obtient à partir de l'EBE, en y ajoutant les autres produits encaissables et en retirant les autres charges décaissables d'exploitation et hors exploitation (financiers et exceptionnels) :⁵³

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{autres produits d'exploitation encaissables} - \text{autres charges d'exploitation décaissables} + \text{produits financiers encaissables} - \text{charges financières décaissables} + \text{produits exceptionnels encaissables} - \text{charges exceptionnelles décaissables* sauf produits des cessions d'éléments d'actif}$$

Source : Jean.Guy Degos, Stéphane Griffiths, Gestion financière l'analyse à la stratégie, Eyrolles,2011, page 90

2.2.5. Les indicateurs de création de valeur

« Ce sont des indicateurs souvent utilisés par les analystes financiers et investisseurs pour disposer d'une mesure globale de la performance »⁵⁴. Les principaux indicateurs de création de valeur ne sont autre que l'EVA (Economic value added) et le MVA (Market value added).

2.2.5.1 Economic Value Added⁵⁵

Le modèle de la Valeur Économique Ajoutée (EVA), promu et diffusé par le cabinet anglo-saxon Stern et Stewart, constitue l'aboutissement le plus récent de la mesure de la performance économique et financière.

L'EVA repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité. Les ressources sont composées de dettes, dont le coût est traditionnellement pris en compte par les frais financiers, et de fonds propres, dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance. Or, les fonds propres ont un coût : prix historique d'acquisition des actions, dividendes versées et enfin primes de risque spécifiques (coûts d'opportunité pour l'investisseur) par rapport aux placements sans risques. L'EVA vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le

⁵³Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths, Gestion financière l'analyse à la stratégie, Eyrolles,2011, page 90

⁵⁴Françoise Giraud, Philippe Zarlowski, *Les fondamentaux du contrôle de gestion Principes et outils*, Pearson, 2016, page 55

⁵⁵Françoise GIRAUD et autres, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^e édition, Gualino édition, Paris , 2004 , page 75

coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré (WACC).

Un flux négatif signifiera que l'entité n'a pas contribué à rémunérer suffisamment les apporteurs de capitaux et notamment les actionnaires, c'est-à-dire à créer de la valeur d'un point de vue strictement financier.

L'argumentation développée par les partisans de l'EVA est double. Du point de vue de l'appréciation globale de la performance, l'EVA serait une meilleure mesure que les mesures financières traditionnelles, pour plusieurs raisons :

- ✚ elle intègre la totalité du coût des capitaux utilisés, et non uniquement le coût des capitaux empruntés. Son calcul permet donc de déterminer une valeur résiduelle reflétant directement le point de vue de l'investisseur, contrairement au résultat net d'exploitation qui reflète le point de vue du management. Beaucoup dénoncent que ce caractère n'est pas novateur : dans les années 60, une mesure comme le bénéfice résiduel permettait déjà de corriger le résultat comptable du coût des capitaux⁶. Il n'en demeure pas moins que ce n'est pas le cas de toutes les mesures financières, et qu'il s'agit donc bien d'un avantage distinctif, bien que non exclusif, de l'EVA ;
- ✚ les mesures sous forme de ratios peuvent créer des illusions d'optique : ainsi par exemple, certains projets d'investissement peuvent être rejetés à tort sur la base du ROCE, alors qu'ils auraient été adoptés avec une mesure comme l'EVA.

2.2.5.2. Le Market Value Added

Il s'agit d'une formule de calcul visant à déterminer la création de valeur des sociétés cotées en Bourse. Créée et déposée par deux financiers américains, J. Stern et G. Stewart, cette formule vise à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique. Par actif économique, on entend les sommes mobilisées en actif et les besoins en fonds de roulement. Ce rapport permet de comprendre l'augmentation de la valeur de la société en rapport aux capitaux investis pour atteindre ce résultat. La MVA, création de valeur de l'entreprise, peut être rapprochée de la notion de Goodwill, rapport entre l'actif du bilan de l'entreprise et la somme de son capital sur le

marché. L'entreprise aura créé de la valeur si son taux de MVA est positif. Dans le cas contraire, elle aura détruit de la valeur.⁵⁶

$$\text{MVA} = \text{Valeur de marché de l'entreprise} - \text{capital investi}$$

2.3. Les vertus des indicateurs financiers⁵⁷

Les vertus des indicateurs financiers sont liées en premier lieu à celles des valeurs comptables sur lesquelles ils reposent. En effet :

- celles-ci sont considérées comme des mesures relativement objectives, dans la mesure où elles suivent des règles d'élaboration explicites et qui s'imposent à toutes les entreprises comparables ;
- ce sont ensuite des mesures fiables, car les obligations de contrôle imposées par les instances comptables et fiscales amènent les entreprises à mettre en place des procédures de validation efficaces ;
- les mesures comptables ont l'avantage d'être toutes exprimées dans une grandeur unique, la valeur monétaire, ce qui facilite les agrégations et les comparaisons ;
- enfin, elles sont déjà disponibles puisque produites à des fins légales.

De ce fait, la construction des indicateurs financiers est simple et peu coûteuse. Les indicateurs financiers sont également intéressants car synthétiques. Ils permettent de résumer la performance de l'entreprise dans un critère unique, et même lorsque l'on cherche à les combiner, leur nombre reste assez limité. Ceci favorise les comparaisons, et facilite le diagnostic de la performance d'ensemble.

2.4. Les limites des indicateurs financiers⁵⁸

- *Biais court terme*

Une des critiques les plus fréquentes à l'encontre des indicateurs financiers est qu'ils donnent une vision à court terme de la performance. Si on considère toutes les décisions prises dans le courant d'une année n , l'indicateur financier mesuré à la fin de l'année va capter certains

⁵⁶<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/15098/mva-market-value-added-definition-calcul-traduction-et-synonymes.html> consulté le 20/03/2017 à 18h15

⁵⁷Françoise GIRAUD et autres, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^e édition, Gualino édition, Paris, 2004, page 82

⁵⁸Françoise GIRAUD et autres, op cite, page 83

effets de ces décisions, ceux qui se font sentir à court terme. En revanche, les effets qui apparaissent à plus long terme échappent aux mesures financières à court terme. L'appréhension de la performance s'en trouve donc faussée.

- *Signal tardif*

Une seconde limite est que le délai entre les décisions managériales et leur traduction dans les indicateurs financiers peut être important. Une décision de formation, on l'a vu, ne se traduira par une augmentation de marge que tardivement. Le signal apporté aux managers par les indicateurs financiers est peu réactif, ce qui est un handicap dans un contexte changeant.

- *Prise de décision corrective*

Une autre limite des indicateurs financiers est liée à leur caractère synthétique. Si celui-ci est une vertu quand on cherche à appréhender la performance de l'organisation, puisqu'il permet de « résumer » la performance en une mesure unique, en revanche il montre des limites dès lors qu'il s'agit d'interpréter les résultats car les indicateurs financiers n'informent en rien sur les raisons qui ont permis d'obtenir tel ou tel niveau de résultat.

- *Lisibilité*

Enfin, les indicateurs financiers sont parfois jugés comme peu lisibles par les managers. Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers.

Section 03 : Les indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers sont critiqués par un grand nombre d'auteurs puisqu'ils les considèrent comme étant incomplets et peu actionnables. Ainsi pour pallier les limitations des mesures de performance financières, les gestionnaires ont utilisé des mesures d'évaluation qui sortent du cadre strict des mesures comptables c'est-à-dire les indicateurs non financiers.

3.1. Définition des indicateurs non financiers :

« Toute mesure quantitative de la performance d'une entité qui n'est pas exprimée dans des unités monétaires. Ceci y inclut n'importe quelle mesure de performance à base de ratio. Une

*mesure de performance non-financière sous forme de ratio omet toute mesure monétaire dans le numérateur ou dans le dénominateur de ce dernier. »*⁵⁹

Ce sont donc des indicateurs qui permettent de mesurer la performance d'une entité ou d'une partie de celle-ci, et qui permettent de suivre et d'apprécier les aspects autres que financiers des objectifs à réaliser ou de la stratégie à mettre en œuvre.

3.2. Avantages et inconvénients des indicateurs non financiers⁶⁰

Dans leur article paru le 16/10/2000 dans le *Mastering Management (Financial Times Series)*, Christopher D. Ittner et David F. Larcker considèrent qu'utiliser des données financières comme seule mesure de performance est insuffisant. Ils suggèrent donc de les compléter avec des indicateurs non financiers qui sont cependant difficiles à mettre en œuvre. Ces mesures non financières offrent plusieurs avantages :

✚ Les systèmes d'évaluation financière se concentrent généralement sur les performances à court terme. Ils ne prennent pas en considération les objectifs non financiers qui peuvent être importants pour améliorer la rentabilité et atteindre les objectifs stratégiques à plus long terme de l'entité.

Les moteurs du succès dans de nombreuses industries sont des actifs incorporels tels que le capital intellectuel et la fidélisation de la clientèle, plutôt que les actifs corporels admis aux bilans. Bien qu'il soit difficile de quantifier les actifs incorporels en termes financiers, les données non financières peuvent fournir des indicateurs indirects et quantitatifs des actifs incorporels d'une entreprise

✚ Les mesures non financières peuvent être de meilleurs indicateurs de la performance financière future. Même si l'objectif ultime est de maximiser le rendement financier, les mesures financières actuelles peuvent ne pas tirer profit à long terme des décisions prises maintenant.

⁵⁹http://lexicon.ft.com/Term?term=non_financial-performance-measures consulté le 20/03/2017 à 21h07

⁶⁰<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/non-financial-performance-measures-what-works-and-what-doesnt/> consulté le 20/03/2017 à 21h28

Les indicateurs non financiers offrent aussi plusieurs inconvénients :

- ✚ La mise en place d'un système d'information qui permet le suivi d'indicateurs financiers et non financiers peut être coûteuse et les dépenses liées à cet investissement peuvent dépasser ses avantages.
- ✚ Contrairement aux mesures comptables, les données non financières sont mesurées de plusieurs façons. Il est difficile d'évaluer les performances lorsque certains indicateurs sont exprimés en « temps », certains en quantités et d'autre en pourcentage.
- ✚ De nombreuses entreprises adoptent des mesures non financières sans articuler les relations entre les mesures ou en vérifiant qu'elles ont une incidence sur la rentabilité de l'entreprise. Les liens de causalité inconnus ou non vérifiés créent deux problèmes lors de l'évaluation du rendement: des mesures incorrectes attirent l'attention sur les mauvais objectifs et les améliorations ne peuvent être liées à des résultats ultérieurs.
- ✚ De nombreuses données non financières telles que les mesures de satisfaction sont basées sur des enquêtes avec peu de répondants et peu de questions. Ces mesures présentent généralement une fiabilité statistique médiocre, ce qui réduit leur capacité à discriminer les performances supérieures ou à prédire les résultats financiers futurs.
- ✚ Bien que les mesures financières soient peu susceptibles de saisir pleinement les nombreuses dimensions de la performance organisationnelle, la mise en œuvre d'un système d'évaluation comportant trop de mesures peut conduire à une «désintégration de la mesure». Cela se produit quand une surabondance de mesures dilue l'effet du processus de mesure. Les gestionnaires chassent une variété de mesures simultanément, tout en réalisant peu de gain dans les principaux moteurs de la réussite.

3.3. Classification des indicateurs non financiers

Il existe plusieurs types d'indicateurs financiers. Cependant beaucoup d'entreprises ne sont intéressées que par 3 types :

3.3.1. Les indicateurs de ressources humaines ⁶¹

Les indicateurs RH permettent d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée de la situation actuelle du service des ressources humaines. Il fournit au responsable une visibilité sur les

⁶¹<http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-kpi/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines.html> consulté le 24/03/2017 à 10h37

différents mouvements, aussi bien envisagés qu'effectués, de l'ensemble du personnel. Il existe une multitude d'indicateurs RH cependant certains sont incontournables et doivent impérativement être suivis par les dirigeants.

Tableau N°01 : Les indicateurs ressources humaines

Indicateurs	Formules de calcul	Commentaires
Taux de turnover	$\frac{\text{Nombre d'entrées} + \text{Sorties}}{\text{Nombre de salariés}}$	Exprimé en pourcentage, il nous informe du nombre de départs volontaires par rapport au nombre total de salariés présents durant la période. Il doit permettre aux dirigeants de s'interroger sur sa politique sociale.
Taux d'absentéisme	$\frac{\text{Nombre de jours d'absences}}{251 * \text{ETP}}$	C'est un indicateur clé de la motivation du personnel. Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés.
Taux d'encadrement	$\frac{\text{Nombre d'encadrant}}{\text{Nombre de salariés en équivalent temps plein}}$	Nombre de personnels ayant une fonction d'encadrement par rapport au nombre total de salariés.
Cout des formations	Cout de formation Effectif	Pour le calculer, il faut inclure dans le coût de la formation , les salaires, les frais de séjours et de déplacements, les honoraires des animateurs, les factures des organismes de formation et le coût de services spécialisés de l'entreprise



CA par salarié		Cet indicateur ne tient pas compte ici des rémunérations mais uniquement du nombre de salariés présents sur la période. Il permet de visualiser si de nouvelles embauches ont un impact positif sur l'activité.
Taux d'externes	$\frac{\text{Nombre de personnes externe}}{\text{Nombre total de salariés}}$	Il s'agit là de rapprocher le nombre de personnes externes (intérim, free-lance) travaillant dans l'entreprise par rapport au nombre de salariés « interne ».
Ventilation de types de contrats		Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des contrats : CDD, CDI, temps plein, temps partiel.
Cout moyen des notes de frais		Parce qu'un salarié ne coûte pas que son salaire et ses charges. Il convient de surveiller l'évolution des notes de frais, principalement des salariés itinérants.

Source : <http://www.pme.gestion.fr/tableaux.bord.entreprise/indicateurs.kpi/tableau.de.bord.indicateurs.de.production.html> 24/03/2017 à 10h40

Ce tableau permet de visualiser certains indicateurs RH leur formule de calcul ainsi que leur utilité.

3.3.2. Les indicateurs commerciaux

Les indicateurs de performance commerciale permettent de suivre le développement de l'activité de l'entreprise. Ces derniers permettent de :

-  Visualiser concrètement le comportement de son déploiement ;
-  Apprécier la dynamique commerciale ;

- ✚ Mesurer les performances de chacune des actions commerciales engagées ;
- ✚ Identifier les actions qui y influencent le plus le développement de l'entreprise.

Tableau N°02 : Les indicateurs commerciaux.

Indicateurs	Commentaires
Chiffre d'affaire réalisé	Un ratio supérieur à 1 indique un mois où les ventes ont été supérieures aux attentes. Un mauvais ratio doit alerter le responsable d'entreprise et l'engage à en comprendre les raisons
Chiffre d'affaire prévu	
Commande moyenne réalisée	Un ratio supérieur à 1 indique des achats unitaires importants. Un mauvais ratio signifie que les clients ont moins acheté que prévu.
Commande moyenne attendue	
Marge dégagée réalisée	Un ratio inférieur à 1 montre une dégradation de la marge, peut-être due à la pression concurrentielle accrue.
Marge dégagée prévue	
Chiffre d'affaire par vendeur réalisé	Ce ratio, présenté sous forme de courbes par exemple, peut alerter le destinataire du tableau sur un problème d'intégration à une équipe, une démotivation passagère ou une concurrence locale plus forte sur le secteur du commercial.
Nombre de commandes annulées	Plus le ratio est élevé, plus il y a perte de chiffre d'affaire potentiel
Nombre de commandes totales	
Nombre de nouveaux clients	Ce ratio montre le dynamisme commercial de l'entreprise et sa capacité à trouver de nouvelles sources de revenu.
Nombre total de clients	

Pourcentage d'impayés par rapport au chiffre d'affaire réalisé	Une augmentation de ce ratio démontre une baisse de la qualité de la clientèle
Répartition du chiffre d'affaire par famille de produits	Couplé à une courbe, on peut ainsi voir l'historique des progressions ou des Régressions pour chaque famille de produits et ensuite s'interroger sur la pertinence de commercialiser des produits éventuellement à bout de souffle.
Nombre de réclamations clients	Ces réclamations peuvent porter sur le produit lui-même mais aussi sur les services périphériques (délais de livraison, conditions de la livraison, accueil..). il s'agit ici d'un indicateur qualitatif
Activité du service après-vente	Nombre de problèmes pris en charge, délais de résolution des problèmes, taux de réparations et taux d'échanges standards

Source : <http://www.pme.gestion.fr/tableaux.bord.entreprise/indicateurs.kpi/tableau.de.bord.indicateurs.commerciaux.html> consulté le 24/03/2017 à 11h04

Le tableau ci-dessous permet de voir les indicateurs commerciaux les plus importants et les plus utilisés. Il nous permet aussi de connaître l'utilité de chaque indicateur.

3.3.3. Les indicateurs d'exploitation

Mesurer la productivité globale d'une entreprise présente un défi de taille, mais essentiel à relever. Pour y parvenir, il faut mettre en place plusieurs processus et garder la trace de nombreux paramètres et indicateurs.

Le tableau suivant permet de voir les indicateurs qui permettent de mesurer la performance de la productivité de l'entreprise.

Tableau N°03 : Les indicateurs d'exploitation

Indicateurs	Formules	Commentaires
Capacité de production inutilisée	Volume standard disponible – volume réelle produit dans la période	Permet d'estimer le niveau de non utilisation de nos capacités. Important pour réactiver les commerciaux (prospection des clients)
Coût de revient par produit	Somme des coûts liés au cycle de production	Charges enregistrées durant tout le cycle de production. Peuvent être évaluées par famille de produit
Niveau de production	Nombre d'ordres, effectivement produits dans la période	Peut être présenté par équipement, famille de produit
Coefficient de rotation des stocks	$\frac{\text{Achat ou consommation (en quantité ou en valeur)}}{\text{Stock moyen (en quantité ou en valeur)}}$	Ce ratio indique le nombre de fois que le stock d'un magasin se renouvelle au cours d'une période donnée. Dans les ventes, il détermine le nombre de fois que le stock est complètement renouvelé pour réaliser un chiffre d'affaire donné dans une période.
Durée de rotation du stock moyen (jr)	Durée de la période Coefficient de rotation.	Cet indicateur permet de savoir combien de jour il faut pour écouler le stock moyen. Baisser au maximum la durée de rotation des stocks est un objectif majeur lorsqu'on gère des denrées périssables. Garder longtemps ces produits en stock peut s'avérer

		finalement coûteux.
Nombre de ruptures de stock	Décompte des ruptures de stock dans la période	Ce ratio indique le nombre de fois que le stock d'un magasin est de zéro (0) au cours d'une période donnée.

Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle.audit/KPI.production.htm> consulté le 24/03/2017 à 11h04

Les indicateurs de performance sont devenus l'un des concepts les plus mal compris dans le domaine du développement des affaires et de la gestion. En théorie, ils fournissent une série de mesures avec lesquelles les gestionnaires internes et les investisseurs externes peuvent évaluer la performance de l'entreprise et la probabilité de réaliser les objectifs à plus ou moyen terme. Malheureusement, les gens se confondent avec les paramètres.

Les indicateurs clés de performance, lorsqu'ils sont correctement mis au point, devraient fournir à l'ensemble du personnel des objectifs clairs et objectifs, combinée à une compréhension de la façon dont ils se rapportent à la réussite globale de l'organisation. Publiés à l'interne régulièrement et consultés comme outil de référence, ils sauront rapidement créer une mobilisation vers les mêmes objectifs.

Les indicateurs de performance clés sont donc des mesures permettant de représenter par des graphiques et des quotas les progrès et les points faibles de votre société. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

CHAPITRE 03

Etude des indicateurs de
performance de TOTAL

Algérie

L'industrie algérienne des hydrocarbures est en pleine mutation. Dans un contexte national marqué par une profonde récession économique, le développement du secteur pétrolier et gazier connaît, depuis une décennie, des progrès réguliers et spectaculaires. Le marché du raffinage et de la distribution est dominé par Naftal, filiale de Sonatrach.

Le Marché lubrifiants est en stagnation. Le parc automobile, maintenant bien constitué, s'accroît faiblement. Désormais, l'investissement des ménages se porte sur l'immobilier, dont les grands projets ont tardé à se concrétiser, mais qui offrent désormais des logements aux particuliers. Le marché des lubrifiants va donc se caractériser par une offre qui s'accroît contre une demande qui stagne.

Le marché des bitumes quant à lui, est soutenu par une politique nationale de grands travaux. Le projet de l'autoroute des hauts plateaux, dont la mise en œuvre a commencé concrètement fin 2014, est l'élément moteur des prévisions des 3 années avenir.

Dans ce chapitre, il sera question en premier lieu de présenter le groupe Total dans le monde puis de total lubrifiant et total bitume Algérie, ainsi que l'étude de leurs indicateurs actuels. Il sera question dans un second lieu, de proposer des améliorations concernant ces indicateurs dans le but de mesurer la performance de Total Algérie.

Section 01 : Présentation de Total Algérie

Total est un groupe mondial et global de l'énergie. Il est l'une des premières compagnies pétrolières et gazières internationales. Il est le 4eme major international. Au 31 décembre 2015, son périmètre de consolidation se compose de 882 sociétés.

Présent dans plus de 130 pays, ses 98 000 collaborateurs découvrent, produisent, transforment, commercialisent et distribuent l'énergie sous diverses formes jusqu'au client final.

Total agit sur 3 sous-secteurs. Le premier pôle est l'exploration et la production, le deuxième pôle est le raffinage et le marketing et le dernier pôle est la chimie. Il y a deux parties dans le système de production de Total. Le premier en aval et le second en amont.

- **L'amont:** rassemble l'exploration et la production d'hydrocarbures (pétrole, gaz et gaz naturel liquéfié) et les énergies nouvelles ;
- **L'aval:** qui couvre l'approvisionnement et la distribution des produits pétroliers (carburants, combustibles et spécialités, GPL, lubrifiants...), leur vente (trading) et leur transport maritime (shipping) ;
- **Raffinage-chimie :** qui regroupe la chimie de base (pétrochimie et fertilisants) et la chimie de spécialités (applications du caoutchouc, résines, adhésifs et métallisation), dont les produits sont destinés à l'industrie ou à la grande consommation.

Total fabrique des produits spécifiques tels que les résines, les adhésifs, la chimie de métallisation, et la transformation du caoutchouc

Le groupe Total est présent en Algérie depuis plus d'une quinzaine d'années à travers différentes filiales « Supply-Marketing », et « Exploration et Production ».

Un modèle intégré permettant d'assurer une synergie entre les différentes activités et détenir un avantage concurrentiel très important : innovation, complémentarités et création de valeur.

La filiale en Amont, précédemment citée, est représentée par « TOTAL Exploration & Production Algérie » : avec des projets gaziers sur les périmètres de Tin Fouye, Tabankort, Timimoun et Ahnet, en partenariat avec la Société Nationale SONATRACH.

Quant aux activités en Aval, elles sont représentées par la branche «Supply-Marketing » avec deux filiales « **TOTAL Bitumes Algérie SPA** » et « **TOTAL Lubrifiants Algérie SPA** ».

TBA opère dans la production, transformation et commercialisation des bitumes. En parallèle, TLA se concentre sur la production et la commercialisation des lubrifiants de la marque «Total& Elf ».

Total affirme sa volonté d'accompagner le développement économique du pays en lançant des programmes d'investissements importants mis en place au fil des ans.

La réussite de Total en Algérie résulte de l'expertise de ses collaborateurs, avec l'appui du savoir-faire de l'ensemble du Groupe. Aujourd'hui, elle compte devenir un acteur de premier plan, contribuant au développement du pays, en apportant son savoir-faire et offrir des solutions globales garantissant une totale satisfaction.

1.1.Total Lubrifiant Algérie

Dans le cadre du développement international de l'activité Lubrifiants, Total s'est implanté en Algérie dans le but de conforter sa place d'acteur majeur des activités « Aval » en Afrique et Moyen-Orient.

Total Lubrifiants Algérie SPA a commencé la commercialisation des lubrifiants sous les marques TOTAL et ELF en septembre 2003 avec une large gamme de produits répondant aux différents besoins de ses clients, particuliers et industriels : lubrifiants automobiles, industrie et marine, graisses, antigels et liquides de refroidissement. Total Lubrifiants Algérie emploie directement 130 collaborateurs.

1.1.1. La gamme complète de produits TOTAL Lubrifiant Algérie :

La gamme des lubrifiants **TOTAL** comprend plusieurs segments de produits, dans le but de satisfaire les différents besoins de clients. Le tableau suivant met en avant les produits commercialisés par TLA :

Tableau N°01 : Produits commercialisés par TLA

Types	Utilisation	Nom Produit
Véhicules légers	Huile Moteur	<ul style="list-style-type: none"> • MotorOil 20W50 • Quartz 5000 15W40 • Quartz 7000 10W40 • Quartz 9000 5W40 • Quartz INEO ECS 5W30 • Quartz 4x4
	Boîtes à vitesse	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission BV 75W.80
	Direction Assistée (ATF)	<ul style="list-style-type: none"> • Fluide ATX • Fluide G3
	Liquide de Refroidissement	<ul style="list-style-type: none"> • CoolElfClassic.20°C
Véhicules Industriels	Huile Moteur	<ul style="list-style-type: none"> • Rubia S40 • Rubia 4400 15W40 • Rubia TIR 7400 15W40 • Rubia TIR 8600 10W40
	Transmission	<ul style="list-style-type: none"> • Trans. TM 80W.90 • Trans. TM 85W.140 • Trans. TI 75W.80 • Rubia S 50 • Rubia S 30
	Hydraulique	<ul style="list-style-type: none"> • Rubia S 10W
	Direction Assistée (ATF)	<ul style="list-style-type: none"> • Fluide G3
	Liquide de Refroidissement	<ul style="list-style-type: none"> • CoolElfClassic.20°C • Cool Elf Auto Supra .26°C
	MAN	<ul style="list-style-type: none"> • Fluide PSF
Industrie	Huiles Hydrauliques	<ul style="list-style-type: none"> • AZOLLA ZS 32 • AZOLLA ZS 46 • AZOLLA ZS 68 • EQUIVIS ZS 32 • EQUIVIS ZS 46
	Engrenages	<ul style="list-style-type: none"> • CARTER EP 220 • CARTER EP 320 • CARTER EP 460 • CARTER EP 680
	Compresseur	<ul style="list-style-type: none"> • DACNIS 68
	Fluide Caloporteur	<ul style="list-style-type: none"> • Seriola 1510
	Graisses	<ul style="list-style-type: none"> • Multis EP2 • Multis EP3 • Multis MS2 • MultisComplex EP2 • Multis EP00 • Caloris 23
	Huile de coupe	<ul style="list-style-type: none"> • Lactuca lt 3000
	Turbine	<ul style="list-style-type: none"> • Preslia 32 • Preslia 46 • Preslia 68

Source : Document interne à l'entreprise

1.1.2. Organigramme de Total Lubrifiants Algérie

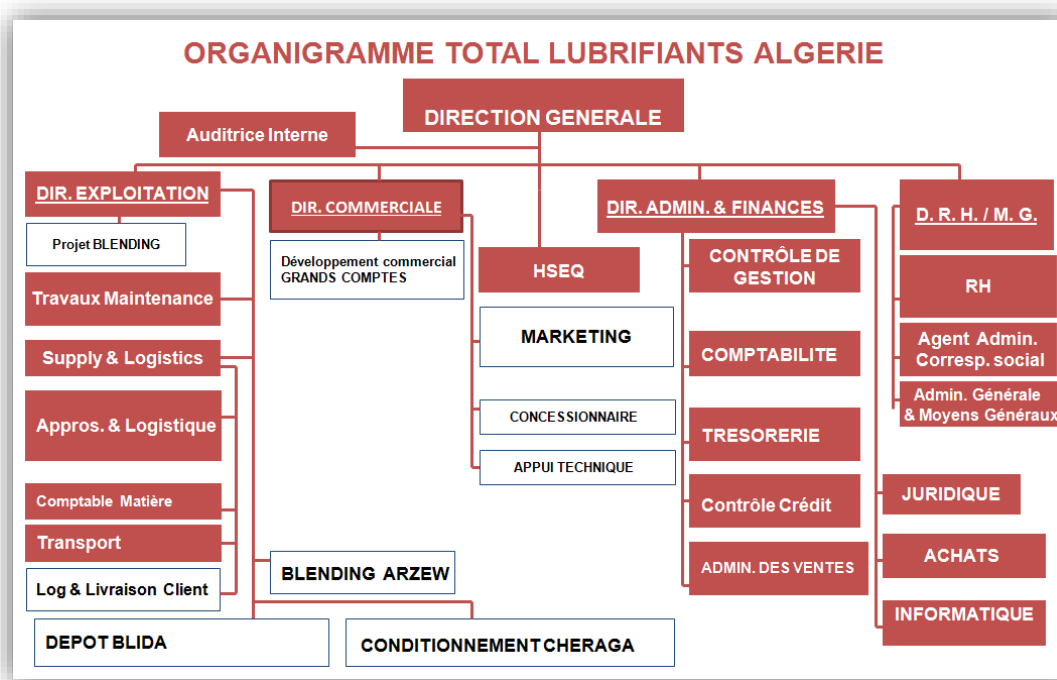


Figure N°01 : Organigramme de TLA

Source : Document interne à l'entreprise

Cet organigramme illustre l'organisation des fonctions au sein de Total Lubrifiant Algérie. TLA est divisée en quatre directions : Direction d'exploitation, Direction commerciale, Direction de l'administration et des finances, et la Direction des ressources humaines et moyens généraux.

Chaque direction a sous sa responsabilité plusieurs services qui sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

C'est un organigramme simple qui définit clairement les responsabilités et les missions de chacun.

1.2. Total Bitume Algérie

Total Bitumes Algérie SPA a été créée le 8 septembre 1999. Elle s'est spécialisée dans la production, la distribution, et la transformation de bitumes.

A ce jour, la filiale dispose d'une capacité globale de stockage de 6 000 tonnes, grâce à un plan d'investissement et développement ambitieux de devenir un acteur de premier plan sur le marché algérien.

Une première unité de transformation de bitumes a été mise en place dans de la zone industrielle de Ouargla, spécialisée dans les émulsions et le Cut Back avec une capacité globale de 7000 tonnes.

En novembre 2009, un nouveau dépôt de bitumes a vu le jour, dans la localité de Ténès (Wilaya de Chlef). Cet important investissement a permis à TBA SPA, d'accroître sa capacité de production pour mieux répondre aux besoins de ses clients. Une installation ultra moderne, respectant les normes Hygiène Sécurité Environnement et Qualité du Groupe, et répondant aux exigences des normes internationales.

1.2.1. Définition du bitume⁶²

Le bitume, qui se présente sous l'aspect d'un corps opaque, collant, viscoélastique et de couleur noire, est un mélange complexe d'hydrocarbures à poids moléculaire très élevé. Sa densité est proche de 1 kg/m³.

On peut le séparer en plusieurs fractions à l'aide de solvants sélectifs, pour obtenir 4 catégories principales de constituants chimiques :

- Les asphaltènes : solide noir, cassant, à point de ramollissement élevé
- Les résines, d'aspect noir et brillant, de consistance rappelant un vernis
- Les huiles lourdes :
 - les huiles aromatiques, d'aspect huileux brun foncé
 - les huiles saturées, sous forme d'une huile blanchâtre très visqueuse

Le bitume est un produit élaboré. Il est produit par raffinage du pétrole brut qui est chauffé à 300°C, partiellement vaporisé dans un four et ensuite transféré dans une colonne de distillation atmosphérique dans laquelle s'opère la séparation des différentes fractions. Le choix des pétroles bruts est primordial. Sur 1300 bruts référencés dans le monde, seuls 10% sont aptes à donner des bitumes respectant les spécifications d'usage.

1.2.2. Gammes de produits TBA

Le tableau ci-dessous résume les gammes de produits commercialisés par TBA, leurs caractéristiques ainsi que leurs applications

⁶² Kit Bitume AMO 2015, document interne à l'entreprise

Tableau 02: Gammes de produits commercialisés par TBA

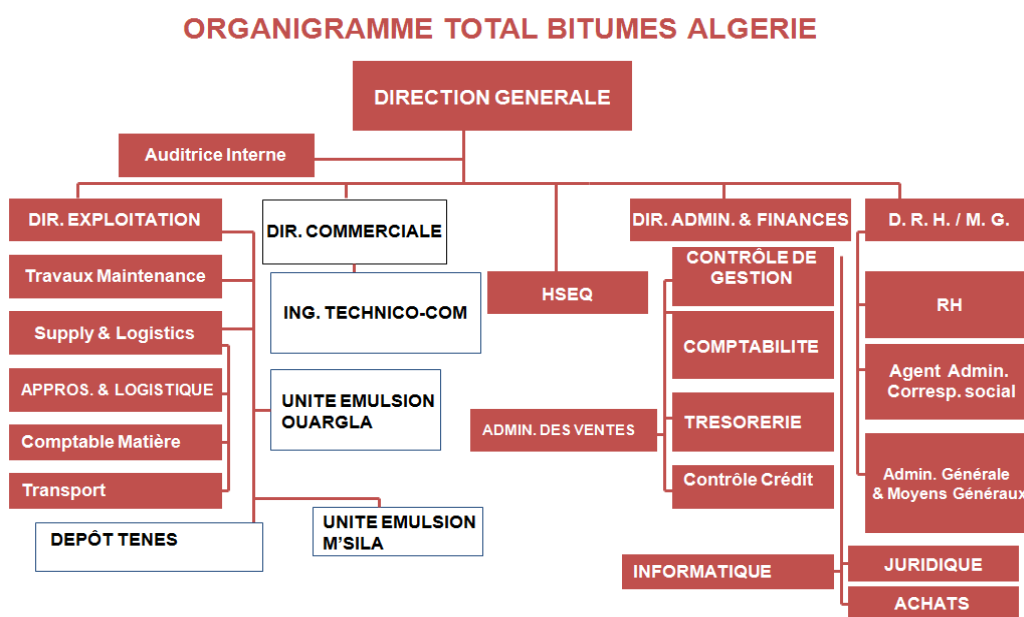
<u>Nom commerciale</u>	<u>Caractéristiques</u>	<u>Applications</u>	<u>Route / Industrie</u>
Aqualt	Bitume routier émulsionnable	Utilisé pour produire des émulsions pour applications routières	Route
Emulsis	Emulsion de bitume	Enduit superficiel	Route
Azalt	Bitume conventionnel	Utilisé pour produire des enrobés pour applications routières	Route et Industrie
Styrelf	Bitume modifié par des polymères	Particulièrement adaptés à la fabrication des matériaux à usages routiers de haute performance.	Route et Industrie

Source : Kit Bitume AMO 2015, document interne à l’entreprise

TBA commercialise 4 gammes de produits : Aqualt, Emulsis, Azalt et Styrelf. Chacune de ces gammes est destinées à une utilisation spécifique.

1.2.3. Organigramme de TBA

Figure N°02 : Organigramme de TBA



Source : Document interne à l’entreprise

Cet organigramme illustre l'organisation des fonctions au sein de Total Bitumes Algérie. TBA est divisée en quatre directions : Direction d'exploitation, Direction commerciale, Direction de l'administration et des finances, et la Direction des ressources humaines et moyens généraux.

Chaque direction a sous sa responsabilité plusieurs services qui sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

C'est un organigramme simple qui définit clairement les responsabilités et les missions de chacun.

Section 02 : Etude des indicateurs de Total Algérie

Actuellement, les dirigeants de Total Algérie utilisent certains indicateurs qui leur permettent de mieux piloter leur entreprise. Afin de mieux comprendre leur utilité nous allons analyser leur évolution pendant 5 ans de 2012 à 2016. L'étude sera faite sur la base des données récoltées des deux filiales de Total Algérie : Total Bitumes Algérie et Total Lubrifiants Algérie.

2.1. Etude des indicateurs actuellement utilisés au niveau de TBA :

Le tableau ci-dessous représente les Indicateurs utilisés au niveau de Total Bitumes Algérie entre 2012 et 2016.

Tableau N°03 : Indicateurs utilisés au niveau de Total Bitumes Algérie entre 2012 et 2016

Indicateur (KDZD)	2012	2013	2014	2015	2016
Volume à TN	55 266	67 438	62 127	81 013	74 033
AZALT 40/50	48 974	59 941	54 781	74 890	68 444
CUT BUCK	6312	7 496	7 345	6 123	5 589
Marge brute	381 636	461 642	583 501	1 024 382	624 634
AZALT 40/50	276 708	341 720	454 506	891 449	541 023
CUT BACK	102 635	106 924	118 748	109 797	83 611
Marge brute unitaire DZD/T	6 905	6 845	9 392	12 645	8 437
AZALT 40/50	5 650	5 701	8 297	11 903	7 905
CUT BACK	16 261	14 263	16 166	17 933	14 960
Marge brute sur frais variables	223 740	280 914	379 265	770 042	431 306
Marge brute sur frais variables unitaire DZD/T	4 048	4 166	6 105	9 505	5 826
Frais fixes (support)	90 440	125 698	145 498	174 320	151 879
Frais fixes (dépôt)	120 410	195 023	203 287	253 424	160 312
RO	128 340	71 120	226 619	598 849	252 573
RO net	-10 845	67 893	198 270	410 828	165 642
RN	-17 966	62 820	188 316	409 852	165 640
Rentabilité économique ROACE	-1,58%	6,6%	45,8%	169,5%	32%
FF/MBFV	40%	45%	38%	23%	35%
Créance en nombre de jours de chiffre d'affaire	94	106	81	70	114

Source : Document interne à l'entreprise

La demande sur le marché du bitume en Algérie est fluctuante. Elle est liée à la consistance des programmes de réalisation inscrits par le ministère des travaux publics.

Le marché du bitume en Algérie est un marché fortement dépendant de la mise en œuvre des plans quinquennaux. Les pics de consommation des années 2014-2015 sont dus à la réalisation de gros projets routiers spécifiques (type autoroute Est-Ouest, la rocade d'Alger...).

Définition d'AZALT 40/50

L'AZALT 40/50 est un bitume pur : Ainsi dénommé, car obtenus par divers procédés d'extraction à partir de bruts pétroliers. Ils ne comportent aucun ajout destiné à en modifier la consistance ou les propriétés et est en règle générale le plus adapté aux conditions de trafic dense et lourd.

Les bitumes purs sont repartis en trois classes, en fonction de leur pénétrabilité : 80/100, 20/30, 40/50.

Définition du Cut back :

« Bitume dont la viscosité a été réduite par addition d'un diluant (kérosène parex.) ».⁶³

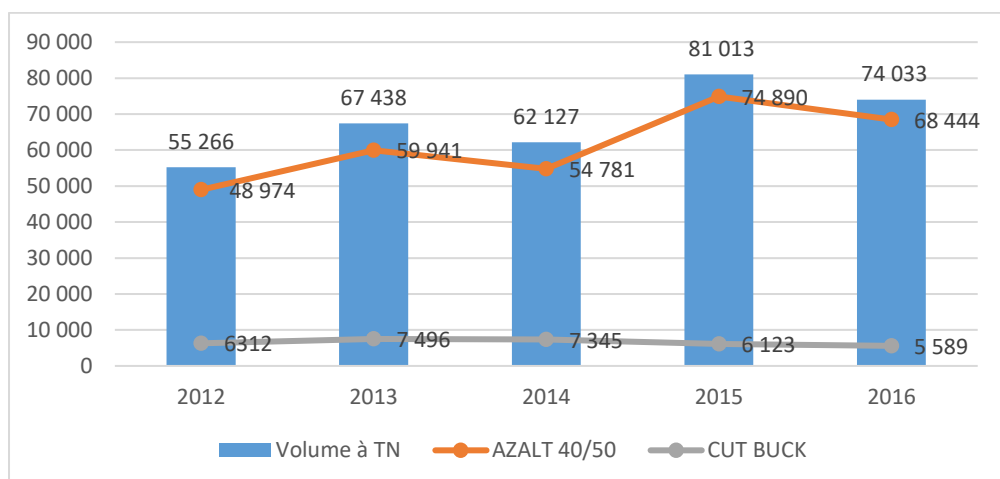
Les bitumes fluidifiés sont des liants, ayant pour but d'assurer la liaison entre granulats et support. Ils sont utilisés :

- En enduits superficiels pour les chaussées.
- Pour la formulation des enrobés.
- Pour la formulation des émulsions de bitumes.

2.1.1. Analyse de l'évolution des Volumes réalisés en tonnes

Le graphe ci-dessous représente l'évolution des volumes globaux, AZALT 40/50 et CUT BACK, entre 2012 et 2016.

⁶³Jean-Luc Blin-Lacroix , Jean-Paul Roy, Le dictionnaire professionnel du BTP, Ed Eyrolles, Paris 2013, page 71

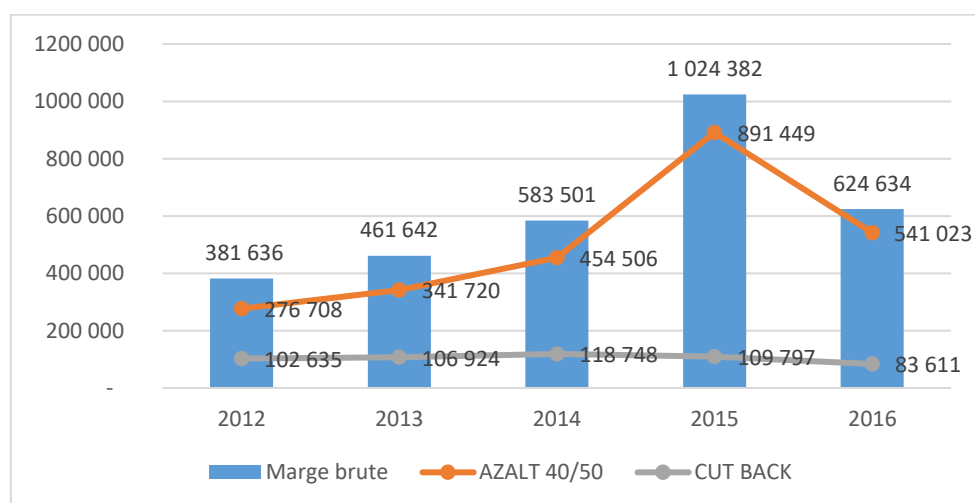
Graphe N°01 : Evolution des Volumes en tonnes de TBA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°07

Tout d'abord nous remarquons que les volumes globaux réalisés ne sont pas stables et n'enregistrent pas une croissance régulière. Il y a une forte fluctuation. Les volumes d'AZALT 40/50 représentent plus de 85% des volumes globaux. Concernant CUT BACK, Les volumes réalisés sont relativement stables durant ces 5 dernières années. Au cours de ces 5 dernières années les volumes globaux sont donc passés de 48 974 TN en 2012 à 74 033 TN en 2016.

2.1.2. Analyse de l'évolution de la Marge Brute en KDZD

Le graphe N°02 représente l'évolution de la marge brute globale, d'AZALT 40/50 et de CUT BACK, entre 2012 et 2016.

Graphe N°02 : Evolution de la marge brute en KDZD de TBA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

La marge brute renseigne sur les gains réalisés par l'entreprise durant une période donnée. Il s'agit d'un élément clé de la compétitivité de l'entreprise. Rappelons que la marge brute est égale aux Ventes nettes – Coût d'achat des marchandises vendues.

En premier lieu nous remarquons qu'une progression importante est enregistrée entre 2012 et 2015. Cela est dû aux nombreux projets routiers réalisés au cours de cette période. Le pic est atteint en 2015 avec 1 024 382 KDZD pour la marge brute globale, 891 449 KDZD pour AZALT 40/50.

Cependant une baisse importante est enregistrée pour la marge brute globale et AZALT à partir de 2015. Cette baisse est causée par le gel de plusieurs projets, conséquence de la baisse du prix du pétrole.

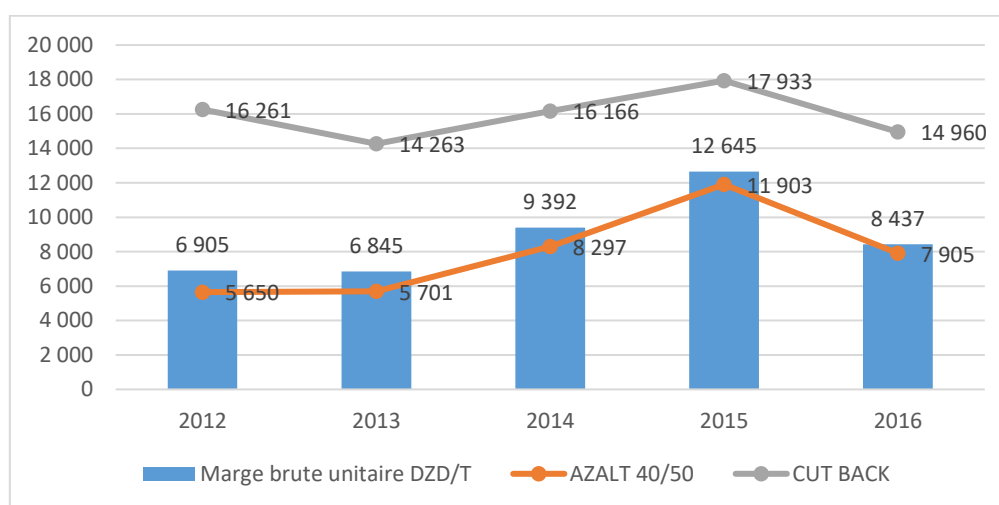
Concernant CUT BACK, Les marges brutes réalisées sont relativement stables durant ces 5 dernières années.

La marge brute d'AZALT 40/50 est plus importante que celle de CUT BACK, cela est causé par un effet volume. C'est-à-dire les volumes réalisés pour AZALT 40/50 sont plus important que ceux réalisés par CUT BACK.

La marge commerciale peut également se calculer de façon unitaire en divisant la marge brute totale sur les volumes réalisés. Elle représente la marge réalisée par la vente d'une unité.

Le graphe suivant représente l'évolution de la marge brute unitaire en DZD/T, entre 2012 et 2016.

Graphe N°03 : Evolution de la marge brute unitaire en DZD/T de TBA entre 2012 et 2016

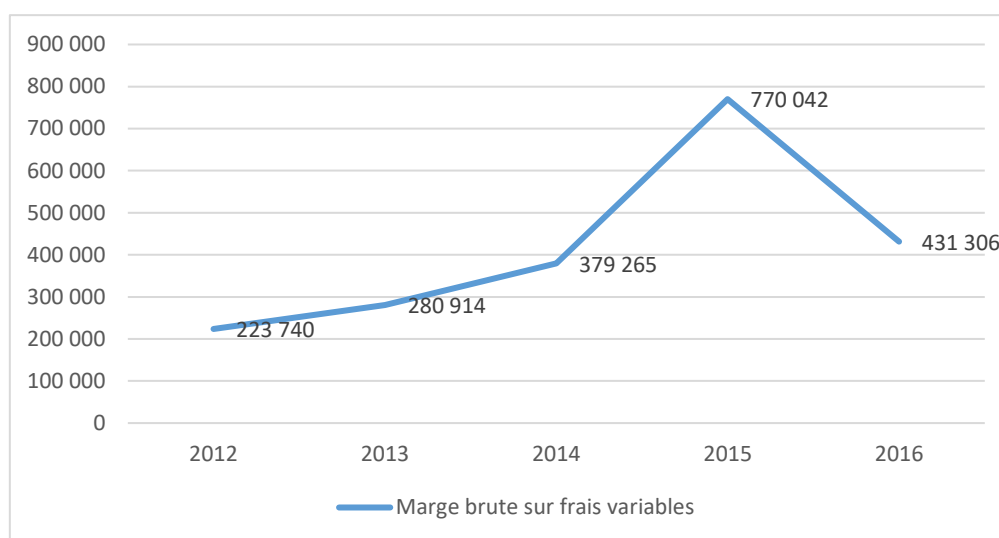


Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

La marge brute unitaire de CUT back est largement plus élevée que celle d'AZALT 40/50 car ce dernier est aussi utilisé comme matière première pour la production de Cut Back.

Après cela, nous allons voir l'évolution de la marge brute sur frais variables en DZD de TBA entre 2012 et 2016 représentée par le graphe N°04.

Graphe N°04 : Evolution de la marge brute sur frais variables en DZD de TBA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

La marge sur coûts variables est une donnée essentielle pour toute entreprise (surtout pour celles qui exercent une activité de négoce ou de production). Elle permet d'identifier la somme d'argent qui pourra être consacrée au financement des frais fixes de l'entreprise puis de calculer son seuil de rentabilité. La Marge sur coûts variables (MCV) est égale au Chiffre d'affaires diminué des charges variables.

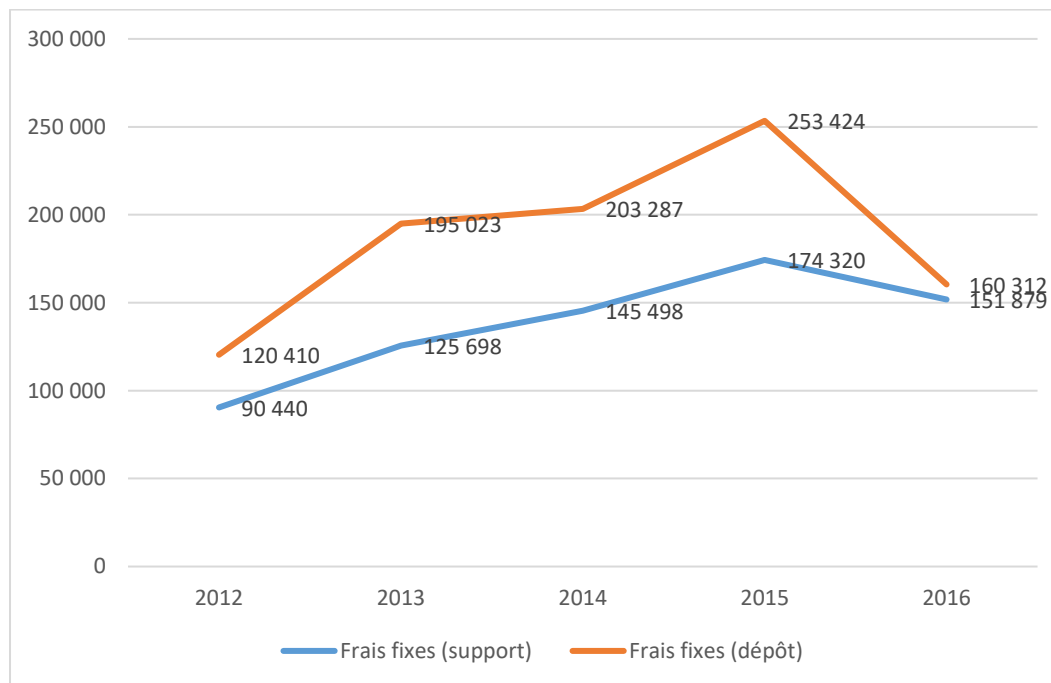
Ce graphe nous montre que la marge brute sur frais variables a considérablement augmenté entre 2012 et 2015 atteignant 770 042 DZD/T. Cela veut dire que Total Bitumes couvrent totalement ces charges variables.

La MBFV a malheureusement fortement diminué en 2016. Cela peut s'expliquer par la diminution des volumes réalisés.

2.1.3. Analyse de l'évolution des frais fixes en KDZD

Les frais fixes constituent des charges récurrentes que l'entreprise devra payer quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise. Le graphe ci-dessous représente l'évolution des frais fixes entre 2012 et 2016 de TBA.

Graphe N°05 : Evolution des frais fixes en KDZD de TBA entre 2012 et 2016



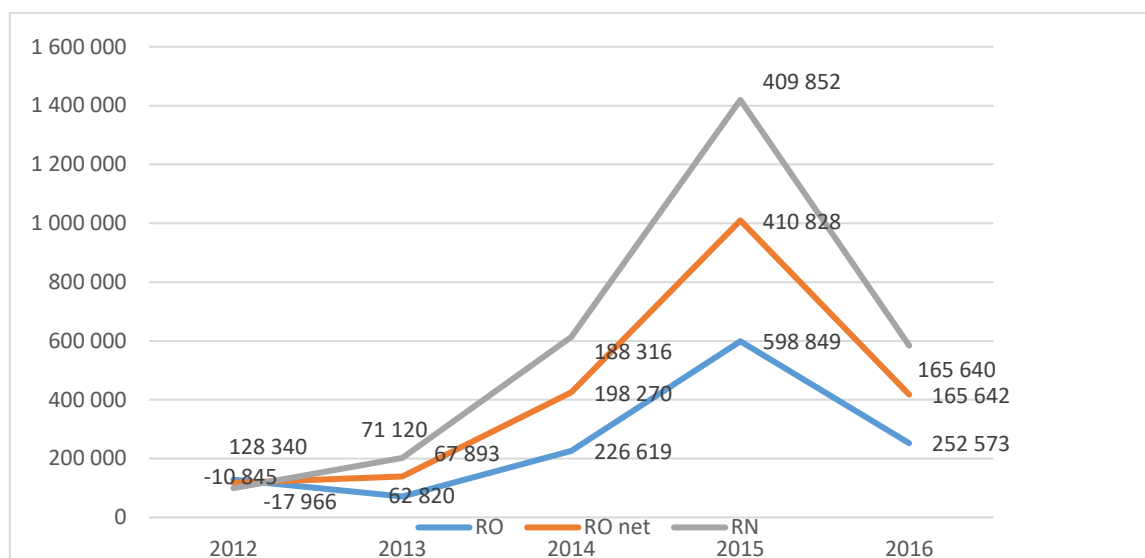
Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

L'analyse des frais fixes constitue un outil d'aide à la décision car les frais fixes d'une entreprise représentent des sommes qu'elle aura à décaisser quel que soit le niveau de l'activité. Connaître leur montant et suivre leur évolution permet d'analyser une éventuelle transformation de la structure des coûts de l'entreprise.

Les frais fixes ont considérablement augmenté de 2012 à 2014 passant de 90 440 KDZD, pour les frais fixes supports, à 174 320 KDZD et de 120 410 KDZD à 253 424 KDZD pour les frais fixes dépôts.

2.1.4. Analyse de l'évolution du résultat opérationnel et résultat net

Le graphe N°06 représente l'évolution du RO, du RO net et du RN de TBA entre 2012 et 2016.

Graph N°06 : Evolution du RO, du RO net et du RN de TBA en KDZD entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

Le résultat opérationnel désigne la différence entre les produits et les charges d'exploitation d'une entreprise. Il correspond au résultat réalisé par le biais de l'exploitation habituelle des facteurs de production de l'entreprise, il s'agit du résultat courant.

Le résultat net d'exploitation représente quant à lui les recettes dégagées par les activités d'exploitation de l'entreprise diminuées des impôts afférents.

Le résultat net s'obtient en ajoutant le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel auxquels il convient de soustraire l'impôt sur les sociétés, calculé sur l'addition de ces trois résultats.

Un résultat négatif a été enregistré en 2012. Néanmoins, Le résultat opérationnel ainsi que le résultat net ont fortement progressé en 4 ans. Le pic a été enregistré en 2015 avec un RO de 598 849 KDZD, un RO net de 410 828 KDZD et un RN de 409 852 KDZD. La non disponibilité de "brut à bitumes" sur le marché mondial en 2015 a créé une situation de pénurie qui a favorisé la réalisation de résultats exceptionnels.

Cet « effet pénurie » a été amplifié par un « effet parachute » entre la baisse des cotations internationales, du fait de la baisse du prix du brut, et le bon pilotage des prix de vente. (Augmentation du prix de vente, diminution du prix d'achat).

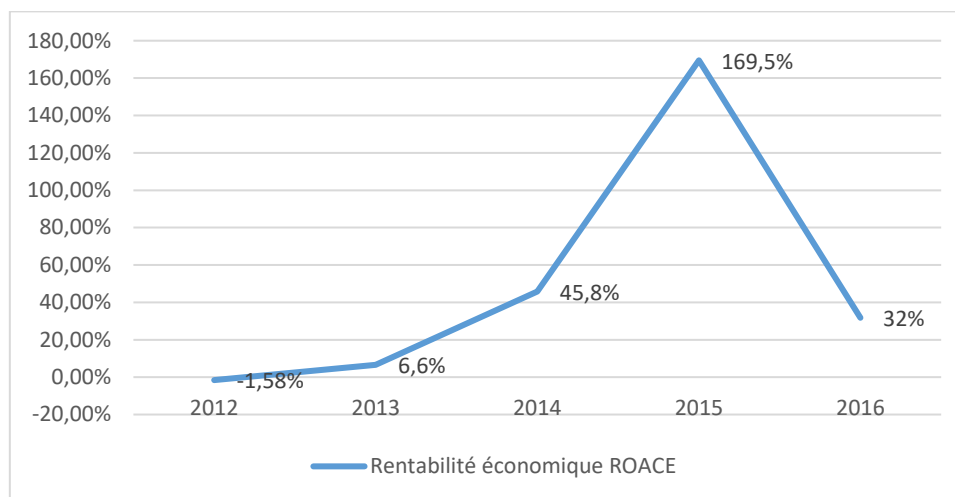
Toutefois, les résultats ont chuté en 2016. Les volumes réalisés ont été affectés par le ralentissement des projets étatiques d'une part et par le retard dans l'entrée en exploitation du

dépôt de Mostaganem d'autre part puisque les objectifs mis en place en pris en considération l'entrée en exploitation de ce dernier.

2.1.5. Analyse du ROCE

Le graphe ci-dessous représente l'évolution du ROACE entre 2012 et 2016 de TBA.

Graphe N°07 : Evolution du ROACE TBA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

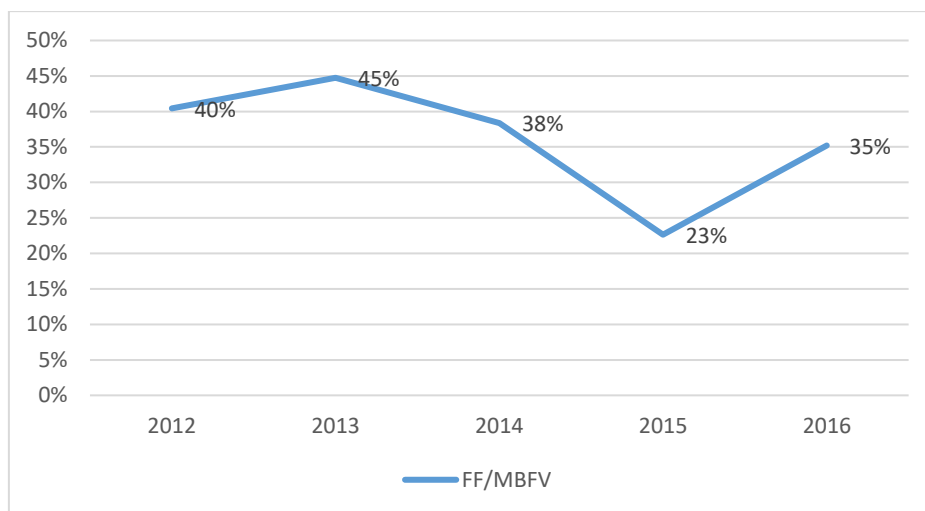
Rappelons que le ROACE sert à mesurer la rentabilité des capitaux employés. Le ROACE est calculé à travers cette formule : $ROACE = \frac{\text{Résultat Opérationnel Net}}{(\text{Immobilisations nets} + \text{BFR})}$

Le résultat opérationnel net négatif de 2012 a entraîné un ROACE de -1,58%. Cela a été causé par la perte d'un important client, principalement des entreprises nationales en travaux publics, qui ont été contraintes par une note ministérielle de s'approvisionner exclusivement de NAFTAL. Une forte croissance a été constatée durant les 3 prochaines années atteignant 169,5% en 2015. Néanmoins le ROACE ont chuté en 2016 (32%) du au ralentissement des projets étatiques.

Nous remarquons que le ROACE suit la même tendance du RN.

2.1.6. Analyse du ratio FF/MFV

Ce ratio nous permet de savoir si la MBFV couvre totalement les frais fixes de TBA. Ce graphe représente l'évolution du ratio FF/MFV de TBA entre 2012 et 2016

Graphe N°08 : Evolution du ratio FF/MFV TBA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

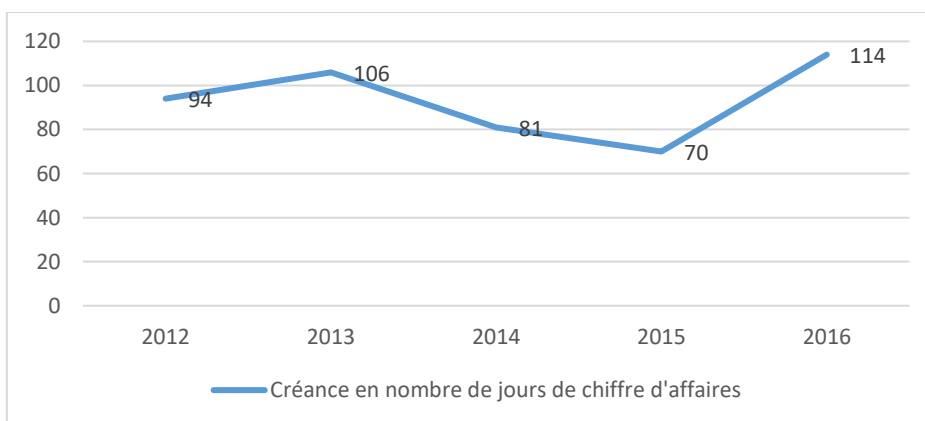
Durant les 5 années TBA a couvert toutes ses charges. Ayant réalisé une meilleure marge en 2015, le ratio FF/MFV est de seulement 23%

2.1.7. Analyse des créances en nombre de jours de chiffre d'affaires

Les créances en nombre de jours de chiffres d'affaires est un indicateur de la santé financière d'une entreprise. Un BFR qui explose est un signe de mauvaise santé pouvant très vite amener à des difficultés de trésorerie irrémédiables pour une entreprise.

$$\text{Créances en jours de CA} = [\text{BFR} / \text{Chiffre d'affaires annuel HT}] * 360$$

Le graphe ci-après représente l'évolution des créances en nombre de jours de chiffre d'affaires de TBA entre 2012 et 2016

Graphe N°09 : Evolution des créances en nombre de jours de chiffres d'affaires de TBA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°03

Les créances en nombre de jour de chiffre d'affaire de TBA sont élevées. Cela nous montre que le délai de paiement est long et donc le risque client est élevé également. Ceci représente aussi de la liquidité en moins dans la trésorerie de l'entreprise.

2.2. Etude des indicateurs actuellement utilisés au niveau de TLA :

Le tableau ci-dessous représente les Indicateurs utilisés au niveau de Total Lubrifiants Algérie entre 2012 et 2016.

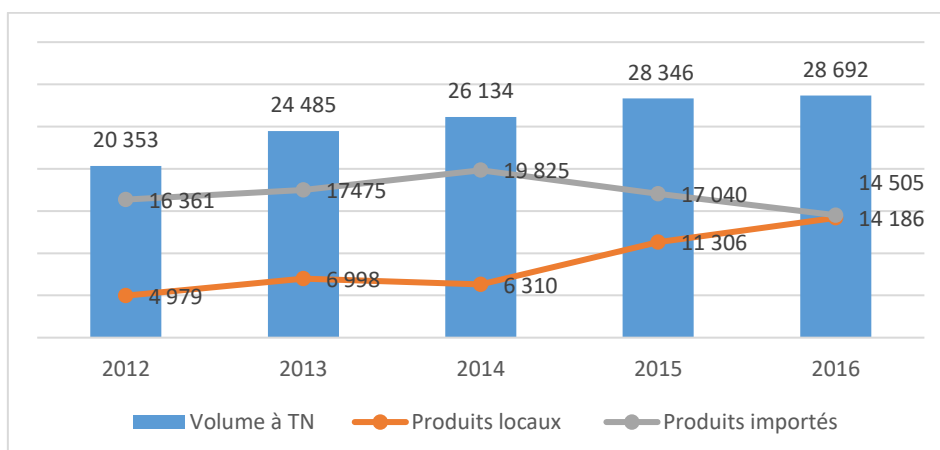
Tableau N°04 : Indicateurs utilisés au niveau de Total Lubrifiants Algérie entre 2012 et 2016

Indicateur (KDZD)	2012	2013	2014	2015	2016
Volume à TN	20 353	24 485	26 134	28 346	28 692
Produits locaux	4 979	6 998	6 310	11 306	14 186
Produits importés	16 361	17475	19 825	17 040	14 505
Marge brute	1 748 138	1 841 810	1 127 530	1 487 291	1 791 942
Produits locaux	482 998	747 370	432 974	848 562	1 091 767
Produits importés	1 309 124	1 017 516	860 225	724 350	700 175
Marge brute unitaire DZD/T	85 889	75 223	43 144	52 469	62 455
Produits locaux	97 016	106 802	68 614	75 055	76 958
Produits importés	80 016	58 228	43 391	42 508	48 271
Marge brute sur frais variable	1 338 538	1 375 281	830 214	1 128 755	1 320 532
Marge brute sur frais variable unitaire DZD/T	65 765	56 169	31 767	39 820	46 025
Frais fixes (support)	294 290	377 028	270 241	599 385	608 472
Frais fixes (dépôt)	203 532	227 763	541 999	356 856	227 015
RO	1 051 103	868 953	270 241	386 591	618 114
RO net	752 590	649 693	188 659	237 891	457 915
RN	722 365	617 422	144 534	201 526	451 127
Rentabilité économique ROACE	49,8%	26,4%	10,8%	12,4%	23,9%
FF/MBFV	22%	27%	33%	53%	46%
Créance en nombre de jours de chiffre d'affaires	33	88	94	80	73

Source : Document interne à l'entreprise

2.2.1. Analyse de l'évolution des Volumes réalisés

Le graphe suivant représente l'évolution des volumes globaux, des produits locaux et importés, entre 2012 et 2016.

Grphe N°10 : Evolution des Volumes en tonnes de TLA entre 2012 et 2016

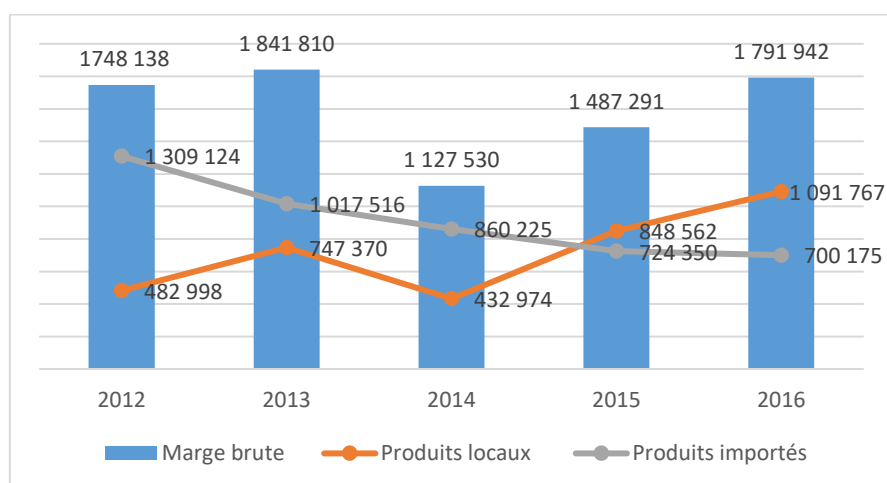
Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Tout d'abord nous remarquons que les volumes réalisés sont en constante augmentation. Les volumes réalisés pour produits importés sont plus importants que les volumes réalisés pour les produits locaux.

Cependant les proportions changent d'année en d'année. A partir de 2014 le pourcentage des produits locaux a considérablement augmenté. En 2016, 50% des volumes sont des produits locaux.

2.2.2. Analyse de l'évolution de la Marge Brute en KDZD

Le graphe N°02 représente l'évolution de la marge brute globale, d'AZALT 40/50 et de CUT BACK, entre 2012 et 2016.

Grphe N°11 : Evolution de la marge brute de TLA en KDZD entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

La marge brute renseigne sur les gains réalisés par l'entreprise durant une période donnée. Il s'agit d'un élément clé de la compétitivité de l'entreprise. Rappelons que la marge brute est égale aux Ventes nettes – Coût d'achat des marchandises vendues

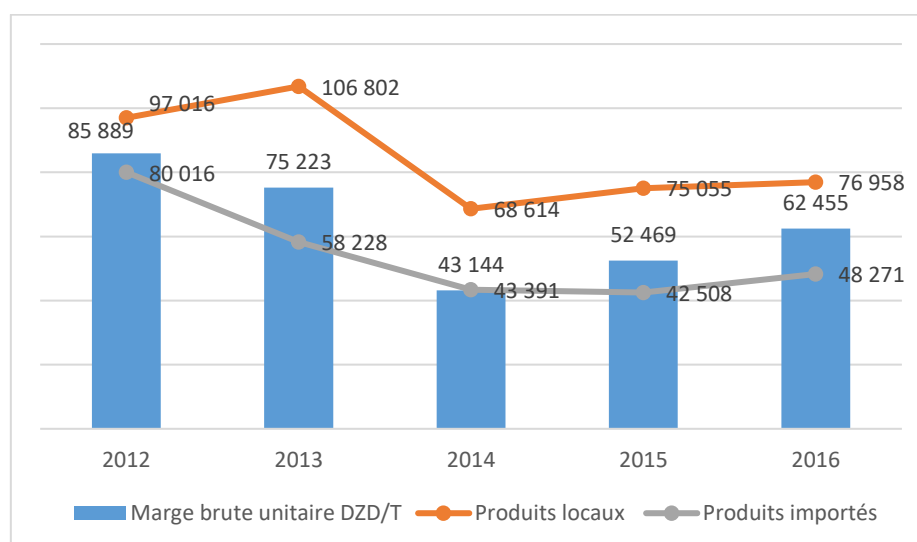
Entre 2012 et 2015 la marge des produits importés est largement supérieure à celle des produits locaux. Cela est causé par un effet volume, puisque durant ces années les volumes des produits importés ont été relativement importants. Les produits locaux réalisent une plus forte marge unitaire que les produits importés. C'est pour cela que Total essaye de commercialiser plus de produits locaux afin d'augmenter sa marge brute.

Toutefois, à partir de 2015 les choses se sont inversées : la marge des produits locaux a dépassé celle des produits importés car les volumes réalisés en 2016 sont pratiquement identiques pour les produits locaux et les produits importés. Or la marge brute unitaire réalisée sur les produits locaux est plus importante.

La marge commerciale peut également se calculer de façon unitaire en divisant la marge brute totale sur les volumes réalisés. Elle représente la marge réalisée par la vente d'une unité.

Le graphe suivant représente l'évolution de la marge brute unitaire en DZD/T, entre 2012 et 2016.

Graphe N°12 : Evolution de la marge brute unitaire en DZD/T de TLA entre 2012 et 2016

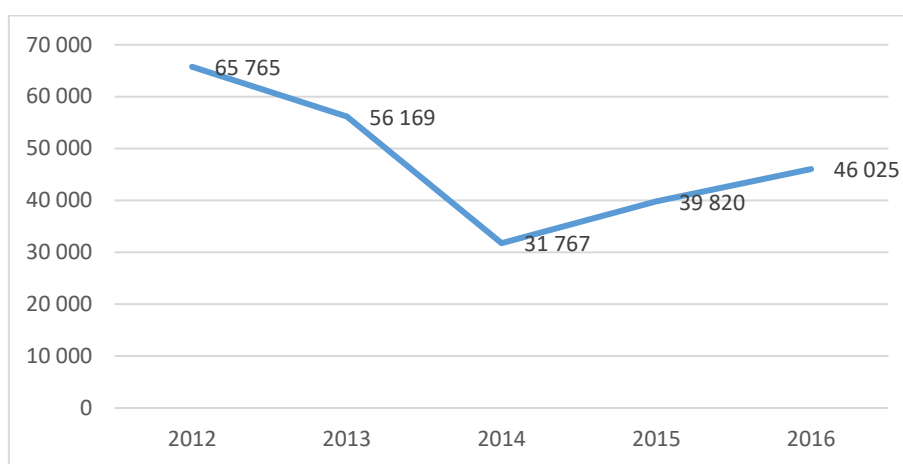


Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Ce graphe représente l'évolution de la marge brute unitaire en DZD/T, entre 2012 et 2016 de TLA.

Nous remarquons que la marge brute unitaire des produits locaux est plus élevée que celle des produits importés. Cela est dû aux coûts d'importation plutôt élevés (frais de transport, frais de transit, droit de douane...). Les produits locaux sont alors plus rentables. Après cela, nous allons voir l'évolution de la marge brute sur frais variables en DZD de TLA entre 2012 et 2016 représentée par le graphe N°04.

Graphe N°13: Evolution de la marge brute sur frais variables en DZD/T de TLA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

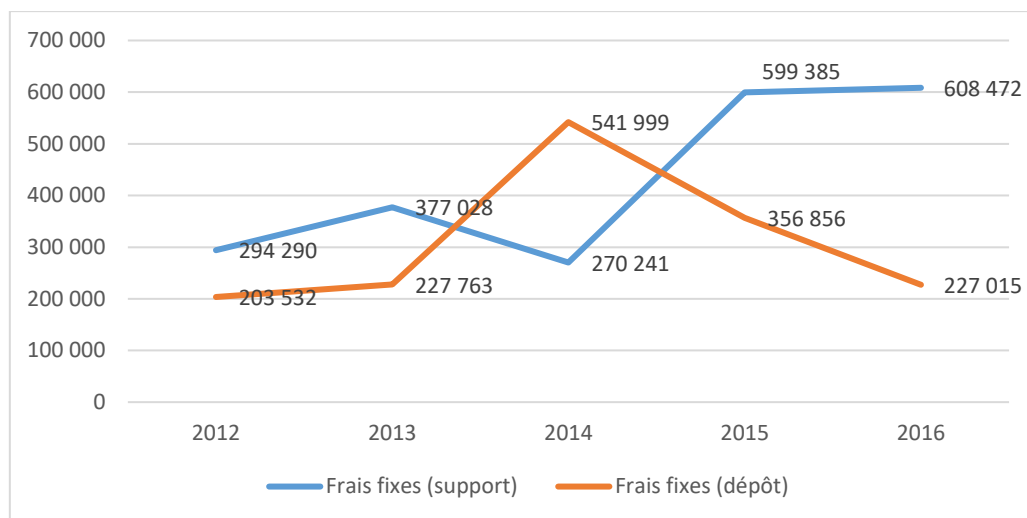
La marge sur coûts variables est une donnée essentielle pour toute entreprise (surtout pour celles qui exercent une activité de négoce ou de production). Elle permet d'identifier la somme d'argent qui pourra être consacrée au financement des frais fixes de l'entreprise puis de calculer son seuil de rentabilité. La Marge sur coûts variables (MCV) est égale au Chiffre d'affaires diminué des charges variables.

Ce graphe nous montre que la marge brute sur frais variables unitaire a considérablement diminué en 2014 atteignant 31 767 DZD/T. Néanmoins, Total Lubrifiants arrivent à couvrir totalement ces charges.

Une importante augmentation a été enregistrée à partir de 2014 pour atteindre 46 025 DZD/T en 2016.

2.2.3. Analyse de l'évolution des frais fixes en KDZD

Les frais fixes constituent des charges récurrentes que l'entreprise devra payer quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise. Le graphe ci-dessous représente l'évolution des frais fixes entre 2012 et 2016 de TLA.

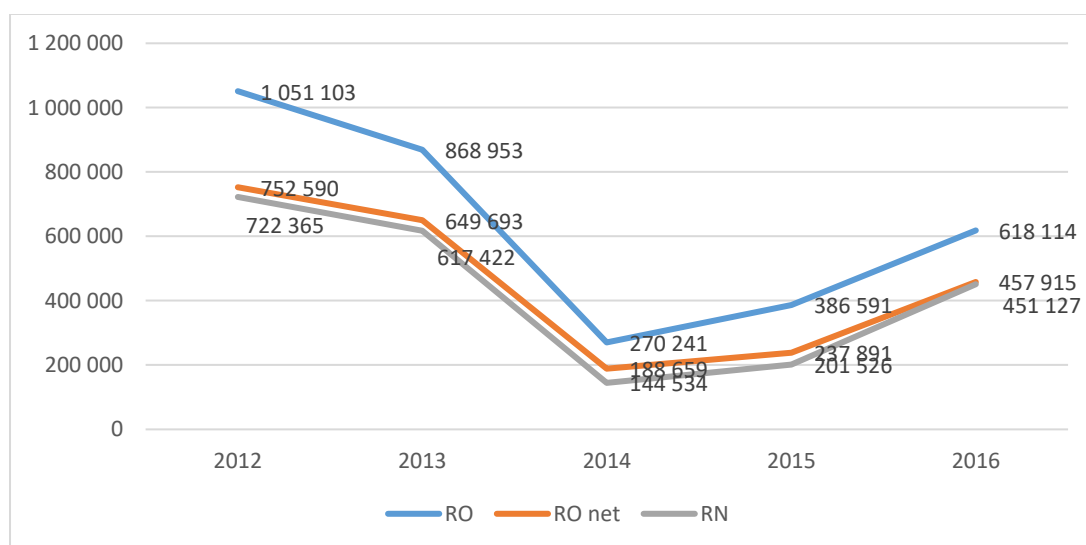
Graphe N°14 : Evolution des frais fixes en KDZD de TLA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

L'analyse des frais fixes constitue un outil d'aide à la décision car les frais fixes d'une entreprise représentent des sommes qu'elle aura à décaisser quel que soit le niveau de l'activité. Connaître leur montant et suivre leur évolution permet d'analyser une éventuelle transformation de la structure des coûts de l'entreprise.

2.2.4. Analyse de l'évolution du résultat opérationnel et résultat net

Le graphe N°06 représente l'évolution du RO, du RO net et du RN de TBA entre 2012 et 2016.

Graphe N°15 : Evolution du RO, du RO net et du RN en KDZD TLA entre 2012 et 2016

Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Le résultat opérationnel désigne la différence entre les produits et les charges d'exploitation d'une entreprise. Il correspond au résultat réalisé par le biais de l'exploitation habituelle des facteurs de production de l'entreprise, il s'agit du résultat courant.

Le résultat net d'exploitation représente quant à lui les recettes dégagées par les activités d'exploitation de l'entreprise diminuées des impôts afférents.

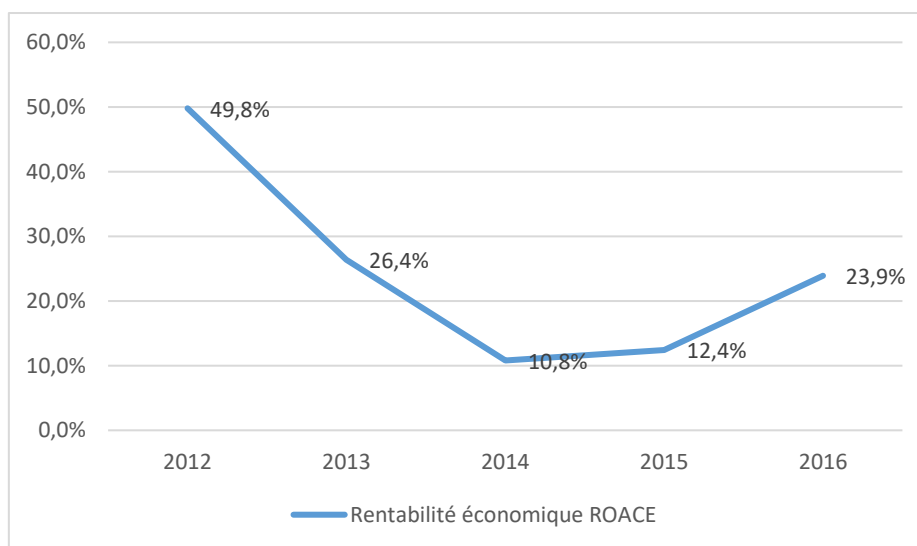
Le résultat net s'obtient en ajoutant le résultat d'exploitation, le résultat financier et le résultat exceptionnel auxquels il convient de soustraire l'impôt sur les sociétés, calculé sur l'addition de ces trois résultats.

Le résultat opérationnel ainsi que le résultat net ont fortement diminué en 2 ans atteignant en 2014 un RO de 270 241KDZD contre 1051 103 KDZD en 2012, un RO net de 188 659 KDZD contre 752 590 KDZD en 2012 et un RN de 144 534 KDZD contre 722 365 KDZD en 2012.

2.2.5. Analyse du ROCE

Le graphe ci-dessous représente l'évolution du ROACE entre 2012 et 2016 de TLA.

Graphe N°16 : Evolution du ROCE TBA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Rappelons que le ROACE sert à mesurer la rentabilité des capitaux employés. Le ROACE est calculé à travers cette formule : $ROACE = \frac{\text{Résultat Opérationnel Net}}{(\text{Immobilisations nets} + \text{BFR})}$

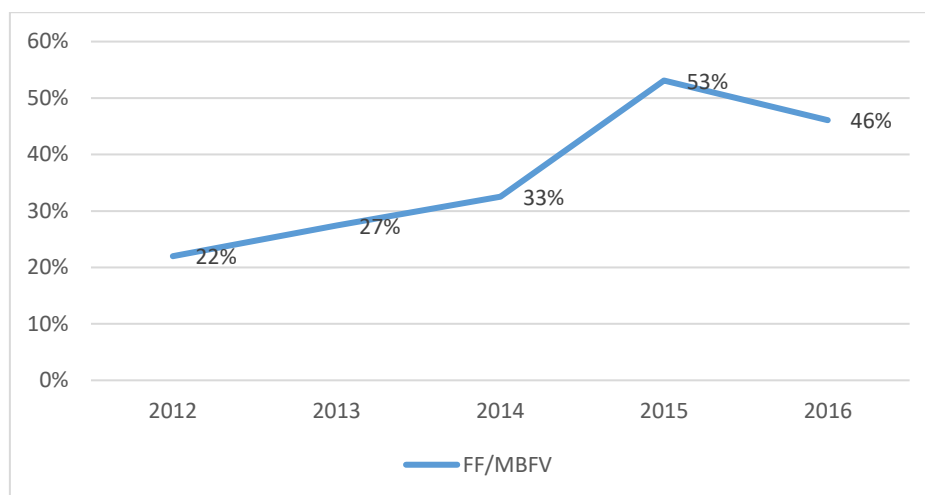
Le ROACE a fortement baissé en 3 ans. Cependant, nous constatons une amélioration durant ces deux dernières années pour atteindre 23.9% en 2016.

Sachant que le ROACE suit la même tendance du RO net car les immobilisations et le BFR durant cette période sont assez stable. Le ROACE le plus faible est alors enregistré en 2014 avec 10,8%.

2.2.6. Analyse du ratio FF/MFV

Ce ratio nous permet de savoir si la MBFV couvre totalement les frais fixes de TLA. Ce graphique représente l'évolution du ratio FF/MFV de TLA entre 2012 et 2016

Graphes N°17 : Evolution du ratio FF/MFV TLA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Durant les 5 années TLA a couvert toutes ses charges. Le ratio n'a cessé d'augmenter durant les 4 premières années jusqu'à atteindre 53% en 2015.

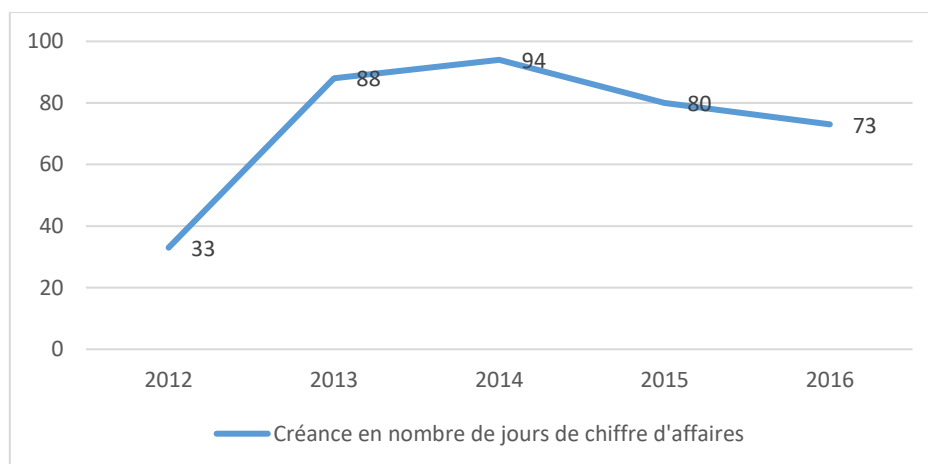
2.2.7. Analyse des créances en nombre de jours de chiffre d'affaires

Les créances en nombre de jours de chiffres d'affaires est un indicateur de la santé financière d'une entreprise. Un BFR qui explose est un signe de mauvaise santé pouvant très vite amener à des difficultés de trésorerie irrémédiables pour une entreprise.

$$\text{Créances en jours de CA} = [\text{BFR} / \text{Chiffre d'affaires annuel HT}] * 360$$

Le graphique ci-après représente l'évolution des créances en nombre de jours de chiffre d'affaires de TBA entre 2012 et 2016.

Graph N°18 : Evolution des créances en jours de chiffres d'affaires de TLA entre 2012 et 2016



Source : Conception personnelle à partir du tableau N°04

Les créances en nombre de jour de chiffre d'affaire de TLA sont élevées. Cela nous montre que le délai de paiement est long et donc le risque client est élevé également. Ceci représente aussi de la liquidité en moins dans la trésorerie de l'entreprise.

Après avoir analysé les indicateurs actuellement utilisé par Total Algérie, nous avons constaté que les indicateurs sont tous des indicateurs financiers. Les dirigeants de Total surveillent beaucoup plus leurs marges, leurs résultats et leurs frais fixes qu'autre chose. Comparer leur réalisation aux budgets leur permet de savoir si les objectifs fixés ont été atteints.

Néanmoins d'autres indicateurs devraient être pris en considération pour déterminer les failles et les faiblesses de l'entreprise.

Section 03 : Détermination des indicateurs clés de performance

La mise en place d'indicateurs clés de performance, nécessite tout d'abord la mise en place d'objectifs globaux de l'entreprise, ainsi que les objectifs spécifiques à chaque direction.

3.1. Les objectifs de Total

L'objectif générale de TOTAL est de:

Devenir, d'ici 2022, la première entreprise privée de distribution de produits pétroliers, en Algérie.

Nous avons ensuite déterminé les objectifs stratégiques déclinés de cette ambition dans chacune des quatre directions de l'entreprise :

3.1.1. Objectifs de la direction administrative et financière:

La direction administrative et financière définit et supervise la gestion administrative (procédures, fonctionnement, affaires juridiques, ...) et financière (trésorerie, contrôle de gestion, ...) d'une structure selon les choix stratégiques adoptés par les instances dirigeantes et les réglementations (financières, fiscales et commerciales).

Les objectifs concernant l'axe financier de TOTAL sont :

- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Maitriser le BFR ;

La fonction finance en entreprise chapote l'ensemble des activités et doit apporter à tous les décideurs un élément de réponse fiable pour les aider dans leur prise de décisions.

3.1.2. Objectifs de la direction commerciale

La direction commerciale définit une politique commerciale en vue d'accroître les ventes de l'entreprise et d'augmenter le chiffre d'affaires. Parmi ses diverses fonctions :

- Analyser les composantes du marché
- Définir des orientations stratégiques
- Déterminer les actions à mener
- Mettre en place un réseau de distribution
- Assurer le suivi des transactions commerciales

Total accorde de plus en plus d'importance à ses clients et se fixe comme objectifs :

- Fidéliser les clients.
- Extension du réseau commercial.
- Développer et améliorer son image de marque.
- Devenir une référence en Algérie
- Augmenter ses parts de marchés

3.1.3. Objectifs de la direction exploitation

Pour une entreprise de distribution, les processus de logistique sont d'une grande importance, cependant TOTAL a pour objectif de maitriser les délais de livraison.

Bien que Total Algérie soit une entreprise dont l'activité est principalement la distribution, une partie de ses produits sont fabriqués localement.

En effet, Total a conclu un contrat de sous-traitance avec Sonatrach qui stipule que cette dernière se doit de produire une quantité maximale de 1200 TN de lubrifiants par mois.

Cette ressource rare représente une grande contrainte pour Total. Donc il est indispensable de mesurer le taux d'utilisation des capacités de production

Toutefois, TOTAL a décidé de développer sa production en engageant un investissement important, qui consiste à construire une usine de lubrifiants à Oran d'une capacité de 50.000 tonnes. Une partie de cette quantité sera destinée pour le marché local et une autre orientée vers d'autres marchés notamment africains. Donc le but de ce projet est de mettre fin aux importations et se lancer dans l'exportation à moyen et long terme. C'est-à-dire une option pour une production nationale, en substitution à l'importation. En effet il est nécessaire pour TOTAL de suivre les avancements de cet investissement.

Pour résumer, les objectifs qui concernent cet axe sont les suivants :

- Maitriser les délais de livraison ;
- Maitriser les coûts de la Supply Chain ;
- Développer la production.

3.1.4. Objectifs de la direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est l'une des principales fonctions support de l'entreprise. En lien étroit avec la direction générale, la DRH oriente et/ou accompagne la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

- Développer et Conserver les compétences ;
- Satisfaire les employés.
- Optimiser l'utilisation de la sous-traitance

3.2. Les points forts de Total :

Total fait partie des Supermajors. Elle est l'une des entreprises les plus performantes dans le monde. Cela a pu être possible pour plusieurs raisons :

- Pour améliorer sa compétitivité dans un secteur en expansion continue, Total prévoit d'un côté d'augmenter sa capacité productive en réalisant de forts investissements ; de l'autre, elle réduira de manière significative les délais de réponses aux demandes du marché grâce à une grande flexibilité dans les processus de production et à une rationalisation des délais de livraison.

- Le bien-être des clients de Total n'est pas seulement garanti par la qualité du produit, car celle-ci concerne aussi l'assistance prévente et après-vente. Le réseau d'agents, de concessionnaires et de distributeurs en Algérie est effectivement en mesure d'offrir la solution la plus appropriée pour toutes les exigences des clients et leur satisfaction.
- Les collaborateurs bénéficient de conditions de travail motivantes ;
- La fiabilité des produits avec des contrats d'approvisionnement sécurisés (bateaux-raffineries), et une image de marque de qualité et de technicité.
- Total détient la gamme de produits la plus riche et variée du marché

3.3. Les points faibles de Total :

- La non disponibilité des produits qui conduit à de nombreuses ruptures de stocks.
- Manque de liquidité des clients.
- Délais d'importation assez long pour des commandes spécifiques
- Faible capacité de stockage.

3.4. Démarche suivie pour la détermination des indicateurs clés de performance

Après avoir déterminé les points forts et faibles de l'entreprise, et analyser les indicateurs que l'entreprise utilise comme des indicateurs clés. Nous avons décidé de faire une enquête qui nous aidera à déterminer d'autres indicateurs aussi importants que ceux utilisés par l'entreprise.

A noter que les entretiens fait dans le cadre de notre enquête porteront sur trois aspects très importants, que nous avons décelé lors de notre stage au niveau de Total : (les opérations de stockage, les opérations de transport, et enfin les délais des impayés)

3.4.1. Outils de l'enquête : La méthode d'interview

Pour réaliser ce travail, le choix s'est porté sur l'étude qualitative sous forme d'entretiens avec les dirigeants de Total et leurs staffs afin de faire ressortir l'impact des opérations de stockage, des opérations de transport, et enfin des délais des impayés sur la rentabilité de total et ainsi pourvoir mettre en place les indicateurs adéquats.

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des

individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée»⁶⁴

L'entretien qualitatif met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant.

L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant.⁶⁵

3.4.1.1. Mode d'administration

Pour la réalisation de l'étude, le mode d'administration choisi est l'entretien individuel semi-directif.

Cette méthode est en effet un moyen privilégié pour étudier les représentations professionnelles : la liberté de parole donnée à l'interviewé permet d'observer le déploiement de la pensée, ainsi que les articulations du discours, les liens logiques (similitude, différence, causalité...) établis par la personne interrogée entre les différents éléments qu'elle évoque.

Les questions préétablies permettent de vérifier des points précis. Nous devons veiller à ce que l'entretien englobe les principaux axes d'évaluation pour faire un état des lieux.

3.4.3.2. L'échantillon

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, il était nécessaire d'identifier et d'approcher les responsables et chefs de projets, ainsi certains de leur collaborateurs au sein de Total Algérie, du fait de leur grande expérience dans ce domaine, d'où la pertinence et la fiabilité des données collectées.

3.4.3.3. Préparation de l'entretien

Les entretiens se déroulant selon la méthode de l'entretien semi-directif ont exigé l'élaboration d'un guide d'entretiens structuré en 3 axes.

Chacun de ces cas traite de l'un des problèmes majeur que rencontre Total Algérie à savoir les problèmes liés aux opérations de stockages, ceux liés au transport et enfin les impayés.

Le guide d'entretien doit être élaboré en langage accessible, vocabulaire adapté et dans un ordre de questions logique, en allant du général au particulier.

Le guide d'entretien ayant servis à notre enquête sera présenté dans l'annexe n° 1 ainsi que les tableaux résumant les résultats obtenus

⁶⁴R. A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, 2003, page 235.

⁶⁵Paul Pellemans; Jean-Philippe de Moreau; Carole Obsomer: Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique, édition Paris ; Bruxelles : De Boeck Université, 1999, P 86.

3.5. Analyse des entretiens

Axe 01 : Impact des frais de stockage sur la rentabilité

Questions 01 : Total est l'un des concurrents de NAFTAL sur le territoire Algérien. Quelles sont les entraves que vous rencontrez ? Pourquoi vous n'arrivez pas à devancer NAFTAL ?

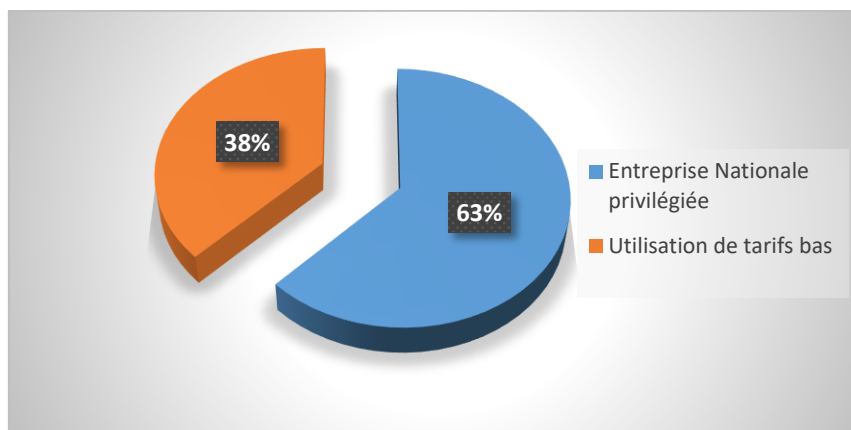


Figure N°03 : Position de Total par rapport à NAFTAL

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°01 en annexes

Nous remarquons que 62% des réponses affirment que NAFTAL est leader du marché car c'est une entreprise nationale et de ce fait elle ne peut pas être devancée par une entreprise privée française. Néanmoins 36% pensent que cela est dû aux tarifs bas qu'utilise NAFTAL que Total ne peut concurrencer.

Questions 02: Est-ce que tous les produits stockés au niveau de ces dépôts sont facilement revendus ?

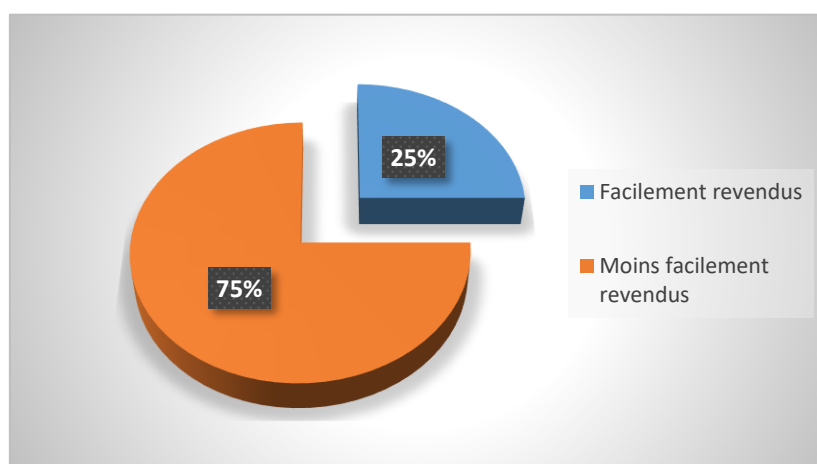


Figure N°04 : Ventes des produits stockés

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°02 en annexes

Nous constatons que 25% des réponses affirment que les produits stockés au niveau des dépôts se vendent facilement. Cependant pour les 75% restant les produits stockés ne sont pas facilement revendus.

Question 03 : Quels sont les produits à forte rotation ?

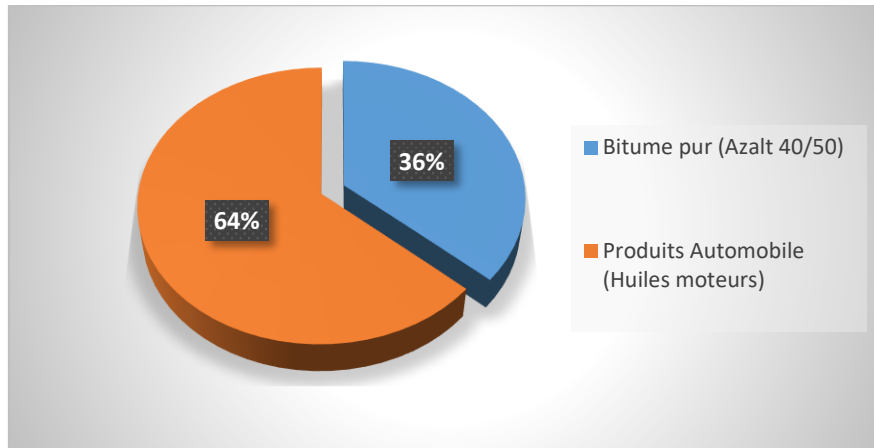


Figure N°05 : Produits à forte rotation

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°03 en annexes

Il existe deux produits à forte rotation au niveau de Total. Le bitume pur (AZALT 40/50) concernant la filiale TBA, les produits automobiles (huiles moteurs) concernant la filiale TLA.

Question 04 : Pourquoi ces produits se vendent-ils plus que les autres

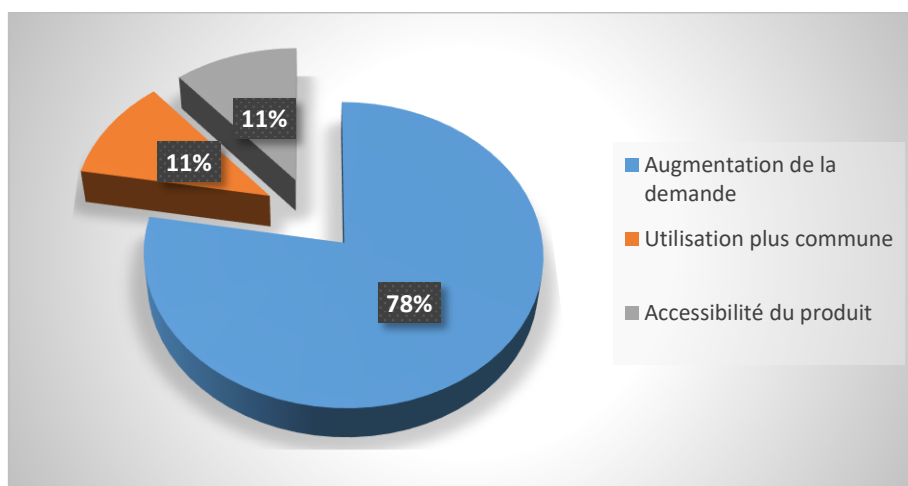


Figure N°06 : Causes des ventes importantes de certains produits

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°04 en annexes

Selon 78% des personnes interrogées, les produits précédemment cités se vendent plus facilement car la demande sur le marché de ces produits a fortement progressé. A part égale,

l'utilisation plus commune et l'accessibilité de ces produits sont les deux autres causes représentant 11% chacune des réponses.

Question 05 : Pourquoi certain produits ne se vendent pas facilement ?

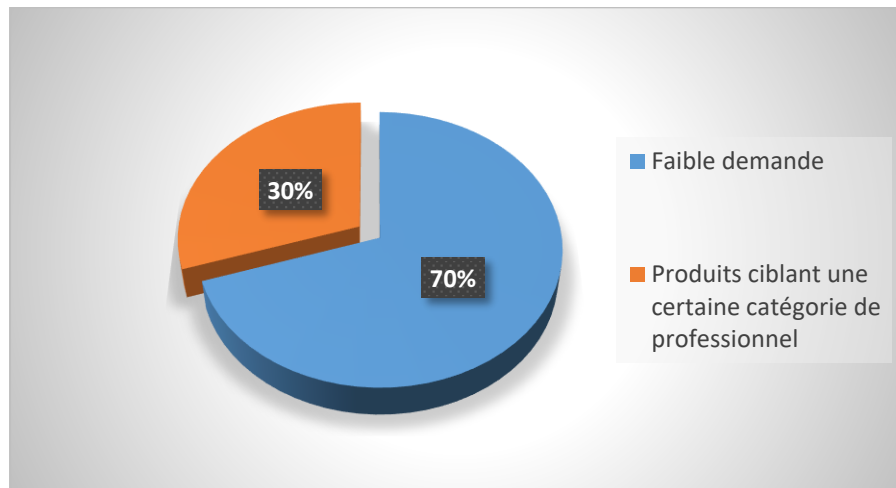


Figure N°07 : Les causes de la faible rotation de certains produits

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°05 en annexes

Nous remarquons que 70% des réponses affirment que certains produits ne se vendent pas facilement car ces produits ci connaissent une faible demande, 30% pensent que ces produits ciblent une certaine catégorie de professionnel.

Question 06 : Les produits à faible rotation engendrent-ils des coûts de stockage supplémentaires ?

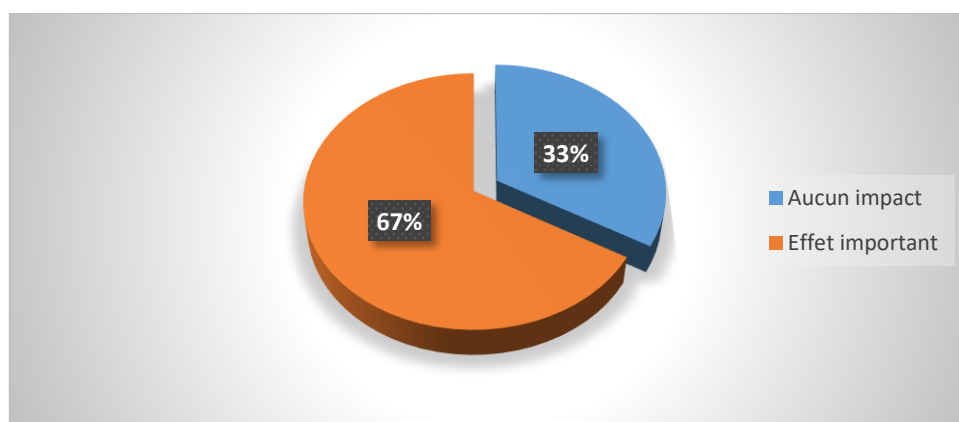


Figure N°08 : Relation produits à faible rotation et coût de stockage

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°06 en annexes

Nous constatons que 67% des réponses affirment que les produits à faible rotation engendrent des coûts de stockage. Cependant 33% pensent que cela n'engendrent pas de couts. Nous pouvons déduire que seuls les produits TLA sont concernés par les couts de stockage puisque les bitumes sont fabriqués à la commande.

Question 07 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour ouvrir un dépôt ?

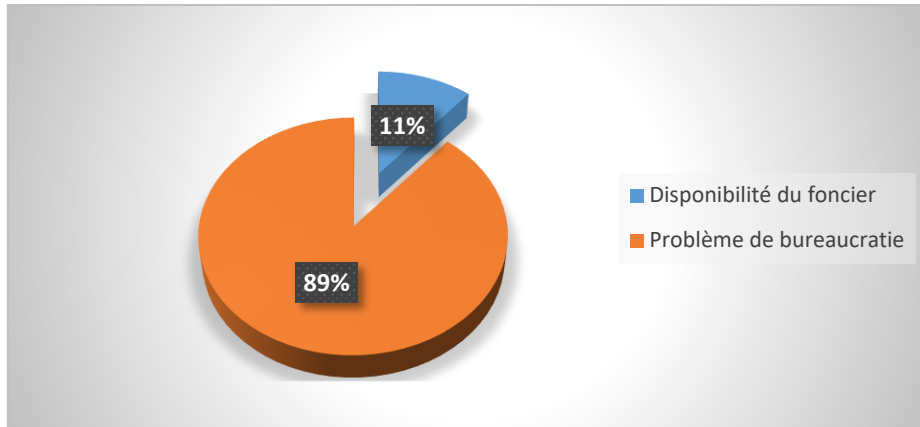


Figure N°09 : Difficultés rencontrées pour l'ouverture d'un dépôt

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°07 en annexes

Total rencontre plusieurs problèmes pour l'ouverture d'un dépôt. 89% des réponses nous informent que ce sont des problèmes administratifs, les 11% restant affirment que c'est la disponibilité du foncier qui ralentit la mise en place de nouveaux dépôts.

Question 08 : Comment ces frais de stockage affectent-ils la rentabilité de Total ?

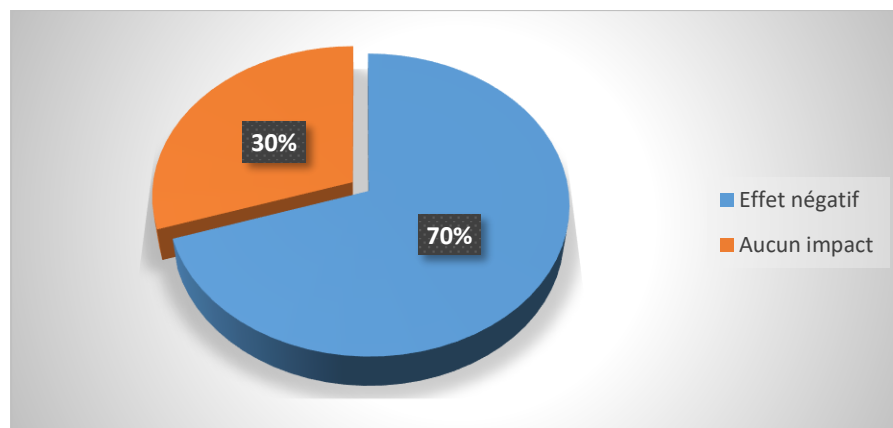


Figure N°10 : Impact des frais de stockage sur la rentabilité de Total

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°08 en annexes

Selon 70% des réponses récoltés, les frais de stockage ont un effet négatif sur la rentabilité de Total, les 30% restant pensent qu'ils n'ont aucun impact sur la rentabilité.

Axe 2 : Impact des frais de logistique sur la rentabilité de Total

Question 09 : Lors du transport de vos produits quels sont les problèmes rencontrés ?

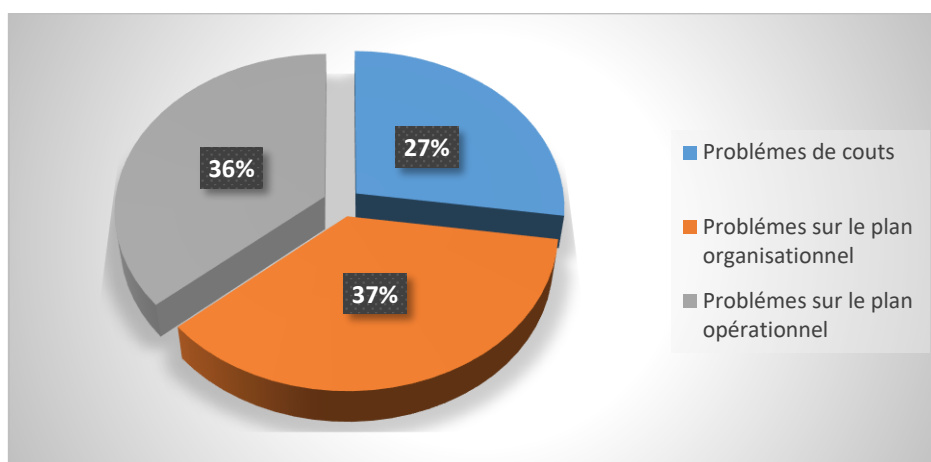


Figure N°11 : Problèmes rencontrés lors du transport des produits

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°09 en annexes

Question 10 : Nous avons remarqué que les frais de la supply augmentent d'année en année, Quelles sont les causes de cette hausse

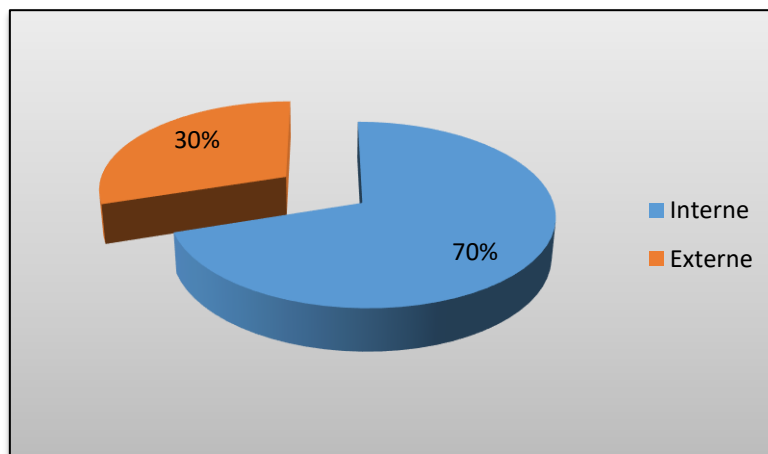


Figure N°12 : Causes de la hausse des frais de la Supply

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°10 en annexes

Les frais de la supplychain augmentent d'année en année. Selon les personnes interrogées, les raisons de cette hausse sont interne avec un taux de 70%. Cela comprend l'application des procédures HSE, le changement d'objectifs et l'augmentation de la flotte. 30% des réponses affirment que cela est dû à des raisons externes telles que l'augmentation des taxes et l'inflation

Question 11 : Vous sous-traitez le transport en dépit d'une intégration en verticale en aval, pourquoi ?

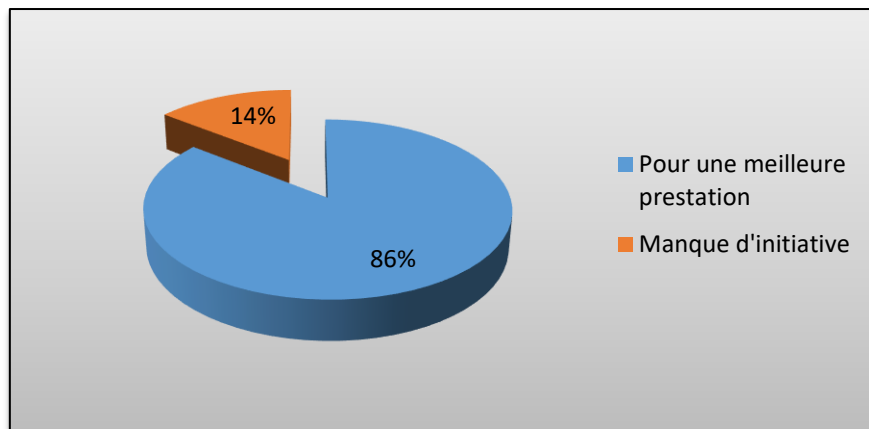


Figure N°13: Les causes de la sous-traitance du transport

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°11 en annexes

Total sous-traite le transport de ses produits. Selon 86% des réponses obtenues par les personnes interrogées cela leur permet d'offrir une meilleure prestation. Néanmoins 14% de réponses affirment que cela est dû à un manque d'initiative.

Question 12 : Quelle est la relation entre le système de stockage et le transport maritime ?

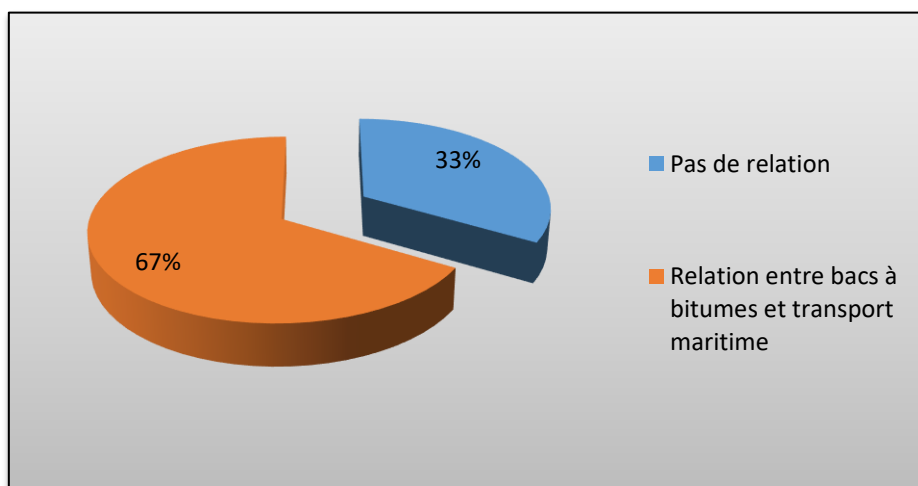


Figure N°14 : Relation système de stockage et transport maritime

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°12 en annexes

Pour 66.66% des réponses obtenues il y a une relation entre les bacs de stockage bitume et le transport maritime. Pour le reste il n'existe aucune relation entre le système de stockage et le transport maritime.

Question 13 : Comment ces frais de transport affectent-ils la rentabilité de Total ?

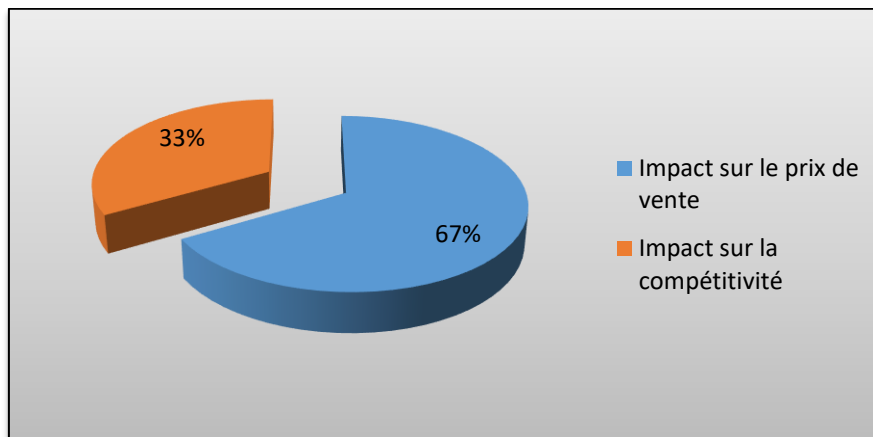


Figure N°15: Conséquences des frais de transport sur la rentabilité de Total

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°13 en annexes

Nous remarquons que 66.66% des réponses obtenus lors des entretiens affirment que la hausse des frais de transport impact le prix de vente du produit. 33.33% pensent qu'il impact la compétitivité.

Axe 3 : Impact des créances sur la rentabilité de Total

Question 14 : Quels sont les délais accordés aux clients pour paiement ?

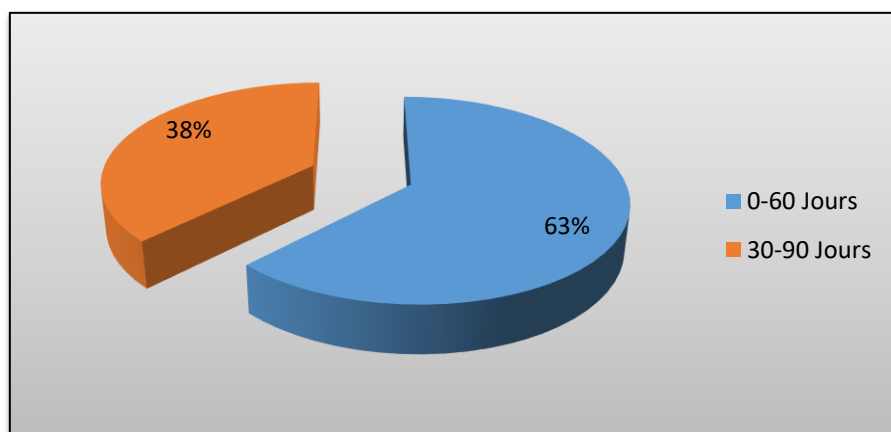


Figure N°16 : Délais accordés aux clients

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°14 en annexes

Les délais accordés aux clients sont différents pour chaque filiale de Totale. Pour TLA le délai est de 0.60, pour TBA le délai est 30.90.

Questions 15 : Est-ce que certains de vos clients ne respectent pas ces délais ?

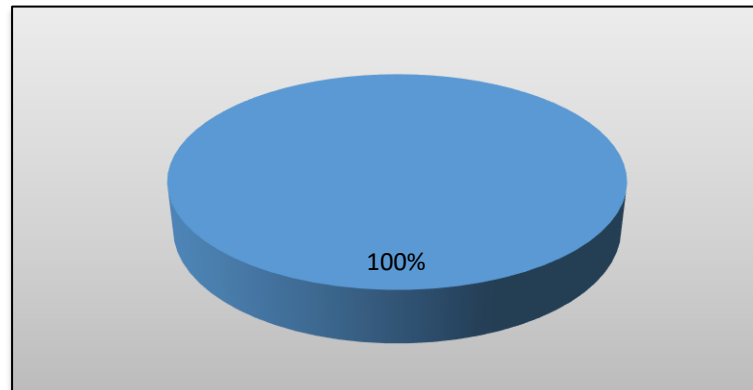


Figure N°17: Non-respect des délais

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°15 en annexes

Nous remarquons que **100%** des réponses fournies par nos interviewés affirment que les délais accordés aux clients pour paiement sont rarement respectés.

Question 16 : Est-ce une pratique courante ?

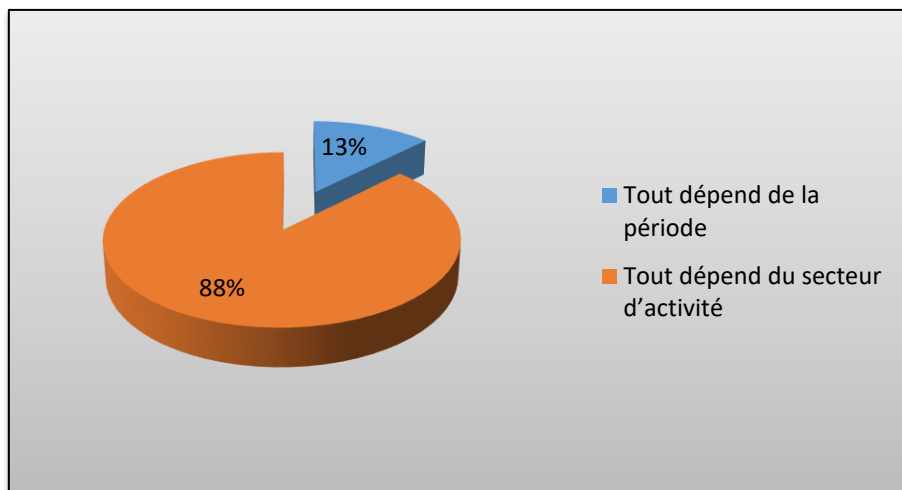


Figure N°18 : Récurrence des impayés

Source : Conçu par l'étudiante à partir du tableau N°16 en annexes

Selon notre analyse, 88% des réponses récoltées des personnes interrogées la récurrence des impayés dépend généralement du secteur d'activité de l'entreprise plus précisément les entreprises travaillant avec l'état. Vient en second position la période durant laquelle la vente a été conclue avec un taux de 12%.

Question 17 : Comment faites-vous pour éviter que ce type de problèmes ne se reproduisent

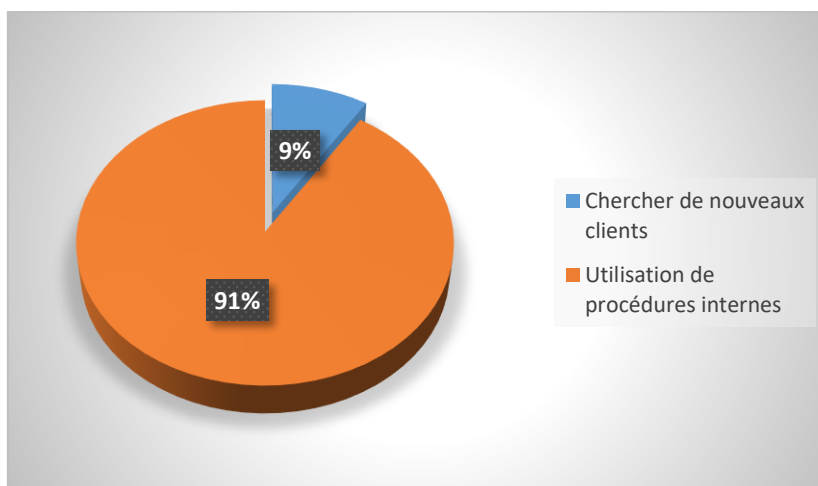


Figure N°19 : Actions mises en œuvre afin d'éviter les impayés

Source : Conçu par l'étudiante à partir des données du tableau N°16 en annexes

Selon 91% des réponses obtenues par les personnes interrogées certaines procédures internes sont mises en place afin d'éviter que ces problèmes ne se reproduisent. 9,09% pensent qu'il serait préférable de chercher de nouveaux clients qui seraient prêts à payer cash.

Question 18 : Quels est l'impact de ces créances ?

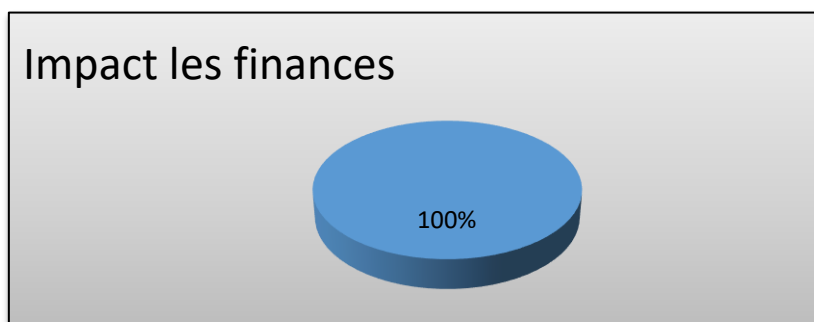


Figure N°20: Impact des créances

Source : Conçu par l'étudiante à partir des données du tableau N°18 en annexes

Nous remarquons que **100%** des réponses fournies par les personnes interrogées affirment que les créances impactent directement les finances de l'entreprise et cela de différente façon. Les créances affectent plus particulièrement le BFR de Total, sa trésorerie ou directement son bénéfice.

Question19 : Quels est l'impact de ces impayés sur vos relations avec vos fournisseurs ?

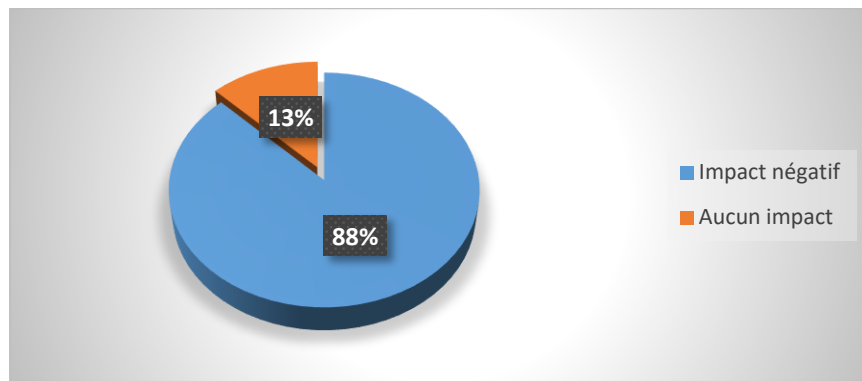


Figure N°21 : Impact des impayés sur la relation avec les fournisseurs

Source : Conçu par l'étudiante à partir des données du tableau N°19 en annexes

Nous remarquons que 87.5% des réponses obtenues par les personnes interviewées pensent que les créances ont un impact négatif sur la relation de Total avec ses fournisseurs. Elles affectent le pouvoir de négociation avec les fournisseurs d'une part. D'autre part elle engendre des difficultés de paiement. Cependant 12.5% pensent qu'elles n'ont aucun impact.

Question N°20 : Pensez-vous que surveiller les opérations de stockage, les opérations de transports ainsi que les créances aura un impact sur la performance de Total ?

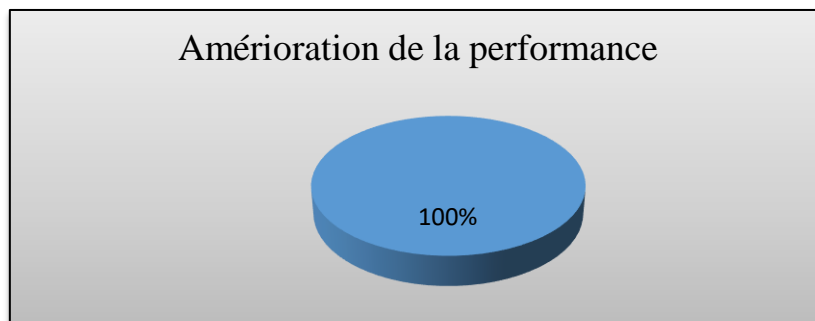


Figure N°22 :

Impact des KPI sur la performance de l'entreprise

Source : Conçu par l'étudiante à partir des données du tableau N°20 en annexes

Selon 100% des questions données par les personnes interrogées, les KPI orientent fortement la prise de décision et impactent fortement la performance de l'entreprise.

3.6.Synthèses des entretiens semi-directifs

Ces entretiens avaient pour but de clarifier l'impact des opérations de stockages, des opérations de transports et des créances sur la rentabilité de Total.

Les trois aspects précédemment cités, sont des aspects très important que Total devrait surveiller afin d'améliorer ses marges et donc d'améliorer sa rentabilité.

Ces entretiens ne font que confirmer ce qui a été remarqué lors de notre stage : Les opérations de stockage, les opérations de transports et les créances affectent négativement la rentabilité de Total. C'est pour cela que Total devrait mettre en place un certain nombre d'indicateurs de performance afin de les surveiller.

Cependant nous avons remarqué, tout au long des entretiens, que les créances et les opérations de transport ont un plus grand impact sur la rentabilité que les opérations de stockage.

3.6.1. Recommandations : Mise en place d'indicateur clés de performance supplémentaires

Tout au long de notre stage et après avoir analysé les indicateurs actuellement utilisés par Total, nous avons décidé d'introduire d'autres indicateurs qui devraient être considérés à leur tour comme indicateurs clés, vu leur importance et leur impact sur la rentabilité et la performance de Total.

3.6.1.1. Les indicateurs clés de performance des opérations de stockage

L'objectif de la gestion de stock est de réduire le coût de possession (stockage gardiennage,...) et de passation des commandes, tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock pouvant entraîner une perte d'exploitation préjudiciable. Pour cela, l'entreprise doit définir des indicateurs précis et contrôler le mieux possible le mouvement de stock et leur état réel.

Pour alors une bonne maîtrise de ce stock, Total devrait utiliser ces différents indicateurs de gestion de stock :

- **Coefficient de rotation des stocks**

Ce ratio indique le nombre de fois que le stock d'un magasin se renouvelle au cours d'une période donnée. Dans les ventes, il détermine le nombre de fois que le stock est complètement renouvelé pour réaliser un chiffre d'affaire donné dans une période. Les valeurs des achats et des stocks doivent être exprimées dans la même unité (en prix d'achat ou en prix de vente).

Achat ou consommation (en quantité ou en valeur)

Stock moyen (en quantité ou en valeur)

- **Durée de rotation du stock moyen (jr)**

Cet indicateur permet de savoir combien de jour il faut pour écouler le stock moyen. Baisser au maximum la durée de rotation des stocks est un objectif majeur de l'entreprise. Garder longtemps ces produits en stock peut s'avérer finalement très coûteux.

$$\frac{\text{Durée de la période}}{\text{Coefficient de rotation}}$$

- **Nombre de ruptures de stock**

On parle de rupture de stock quand la quantité disponible de produits est insuffisante pour satisfaire la demande. La rupture de stock est un cas de figure classique qui peut s'avérer très néfaste pour le vendeur. Il s'agit d'anticiper au maximum, sinon de la gérer de la meilleure des manières pour ne perdre ni revenus potentiels, ni clients. Décompter les ruptures de stock indique le nombre de fois que le stock d'un magasin est de zéro (0) au cours d'une période donnée.

3.6.1.2. Les indicateurs clés de performance des opérations de transports

La gestion de la chaîne logistique (GCL) (en anglais *supplychain management*, SCM) est l'activité qui consiste à améliorer la gestion des flux physiques au sein de l'entreprise et avec son environnement. La chaîne logistique cherche à garantir au producteur et au distributeur la qualité, c'est-à-dire la conformité du service logistique avec ce qui figure au cahier des charges, leur donne un avantage concurrentiel, opposable à leurs concurrents sur le marché. L'optimisation de la qualité de service permet par conséquent d'augmenter les ventes et / ou les parts de marché. Le faire à moindre coût permet d'améliorer la marge bénéficiaire de l'entreprise. Certains indicateurs doivent donc être suivis et surveillés.

- **Coût moyen d'opération**

L'évaluation du coût moyen supporté pour réaliser une opération dans les transports (chargement, déchargement, livraison) en prenant en compte tous les coûts directs et indirects

résultant de l'obligation de déplacer un bien d'un point à un autre. Cet indicateur nous permettra de connaître le coût moyen d'une opération de transport

$$\frac{\text{Somme des coûts d'opération}}{\text{Nombre d'opérations de la période}}$$

○ **Fluidité des opérations %**

Cet indicateur est calculé sur la base des temps standard d'opération ou des temps planifiés. Il s'agit de savoir la part des activités réalisées dans les délais (Chargement, livraisons des commandes, Temps de parcours...)

$$\frac{\text{Opérations entièrement traitées dans les temps}}{\text{Total opérations de la période}}$$

3.6.1.3. Les indicateurs clés de performance du poste client

Les créances clients représentent le chiffre d'affaire non encaissé dû à un décalage entre la facturation et le paiement des clients. Pour fonctionner correctement, une entreprise doit pouvoir compter sur les fruits de son travail en percevant les règlements de ses clients à échéance prévue. Malheureusement, le constat économique des relations entre fournisseurs et clients, particulièrement dans le BtoB, fait état d'un trop grand nombre de retards de paiement, ou d'impayés purs.

○ **DSO (Le Daly Sales Outstanding)**

Ce ratio s'obtient en faisant le rapport entre d'une part le montant du poste clients sur une période donnée (mois, trimestre, année) et d'autre part le montant total TTC du chiffre d'affaire correspondant à cette période, le tout multiplié par le nombre de jours de la période étudiée (30 pour un mois, 360 jours pour une année, etc.). Ce qui donne la formule de calcul suivante :

$$\frac{\text{Montant total des créances clients de la période} \quad * \text{ Nombre de jours de la période}}{\text{CA de la période}}$$

Ce ratio permet ainsi au *manager* de suivre l'évolution de son action sur le court et moyen termes en matière de réduction des délais d'encaissement, notamment en comparant régulièrement ce délai moyen avec les délais contractuels. En outre, cet indicateur peut servir de repère pour évaluer le degré de risque d'un client déterminé ; par comparaison avec un groupe de clients similaires ou par comparaison avec ses comportements de paiement en général

- **Taux de souffrance**

Le taux de souffrance est la part de l'encours de créances client qui est en retard de paiement par rapport à la somme totale des créances clients.

$$\frac{\text{Créances échues}}{\text{Total créance}}$$

Nous pouvons déterminer le taux de créances anciennes en prenant exclusivement les retards de plus de 90 jours. Le pourcentage obtenu et le montant auquel il correspond nous permet de mettre en évidence les factures sur lesquelles le risque d'impayés est plus fort.

- **Taux de réalisation des objectifs**

Au début de chaque mois le contrôle crédit doit fixer des objectifs de recettes à encaisser, et il a un mois entier pour réaliser ses prévisions de recettes qui en plus de l'encours déjà échues s'ajouteront les créances qui viendront à échéance la fin du mois. Par conséquent le taux de réalisations est le pourcentage obtenu en divisant les sommes encaissées sur les sommes prévues

$$\frac{\text{Encaissement du mois}}{\text{Prévisions du mois}}$$

Ce taux permet de mesurer la performance du recouvreur à atteindre ses objectifs.

Total est une entreprise pétrolière installée depuis une quinzaine d'année en Algérie. Afin d'assurer sa pérennité et sa compétitivité ses dirigeants utilisent un certain nombre d'indicateurs.

Après avoir analysé ces derniers nous avons remarqué que les indicateurs actuellement utilisés sont tous des indicateurs financiers. Ceci nous montre que Total Algérie se limite au suivi de la performance financière.

D'autres indicateurs devraient être pris en considération pour déterminer et surveiller les failles et les faiblesses de l'entreprise.

A travers un certain nombre d'entretiens semi-directifs nous avons constaté que les opérations de stockage, les opérations de transports et les créances affectent d'une manière négative la rentabilité et la performance de Total. C'est pour cela qu'elle devrait mettre en place un certain nombre d'indicateurs de performance afin de les surveiller.

L'utilisation de ces indicateurs permettra de diminuer considérablement les couts liés au stockage et au transport et de revoir à la baisse les délais accordés à ces clients. Ce qui donnera la possibilité d'améliorer considérablement la performance de Total Algérie.

CONCLUSION

GENERALE

La notion de performance des entreprises intrigue et soulève beaucoup de questionnements tout en générant plusieurs définitions. Elle est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. En effet tout le monde en parle mais chacun a sa propre vision.

Toutefois la mesure de la performance occupe une place considérable dans un environnement concurrentiel, car elle permet de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs fixés. De ce fait disposer d'un système de mesure s'avère une condition primordiale pour assurer la pérennité et le développement des entreprises.

De même, nous avons donné un aperçu sur la nécessité de mesurer les performances réalisées pour garantir la survie de l'entreprise. Toutefois, cette mesure présente quelques difficultés relatives à la fois à son caractère multicritère, à la multiplicité des produits offerts et à la spécificité de la structure organisationnelle.

L'objectif de notre étude était d'expliquer la démarche à suivre pour effectuer le choix des KPI. Notre étude cherchait aussi à montrer la place qu'occupent les KPI dans une entreprise, l'importance de leur utilisation comme outil de mesure de la performance ainsi que leur influence lors de la prise de décision.

Plusieurs auteurs ont tenté de définir la performance, chacun d'entre eux a donné sa propre définition de la performance. Néanmoins la plupart s'accordent à dire que la performance se définit par les actions qui concourent aux finalités de l'organisation rapportées aux moyens mis en œuvre.

Après avoir développé la notion de performance, sa mesure et son pilotage, nous avons présenté les outils de mesure de la performance. Nous avons distingué trois catégories d'outils : Les outils prévisionnels, les outils d'appui, les outils de suivi et de réalisation.

Les KPI font partie des outils de suivi et de réalisations. Ils permettent de suivre en temps réel l'état de l'entreprise et le suivi des objectifs. Lors de notre recherche, Nous avons constaté qu'un bon indicateur doit pouvoir mesurer un objectif. Il doit être fiable, facile à construire, réalisable et doit inciter à décider.

Les indicateurs de performance représentent un concept intéressant. Leur détermination suit tous les objectifs de l'entreprise. De ce fait l'utilisation d'indicateurs financiers et non financiers est fortement recommandée. Une entreprise qui veut optimiser sa rentabilité et qui veut avoir une mesure de la performance complète doit impérativement utiliser les deux catégories d'indicateurs. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise.

Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale.

Les indicateurs de performance constituent un outil de gestion à court terme, ils forment un support, à la fois, léger, rapide et dynamique. Ils facilitent à son destinataire la compréhension de la situation en présentant une idée globale de l'état actuelle de l'entreprise et en ressortant les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche.

A travers notre mémoire et tout au long de notre stage au niveau du service contrôle de gestion de l'entreprise TOTAL Algérie nous avons essayé de répondre aux questions précédemment énoncées au niveau de l'introduction.

Lors de notre stage nous avons constaté que l'outil de pilotage employé par TOTAL ALGERIE est un outil traditionnel qui ne prend en compte que les éléments purement financiers. Nous pensons que ces indicateurs de performance ne sont pas suffisants et adaptés pour mesurer la performance d'une entreprise, alors que cette dernière a besoin de plus de réactivité face à une concurrence ardue, d'une vision globale et stratégique et d'une aide à la décision efficace.

Nous avons alors soumis, à TOTAL Algérie, d'utiliser d'autres indicateurs qui reflètent fidèlement sa stratégie respective ainsi que ses objectifs. Ces indicateurs permettront aux dirigeants de Total Algérie d'améliorer la rentabilité de leur entreprises ainsi que de mesurer et de piloter efficacement la performance.

Nos deux hypothèses sont alors infirmées puisque les indicateurs actuellement utilisés par Total Algérie ne permettent pas de mesurer et de piloter efficacement la performance. De plus ils ne reflètent pas de manière efficace l'activité de Total.

C'est pour cela que nous avons proposé de surveiller :

- ❖ Les opérations de stockage par le calcul et le suivi du *coefficient de rotation des stocks*, de la *durée de rotation du stock moyen (jr)* et du *nombre de ruptures de stock* ;
- ❖ Les opérations de transport par le calcul et le suivi du *Coût moyen d'opération*, *Fluidité des opérations %* ;
- ❖ Les créances par le calcul et le suivi du *Le Daly Sales Outstanding*, *le taux de souffrance* et *le taux de réalisation des objectifs*.

Contrôler régulièrement ces indicateurs offrira la possibilité aux dirigeants de Total Algérie d'une part de diminuer considérablement ces couts, et d'autres parts de revoir à la baisse les

délais accordés à ces clients. Cela leur permettra d'améliorer considérablement la performance de Total Algérie.

Au terme de notre travail de recherche, nous devons émettre quelques recommandations pour garantir le succès de notre travail:

- Utilisation de KPIs qui permettent de surveiller les opérations de stockage, les opérations de transport ainsi que les créances ;
- Les indicateurs de performance utilisés doivent être améliorés à chaque fois que les orientations stratégiques ou les objectifs changent ;
- Il faut faire participer l'ensemble des concernés dans l'interprétation des résultats ;
- Il faut fiabiliser le système d'information et rendre l'obtention de l'information rapide et faire évoluer les moyens de communication surtout entre les différentes directions

Bibliographie

Ouvrage :

- A. PAYETTE, « *Efficacité des gestionnaires et des organisations* », Presse universitaire du Québec, 2011 ;
- Alain Fernandez « *L'essentiel du tableau de bord* » Eyrolles, Éditions d'organisation, 2eme édition, 2008 ;
- ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, « *DCG 11 Contrôle de gestion, manuel et application* », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2010 ;
- Bachy Bruno, « *Analyse financière des comptes consolidés IAS/IFRS* », 3eme édition, Dunod, Paris, 2015 ;
- BOURGUIGNON, « *Peut-on définir la performance ?* », *Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables*, Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995
- CHANDLER, « *Organisation et performance des entreprises* », T1, Editions de l'organisation, 1992 ;
- Charles-Henri d'Arcimoles, Jean-Yves Saulquin, *Gestion financière de l'entreprise*, ed Vuibert, 2012 ;
- FABRE PASCAL & THOMAS CATHERINE, « *Management et Contrôle de Gestion* », DSCG3, Dunod, 2007;
- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* », 1^{ère} édition, Gualino, Paris, 2002 ;
- GIRAUD Françoise, Zarlowski Philippe, *Les fondamentaux du contrôle de gestion Principes et outils*, Pearson, 2016 ;
- GIRAUD, (Françoise), « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* », », Edition Gualino, Edition N°2, Paris, 2004 ;
- GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, *MÉMENTOS LMD Analyse Financière*, Gualino 13 e édition 2016-2017 ;
- GRANDGUILLOT Béatrice et Francis, *Analyse financière 2015-2016 : les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière* Ed.6;
- Degos Jean-Guy, Stéphane Griffiths, *Gestion financière l'analyse à la stratégie*, Eyrolles, 2011 ;

- Langlois Georges, Mollet Michèle, *manuel de gestion financière*, Berti Edition, Alger, 2011 ;
- LANGROIS Georges: *contrôle de gestion budgétaire* 3^e éd. Person éducation France 2006 ;
- LEMOIGNE, (Jean-Louis) : « *L'évaluation des systèmes complexes* », In « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999 ;
- Lochard Jean « *Les ratios qui comptent* », Éditions d'organisation Groupe Eyrolles, 2eme édition, Troisième tirage 2008 ;
- LORINO.P, « *Méthodes et pratiques de la performance* », le guide du pilotage 2003, GIRAUD.F, SAULPICO ;
- MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », Eyrolles, 1991 ;
- Michel Gervais « *Contrôle de gestion* », 8eme édition, Economica, Paris, 2005 ;
- Nippert Anne, DCG 6*Finance d'entreprise MANUEL COMPLET APPLICATIONS et CORRIGÉS*, Gualino, 2009 ;
- Pellemans Paul; Jean-Philippe de Moreau; Carole Obsomer: *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, édition Paris ; Bruxelles : De Boeck Université, 1999 ;
- PEYRARD Josette et autres, *Analyse financière norme françaises et internationales*, 9 e édition, Vuibert, Paris, 2006 ;
- PHILIP LORINO, « *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Pilotage par les Processus et les Compétences* », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2003 ;
- R. A. THIETAR et COLL, « *méthodes de recherche en management* », édition DUNOD, 2003 ;
- Voyer Pierre, « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », 2eme édition, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 1999 ;
- Walter Jaques, Noirot Philippe« *Contrôle interne, des chiffres porteurs de sens* », Afnor Editions, 2010, France, page 33 ;
- ZAMBOTTO Christian, Corinne ZAMBOTTO *Gestion financière : Finance d'entreprise Ed 8*, Dunod, Paris, 2009.
- Document interne à l'entreprise.

Articles :

- BOURGUIGNON, « *Peut-on définir la performance ?* », *Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables*, Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet août 1995

Rapport :

- Kit Bitume AMO 2015

Dictionnaires

- De boislandelle, (Henri .Mahé) : « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », édition ECONOMICA, Paris, 1998
- Jean-Luc Blin-Lacroix , Jean-Paul Roy, *Le dictionnaire professionnel du BTP*, Ed Eyrolles, Paris 2013

Webographie :

- www.logistiqueconseil.org
- www.pme.gestion.fr
- www.lexicon.ft.com
- www.journaldunet.com
- www.compta-facile.com
- www.l-expert-comptable.com
- www.edubourse.com
- www.lesdefinitions.fr
- www.bdc.ca
- www.gestiondeprojet.net
- www.alsight.fr

ANNEXES

Résultat des entretiens semi-directifs

Questions 01 : Total est l'un des concurrents de NAFTAL sur le territoire Algérien. Quelles sont les entraves que vous rencontrez ? Pourquoi vous n'arrivez pas à devancer NAFTAL ?

Tableau N° 01: Position de Total par rapport à NAFTAL

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Entreprise Nationale privilégiée	Difficulté d'accès au foncier	1	12.5%
	Manque de visibilité sur le marché qui dépend des projets de l'état	1	12.5%
	NAFTAL est avantagée puisque c'est une filiale à 100% de SONATRACH	3	37.5%
	Sous-Total	6	62.5%
Utilisation de tarifs plus bas	Les tarifs très bas pratiqués par NAFTAL sur les produits hydrauliques et les mono grades (entrée de gamme)	3	37.5%
	Sous-Total	3	37.5%
	Total	8	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Questions 02: Est-ce que tous les produits stockés au niveau de ces dépôts sont facilement revendus ?

Tableau N°02 : Vente des produits stockés

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Facilement revendus	Généralement oui	2	25%
Moins facilement revendus	Non pas forcément	6	75%
	Total	8	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 03 : Quels sont les produits à forte rotation ?

Tableau N°03 : Produits à forte rotation

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
	Bitume pur (Azalt 40/50)	4	36.36%
	Produits Automobile (Huiles moteurs)	7	63.63%
	Total	11	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 04 : Pourquoi ces produits se vendent-ils plus que les autres

Tableau N° 04 : Causes de ventes importantes de certains produits

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Augmentation de la demande	Evolution de la demande sur le marché	3	33.33%
	Parc auto en progression en Algérie	4	44.44%
	Sous-Total	7	77.77%
Utilisation plus commune	Les huiles minérales qui sont accessibles à toutes les catégories des véhicules	1	11.11%
	Sous-Total	1	11.11%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 05 : Pourquoi certain produits ne se vendent pas facilement ?

Tableau N°05 : Les causes de la faible rotation de certains produits

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Faible demande	La demande du marché n'y est pas	6	60%
	Concurrence accrue sur le marché	1	10%
	Sous-Total	7	70%
Produits ciblant une certaine catégorie de professionnel	Tarifs de certains produits sont élevés du à un cout de revient élevé	2	20%
	Produits de niche	1	10%
	Sous-Total	3	30%
	Total	10	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 06 : Les produits à faible rotation engendrent-ils des coûts de stockage supplémentaires ?

Tableau N°06 : Relation produits à faible rotation et coûts de stockage

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Aucun impact	Non puisque la fabrication des bitumes se fait à la commande	3	33.33%
	Sous-Total	3	33.33%
Effet important	Oui, parfois	2	22.22%
	Oui, du fait qu'il s'agit d'une somme d'argent gelée	4	44.44%
	Sous-Total	5	66.66%
	Total	9	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 07 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour ouvrir un dépôt ?

Tableau N°07 : Difficultés rencontrées pour l'ouverture d'un dépôt

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Disponibilité du foncier	L'assiette foncière	1	11.11%
	Sous-Total	1	11.11%
Problèmes administratifs	La Réglementation algérienne	3	33.33%
	Différentes autorisations de la part de l'administration	5	55.55%
	Sous-Total	8	88.88%
	Total	9	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 08 : Comment ces frais de stockage affectent-ils la rentabilité de Total ?

Tableau N°08 : Impact des frais de stockage sur la rentabilité de Total

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Effet négatif	Affecte négativement la performance commerciale	4	44.44%
	Cela a un impact sur les marges de l'entreprise	3	33.33%
	Sous-Total	7	77.77%
Aucun effet	Cela n'affecte pas particulièrement la rentabilité de Total	2	22.22%
	Sous-Total	2	22.22%
	Total	9	99.99%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 09 : Lors du transport de vos produits quels sont les problèmes rencontrés ?

Tableau N°09 : Problèmes rencontrés lors des opérations de transport

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Problèmes de coûts	Cout de transport trop élevé	3	27.27%
	Sous-Total	3	27.27%
Problèmes sur le plan organisationnel	Purement logistique	2	18.18%
	Nombre de camion insuffisant	2	18.18%
	Sous-Total	4	36.36%
Problèmes sur le plan décisionnel	Problèmes technique	2	18.18%
	Manque d'espace de stockage pour décharger	2	18.18%
	Sous-Total	4	36.36%
	Total	11	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 10 : Nous avons remarqué que les frais de la supply augmentent d'année en année, Quelles sont les causes de cette hausse ?

Tableau N°10 : Causes de la hausse des frais de la Supply

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Interne	Augmentation de la flotte	2	20%
	Objectifs revus à la hausse	2	20%
	L'Application des procédures HSE qui a engendré l'augmentation du temps de rotation	3	30%
	Sous-Total	7	70%
Externe	Augmentation des taxes telles que la TVA	1	10%
	Problème d'inflation	2	20%
	Sous-Total	3	30%
	Total	10	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 11 : Vous sous-traitez le transport en dépit d'une intégration en verticale en aval, pourquoi ?

Tableau N°11 : Les causes de la sous-traitance du transport

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Offrir une meilleure prestation	Pour une meilleure gestion des couts de transport	4	57.14%
	Le transport est un métier. Total préfère le sous-traitez à des professionnel	2	28.57%
	Sous-Total	6	85.17%
Manque d'initiative	Total évite d'investir	1	14.28%
	Sous-Total	1	14.28%
	Total	7	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 12 : Quelle est la relation entre le système de stockage et le transport maritime ?

Tableau N° 12: Relation système de stockage et le transport maritime

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Pas de relation	Il n'existe pas de relation	2	33.33%
	Sous-Total	2	33.33%
Relation entre bacs à bitumes et transport maritime	Lorsque les bacs à bitume sont pleins au niveau du dépôt de Ténès, les bitumes contenus dans les bateaux ne peuvent être déchargés ce qui engendre des surestaries.	4	66.66%
	Sous-Total	4	66.66%
	Total	6	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 13 : Comment ces frais de transport affectent-ils la rentabilité de Total ?

Tableau N°13: Conséquences des frais de transport sur la rentabilité de Total

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Impact le prix de vente	Les frais de transport est compris dans le prix de vente, donc plus les frais de transport sont importants plus le prix de vente est élevé	6	66.66%
	Sous-Total	6	66.66%
Impact la compétitivité	Les frais de transport affectent la compétitivité de Total	3	33.33%
	Sous-Total	3	33.33%
	Total	9	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 14 : Quels sont les délais accordés aux clients pour paiement ?

Tableau N°14 : Délais accordés aux clients

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
0.60	Entre zéro et 60 jours selon le contrat pour les produits TLA	5	62.5%
30.90	Entre 30 et 90 jours pour les produits TBA	3	37.5%
	Total	8	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Questions 15 : Est-ce que certains de vos clients ne respectent pas ces délais ?

Tableau N°15 : Non-respect des délais accordés

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Non-respect des délais	Oui, souvent	9	100%
	Total	9	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 16 : Est-ce une pratique courante ?

Tableau N°16 : Récurrence des impayés

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Tout dépend de la période	C'est une pratique périodique	1	12.5%
	Sous-Total	1	12.5%
Tout dépend du secteur d'activité	Tout dépend le segment, certains segments sont récidivistes	2	25%
	Dans un secteur tel que les bitumes où les clients sont des entreprises en BTPH, oui	5	62.5%
	Sous-Total	7	87.5%
	Total	8	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 17 : Comment faites-vous pour éviter que ce type de problèmes ne se reproduisent

Tableau N°17 : Actions mises en œuvres afin d'éviter les impayés

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Chercher de nouveaux clients	Trouver d'autres clients qui acceptent de payer cash !	1	9.09%
	Sous-Total	1	9.09%
Utilisation de procédures internes	Bloquer le client c'est-à-dire ne plus l'approvisionner jusqu'à règlement	7	63.63%
	Classer les clients par famille selon les différents délais dans l'historique du client	1	9.09%
	Procédure de récupération des créances : (lettre de relance, mise en demeure, lancement d'une procédure de récupération par l'assurance ...etc)	2	18.18%
	Sous-Total	10	90.90%
	Total	11	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question 18 : Quels est l'impact de ces créances ?

Tableau N°18 : Impact des créances

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Impact direct sur les finances	Décalage au niveau de la trésorerie	4	28.57%
	Augmentation du BFR	5	35.27%
	Le manque de liquidité conduit notamment au blocage des arrivages (approvisionnement)	2	14.25%
	Ca impacte aussi le bénéfice puisque c'est une perte d'argent	3	21.42%
	Total	14	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question19 : Quels est l'impact de ces impayés sur vos relations avec vos fournisseurs ?

Tableau N°19 : Impact des impayés sur la relation de Total avec ses fournisseurs

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Impact négatif	Difficultés de paiement	5	62.5%
	Faible pouvoir de négociation	3	37.5%
	Sous-Total	7	87.5%
Aucun impact	Il n'y a aucun impact	1	12.5%
	Sous-Total	1	12.5%
	Total	8	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

Question N°20 : Pensez-vous que surveiller les opérations de stockage, les opérations de transports ainsi que les créances aura un impact sur la performance de Total ?

Tableau N°20 : Pertinence des indicateurs de performance

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Amélioration de la performance	Les surveiller ne fera qu'améliorer la performance et la rentabilité de l'entreprise	9	100%
	Total	9	100%

Source : Réalisé par l'étudiante

TABLE DES MATIERES

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre 01 : Notions sur la performance.....	1
Section 01 : La performance.....	2
1.1. Définition de la performance.....	2
1.2. Dimension de la performance	4
1.2.1. La performance interne.....	5
1.2.2. La performance externe.....	6
1.3. Les critères de la performance.....	7
1.3.1. L'efficacité	7
1.3.2. L'efficience.....	7
1.3.3. L'effectivité.....	8
Section 02 : Mesure et pilotage de la performance	9
2.1. La mesure de la performance.....	9
2.1.1. Objectifs de la mesure de la performance.....	9
2.1.2. La fiabilité de la mesure de la performance.....	10
2.1.2.1. Le principe pertinence.....	10
2.1.2.2. Le principe de contrôlabilité	11
2.2. Pilotage de la performance.....	11
2.2.1. Définition de la performance.....	11
2.2.2. Le cycle du pilotage	12
2.2.3. Les différents types du pilotage de la performance.....	12
2.2.4. Choix de la structure de pilotage	14
2.2.4.1. La définition des niveaux de pilotage.....	14
2.2.4.2. La définition des axes de pilotage.....	15
2.3. Processus de gestion de la performance.....	15
Section 03 : Les outils de mesure de la performance	17

3.1. Les outils prévisionnels	18
3.1.1. Le plan.....	18
3.1.2. Le budget.....	19
3.2. Les outils d'appui.....	21
3.2.1. Le benchmarking.....	21
3.2.2. Réingénierie des processus d'affaire.....	22
3.3. Les outils de suivi et de la réalisation	22
3.3.1. La comptabilité générale	22
3.3.2. La comptabilité de gestion.....	22
3.3.3. Le reporting financier	23
3.3.4. Indicateurs de performance et Tableau de bord.....	24
Chapitre 02 : Les indicateurs clés de performance.....	26
Section 01 : Mise en place et choix des indicateurs clés de performance.....	27
1.1. Définition d'un indicateur de performance	27
1.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur	27
1.2.1. La pertinence.....	27
1.2.2. La qualité d'un bon indicateur.....	28
1.2.3. La faisabilité de l'indicateur.....	29
1.2.4. La convivialité.....	29
1.3. Utilités des indicateurs de performance	29
1.4. Choix des indicateurs pertinents.....	31
1.5. Formes d'indicateurs utilisés.....	32
1.6. Présentation des indicateurs	34
1.7 Contribution des indicateurs de performance dans le tableau de bord.....	34
Section 02 : Les indicateurs financiers	35
2.1. Définition des indicateurs financiers.....	35
2.2. Classification des indicateurs financiers.....	36
2.2.1. Les indicateurs d'activité.....	36
2.2.1.1. La production de l'entreprise	36
2.2.1.2. La marge commerciale	36

2.2.1.3. La valeur ajoutée.....	37
2.2.1.4. Le chiffre d'affaire	37
2.2.2. Les indicateurs de résultats.....	38
2.2.2.1. Le compte de résultat.....	38
2.2.2.2. Les indicateurs intermédiaires de résultats.....	39
2.2.2.2.1. L'Excédent Brut d'Exploitation	39
2.2.2.2.2. Le résultat d'exploitation	40
2.2.2.2.3. Le résultat courant avant impôts.....	40
2.2.2.2.4. Le résultat exceptionnel.....	41
2.2.2.2.5. Le résultat net.....	41
2.2.3. Les indicateurs de rentabilité.....	42
2.2.3.1. La rentabilité économique	42
2.2.3.2. La rentabilité financière	42
2.2.4. Les indicateurs de résultat monétaire.....	43
2.2.4.1. Cash-flow.....	43
2.2.4.2. La capacité d'autofinancement.....	43
2.2.5. Les indicateurs de création de valeur	44
2.2.5.1. Economic Value Added.....	44
2.2.5.2. Le Market Value Added.....	45
2.3. Les vertus des indicateurs financiers.....	45
2.4. Les limites des indicateurs financiers.....	46
Section 03 : Les indicateurs non financiers.....	47
3.1. Définitions des indicateurs non financiers.....	47
3.2. Avantages et inconvénients des indicateurs non financiers.....	48
3.3 Classification des indicateurs non financiers	49
3.3.1. Les indicateurs de ressources humaines	49
3.3.2. Les indicateurs commerciaux	51
3.3.3. Les indicateurs d'exploitation.....	53

Chapitre 03 : Etude des indicateurs de performance de TOTAL Algérie.....	57
Section 01 : Présentation de Total Algérie	58
1.1. Total Lubrifiants Algérie.....	59
1.1.1. La gamme de produits TOTAL Lubrifiant Algérie.....	59
1.1.2. Organigramme de Total Lubrifiants Algérie.....	61
1.2. Total Bitumes Algérie.....	61
1.2.1. Définition du bitume.....	62
1.2.2. Gammes de produits TBA.....	62
1.2.3. Organigramme de TBA.....	63
Section 02 : Etude des indicateurs de Total Algérie.....	64
2.1. Etude des indicateurs actuellement utilisés par TBA.....	64
2.1.1. Analyse de l'évolution des Volumes réalisés en tonnes...65	
2.1.2. Analyse de l'évolution de la Marge Brute en KDZD	66
2.1.3. Analyse de l'évolution des frais fixes en KDZD.....	69
2.1.4. Analyse de l'évolution du RO, RO net et RN	69
2.1.5. Analyse du ROACE.....	71
2.1.6. Analyse du ratio FF/MFV.....	71
2.1.7. Analyse des créances en nombre de jours de CA.....	72
2.2. Etude des indicateurs actuellement utilisés par TLA.....	73
2.2.1. Analyse de l'évolution des Volumes réalisés en tonnes...73	
2.2.3. Analyse de l'évolution de la Marge Brute en KDZD ...74	
2.2.4. Analyse de l'évolution des frais fixes en KDZD.....	76
2.2.5. Analyse de l'évolution du RO, RO net et RN	77
2.2.6. Analyse du ROACE.....	78
2.2.7. Analyse du ratio FF/MFV.....	79
2.2.8. Analyse des créances en nombre de jours de CA.....	79
Section 03 : Détermination des indicateurs clés de performance.....	80
3.1. Les objectifs de Total Algérie.....	80
3.1.1. Objectifs de la direction administrative et financière.....	80

3.1.2. Objectifs de la direction commerciale	81
3.1.3. Objectifs de la direction exploitation	81
3.1.4. Objectifs de la direction des ressources humaines.....	81
3.2. Les points forts de Total Algérie	82
3.3. Les points faibles de Total Algérie	82
3.4. Démarche suivie pour la détermination des indicateurs clés de performance	83
3.4.1. Outils de l'enquête.....	83
3.4.1.1. Mode d'administration.....	84
3.4.1.2. L'échantillon.....	84
3.4.1.3. Préparation de l'entretien	84
3.5. Analyse des entretiens.....	85
3.6. Synthèses des entretiens semi-directifs.....	94
3.6.1. Recommandations : Mise en place d'indicateur clés de performance supplémentaires	95
3.6.1.4. Les indicateurs clés de performance des opérations de stockage	95
3.6.1.5. Les indicateurs clés de performance des opérations de transport.....	96
3.6.1.6. Les indicateurs clés de performance du poste client....	97

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Annexes