

Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences
De Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion
Spécialité : Finance et comptabilité
Option : Comptabilité et Audit

Thème

LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DU CONTRÔLE
DE GESTION,
CAS DE LA SARL IBRAHIM ET FILS IFRI

Réalisé par:

AGCHARIOU Nassim

MADAOUI Takfarinas

Jury de soutenance :

Président : Mr AOUDIA Lounis

Rapporteur : Mr ARAB Zoubir

Examineur : Mr AMALOU Mourad

Sous la direction de :

Mr. ARAB Zoubir

Session Juin 2018

Remerciements

Le présent travail serait incomplet sans un mot de remerciement pour tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir prêté le courage et la volonté pour achever ce modeste travail pour notre formation universitaire master.

Nous adressons nos sincères remerciements à nos parents pour leur soutien moral et financier, c'est grâce à eux que nous avons fait ce parcours.

Nous remercions ainsi Mr ARAB Zoubir ;

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel, contrôle de gestion notamment Mr BELKADI Ahcene, ainsi nos encadreuses ; M^{me} TOUAHRI Lynda et M^{me} ANNABI Dania de nous avoir facilité la tâche et qui ont pu de nous mieux comprendre notre étude de cas.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

A l'aide de bon dieu tout puissant, j'ai pu arriver à réaliser ce modeste travail que je dédie :

- *A la mémoire de mon cher père « Tivavassine » qui nous a quitté quelques jours de là, je lui dis malgré tu n'es plus là tu resteras toujours parmi nous ;*
 - *A ma chère maman que je souhaite une longue vie ;*
 - *A la mémoire de ma grande mère « Djidjough » qui m'a souhaité la réussite dans mes études ;*
 - *A mon cher frère que je souhaite le courage et la bonne continuation dans sa vie ;*
 - *A nos chères sœurs Tafath et Loulouche ;*
 - *A mon oncle messaoud que je souhaite une longue vie ainsi que sa famille sans exception;*
 - *A mon binôme et cher ami Nassim et sa famille ;*
 - *A mes adorables amis et amies ;*
 - *A tous ceux qui sont près ou loin de moi.*
- Je vous dis merci.*

Takfarinas

Dédicaces

A l'aide de bon dieu tout puissant, j'ai pu arriver à réaliser ce modeste travail que je dédie :

- *A mes chers parents que je les trouve aujourd'hui devant moi à la réalisation de ce modeste travail ;*
- *A mon cher frère Rafik que je souhaite une longue vie ;*
- *A ma sœur Lydia et sa petite famille,*
- *A mes adorables amis et amies;*
- *A mes chers cousins et cousines ;*
- *A mes chers oncles ;*
- *A mon binôme et cher ami Takfa et sa famille ;*
- *A tous ceux qui sont près ou loin de moi.*

Je vous dis merci.

Nassim

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing.
CA	Chiffre d'affaire.
CDG	Contrôle de gestion.
DG	Direction générale.
DRH	Direction des ressources humaines.
GRH	Gestion des ressources humaines.
GIMSI	Généralisation, information, méthode et mesure, système, individualité.
HT	Hors taxe.
JANUS	Jalonner, justifier, analyser, architecturer, normaliser, normé, unifier, utiliser, structurer, situer.
L	Litre.
N	Numéro.
OFAI	Objectifs, facteurs, actions, indicateurs.
OP, Cit	Ouvrage déjà cité.
OVAR	Objectifs, variables d'actions, responsabilités.
PET	Polyéthylène téréphtalate (plastique).
PCG	Plan comptable général.
RN	Route nationale.
SARL	Société à responsabilités limites.

SI	Systeme d'information.
SNC	Société au nom collectif.
TB	Tableau de bord.
TBG	Tableau de bord de gestion.
TBP	Tableau de bord prospectif.

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
01	Le profil du contrôleur de gestion	10
02	Le rôle du contrôleur de gestion	12
03	Rattachement au directeur général	14
04	Rattachement au directeur administratif et financier	15
05	Rattachement en réseau	16
06	Les niveaux de contrôle de gestion	19
07	Calendrier habituel des entreprises	21
08	Typologies de décisions	43
09	la maquette d'un tableau de bord	50
10	Présentation graphique en histogramme	52
11	Présentation graphique en radar	52
12	Présentation graphique en secteurs	53
13	présentation graphique en courbes	53
14	Présentation graphique en barres	54
15	Présentation graphique en aires	54
16	Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord	60
17	Les métiers pratiqués par l'entreprise	66
18	Les 3 temps de l'étude des risques	77

19	Table de ventilation des risques	78
20	Les axes du tableau de bord prospectif	89
21	Fiche signalétique de la SARL « IBRAHIM&Fils »IFRI	94
22	Organigramme de la SARL IFRI	101
23	Présentation graphique de l'indicateur de marge	120
24	Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaire global	121
25	Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités	123
26	Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs	125
27	Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire par région	126
28	Présentation graphique du taux de réalisation de la production vendue en quantité par ligne de production pour novembre et décembre 2017	128
29	Présentation graphique du taux de réalisation de la production vendue en valeur par ligne de production pour novembre et décembre 2017	130
30	Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaire par clients pour novembre et décembre 2017	132
31	Présentation graphique du taux de nouveaux clients pour 2017	134
32	Présentation graphique pour la production réalisée pour octobre, novembre et décembre 2017	136
33	Présentation graphique de la productivité par heure pour octobre, novembre et décembre 2017	136

34	Présentation graphique du taux des produits non-conformes pour octobre, novembre et décembre 2017	138
35	Présentation graphique du taux de fiabilité des plannings et des prévisions pour janvier et août 2017	140
36	Présentation graphique du taux d'heures supplémentaires pour novembre et décembre 2017	141
37	Présentation graphique du taux de roulement pour novembre et décembre 2017	144
38	Présentation graphique du taux d'encadrement pour novembre et décembre 2017	146
39	Présentation graphique du taux d'absentéisme pour novembre et décembre 2017	148
40	Roue de Doming	150

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon	10
02	Les compétences du contrôleur de gestion	11
03	Les rôles des contrôleurs de gestion	13
04	Caractéristiques des types de décision	44
05	Présentation de la méthode GIMSI	63
06	La méthode en 5 étapes et 15 outils	72
07	Catégories de clients de la Sarl IFRI	96
08	Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI de 30/11/2017	98
09	Le taux de marge pour l'année 2016	119
10	Le taux de marge pour l'année 2017	119
11	L'évolution du chiffre d'affaire global	121
12	Le taux de réalisation des ventes en quantités pour novembre 2017	122
13	Le taux de réalisation des ventes en quantités pour décembre 2017	123
14	Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour novembre 2017	124
15	Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour décembre 2017	124
16	L'évolution du chiffre d'affaire par régions	126
17	Le taux de réalisation de la production vendue en quantités par ligne de production pour novembre 2017	127

18	Le taux de réalisation de la production vendue en quantités par ligne de production pour décembre 2017	128
19	Le taux de réalisation de la production vendue en valeurs par ligne de production pour novembre 2017	129
20	Le taux de réalisation de la production vendue en valeurs par ligne de production pour décembre 2017	130
21	Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour novembre 2017	131
22	Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour décembre 2017	132
23	Le taux de nouveaux clients	133
24	La productivité pour les mois octobre, novembre et décembre 2017	135
25	Le taux des produits non-conformes pour les 03 dernier mois de l'année 2017	137
26	Le taux de fiabilité des plannings et des prévisions pour le mois de janvier 2017	139
27	Le taux de fiabilité des plannings et des prévisions pour le mois d'août 2017	139
28	Le taux d'heures supplémentaires pour novembre et décembre 2017	141
29	Le taux de roulement pour novembre 2017	143
30	Le taux de roulement pour décembre 2017	143
31	Le taux d'encadrement pour novembre et décembre 2017	145

32	L'absentéisme pour novembre et décembre 2017	147
33	Le taux d'absentéisme pour novembre et décembre 2017	147

Sommaire

Liste des abréviations.....	I
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	VI
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspect théorique du contrôle de gestion.....	4
Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion.....	4
1-1- Historique et définition du contrôle de gestion	4
1-2- Objectifs, Missions et limites du contrôle.....	7
1-3- Profil et rôle du contrôleur de gestion	9
Section 02 : Contrôle de gestion dans l'organisation.....	14
2-1- Place du contrôle de gestion dans l'organisation	14
2-2- Niveaux du contrôle	16
2-3-Processus du contrôle de gestion.....	19
Section 03 : Outils de contrôle de gestion.....	20
3-1- Outils de contrôle de gestion.....	20
3-2-Notions voisines du contrôle de gestion.....	37
3-3- Contrôle de gestion et la prise de décision.....	42
Chapitre II : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion.....	46
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord de gestion.....	46
1-1- Définition du tableau de bord	46
1-2-Typologies et Caractéristiques du tableau de bord.....	47
1-3- Fonctions et rôles du tableau de bord	48
Section 02 :Conception et instrumentsdu tableau de bord de gestion.....	50
2-1-Instruments et indicateurs du tableau de bord	50
2-2-Objectifs du tableau de bord	56
2-3-Conception etlimites du tableau de bord	56
Section 03 : Démarche d'élaboration du tableau de bord.....	61
3-1-Méthodes et étapes d'élaboration du tableau de bord.....	61
3-2-Le tableau de bord prospectif.....	86
3-3- Axes de tableau de bord prospectif	87
Chapitre III: Mise en place du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI.....	91
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	91

1-1- Présentation, création et situation géographique d'IFRI.....	91
1-2- Place, cadre juridique, filières, missions, activités et clients d'IFRI.....	93
1-3- Objectifs, moyens et organisation d'IFRI	96
Section 02 :Etude de l'existant : contrôle de gestion et TBG actuel au sein d'IFRI ...	105
2-1-Structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI	105
2-2-Circulation de l'information et progiciel exploité par IFRI.....	110
2-3-Les tableaux de bord utilisés dans la SARL IFRI	112
Section 03 :Elaboration du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI	113
3-1- Phase d'identification.....	113
3-2- Phase de conception	116
3-3- Phase de mise en œuvre.....	149
3-4- Phase d'amélioration permanente	150
Conclusion générale	152
Bibliographie.....	IX
Annexes	XII
Table des matières.....	XV

C'est dans un contexte de mondialisation et donc de concurrence internationale, que les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits, et d'avoir des parts de marché importantes. Aujourd'hui l'amélioration ou la création du système de performance au sein d'une entreprise est devenue primordiale, car le besoin en matière d'aide à la décision devient crucial pour piloter un environnement perturbé, c'est pour cela qu'il faut concevoir un système de mesure de la performance conforme et efficace.

En effet, pour faire face aux différentes mutations, l'entreprise se voit dans l'obligation de mettre en œuvre un suivi pour les différentes fonctions dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés auparavant d'où la nécessité de recourir à la fonction dite « **contrôle de gestion** ».

Pour que les entreprises réussissent, il faut qu'elles mettent à leurs dispositions des outils et des moyens du contrôle pour développer leurs mobilités et leurs créativité, tout en obtenant des résultats performants. Pour se faire, le contrôleur de gestion éprouve le besoins de construire un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide et d'une mesure fiable qui est **le tableau de bord**.

Au début, le terme tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation d'une masse de documents et informations au sein de l'entreprise, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Le tableau de bord vient de répondre aux insuffisances des systèmes comptables et budgétaires : ces derniers offrent une vue régulière et synthétique mais en contre partie reste un peu ambigu, et donc cet outil de gestion est un complément de ces deux derniers.

Le tableau de bord est donc « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les activités d'un service, d'une fonction, d'une équipe »¹.

Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation, sa mise en place nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à

¹ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 552.

travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle.

Par ailleurs, un tableau de bord n'est qu'une expression des missions et objectifs de l'entité, traduits en indicateurs pertinents. Cet outil se permet lui-même de mesurer tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Dans ce cadre, cette présente étude vise à montrer la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des entreprises, proposer un tableau de bord de gestion qui soit facile et prêt à être exploité et de mieux comprendre leurs objectifs lors de la mise en place.

L'objectif de cette présente recherche est de répondre à la problématique suivante :

Est-ce-que la SARL IFRI réalise des tableaux de bord de gestion ?

Pour mener à bien notre travail de recherche, des questions subsidiaires méritent réflexion, à savoir :

- Quels sont les indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG au sein d'IFRI ?
- Est-ce-que les managers de la SARL IFRI réalisent des analyses des indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG, et proposent-ils des améliorations correspondantes ?

Afin d'apporter des éléments de réponse aux questions précédentes, nous nous sommes basés sur les hypothèses de travail suivantes :

- Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de gestion d'IFRI, sont ceux du commercial, production et ressources humaines.
- Les managers de la SARL IFRI réalisent des analyses des indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG, et proposent des améliorations correspondantes.

A fin de bien mener notre recherche, nous avons procédé à une démarche méthodologique reposant sur une approche à la fois théorique et pratique. En effet, nous avons effectué une recherche bibliographique qui se portera sur le contrôle de gestion d'une manière générale et plus précis le tableau de bord.

Nous avons donc établi un cas pratique dans le service « **contrôle de gestion** » au sein de la **SARL Ibrahim et fils IFRI** d'une durée d'un mois allant du 01 au 30 avril.

Afin d'aboutir à des réponses claires et objectives, nous avons structuré notre travail en trois chapitre. Le premier chapitre sera consacré à la définition et la compréhension des aspects théoriques du contrôle de gestion, le second chapitre entamera la conception et la mise en forme du tableau de bord de gestion. Le dernier chapitre est réservé à la mise en place du tableau de bord de gestion bord de gestion au sein de la **SARL Ibrahim et fils IFRI**.

Introduction

Le contrôle de gestion est très souvent présenté dans les manuels comme un système de gestion générique et adaptable à toutes sortes d'entreprises ou d'organisations. Au-delà de son objectif de surveillance, il s'efforce par ses mécanismes de réponse aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de pilotage et d'évolution de la performance.

Dans ce premier chapitre nous avons essayé d'éclairer les concepts du contrôle de gestion et ses notions. De ce fait, ce présent chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts du contrôle de gestion, la deuxième porte sur le contrôle de gestion dans l'organisation et la troisième consiste à identifier le profil du contrôleur de gestion et ses missions.

Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion

Afin de cerner la portée du contrôle de gestion, nous allons présenter dans cette présente section, les notions du contrôle de gestion y compris son évolution historique, ses objectifs et le rôle du contrôleur de gestion.

1-1- Historique et définition du contrôle de gestion

Nous allons présenter l'historique et les différentes définitions du contrôle de gestion

1-1-1- Évolution historique du contrôle de gestion

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle.

« Le contrôle de gestion né de l'évolution du monde technique et économique avec les analyses de Taylor (1905) sur le contrôle de productivité, les recherches de Gantt (1915) sur les charges de structure et les choix de General Motors (1923) et de Saint-Gobain (1935) pour des structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement **l'activité de production** mais ne s'appelle pas encore ainsi. »²

Une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et

² C. ALAZARD & S.SÉPARI, OP, Cit, 2^e édition, Page 03.

de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Ainsi, après l'analyse des coûts, les entreprises mettent en place des budgets prévisionnels et réels pour contrôler les réalisations et mesurer les écarts.

Ensuite, avec le développement des produits et des services dans une conjoncture en croissance, les gestionnaires vont chercher dans le **contrôle de gestion** une aide aux décisions ainsi que des pistes pour contrôler les acteurs dans la structure.

Jusqu'au début des années 70, les grandes entreprises françaises qui ont introduit un contrôle de gestion ont reproduit approximativement le modèle des firmes industrielles américaines :

- Un processus de **planification**, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, allant du long terme au court terme ;
- Dans une **structure hiérarchique** découpée verticalement en centres de responsabilité.

Ainsi, depuis le début du siècle, le contrôle de gestion a été conçu dans le cadre d'une gestion taylorienne fondée sur **quatre principes** :

- Stabilité dans le temps ;
- Information parfaite des dirigeants ;
- Recherche d'une minimisation des coûts ;
- Coût de production dominant dans le coût total.

Le contrôle de gestion est alors un modèle pour mesurer et contrôler la productivité industrielle et en particulier la productivité du travail direct.

À partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations.

1-1-2- Définition du contrôle de gestion :

Il existe nombreuses définitions du contrôle de gestion qui ont été proposées par plusieurs auteurs en économie et spécialistes en gestion, on cite parmi : Robert.N.Anthony ; Claude ALAZARD et Sabine SEPARI ; M.GERVAIS ; GAUTIER et PEZET...etc.

Selon Robert.N.Anthony (1965) : «le contrôle de gestion est formé de processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les

actions courantes seront, sont et ont été cohérentes, notamment grâce au contrôle d'exécution.»³

Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 définit le contrôle de gestion comme un « ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées. »⁴

Selon Claude ALASARD & S. SÉPARI « Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitative et qualitative), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques. »⁵

H.Bouquin propose la définition suivante « le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution. »⁶

Selon GAUTIER & PEZET(2006) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie.»⁷

Selon Henri BOUQUIN & Catherine KUSZLA (2013) « le contrôle de gestion est un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers. »⁸

M.GERVAIS a ajouté la notion de la pertinence et définit le contrôle de gestion comme « le **processus** par lequel les **dirigeants** s'assurent que les ressources sont obtenues et

³Anthony. R.N, « le contrôle de gestion – élément du contrôle organisationnel, édition SEPT, Paris, 2001, Page 46.

⁴DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, Page1.

⁵ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, Page 28.

⁶ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DECF Épreuve n°7, Contrôle de gestion, manuel & applications », 4^e édition, DUNOD, Paris, 1998, Page 19.

⁷GAUTIER. F & PEZET. A, « Contrôle de gestion, gestion appliqué », Edition PEARSON, Paris, 2006, Page32.

⁸BOUQUIN. H & KUSZLA. C, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10^e édition, presses universitaires de France, Paris, 2013, page 11.

utilisées, avec **efficience**, **efficacité** et **pertinence**, conformément aux **objectifs** de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie. »⁹

Depuis cette définition précédente, nous allons ainsi définir ces six mots clés ; Processus, dirigeants, efficience, efficacité, pertinence et objectifs :

- **Processus** : un système de contrôle de gestion englobe à la fois un processus et une structure. Le processus donc est « l'ensemble des actions mises en œuvre ; la structure concerne les adaptations organisationnelles et les constructions d'information qui facilitent le processus. »¹⁰
- **Les dirigeants** : le contrôle de gestion demande l'intervention de deux catégories de dirigeants aux rôles différents. Les dirigeants opérationnels incorporent leur jugement dans le système adoptent les plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Des dirigeants plus fonctionnels collectent, résumet et présentent l'information utile au processus.
- **Efficience** : c'est la somme d'outputs obtenus par unité d'inputs engagés. Une machine efficiente est celle qui produit une quantité donnée d'outputs avec une consommation minimale d'inputs.
- **Efficacité** : elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Par exemple un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés, c'est-à-dire, la capacité à atteindre un résultat conforme à l'objectif.
- **Pertinence** : les objectifs (en niveau et en qualité) doivent être en rapport avec les moyens existants ou mobilisables en peu de temps.

La combinaison de l'efficience (productivité), de l'efficacité et de la pertinence permet d'atteindre la performance.

1-2- Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion

Dans ce présent titre, nous citerons les objectifs, les missions et les limites du contrôle de gestion.

⁹GERVAIS. M : « contrôle de gestion », 8^e édition, ECONOMICA, Paris, 2005, Page 12.

¹⁰GERVAIS. M, OP, Cit, 8^e édition, Page 13.

1-2-1- Objectifs du contrôle de gestion

Frédéric GAUTIER & Anne PEZET ont montré que les objectifs du contrôle de gestion, bien que dépendants au types d'organisation, de culture, d'époque... que l'on considère, couvrent trois grands domaines : ¹¹

- Accomplissement des choix stratégiques délibérés des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- Mise sous tension- sous une forme généralement financière, mais par exclusivement des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- Le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagement ainsi que la connaissance des contrôles des activités et des résultats, donc mesurer la performance de l'entreprise ;
- Le contrôle de gestion repose sur une modélisation, généralement implicite, de l'entreprise qui relie, par la médiation d'un ensemble de dispositifs, ses choix stratégiques, les comportements individuels et les résultats. Il vise ainsi à rendre visible l'activité des uns et des autres.

1-2-2- Missions du contrôle de gestion

Selon Bouquin¹², le contrôle de gestion se trouve à l'intersection de trois missions fondamentales :

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes, c'est-à-dire le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie ;
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes – délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultats ;
- Modéliser les relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources consommées pour les obtenir.

H. BOUQUIN et **C. KUSZLA** dans le nouvel ouvrage (2013), indiquent que les missions du contrôle sont les suivantes : ¹³

- S'assurer de la conformité des hypothèses retenues par les managers pour la construction des plans d'action avec le plan opérationnel pluriannuel ;
- Éventuellement, aider les décideurs à choisir ces hypothèses ;

¹¹ GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 27.

¹²BOUQUIN. H, « le contrôle de gestion », 7^e édition, presses universitaires de France, 2006, Page 386.

¹³ BOUQUIN. H & KUSZLA. C, OP, Cit, Page 435.

- Consolider les plans de manière à garantir une cohérence intra-entreprise et à préparer les négociations budgétaires ;
- Faire les budgets, qui ne sont que le chiffrage comptable des plans d'action, en revanche, le contrôleur de gestion n'a pas à décider des hypothèses ni des plans d'action ;
- S'assurer de la conformité des critères de mesure des performances des responsables et des unités avec les critères de gestion et les plans.

1-2-3- Limites du contrôle de gestion

Il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion : ¹⁴

- Tout n'est pas mesurable à coût raisonnables, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;
- Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement, la mise en place de contrôle de gestion est une question de savoir.

1-3- Profil et rôle du contrôleur de gestion

Dans ce présent titre, nous allons identifier le contrôleur de gestion et son rôle principal dans l'entreprise.

1-3-1- Profil du contrôleur de gestion

Le profil du contrôleur est constitué comme suit :

1-3-1-1- Fonctions du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. En effet il doit être à la fois : ¹⁵

- **Spécialiste et généraliste** : maîtriser les outils pointus, organiser etordonner la procédure ;
- **Opérationnel et fonctionnel** : gérer l'exécution et conseiller les décideurs ;

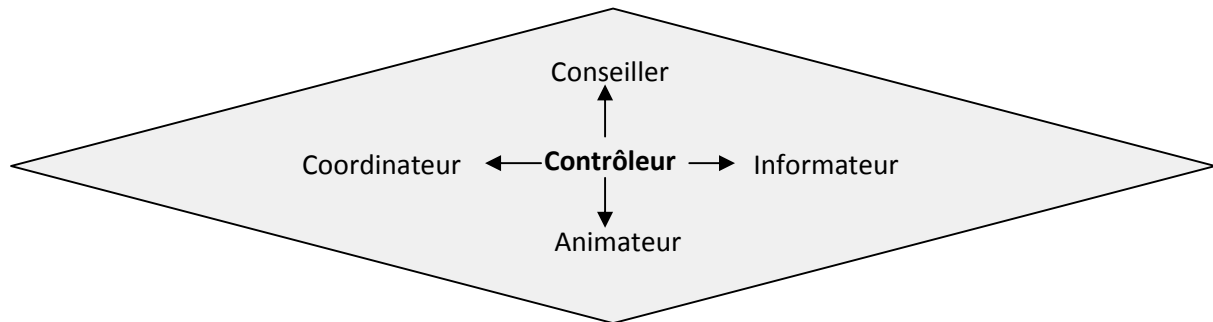
¹⁴ DURAND. X & HELLUY. A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009, Page 60.

¹⁵ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 666.

- **Technicien et humain** : intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes.

Ainsi la diversité des missions du contrôleur, ce dernier ne contrôle plus... il conseille, aide à la décision, conçoit les systèmes d'information, évalue les performances, met en place les indicateurs de qualité.

Figure N° 01 : Le profil du contrôleur de gestion



(Source : ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 666)

1-3-1-2- Qualités du contrôleur de gestion

Les qualités du contrôleur de gestion sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 01: Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthodique et organisé • Fiable et clair • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maîtrisant les délais • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morales : honnêteté et humilité • Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie et persuasion • Mentales : ouverture, critique et créativité • Collectives : écoute, accompagnement et implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

(Source : Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page30)

1-3-1-3- Les compétences du contrôleur de gestion :

Les compétences du contrôleur de gestion se résument dans le tableau suivant : ¹⁶

Tableau N° 02 : Les compétences du contrôleur de gestion

Compétences	1	2	3
<p>➤ Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la comptabilité analytique • Connaissance des méthodes associées • Connaissance des outils mis à disposition pour mettre en œuvre le contrôle de gestion • Expertise sur la notion de coût • Expertise dans l'élaboration des tableaux de bord et d'indicateurs • Connaissance de l'organisation en question 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	
<p>➤ Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etre capable de gérer un projet • Etre capable de constituer un coût • Etre capable d'analyser un coût • Etre capable d'animer une réunion • Proposer des méthodes adaptées à l'environnement de l'organisation • Etre capable d'élaborer des documents de synthèse • Etre capable de conduire une formation 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
<p>➤ Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir le sens de l'écoute • Etre pédagogue • Avoir un esprit de synthèse • Etre rigoureux • Etre réactif • Etre créatif 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	

Appréciation des compétences pour tenir le poste :

1 : compétences indispensables.

2 : compétences souhaitées.

3 : compétences à acquérir.

¹⁶ ARAB Zoubir : « le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHELLIL Amrane de Béjaïa », thèse de magister soutenu le 12/01/2011, université de Béjaïa, Page 115

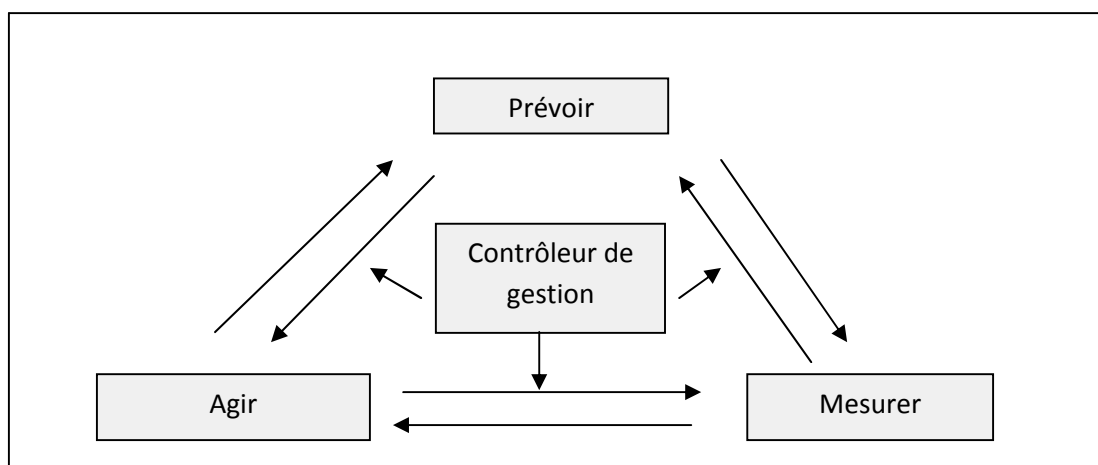
1-3-3- Rôles du contrôleur de gestion

Les contrôleurs de gestion sont les premiers auxiliaires de la fonction contrôle de gestion, ils doivent : ¹⁷

- Contribuer à la mise sous contrôle des activités de l'entreprise ;
- Apporter une connaissance à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ;

Ils contribuent à la gestion de l'organisme dont ils dépendent par une action aux trois niveaux de gestion : prévoir, mesurer et agir.

Figure N° 02 : Le rôle du contrôleur de gestion



(Source : DÉSIÉ-LUCIANIA. M-N, HIRCH. D, KACHER. N & POLOSSAT. M, « le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2013, Page 56)

En ces temps de changement, la multiplication des implications des contrôleurs ne rend pas facile la description de leur rôle. Comme la note une étude d'Arthur Andersen et de l'IMA (1999), les contrôleurs peuvent être à la fois : ¹⁸

- Des experts consultés sur des thèmes managériaux variés ;
- Des agents de changement ;
- Des évaluateurs supposés identifier les zones de moindre performance pour alerter le management ;
- Des collecteurs d'information, notamment de benchmarking ;
- Des « facilitateurs », pour inciter à travailler en processus transverses ;
- Les garants de la déclinaison de la stratégie ;

¹⁷ DÉSIÉ-LUCIANIA. M-N, HIRCH. D, KACHER. N & POLOSSAT. M, « le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2013, Page 55.

¹⁸ BOUQUIN. H & KUSZLA. C, OP, Cit, Page162.

- Des spécialistes des chiffres et de la mesure, supposons inventer de nouveaux indicateurs pour mesurer l'impact d'une décision sur la compétitivité et les performances financières.

Claude ALAZARD & Sabine SEPARI ont montré le rôle classique et nouveaux rôles du contrôleur de gestion dans ce tableau ci-dessous : ¹⁹

Tableau N° 03 : Les rôles des contrôleurs de gestion

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

(Source : ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page29)

X. BOUIN & F-X. SIMON montrent que les attributions du contrôleur de gestion varient fortement ; dans tous les cas, le contrôleur de gestion : ²⁰

- Participe à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen termes ;
- Traduit, avec l'aide des intéressés, les objectifs généraux en objectifs particuliers, plans d'actions et programmes ;
- Coordonne l'ensemble des programmes et budgets, et assure la cohérence du système ;
- Centralise les budgets partiels et en fait la synthèse pour la direction générale ;
- Assure la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts ;
- Aide les responsables à rechercher les causes d'écart et suggère les décisions à prendre pour y remédier ;

¹⁹ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 29.

²⁰ BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, édition DUNOD, Paris, 2015, Page 44.

- Réalise et met à jour tes tableaux de bord des responsables qui doivent pouvoir y trouver rapidement les renseignements essentiels et les principaux « clignotants » ;
- Est responsable de l'information financière interne de l'entreprise ;
- Est l'homme des études économiques.

Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation

Le contrôle de gestion s'occupe une place importante dans l'entreprise, dans cette présente section, nous allons montrer la place du contrôle de gestion, et citer ses différents niveaux ainsi son processus.

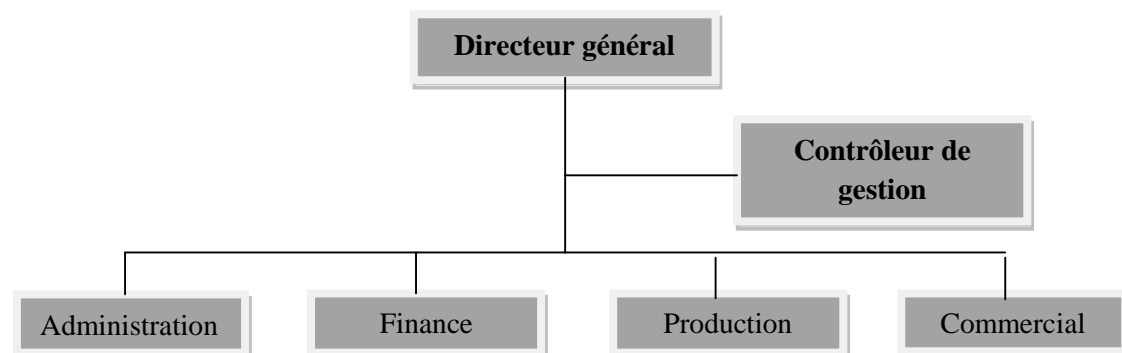
2-1- Place du contrôle de gestion dans l'organisation

Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une organisation, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité conditionnent sa place. Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui influencent le rapport de force qui s'instaure entre le contrôleur et la direction : l'autorité, l'image, l'influence, la sanction, l'information, le temps. Ces curseurs de pouvoir (selon Bouin et Simon) s'intègrent en fonction des trois composantes du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir et la capacité à l'exercer.

Ainsi il en ressort que différents rattachements sont possibles : ²¹

- **Au directeur général** : c'est un signal fort pour lier contrôle de gestion et stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle
- Plus important que celui du directeur financier ;

Figure N° 03 : Rattachement au directeur général

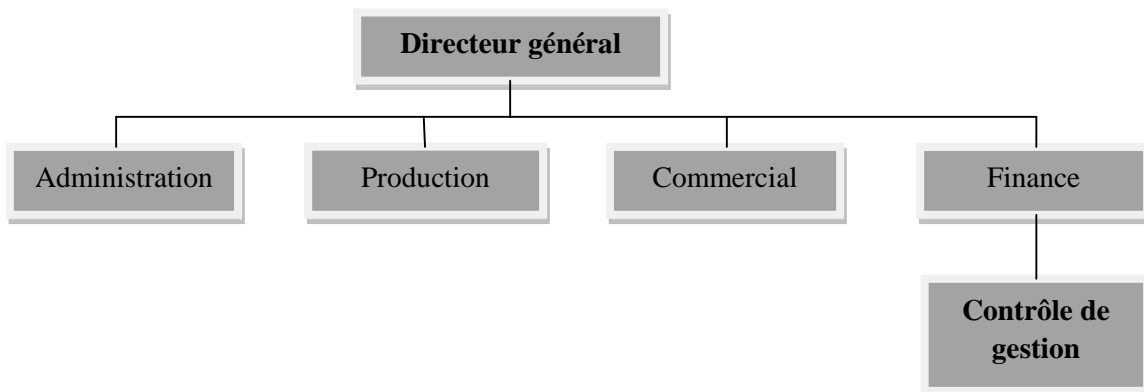


(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015 Page 56)

²¹ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 31.

- **Au directeur financier** : cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...). Elle présente plusieurs inconvénients : ²²
 - Le directeur financier peut constituer un « écran » plus ou moins opaque entre le directeur générale et le contrôleur de gestion ;
 - Le contrôleur de gestion porte l'étiquette « direction financière » qui peut rendre plus difficile ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leurs responsables ;
 - Les sources d'informations de natures économique et financière au détriment de données physiques opérationnelles (volume, qualité et délai).

Figure N° 04 : Rattachement au directeur administratif et financier



(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015 Page 57)

- **Au même niveau que d'autres directions** : cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs.

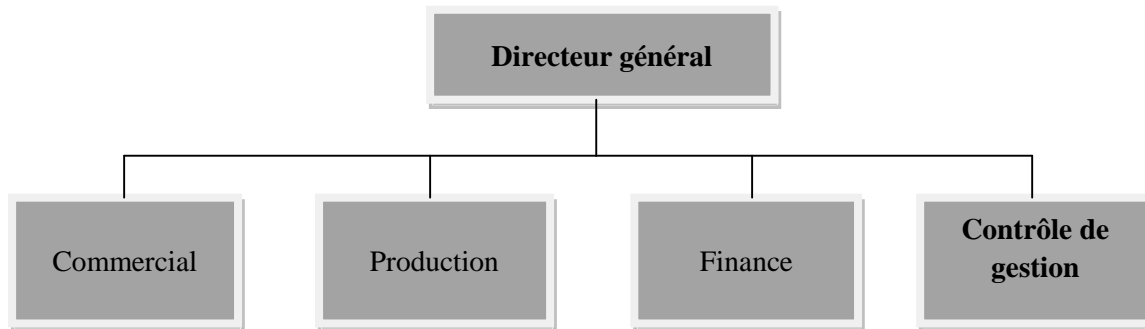
Dans des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, en termes hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnels.

²²BOUIN-X & SIMON. F-X, OP, Cit, Page 56.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure N° 05 : Rattachement en réseau



(Source : BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57)

Pour que l'entreprise atteigne leurs objectifs fixés, les responsables doivent mettre en place un processus qui leur permettent d'orienter et d'ajuster le bon fonctionnement en prenant rapidement les décisions. Nous allons donc démontrer l'importance du contrôle de gestion, en suite nous citerons le processus et les différents niveaux du contrôle de gestion.

2-2- Niveaux du contrôle

Les systèmes du contrôle sont construits de manière à garantir l'efficacité, l'efficience et l'économie de l'ensemble du processus de management, le contrôle donc s'exprime à trois niveaux : ²³

- S'assurer de la pertinence des choix stratégiques à long terme : **contrôle stratégique** ;
- S'assurer de la pertinence et du suivi des plans opérationnels : **contrôle de gestion** ;
- Assurer l'efficacité et l'efficience des opérations : **contrôle opérationnel**.

2-2-1- Contrôle stratégiques

Le contrôle stratégique est le processus par le quel les buts de l'organisation sont définis ainsi que les stratégies pour les atteindre. Définir une stratégie, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et y allouer des ressources de manière à ce qu'elle se maintienne et se développe.

²³GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 31.

Les choix stratégiques s'appliquent à deux niveaux interdépendants : **niveau global** et **niveau domaine d'activité**.

Le processus de planification stratégique comporte quatre étapes :

- **Collecte d'information** : c'est un processus d'identification des menaces et des opportunités ;
- **Recherche de stratégies** : cette étape consiste à trouver de nouvelles lignes de conduite pour résoudre le problème posé par la menace ou pour tirer parti de l'opportunité ;
- **Évaluation** : c'est d'avoir estimé les conséquences de chacun de ces choix ;
- **Décision** : sélectionner un des choix.

2-2-2- Contrôle de gestion

La mission du contrôle de gestion est ainsi de décliner des stratégies de long terme dans les programmes à court terme, généralement sur une année.

Les décisions du contrôle de gestion sont prises dans le cadre de directives de la planification stratégique. Le processus de contrôle de gestion est systématique et consiste en un certain nombre de sous-processus, qui s'enchaînent dans une séquence prescrite : la programmation, la préparation des budgets, leur réalisations et l'évaluation des performances.

Le but principal du système est de faciliter la coordination :

- Entre des individus dont les buts personnels ne convergent pas avec ceux de l'organisation ; le contrôle de gestion doit minimiser les écarts ;
- Entre les individus qui peuvent ne pas être correctement informés sur les stratégies de l'organisation.

2-2-3- Contrôle opérationnel

Le contrôle des tâches est le processus consistant à s'assurer que les tâches spécifiques sont exécutées avec efficacité et efficience sur un horizon de très court terme :

- L'efficacité s'exprime par rapport à des objectifs définis ;
- L'efficience est mesurée par le volume d'*output* produit par unité d'*input*.

Des systèmes d'information existent pour de nombreux types de tâches : approvisionnement, ordonnancement, contrôle des stocks, contrôle de la qualité, paie, comptabilité analytique...

Ces trois grands types de contrôle (contrôle stratégique, gestion et opérationnel) se déroulent au sein des organisations selon un cycle temporel qui va du long au très court terme.

2-2-4- Le contrôle budgétaire

Il traduit, en langage économique et comptable, les objectifs annuels, les compare aux réalisations et identifie les écarts significatifs.

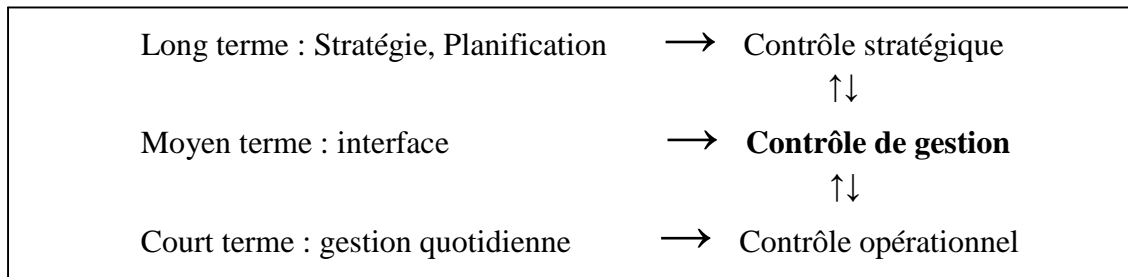
Le contrôle budgétaire est :

- Formalisé dans ses structures ;
- Limité à rubriques imposées et précises ;
- Conditionné par l'année N° 01 du à moyen terme.

C. ALAZARD et S.SEPARI montrent qu'avec un découpage temporel de la gestion, clair plus que réaliste, il est possible de définir plusieurs contrôle corrélés à chaque niveau de gestion, le contrôle donc est à trois niveaux :²⁴

- **La gestion stratégique** : oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décision stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe ;
- **La gestion quotidienne (courante)** : elle suit les actions de court terme (un an) ou très court terme (moins d'un an) : c'est alors contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées ;
- **Le contrôle de gestion** : il est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes.

²⁴ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 4^e édition, Page 16.

Figure N° 06 : Les niveaux de contrôle de gestion

(Source : ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 9)

2-3- Processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, il est décomposé en quatre phases : ²⁵

2-3-1- La phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans un temps limité. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

2-3-2- La phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leurs actions. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leurs ont été délégués.

2-3-3- La phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives. Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

²⁵ LANGLOIS. L, BONNIER. C & BRINGER. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006, Page 18.

2-3-4- La phase d'apprentissage

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

Selon Michel GERVAIS processus de contrôle de gestion comprend trois phases :²⁶

- **La phase de finalisation** : elle consiste, à partir des objectifs à long terme et de la stratégie, à définir les plans d'action et les budgets permettant de les atteindre, ainsi que les critères d'évaluation des performances ;
- **La phase de pilotage** : elle demande d'organiser le suivi de déroulement de l'action. Il s'agit d'anticiper les évolutions prochaines, de cerner les principaux écarts d'entreprendre les actions correctives pour arriver aux buts fixés ;
- **La phase de postévaluation** : il s'agit d'apprécier les résultats obtenus, d'en tirer les conséquences pour la suite, au plan de la gestion de l'entreprise et de l'évolution des carrières des responsables.

Section 03 : Outils du contrôle de gestion et autres aspects

Pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, Le contrôle de gestion a besoin d'outils et cela peut être réalisé avec une meilleure complémentarité et cohérence entre ces derniers, dans cette dernière section du premier chapitre, nous allons citer les outils du contrôle, aspects liés au contrôle et la relation du système d'information avec ce dernier.

3-1- Outils du contrôle de gestion

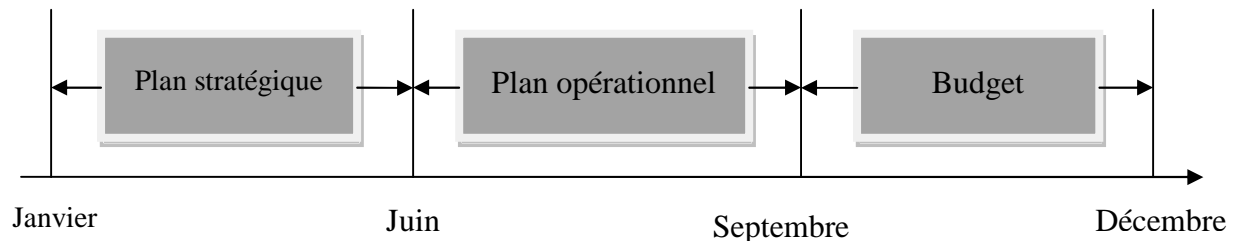
Les outils de contrôle sont multiples, nous allons ci-dessous les classer en deux familles : les outils de suivi de la prévision et les outils de suivi de la réalisation.

3-1-1- Outils de suivi de la prévision

Le schéma ci-dessous montre le suivi de l'entreprise de sa prévision :

²⁶ GERVAIS. M, OP, Cit, 8^e édition, Page 16.

Figure N° 07 : Calendrier habituel des entreprises



(Source : Réalisé par nos soins)

3-1-1- Le plan

Selon **M. GERVAIS** définit la planification comme : « un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant : une appréciation de l'évolution de l'environnement ; une juste mesure des possibilités de la firme ; une évolution d'action ; une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation »²⁷. La planification permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies à une formalisation des objectifs et des actions, on distingue généralement :

3-1-1-1- Le plan stratégique

Selon **Y. DUPUY**, le plan stratégique est défini comme : « une expression d'adjectifs relatifs aux réalisations entre l'entreprise et son environnement. Il est au moins partiellement chiffré. »²⁸

Un plan stratégique son avenir lointain elle y explicite de manière concise et naturellement confidentielle, sa vocation c'est-à-dire son ou ses métiers son objectif global (croissance, part de marché, rentabilité des capitaux, indépendance financière, survie...) et les stratégies qu'elle a adoptées vis-à-vis de ses concurrents (acquisition ou maintien d'une position de leader, diversification, fusion ou partenariat avec certains concurrents actuels, consolidation financière...) ²⁹

²⁷Gervais. M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, 1990, Page 24.

²⁸DUPUY. Y & ROLLAND. G, « Manuel du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1994, Page 28.

²⁹LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, Page 21.

3-1-1-2- Le plan opérationnel

Selon M. GERVAIS, un plan opérationnel est défini comme : « une technique à laquelle une organisation s'intéressera aux modalités d'application pratique de la stratégie et à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles »³⁰

Dans son nouvel ouvrage montre que le plan opérationnel « définit la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques. »³¹

Selon Y. DUPUY et G. ROLLAND le plan opérationnel décrit l'utilisation des moyens impliqués par le plan stratégique :³²

Il prévoit autrement dit, les opérations imposées par la réalisation de ce plan.

Le plan opérationnel correspond à une valorisation détaillée :³³

- Du programme des investissements techniques, commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Des modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- Des comptes de résultat prévisionnels sous la forme de la comptabilité analytique (par produit, fonction ou activité) et de la comptabilité générale (résultat d'exploitation, financier, exceptionnel, résultat net).

3-1-2- Le budget

Nous allons citer ci-dessous la définition, les catégories, et les limites du budget.

3-1-2-1- Définition de budget

Frédéric GAUTIER & Anne PEZET ont défini le budget : « une prévision sur un horizon généralement annuel de l'activité de l'entreprise. C'est, en principe, m'instrument de déclinaison de la stratégie pour l'année à venir : il constitue une articulation entre des prévisions pour partie extérieures à l'entreprise et des objectifs qui, en revanche, lui sont propres. »³⁴

Le plan comptable général définit le budget comme « une prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, un budget d'exploitation et la

³⁰Gervais. M, OP, Cit, Page 330. .

³¹Gervais. M, 8^e édition, OP, Cit, Page 16.

³²DUPUY. Y & ROLLAND. G, OP, Cit, Page 28.

³³LEROY. M, Op, Cit, Page 21.

³⁴GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 47.

prévision chiffrée de tous les éléments correspondants à une hypothèse d'exploitation donnée pour une période déterminée. »³⁵

Le budget constitue un catalogue des objectifs retenus pour l'exercice suivant au travers des investissements (budget d'investissement) et de l'exploitation (budget d'exploitation).

Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes) décaissements (dépenses) et prévision (budget de trésorerie).

Dans les petites et moyennes entreprises, la gestion de la trésorerie est souvent, en effet, le point prioritaire puisque c'est grâce à elle que sera éclater le risque éventuel de la cessation de paiement.

Dans la majorité des cas, la mise en place de l'animation de ces systèmes d'informations prévisionnels font partie du métier du contrôleur de gestion.

3-1-2-2- Les catégories de budget

Michel GERVAIS a mentionné six types de budgets qui sont : ³⁶

- Les budgets commerciaux ;
- Les budgets d'investissement ;
- Les budgets de production ;
- Les budgets des approvisionnements ;
- Les budgets des frais généraux ;
- Les budgets de synthèse.

3-1-2-3- Limites du budget

Le budget est violemment critiqué par les consultants et les chercheurs, les critiques sont multiples, elles reposent généralement sur une inadaptation du dispositif aux nouvelles conditions de la concurrence. Sont ainsi cités ci-dessous :³⁷

- Le changement rapide de la conception des produits ;
- Le changement rapide de la technologie ;
- Le raccourcissement du cycle de vie des produits ;
- L'élargissement des gammes ;

³⁵ LOINING. H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, Page 101.

³⁶ GERVAIS. M, 8^e édition, OP, Cit, Page 335.

³⁷ GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 66.

- Le changement rapide du prix des matières ;
- Des problèmes de compréhension de la part des managers ;
- Des effets d'apprentissage importants pour les nouveaux produits.

Plus synthétiquement, les grandes critiques que l'on adresse généralement au budget sont de trois ordres :

- Ses fonctions sont multiples et souvent contradictoires ;
- Sa vision est rétrospective plus que prospective ;
- Sa composition est essentiellement financière.

3-1-3- La comptabilité générale

La comptabilité générale est la première source d'information de l'entreprise, elle permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par cette dernière. Et aussi considéré comme la première source d'information de l'entreprise.

3-1-3-1- Définition de la comptabilité générale

Selon le plan comptable général « la comptabilité est un système d'organisation financier permettant de saisir, classer, enregistrer, des données de base chiffrées et de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de résultat de l'entité à date de clôture. »³⁸

Selon A-M BOUVIER & Charlotte DISLE la comptabilité « est un système d'information fournissant une information intelligible, significative, fiable et pertinente sur la réalité économique de l'entreprise. »³⁹

Selon A.FAYEL & D. PERNOT, la comptabilité « est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition. »⁴⁰

3-1-3-2- Principes de la comptabilité générale

Pour la meilleure mise en place de la comptabilité, plusieurs principes sont pris en compte. Ils sont classés en deux familles ; principes explicites et implicites : ⁴¹

³⁸DISLE. C, MAÉSO. R & MÉAU. M, « DCG 9, introduction à la comptabilité, manuel et applications, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2013, Page 3.

³⁹BOUVIER. A-M & DISLE. C « comptabilité générale », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2013, Page 1.

⁴⁰FAYEL. A & PERNOT. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications, 12^e édition », édition DUNOD, Paris 2001, Page 3.

⁴¹FAYEL. A & PERNOT. D, OP, Cit, Page 3.

A- Principes explicites

- Principe de régularité ;
- Principe de sincérité ;
- Principe de prudence ;
- Principe de fidélité ;
- Principe de bonne information ;
- Principe de permanence des méthodes ;
- Principe de non-compensation ;
- Principe d'importance relative.

B- Principes implicites

- Principe de continuité de l'exploitation ;
- Principe de l'indépendance des exercices ;
- Principe de la stabilité de l'unité monétaire.

3-1-3-3- Rôles de la comptabilité générale

On distingue trois rôles de la comptabilité générale qui sont :⁴²

- Moyen de preuve ;
- Instrument de contrôle ;
- Moyen d'aide à la prise de décision.

3-1-4- La comptabilité analytique

Elle est composée d'un ensemble de méthodes de collectes, d'enregistrement et de traitement des données de l'activité de l'entreprise, et par elle-même que chaque responsable puisse suivre ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaire, la consommation de matières premières pour chaque ou un ensemble de produit...à fin de prendre les meilleures décisions.

3-1-4-1- Définition de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions ont été données à la comptabilité analytique, nous nous essayons de tirer les plus significatives :

Selon L.DUBRULLE et D.JOURDAIN, la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de

⁴² C. DISLE, R. MAÉSO & M. MÉAU, OP, Cit, Page 6.

nature à éclairer les prises de décision. Le réseau d'analyse à mettre en place, la collecte et le traitement des informations qu'il suppose, dépendent des objectifs recherchés par les utilisateurs. »⁴³

Puis **A.SILEM** la définit comme: « un système de saisir et de traitement des informations permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupement, ventilations, abonnement, calcul des charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non. »⁴⁴

Y avait ainsi une complémentarité entre la comptabilité générale et analytique, c'est que cette dernière inspire les informations à partir de la comptabilité générale.

3-1-4-2- Les objectifs de la comptabilité analytique

Les objectifs de la comptabilité analytique sont multiples, on cite quelque 'uns ci-dessous : ⁴⁵

- Connaitre les couts de revient par produit ;
- Déterminé la valeur des stocks à tout moment grâce à la tenue des comptes d'inventaire permanent ;
- Déterminé le résultat analytique par produit ou groupe de produits ;
- L'établissement de prévision dans le cadre de la gestion budgétaire ;
- Confrontation du cout de revient des produits avec leur prix de marché.

Louis DURBULLE & Didier JOURDAIN donnaient les objectifs suivants :⁴⁶

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits ;
- Établir les prévisions de charges et de produits d'exploitation ;
- En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

3-1-4-3- Les concepts de base de la comptabilité analytique

Nous présenterons les différents concepts de la comptabilité de gestion ci-dessous. En premier lieu, nous commençons par les différentes notions de charges.

⁴³DUBRULLE. L & JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », 4^e édition, Dunod, Paris, 2003, Page 11.

⁴⁴ MARTINET. A & SILEM. A, « Lexique de gestion », édition Dalloz, Paris, 2000, Page 92.

⁴⁵ CHA. G & PIGET P, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 1998, Page 8.

⁴⁶ DURBULLE. L & JOURDAIN. D, OP, Cit, Page 7.

A- La notion de charges

Dans ce présent titre, nous allons citer les notions de charges :

A-1- Définition de charges

J. LOCHARD indique que la charge en comptabilité désigne « les consommations chiffrées en valeur monétaire. Les charges comprennent les achats consommés et les frais qui se rapportent à l'exploitation de l'exercice en cours ; ainsi que les dotations aux amortissements et de provisions. »⁴⁷. De cette définition, on déduit que la charge représente un bien ou un service qui est consommé par l'entreprise au cours de son activité quotidienne.

A-2- Typologie des charges

Afin de calculer les différents coûts, on identifie deux types de charges, les charges d'exploitation et les charges hors l'exploitation, ces dernières se décomposent en charges incorporelles, non incorporelles et charges supplétives.

A-2-1- Les charges non incorporelles

Ce sont les charges inscrites en comptabilité générale mais non reprises par la comptabilité analytique, ces charges sont ignorées par la comptabilité analytique parce qu'elles ne correspondent pas aux conditions normales d'exploitation.

A-2-2- Les charges supplétives

Elles se sont définies comme « des charges qui n'apparaissent pas en comptabilité général (pour des raisons fiscales et juridiques), mais la recherche des coûts normaux et économique comparables au même type d'activité exige de retenir. (Les rémunérations de travail de l'exploitant et les rémunérations conventionnel des capitaux propres) »⁴⁸. Elles ce sont incorporées par la comptabilité analytique.

A-2-3- Les charges incorporables

Pour qu'une charge soit incorporable, il faut qu'elle soit consommée pour produire ou commercialiser les biens ou les services de l'entreprise. Par conséquent, la majorité des charges enregistrées en comptabilité dans la classe 6 du SCF sont incorporables.

⁴⁷Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », édition d'Organisation, Paris, 1998, Page14.

⁴⁸ A. Martinet & A.Silem, op.cit. 2000, Page 77.

B- notions des coûts

Le coût est défini comme une « somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »⁴⁹.

Les coûts peuvent être destinés à établir une référence, une norme, à prendre une décision (nouveau client, nouveau produit, nouveau procédé...) ou à mesurer une performance *a posteriori*.

B-1- Typologie des coûts

Les coûts entrent dans différentes catégories en fonction de ce qu'ils signifient. Quatre grandes sont généralement répertoriées : coûts directs et indirects, coûts variables et fixes.⁵⁰

B-1-1- Les coûts directs et indirects

Ci-dessous, nous définissons les coûts directs et indirects.

➤ **Les coûts directs**

Sont directement liés à un objet de coût : produit, service, processus, etc. Aucun calcul n'est nécessaire : si cet objet se réalise, le coût direct est une conséquence immédiate. L'électricité constitue un coût direct pour une machine électrique dès lors qu'elle est en fonctionnement.

➤ **Les coûts indirects**

Sont quant à eux, des coûts communs à plusieurs objets de coût. L'électricité qui sert à l'éclairage d'un atelier est commune aux différentes machines qui s'y trouvent. Dans ce cas, si l'on veut l'attribuer à une machine en particulier, il faut procéder à un calcul.

B-1-2- Les coûts variables et fixes

Nous présentons ci-dessous ces deux coûts :

➤ **Les coûts variables**

Sont liés au volume de production : par exemple chaque unité produite supplémentaire déclenche un coût volumique. Une matière première utilisée dans la fabrication d'un produit est un coût volumique. Le coût n'est pas dépensé tant que le produit n'est pas fabriqué.

⁴⁹PIGET. P, « comptabilité analytique », 5^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2006, Page19.

⁵⁰F. GAUTIER & A. PEZET « contrôle de gestion, gestion appliquée », édition Pearson, Paris, 2006, Page 61.

➤ Les coûts fixes

Sont liés à un potentiel de production. Que l'on produise ou que l'on ne produise pas, si l'on dispose de machines, elles constituent un coût de capacité (immobilisation en capital ou moins).

Les coûts volumiques et de capacité peuvent être directs ou indirects. Il existe donc quatre catégories :

- Coûts volumiques directs ;
- Coûts volumiques indirects ;
- Coûts de capacité directs ;
- Coûts de capacité indirects.

B-1-3- Coût d'opportunité

Le coût d'opportunité peut se définir comme le manque à gagner résultant du renoncement à toute autre utilisation d'un facteur de production. Si la notion de coût d'opportunité est importante pour l'analyse des coûts et la prise de décision, elle ne constitue pas une notion comptable au sens des procédures de traitement comptables.⁵¹

B-1-4- Coût marginal

Le coût marginal d'un produit est le coût qui résulte de la production d'une unité supplémentaire de ce produit : c'est le coût de la dernière unité produite.

L'évaluation d'un coût marginal constitue un élément à prendre en compte pour faciliter la prise de certaines décisions. Il peut aider à orienter des décisions concernant, par exemple :

- L'opportunité d'une sous-traitance ;
- L'affectation des ressources entre plusieurs productions possibles ;
- Etc.

3-1-4-4- Les principales méthodes de calcul des coûts

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts, on cite deux méthodes ci-dessous :

A- La méthode des coûts complets

La méthode des coûts complets est fondée sur le principe d'une prise en compte complète des coûts directs et des coûts indirects de l'entreprise. Son objectif est de déterminer le prix de revient d'un produit ou d'un service, et cela grâce à une ventilation de la totalité des

⁵¹GIBERT. P : « contrôle de gestion », édition VUIBERT,

charges, une affectation et une imputation sur tous les produits ou services, selon des clés de répartition ou des unités d'œuvre.

B- La méthode des coûts par activité (*Activity based costing*)

La comptabilité de gestion a connu un renouvellement conceptuel dans les années quatre-vingt. La méthode ABC a fait son apparition suite aux fortes critiques formulées à l'encontre de la comptabilité analytique traditionnelle (méthode des coûts complets).

L'Activity based costing a été développé aux Etats-Unis d'Amérique. L'avantage de cette présente méthode, est d'affecter de manière plus précise les coûts aux produits.

Le principe de cette méthode, consiste à répartir les charges indirectes aux coûts en fonction des inducteurs de coûts consommés dans tous les processus de production de l'entreprise.

$$\text{Coût d'inducteur} = \text{ressources consommées} / \text{volume de l'inducteur}$$

Selon C. ALAZARD et S. SEPARI, la mise en œuvre d'un calcul des coûts par ABC permet :⁵²

- D'éviter la prise en compte des subventionnements éventuels entre produits ;
- De traduire la réalité de la diversité des conditions de fabrication des produits ;
- D'améliorer la modélisation de l'architecture des coûts de l'entreprise ;
- L'abandon d'une vision de "contrôle des ressources" au profit d'une vision "contrôle des activités".

Il existe aussi autres méthodes de calcul des coûts comme : Méthode d'imputation rationnelle des charges fixes (IRFF), les méthodes des coûts partiels...

3-1-5- La gestion budgétaire

Afin de cerner la gestion budgétaire, nous allons citer ses principales notions.

3-1-5-1- Définition de la gestion budgétaire

Selon le PCG (1982) la gestion budgétaire est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. »⁵³

⁵² ALAZARD. C & SÉPARI. S, Op, cit. Page 588.

⁵³ DORIATH. B, OP, Cit, Page 01.

3-1-5-2- Les missions de la gestion budgétaire

On cite ci-dessous quelques missions : ⁵⁴

- La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
- Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organigramme de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (fonctionnelles et opérationnelles) ;
- La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
- Le contrôle de gestion par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables.

3-1-5-3- Intérêt de la gestion budgétaire

Les intérêts de la gestion se résument ci-dessous : ⁵⁵

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle force à la coordination des actions.

3-1-5-4- Limites de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire peuvent être résumées ci-dessous : ⁵⁶

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables » ;

⁵⁴DORIATH. B, OP, Cit, Page 02.

⁵⁵Idem.

⁵⁶ Idem.

- A l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieu de pouvoir, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète.

La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'action et les prévisions.

3-1-6- Le tableau de bord

Selon Brigitte DORIATH le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. »⁵⁷

Le tableau de bord a pour plusieurs missions qui sont :⁵⁸

- Permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsables ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

3-1-7- Le reporting

Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit *a posteriori*, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité »⁵⁹.

Selon I. CALME, « le reporting est défini comme l'action qui consiste à faire remonter l'information vers la direction générale. »⁶⁰

Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels.

La distinction entre le tableau de bord et le reporting, c'est que le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

⁵⁷ DORIATH. B, OP, Cit, Page 143.

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Calme I, « introduction à la gestion », 2^e édition, Dunod, Paris, 2003, Page 300

3-1-8- Le système d'information

Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une composante fondamentale du système de contrôle de gestion.

3-1-8-1- Définition du système d'information

Selon F. GAUTIER et Anna PEZET, « est l'ensemble des informations formelles circulants dans l'entreprise, procédures et moyens utilisés pour rechercher et traiter ces informations. »⁶¹

3-1-8-2- Les fonctions du système d'information

Pour assurer les finalités identifiées, un SI remplit six fonctions qui sont :

- **Écoute** : perception et formalisation des données, pour qu'elles puissent être mémorisées et utilisées ;
- **Saisie** : enregistrement des données, de manière formelle. Cette opération nécessite un rapport permettant la conservation ;
- **Collecte** : consiste à regrouper les données en vue d'une utilisation exigeant le traitement de l'ensemble des informations. On distingue la collecte à la demande de la collecte systématique ;
- **Mémorisation** : les données ne sont pas nécessairement utilisées au moment de leur collecte : il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisation ;
- **Traitement** : transforme les données en informations utiles. Reposant sur des opérations de tri, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatisé ;
- **Transmission des informations** : qui peut être **verticale** (descendante sous forme d'ordres et de directives ou ascendante sous forme des comptes rendus, TB...) ou **horizontale** (circulation des informations entre services à des fins de coordination).

3-1-8-3- Les finalités du système d'information

Tant que le SI outil de contrôle de gestion, on peut identifier ses trois grandes finalités qui sont :

- **Contrôle** : le SI est la mémoire de l'organisation, en traitant les informations concernant le passé afin de pouvoir constituer une succession d'image de la situation ;
- **Coordination** : le système doit traiter les informations concernant le présent afin de coordonner les opérations ou les flux entre les services de l'entreprise ;

⁶¹ GAUTIER. F & PEZET. A, OP, Cit, Page 188.

- **Décision** : le SI traite des informations prévisionnelles donnant une idée de l'impact qu'aurait telle ou telle décision.

3-1-9- Analyse comparative « Benchmarking »

La traduction de terme « Benchmarking » a évolué de l'étalonnage à « l'analyse comparative », c'est-à-dire le processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations.

« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer. »⁶²

3-1-9-1- Définition

L'analyse comparative consiste à observer les organisations comparables sur certaines activités, afin de repérer celles qui obtiennent de meilleurs résultats. Ces résultats deviennent, pour l'organisation en question, des objectifs qu'une analyse et une étude organisationnelle doivent lui permettre d'atteindre.⁶³

Cela suppose, dans la plupart des cas, de s'être assuré de l'homogénéité des groupes de comparaison et des modes de collecte de données.

En fonction des objectifs que la structure s'est assignés, du temps, des ressources disponibles et des sources probables d'information sur les bonnes pratiques, la nature du Benchmarking réalisé peut être différente.

On distingue :⁶⁴

- **Le Benchmarking stratégique** : il est pratiqué lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses performances d'ensemble en se fondant sur sa stratégie à long terme et sur celle que développent ceux dont les performances sont meilleures. Ce type de Benchmarking implique d'analyser les missions et compétences principales de la structure, d'envisager d'autres formes de répartition des activités et suppose une forte mobilisation en faveur de changement ;
- **Le Benchmarking compétitif** : dans ce cadre, les organisations considèrent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits / services clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires ouvrant dans le même secteur d'activité ;

⁶² Citation de Robert C. Camp, initiateur de la démarche.

⁶³ CARLIER. B & RUPRICH-RIBERT. C, « le contrôle de gestion-missions, outils, systèmes d'information et de pilotage », édition « La Lettre du Cadre Territorial »-S.E.P.T, 2002, Page 105.

⁶⁴ GIBERT. P, « contrôle de gestion », VUIBERT, 2003, Page 275.

- **Le Benchmarking des processus** : il se n'attache non pas à la stratégie, aux produits et aux services, mais aux processus mis en œuvre pour produire ces produits ou services. Le Benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services, réalisant de meilleures performances ;
- **Le Benchmarking fonctionnel** : il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure ;
- **Le Benchmarking interne** : il se pratique au sein de l'organisation elle-même dans des unités aux activités comparables. L'accès aux informations et aux données est alors facilité, et le coût en temps et en ressources est moindre. La mise en place de ce Benchmarking génère moins de résistance puisqu'il s'agit de la même organisation, et l'apprentissage de meilleures pratiques peut s'avérer plus facile ;
- **Le Benchmarking externe** : il suppose la comparaison avec des organisations réputées être les meilleurs dans le même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et de ressources pour s'assurer de la comptabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires. En conséquence, l'apprentissage externe est souvent plus long et les transferts des bonnes pratiques difficiles ;
- **Le Benchmarking international** : il offre la possibilité de comparaison avec les organisations d'autres pays. La mondialisation et les progrès technologiques facilitent ce type de Benchmarking. Coûteux en temps et en ressources, les résultats sont à prendre en compte prudemment du fait des contextes nationaux qui peuvent peser sur les performances des organisations et rendre difficile la mise en place des innovations.

3-1-9-2- Principe

Le Benchmarking doit être pris dans le sens de l'amélioration continue dans une organisation. Son but est d'accroître les performances.

En effet, par manque de moyens pour vérifier son efficacité auprès d'un marché, l'organisation compare ses coûts par rapport à ceux des autres organisations. Cela permet d'offrir un référentiel important pour la mesure des performances.

L'intérêt de telles comparaisons est :

- De remettre en cause à la fois ses objectifs et l'utilisation de ses moyens ;
- D'observer dans les organisations qui obtiennent de meilleurs résultats, les raisons de leurs réussites.

Le Benchmarking n'est en aucun cas :

- **Une simple analyse concurrente** : pour être efficace, il requiert la collaboration entre les différentes structures ;
- **Une comparaison donnant lieu à des classements** : l'objectif est d'appréhender les structures et les circonstances qui favorisent une meilleure performance ;
- **Une étude menée une fois pour toutes** : ces études peuvent être menées sur plusieurs mois, et il est essentiel de les reproduire dans le temps afin de ne pas en perdre le bénéfice lorsque le contexte change ;
- **De l'espionnage** : la pratique du benchmarking nécessite à la fois ouverture et coopération.

3-1-9-3- Mise en œuvre et conception

L'analyse comparative se décline en cinq étapes :⁶⁵

A- Identifier les variables à étalonner : il est nécessaire de définir avec précision la variable sur laquelle on cherche à faire porter l'effort. Puis, définir les objectifs et les critères à utiliser et sélectionner le type de benchmarking approprié ;

B- Identifier les organisations de référence : l'objectif est de sélectionner les meilleures organisations, les plus efficaces par rapport aux variables identifiées. Puis définir un projet et obtenir les moyens financiers et humains nécessaire à l'étude. Ensuite, rechercher le consensus et l'engagement des parties prenantes à cette étude.

C- Collecter les données : il se peut que les modes d'organisation et de fonctionnement soient très éloignés, il faut donc adapter les variables pour les rendre comparables ; rassembler des données et les informations sur la performance de son organisation, sélectionner les partenaires, développer une compréhension commune des procédures à mettre en œuvre, s'entendre sur la terminologie et sur les mesures de la performance choisies, définir un questionnaire et le distribuer à tous les partenaires et entreprendre la collecte des différentes données.

D- Analyser les écarts de performance : on mesure les performances des organisations étudiées et les performances internes de l'organisation en question. Il faut ensuite repérer les écarts de performance avec les meilleurs praticiens, chercher les raisons de ces écarts et identifier les moyens d'améliorations possibles.

⁶⁵ CARLIER. B, RUPRICH-RIBERT. C : OP, Cit., Page 106.

E- Déterminer les objectifs à atteindre : en fonction des écarts et de la souplesse de l'organisation, on fixe des objectifs, puis on établit un plan d'actions afin de s'en rapprocher.

L'analyse comparative permet ainsi de se confronter avec d'autres organisations afin :

- De surveiller les tendances et d'éviter, ou rechercher certaines situations ;
- D'être à l'écoute et de s'inspirer d'actions ayant donné des bons résultats ;
- De travailler avec d'autres organisations du même secteur sur certains points précis.

3-2- Notions voisines du contrôle de gestion

Plusieurs aspects liés au contrôle de gestion, nous allons donc citer quelques définitions :⁶⁶

3-2-1- Le contrôle organisationnel

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique. Il doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Ainsi le contrôle organisationnel interne concerne tous les niveaux de l'organisation (fonctionnelle et opérationnelle) et vise à ce que les actions individuelles et collectives soient en convergence avec les objectifs assignés.

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle fonctionnel :

- La planification ;
- La fixation des règles et des procédures ;
- L'évaluation des résultats et de la performance.

3-2-2- Le contrôle interne

Le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci.

L'ordre des experts-comptables et comptables agréés (OECCA) en donnant la définition suivante : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser

⁶⁶ www.iquesta.com. Consulté le 25/05/2018 à 10h36.

l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »⁶⁷

3-2-3- L'audit

Le terme audit est actuellement largement répandu dans les entreprises.

Définition de L'AFNOR : « examen méthodique d'une situation relative d'un produit, processus, organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés, en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché. »⁶⁸

Son principal rôle est de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité :

- L'audit est une mission ponctuelle ;
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

3-2-4- Contrôle fiscal

Ce type de contrôle est très important dans l'entreprise, dans la suite nous allons le définir et citer ses principales formes :

3-2-4-1- Définition

Le contrôle fiscal peut être défini comme « un examen général et critique pratiqué par l'administration fiscale de la déclaration souscrite par un contribuable dans le but de s'assurer qu'elle est régulière, sincère et complète, et relever les cas échéants des irrégularités qu'elles peuvent déceler sur le plan fiscal. »⁶⁹

⁶⁷ ALAZARD.C & SÉPARI. S, OP, Cit, 4^e édition, Page 18.

⁶⁸ FERNANDEZ. A, OP, Cit, 2007, Page 423.

⁶⁹ AMIRAT. L, HAMMOUCHE. O, « le contrôle fiscal- technique et procédure illustration : cas direction des impôts de wilaya de Béjaïa, thèse master, soutenu le 16/06/2016, université de Béjaïa, Page 4.

3-2-4-2- Les formes du contrôle fiscal

Pour que l'administration fiscale élabore son contrôle sur leur différents contribuables qui existent, soient des personnes physiques ou des personnes morales, chacun d'eux a son contrôle bien précis, et par conséquent on peut distinguer les formes suivantes :⁷⁰

A- Le contrôle formel

Il s'agit d'opérations réalisées par l'administration fiscale dans le but de rectifier les erreurs matérielles évidentes constatées dans les déclarations souscrites par le contribuable. Par ailleurs, ce contrôle est aussi le moyen pour l'administration fiscale de s'assurer que les déclarations respectent les principes de forme exigés notamment :

- Adéquation entre la déclaration et la forme juridique de contribuable ;
- Adéquation entre la déclaration et la nature des éléments déclarés (le chiffre d'affaires, résultat fiscal, ...)
- Respect du délai de dépôt de la déclaration ;
- Identification des contribuables ;
- Existence de toutes les pièces et annexes constituant la déclaration.

En bref, il s'agit d'un contrôle succinct visant à s'assurer que les déclarations ne présentent pas d'une cohérence notoire.

B- Le contrôle sur pièces

Le contrôle sur pièce est une vérification, effectuée au niveau du bureau, de la situation fiscale et tous les documents constitutifs du dossier unique de contribuable.

Il a pour rôle découvrir des erreurs, des insuffisances, des omissions ou des dissimulations et la recherche des incohérences en vue d'asseoir des impositions.

Ce contrôle permet aussi à l'administration de trier les dossiers où des anomalies constatées suspectant la présence de la fraude et peuvent être circonscrit qu'à travers le contrôle sur place.

C- La Vérification de comptabilité

La vérification de comptabilité est un ensemble d'opérations ayant pour objet le contrôle des déclarations fiscales souscrites par les contribuables. La vérification des livres et documents comptables doit se dérouler sur place sauf demande contraire de contribuable

⁷⁰ AMIRAT. L, HAMMOUCHE. O, Thèse master, OP, Cit, Page 5.

formulée par écrit et acceptée par le service en cas de force majeure dûment constatée par le service.

La vérification de comptabilité concerne les personnes physiques ou morales astreintes à la tenue des documents comptables.

Une vérification de comptabilité ne peut être entreprise sans que le contribuable en ait été informé par l'envoi ou la remise avec accusé de réception d'un avis de vérification accompagné de la charte des droits et obligations du contribuable vérifié et qu'il ait disposé d'un délai minimum de préparation de (10) dix jours à compter de la date de réception de cet avis. Ce dernier doit préciser les noms, prénoms, grades des vérificateurs, la date et l'heure de la première intervention, la période à vérifier, les droits, impôts et taxes.

3-2-5- Inspection et le contrôle

En tant que chef d'entreprise, l'inspection du travail est souvent un organisme qu'on craint. Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller au respect de la législation du travail et le cas échéant de constater les infractions. Généralement, le contrôle suit 3 axes :⁷¹ le respect du cadre légal et conventionnel des contrats de travail, les conditions de travail des salariés, notamment le respect des règles relatives à l'hygiène et à la sécurité, et la conformité des locaux.

Pour que le contrôle se passe dans de bonnes conditions et que les rapports avec l'inspecteur restent bons, l'idéal serait d'avoir tous les documents nécessaires dans l'entreprise. Cela évite que l'inspecteur soupçonne telle ou telle manigance. Cette liste est évidemment non exhaustive mais c'est souvent les documents les plus demandés :⁷²

- **Registres généraux** : comme le Registre unique du personnel, le livre de paye, le Registre des délégués du personnel ;
- **Conditions de travail** : Registre des cautionnements, Registre du repos hebdomadaire, Registre des accidents du travail, Registre des contrôles médicaux, Registre des contrôles de sécurité ;
- **Registres spécifiques à certaines professions** : selon le secteur dans lequel vous opérez, il y aura d'autres registres tenus et qui sont obligatoires en entreprise comme les Bâtiments et travaux publics...

⁷¹ www.infomaniak.com consulté le 02/06/2018 à 14h30.

⁷² www.manager-go.com consulté le 07/06/2018 à 22h30.

3-2-6- Expertise comptable

« C'est une profession libérale dont la mission consiste en la prestation de services comptables, fiscaux et sociaux pour le compte d'une clientèle principalement entrepreneuriale. »⁷³

Cette profession est rédigée et assurée par un expert-comptable, elle engage diverses responsabilités dans le cadre de sa profession notamment : responsabilité civile (faute ou négligence conduisant à un dommage par exemple), responsabilité disciplinaire (non-respect de la déontologie), responsabilité pénale (délit, complicité, abus de confiance) et responsabilité fiscale (omission d'écriture, passation d'écritures inexactes ou fictives, fraude fiscale, etc.). Ce métier a un lien direct avec les chefs d'entreprises puisque l'expert-comptable est généralement qualifié d'allié permanent pour le dirigeant.

L'expert-comptable a pour mission de :

- Gérer la comptabilité dans entreprise ;
- Aide à la gestion de l'entreprise ;
- Assistance des entreprises pour les obligations légales ;
- Apport de conseils pour l'information de l'entreprise ;
- Réalisation d'audits comptables.

3-2-7- Contrôle et révision comptable

La révision des comptes a pour but de contrôler et d'apurer le solde des comptes du bilan avant la clôture d'un exercice comptable. En pratique, il s'agit de pointer un certain nombre de données (écritures en attente d'affectation, TVA, comptes fournisseurs...) afin de s'assurer de la régularité des comptes.

Une fois la révision des comptes achevée, le bilan peut être publié en présentant les garanties de sincérité exigées par les normes comptables.

Ce contrôle est mené avant la clôture d'un exercice comptable, ce qui n'empêche la tenue de révisions partielles tout au long de l'année. De ce fait, la révision comptable vise quatre objectifs principaux :

- S'assurer que l'entreprise maîtrise convenablement sa gestion des risques ;

⁷³ www.etudier.com consulté le 09/06/2018 à 11h30.

- Évaluer le risque de non-détection d'anomalies ;
- Contrôler l'efficacité des vérifications ;
- Repérer les anomalies et les risques.

Selon les cas, le travail de révision peut être réalisé par l'entreprise elle-même ou bien être confié à un expert-comptable externe.

En pratique, le travail de vérification consistera à :

- Mettre en œuvre des tests de vérification ;
- Contrôler la comptabilisation des opérations courantes et d'inventaire de l'entreprise ainsi que l'établissement des documents de synthèse ;
- Utiliser les seuils de signification déclencheurs de contrôles ;
- Caractériser les situations juridiques des classes de comptes fournisseurs, clients et TVA avec les comptabilités auxiliaires ;
- S'assurer de la cohérence des comptes de produits et de charges dans le temps.

3-3- Contrôle de gestion et la prise de décision

Dans ce troisième sous-titre, nous allons définir la décision, ses types existants voir ses types et caractéristiques ainsi que le processus de décision.

3-3-1- Approfondissement de la notion décision

L'entreprise en tant qu'une structure socialement organisée suppose que soit définie les modalités de la prise de décision dans l'entreprise. Cette action repose entre les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre de décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par les entreprises.

« La décision marque l'achèvement d'une délibération, c'est le moment du choix. En tant que tel, il précède immédiatement l'action, faisant suite à une période de réflexion et d'hésitation plus ou moins longue durant laquelle on soupèse les différentes possibilités ouvertes à l'action »⁷⁴

Nous pouvons définir donc la décision, comme étant l'acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.

⁷⁴BURLAUD. A, TELLER. R, PONROY. S, MIGNON. S & WALLISER. E, « contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2004, Page 3.

3-3-2- Les types de la décision

Il existe trois types de décision qui sont cités ci-dessous :⁷⁵

3-3-2-1- Les décisions stratégiques

Ce sont les décisions les plus importantes dans l'entreprise, qui engagent l'avenir de l'entreprise, prises au plus haut niveau de cette dernière, elles mettent en jeu des budgets élevés et impliquent des effets importants à moyen ou long terme, dont les résultats peuvent être déterminants pour la firme ;

3-3-2-2- Les décisions tactiques

Ce sont les décisions qui concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Elles sont prises par l'encadrement, attribuent les moyens nécessaires (budget, effectifs...) aux différentes fonctions ou services de l'entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux, production...

Les décisions tactiques doivent donc permettre de définir comment les ressources de l'entreprise seront utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financière et technologiques au sein de l'entreprise ;

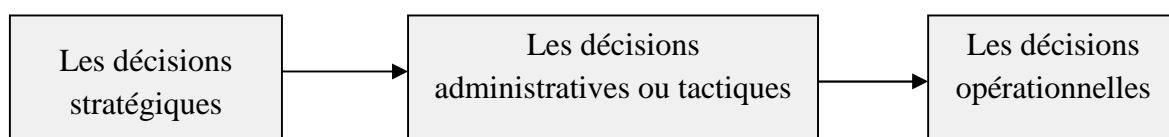
3-3-2-3- Les décisions opérationnelles

Ce sont les décisions qui opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisation, sont prises par les agents d'exécution. Ces décisions sont aisément réversibles et peuvent être corrigées. Elles se sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives.

L'organigramme suivant indique les trois grands types de décisions qui doivent être pris dans une entreprise :

Figure N° 08 : Typologies de décisions

Ce schéma résume les types de décisions précédentes :



(Source : Réalisé par nos soins)

⁷⁵ PASCAL. C, « management et gestion des organisations », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007, Page 23

3-3-3- Caractéristiques des différents types de décision

Il est important d'identifier les caractéristiques de chaque type de décision, dans le tableau ci-dessous montre le degré de chaque caractéristique :⁷⁶

Tableau N° 04 : Caractéristiques des types de décision

Caractéristiques des décisions	Type de décision		
	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Fréquence de degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Nature des informations	Exogènes, incomplètes, marquées par une grande incertitude	Endogènes mais aussi en partie exogène, presque complètes et fiables	Complètes et endogènes et fiables
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Directions décentralisées (fonction, services)

(Source : PASCAL. C : « management et gestion des organisations », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007, Page126)

3-3-4- La relation entre le contrôle de gestion et le processus de prise de décision

La prise de décision nécessite l'existence des informations qui permettent aux gestionnaires de connaître la situation actuelle et passé de l'organisation et son environnement pour décider plus rationnellement.

Le contrôleur de gestion utilise beaucoup de techniques pour s'informer et décider.

⁷⁶ PASCAL. C, OP, Cit, Page 126.

Conclusion

Le contrôle de gestion est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise, afin d'aider les responsables à atteindre les objectifs fixés.

La tâche du contrôle est assurée, dû à l'utilisation des bons outils comme : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, système d'information, tableau de bord...

Il se situe généralement au cœur de l'entreprise directement relié à la direction générale. De ce fait, il joue un rôle très important dans la structure de l'entreprise.

Nous allons aborder théoriquement dans le deuxième chapitre un outil très important du contrôle de gestion, qui est la conception et la mise en place du tableau de bord de gestion.

Introduction

Dès la naissance de la mondialisation des échanges, l'environnement économique de l'entreprise est devenu plus complexe et plus incertain face à l'intensité concurrentielle.

De ce fait les responsables se trouvent donc dans l'obligation d'adopter une démarche d'amélioration de la performance afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position actuelle de leurs entreprises sur le marché.

Le contrôle de gestion est souvent constitué d'un ensemble d'outils et de techniques permet aux managers de bien gérer l'entreprise. L'un de ces outils de gestion : le tableau de bord. Ce dernier est donc outil de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous définissons les concepts liés au tableau de bord. La première section sera consacrée aux généralités du tableau de bord. Ensuite, la deuxième section focalisera sur les instruments et les objectifs du tableau de bord. Enfin, la dernière section traitera la démarche d'élaboration du tableau de bord aussi que le tableau de bord prospectif.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder : définition du tableau de bord, caractéristique, typologies et objectifs du tableau de bord.

1-1- Définition de tableau de bord

Selon LEROY Michel le tableau de bord « est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. »⁷⁵

Selon Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI le tableau de bord « est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe. »⁷⁶

⁷⁵ LEROY. M, OP, Cit, Page14.

⁷⁶ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, Page 552.

Selon Caroline SELMER « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie. »⁷⁷

Selon Michel GERVAIS le tableau de bord est défini comme « un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités. »⁷⁸

Selon Xavier BOUIN & F-Xavier SIMON le tableau de bord « constitué d'informations destinées historiquement aux dirigeants, a pour vocation de mettre en évidence les évolutions significatives sur les variables clés de l'entreprise, d'anticiper sur les évolutions prévisibles et d'inciter à la réalisation d'action pour influencer sur les résultats »⁷⁹

1-2- Typologies et caractéristiques du tableau de bord

Les typologies et les caractéristiques du TB sont multiples, nous citerons ci-dessous :

1-2-1- Typologies de tableau de bord

Selon SAULOU Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants :⁸⁰

1-2-1-1- Tableau de bord stratégique

Ce type du TB est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est le moyen ou le long terme. Le TB stratégique présente une synthèse des informations contenues au sein des TB des échelons hiérarchiques inférieurs.

1-2-1-2- Tableau de bord de pilotage

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de

⁷⁷ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998, Page 3.

⁷⁸ GERVAIS. M, OP, Cit, Page 635.

⁷⁹ BOUIN. X & SIMON. F-X, OP, Cit, Page 100.

⁸⁰ SAULOU. J-Y., « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982, Page 30.

l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

1-2-1-3- Tableau de bord d'activité

Ce TB est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables...), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Le TB d'activité doit être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

1-2-2- Caractéristiques du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil très personnalisé pour le chef d'entreprise, de ce fait il doit être : ⁸¹

- **Synthétique** : condensant quelques indicateurs correspondant à des points clés ;
- **Clair** : le tableau de bord doit donner des informations claires et structurées.
- **Un outil synoptique** : il doit pouvoir être lu d'un seul coup d'œil, c'est-à-dire connaître rapidement si le système fonctionne normalement ou anormalement ;
- **Un outil de contrôle** : mettant en évidence les écarts significatifs ;
- **Un outil d'aide à la décision** ;
- **Un outil d'aide à la prévision** ;
- **Etre tenu à jour** : Un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord. Car seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses ;
- **Un outil destiné à appréhender le futur avec moins d'incertitude.**

1-3- Fonctions et rôles du tableau de bord

Nous allons présenter dans ce titre ; fonctions et rôles du tableau de bord :

1-3-1- Fonctions de tableau de bord

Le TBG remplit cinq fonctions: ⁸²

- **Un système d'alerte** : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal ;

⁸¹ www.passeport.univlille1.fr site consulté le 15-05-2018 à 19h23.

⁸² GERVAIS. M, OP, Cit, Page 638.

- **Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes :** il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie ;
- **Le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée :** la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance ;
- **Il facilite la communication et la motivation :** en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le TBG favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun) ;
- **Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.**

1-3-2. Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de : ⁸³

- **Réduire l'incertitude :** Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision ;
- **Stabiliser l'information :** L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur ;
- **Faciliter la communication :** Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise ;
- **Dynamiser la réflexion :** Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion ;
- **Maîtriser le risque :** On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon

⁸³ FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, Page 08.

l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Section 02 : Conception et instruments du TBG

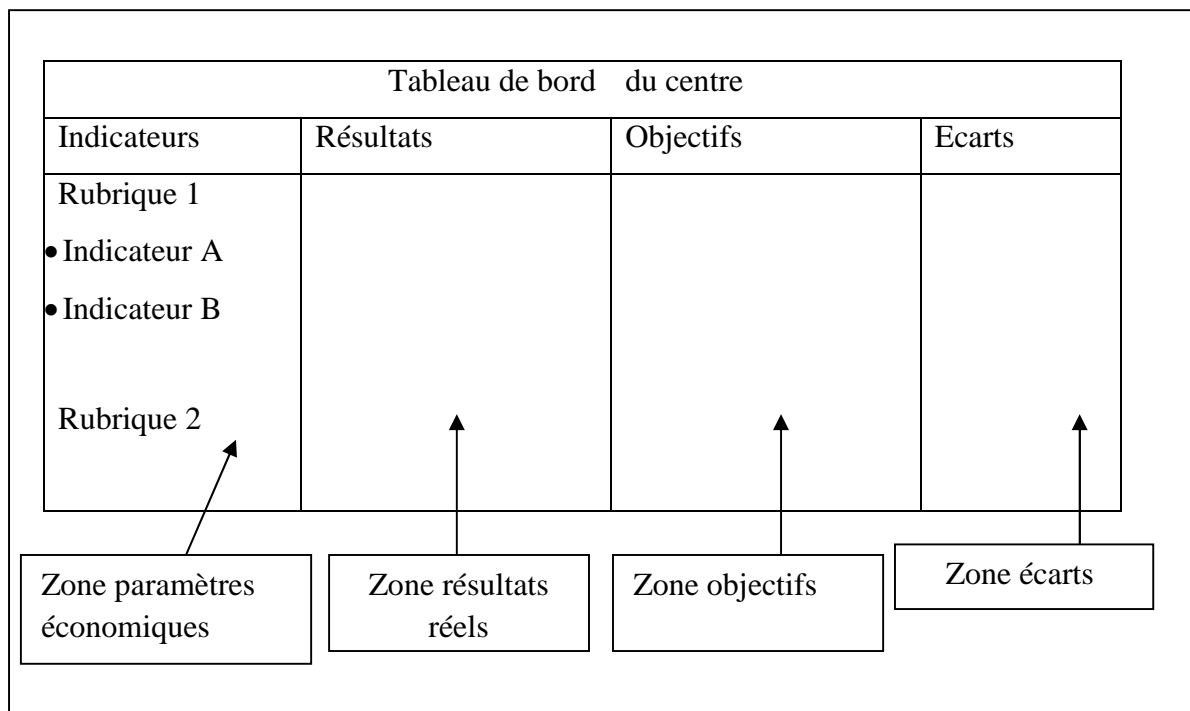
2-1- Instruments et indicateurs du tableau de bord :

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.
- **La conception générale**

Dans une maquette d'un tableau de bord quatre zones qui apparaissent : ⁸⁴

Figure N° 09 : La maquette d'un tableau de bord



(Source : Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 557)

- La zone « **paramètres économiques** » : cette zone comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau de bord. Chaque

⁸⁴ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 556.

rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un point économique significatif.

- La zone « **résultats réels** » : cette zone peut être présentée par période ou / et cumulés. Elle concerne les informations relatives à l'activité :
 - Nombre d'article fabriqués ;
 - Quantités de matières consommées ;
 - Heurs machine ;
 - Effectif.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

- Taux de rebuts ;
- Nombre de retours clients ;
- Taux d'invendus, etc.

À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité :

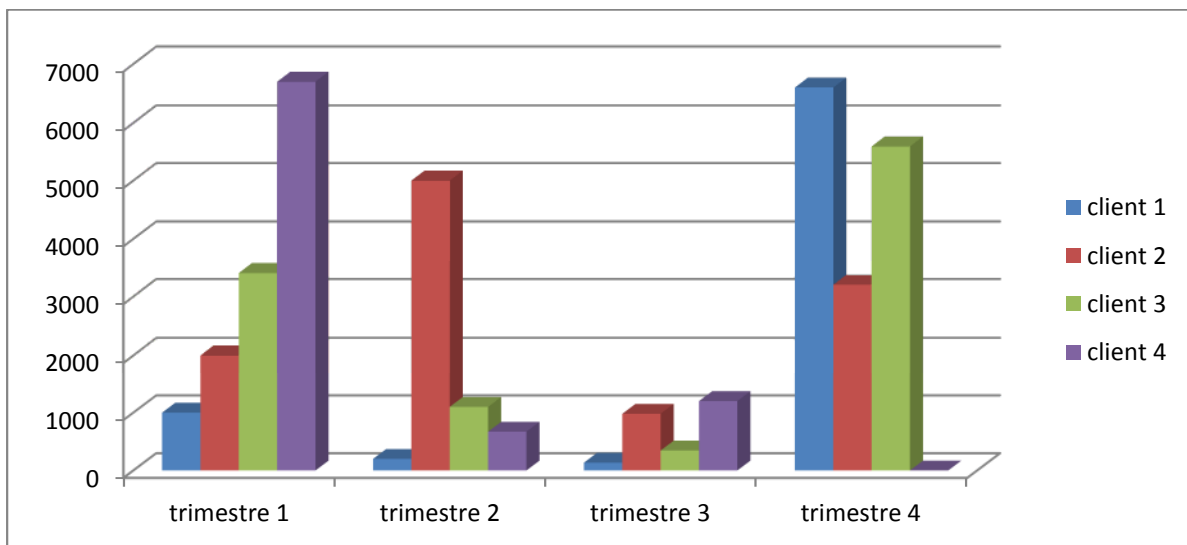
- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
- Des montants de charges ou de produits pour les centres de dépenses ;
- Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
- La zone « **objectifs** » : dans cette zone apparaissent les objectifs qui sont retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- La zone « **écarts** » : ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.
- **Les instruments utilisés**
- **Les ratios** : ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, en règle générale un ratio respecte les principes suivants :
 - 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.

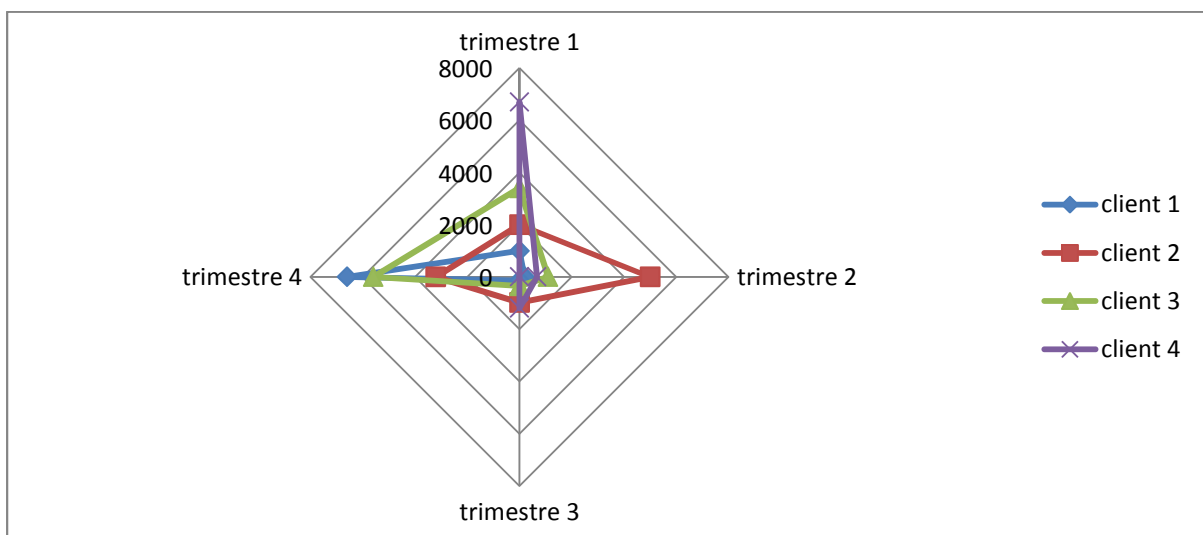
- **Les graphiques :** Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées : histogrammes, courbes, secteurs, barres... ;

Figure n° 10 : Présentation graphique en histogramme



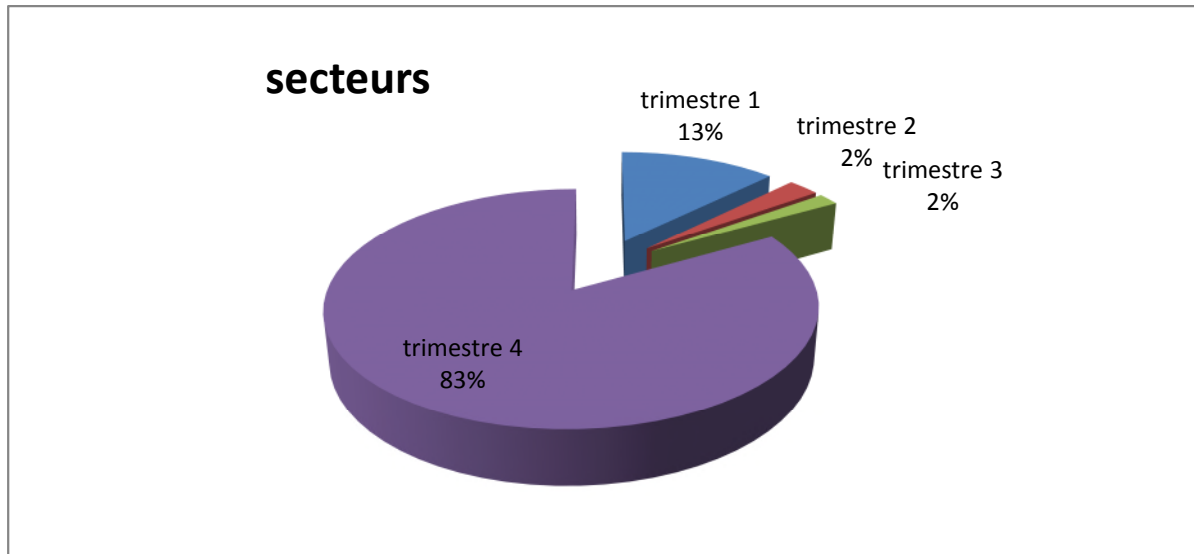
(Source : Réalisé par nos soins)

Figure n°11 : Présentation graphique en radar



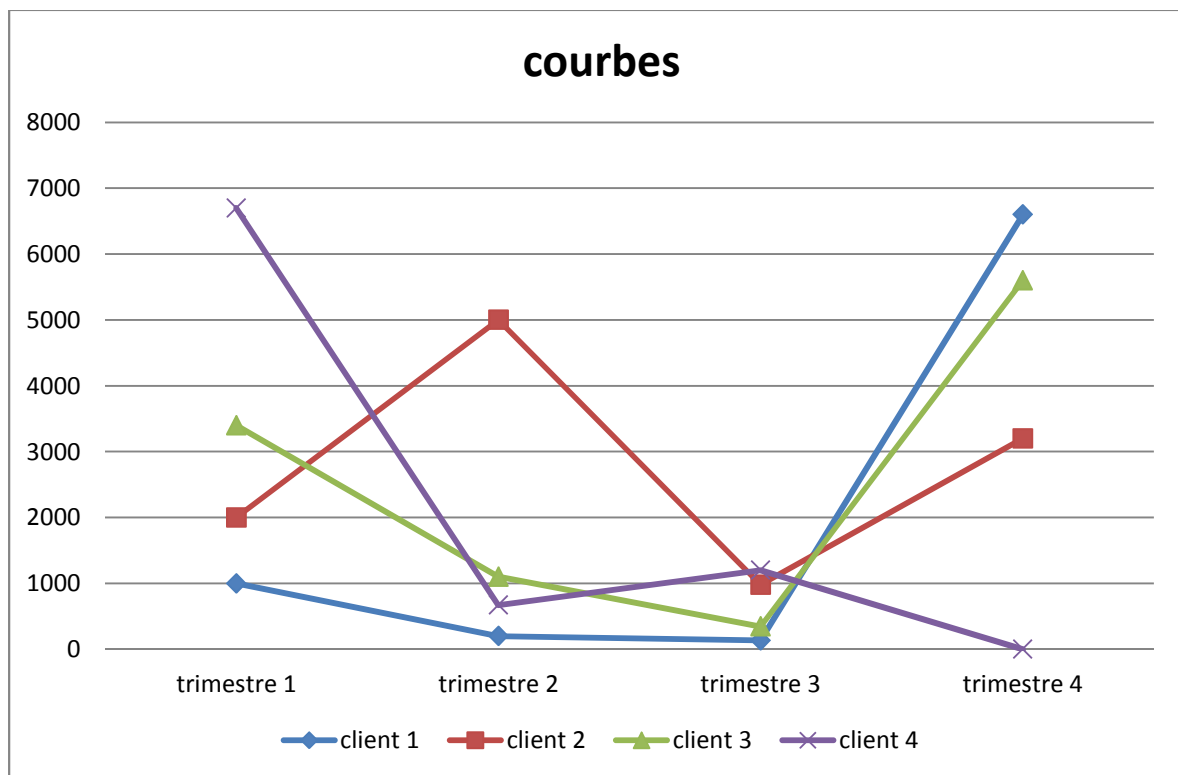
(Source : Réalisé par nos soins)

Figure n° 12 : Présentation graphique en secteurs



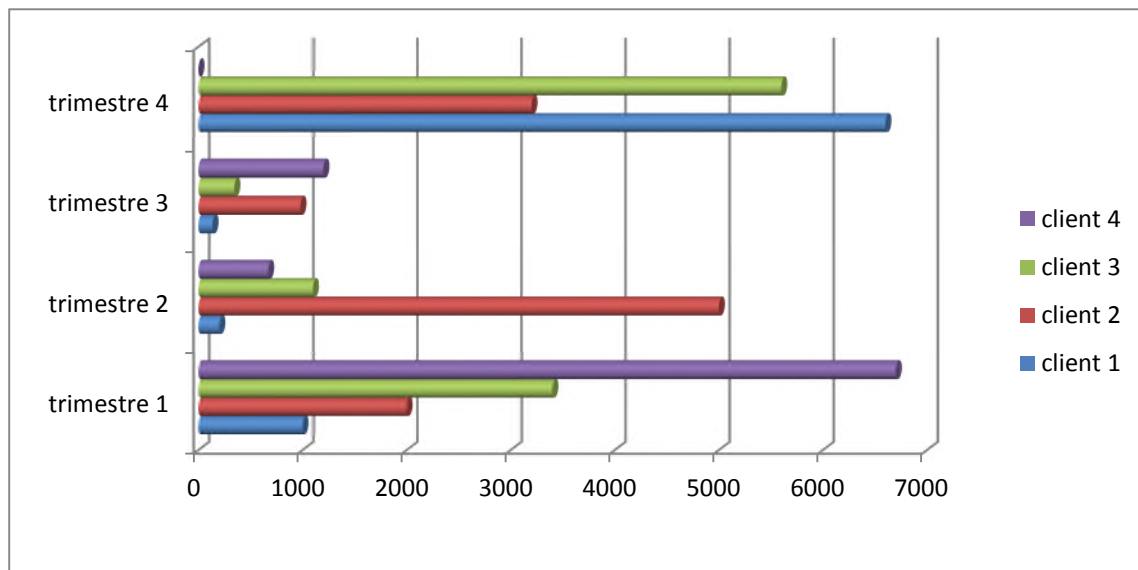
(Source : Réalisé par nos soins)

Figure N° 13 : Présentation graphique en courbes



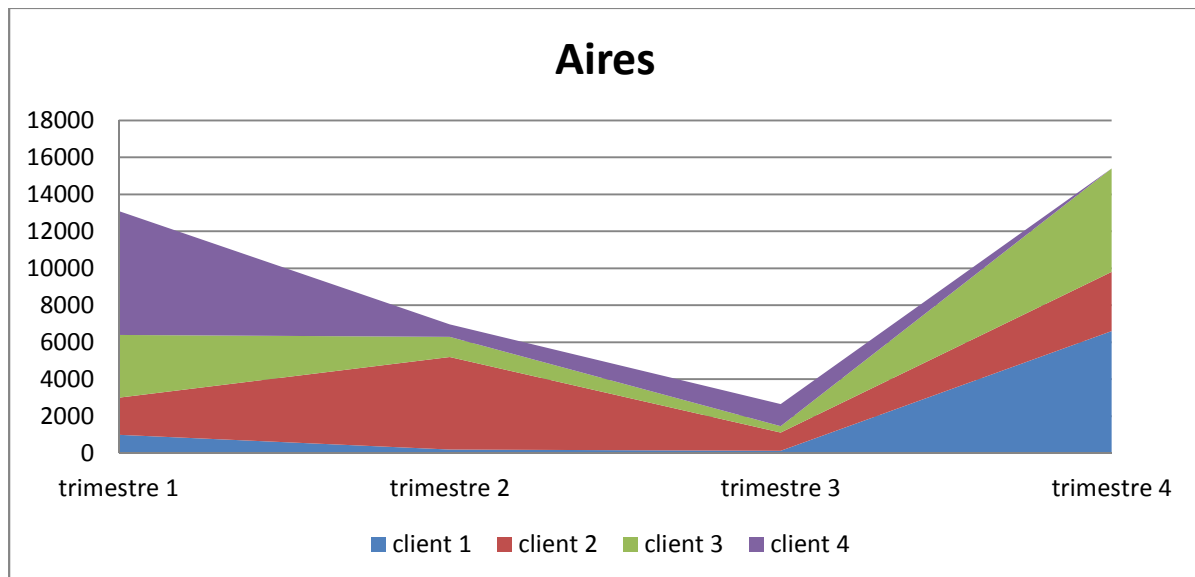
(Source : Réalisé par nos soins)

Figure n° 14 : Présentation graphique en barres



(Source : Réalisé par nos soins)

Figure n° 15 : Présentation graphique en aires



(Source : Réalisé par nos soins)

- **Les clignotants :** il s'agit d'identifier les principaux clignotants, en gestion du personnel par exemple, on trouve (taux d'absentéisme, taux de démission...etc.) qui doivent générer un état d'alerte en cas de dépassement du seuil fixé.

- **Les commentaires** : le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffre et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques : ⁸⁵
 - Faits marquants du mois,
 - Activités du mois ;
 - Explications des écarts constatés ;
 - Décision prise par les responsables ;
 - Avancement des actions de progrès prises précédemment ;
 - Questions sur les précisions à prendre ;
 - Justifications des tendances sur les mois à venir.

2-1-2- Indicateurs

L'indicateur contient plusieurs notions qui seront présentées par la suite :

2-1-2-1- Définition de l'indicateur

L'indicateur « est une information ou un regroupement d'informations contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. »⁸⁶

2-1-2-2- Fonctions des indicateurs

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Évaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

2-1-2-3- Typologie des indicateurs

Les types d'indicateurs sont les suivants : ⁸⁷

- **Indicateurs de résultat ou de progression** : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;
- **Indicateur financier ou non financier** ;

⁸⁵ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », 3^e édition, DUNOD, 2011, Page 94.

⁸⁶ FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007, Page 287.

⁸⁷ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 560.

- **Indicateur global ou ponctuel** : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis ;
- **Indicateur de reporting ou de pilotage** : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting) mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt la tendance actuelle donnée aux indicateurs ;
- **Indicateur d'alerte** : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable, de manière rapide et simple ;
- **Indicateur d'équilibration** : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;
- **Indicateurs d'anticipation** : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable.

2-2- Objectifs du tableau de bord

Le TB aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs : ⁸⁸

- Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance ;
- servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme. Et pour cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinents ;
- Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles ;
- Aide à la décision.

2-3- Conception et Limites de tableau de bord

Nous entamons dans ce présent titre la conception et limites du tableau de bord.

2-3-1- Conception du tableau de bord

La conception du tableau de bord passe par plusieurs phases :

2-3-1-1- Principe de conception

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

⁸⁸ www.petite-entreprise.net consulté le 16/05/2018 à 23h14.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception : ⁸⁹

A- Une cohérence avec l'organisation

Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celle de la structure d'autorité.

Très souvent, la structure s'apparente à une pyramide où chaque responsable appartient de fait à deux équipes :

- Il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte ;
- Il délègue au niveau inférieur une partie de son pouvoir.

Cette structure oblige chaque niveau de responsabilité à 3 types de communication :

- Une communication descendante quand un niveau donne une délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur ;
- Une communication transversale entre les responsables de même niveau hiérarchique ;
- Une communication montante quand un niveau rend compte de la réalisation des objectifs reçus.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire. Il doit y trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions.

B- Une méthodologie pour élaborer les indicateurs

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

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

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

⁸⁹ ALAZARD. C & SÉPARI. S, OP, Cit, 2^e édition, Page 554.

C- La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité doit l'emporter sur la précision : il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives. Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces.

La précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité de gestion.

Cette rapidité et la fréquence de publication expliquent que les Anglo-saxons nomment souvent les informations collectées dans les tableaux de bord « Flashs ».

L'ensemble de ces documents, tableaux de bord, rapport d'activité de gestion et plan d'actions correctives, constitue le suivi budgétaire.

Le contenu du tableau de bord est variable selon les responsables concernés, leur niveau hiérarchique et les entreprises. Pourtant, dans tous les tableaux de bord des points communs existent dans :

- La conception générale,
- Les instruments utilisés.

2-3-1-2- Les étapes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un tableau de bord passe généralement par plusieurs étapes : ⁹⁰

A- La fixation des objectifs

Toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir.

La formalisation d'objectifs est très importante dans une organisation, que ce soit dans une entreprise privée, une entreprise publique ou une administration.

Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif.

L'objectif s'inscrit dans le cadre d'une politique générale. C'est la manifestation concrète de la réalisation d'une politique choisie. Cependant l'atteinte de l'objectif ne peut se réaliser que la participation de tous.

⁹⁰ ALAZARD. C & SÉPARI. S, 4^e édition, OP, Cit, Page 554.

B- Identification des points clés

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord, elle consiste à déterminer les facteurs clés de succès, nécessaire à la réalisation des objectifs.

En d'autres termes, retenir les sous objectifs à suivre, afin d'atteindre les objectifs globaux. On possède à cette sélection, car il est impossible de retenir tous les objectifs, du fait qu'ils n'ont pas la même importance.

C- La recherche des indicateurs pertinents

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux à mesurer les points clés précédemment déterminés.

D- La collecte des informations

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devienne utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

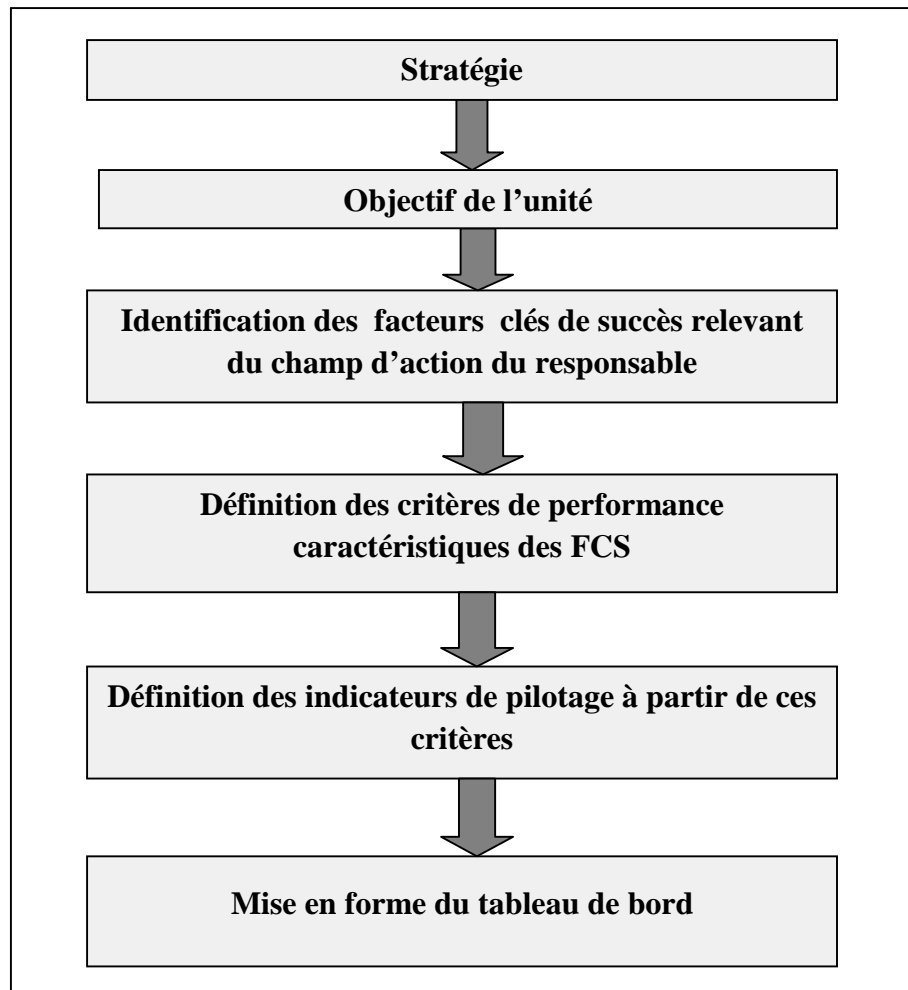
E- La mise en forme du tableau de bord

Outre la facilité de lecture, la manière dont est préparée l'information à une influence sur le comportement des destinataires du TB. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord.

La démarche consiste, à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante.

DORIATH Brigitte a élaboré un schéma qui synthétise l'élaboration d'un TB :

Figure N° 16 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord



(Source : DORIATH Brigitte, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, Page 145)

2-3-2- Limites du tableau de bord

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises : ⁹¹

- Il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;

⁹¹ ALAZARD. C & SEPARI. S, OP, Cit, 4^e édition, Page 665.

- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Au total, on peut résumer les défauts du tableau de bord utilisé jusqu'aux années 80 en quatre points :

- Pas assez adapté aux spécificités de chaque service ;
- Pas assez relié aux actions de pilotage, dans une approche transversale ;
- Élaboré de manière séquentielle, avec retard ;
- Ponctuel, dans une optique de contrôle.

Section 03 : La démarche d'élaboration du tableau de bord

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein d'une entreprise suivent une méthodologie rigoureuse qui s'agence en plusieurs étapes.

Dans cette troisième section, nous essayerons de répertorier les différentes méthodes d'élaboration du tableau de bord et les étapes de conception. Ainsi nous définissons le TBP et nous citerons ses axes. Enfin on effectue une petite comparaison entre les deux tableaux cités.

3-1- Méthodes et étapes d'élaboration du tableau de bord

Plusieurs méthodes d'élaboration du tableau de bord existées, nous allons donc, les citerons donc ci-dessous :

3-1-1- Méthode GIMSI

Nous allons présenter ci-dessous, définition et phases de cette méthode :

3-1-1-1- Définition de la méthode GIMSI

ALAIN Fernandez a mis en place la méthode GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception globale de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents.

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, elle est structurée en dix étapes, chacune traite une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

3-1-1-2- Signification de L'acronyme « GIMSI »

GIMSI signifie :

G : Généralisation ;

I : Information ;

M : Méthode et mesure ;

S : système et systémique ;

I : Individualité et initiative.

3-1-1-3- Phases et étapes de la méthode GIMSI

Afin de bien comprendre cette méthode, nous avons mis ses phases, ses étapes et ses objectifs dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : Présentation de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectif
Identification	01	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet
	02	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	03	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	04	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	05	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	06	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	07	Système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de la cohérence global.
Mise en œuvre	08	Choix des progiciels	Elaboration de la grille sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	09	Intégration et déploiement de la solution	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système.

(Source : FERNANDEZ. A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007, P 119)

A- Phases de GIMSI

Pour cette méthode, il existe quatre phases qui sont les suivantes : ⁹²

Phase 01 : identification : quel est le contexte ?

Au cours des deux premières étapes 1 et 2, il étudie successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les personnes).

⁹²FERNANDEZ. A, OP, Cit, 2007, Page 119- 143.

Phase 02 : Conception : Que faut-il faire ?

A la troisième étape, il aborde une méthode pratique pour définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Puis, aux étapes 4 et 5, il étudie le tableau de bord et il choisit les indicateurs. L'étape 6 sera consacrée à la collecte des informations et il construit le système du tableau de bord à l'étape sept.

Phase 03 : Mise en œuvre : Comment le faire ?

Dans cette phase il choisit le progiciel. Il à l'étape huit une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing et les campagnes journalistiques. Il étudie l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape neuf.

Phase 04 : Suivi permanent : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Au cours de cette phase il s'assure, selon un processus d'amélioration permanente, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Il traite de l'audit du système à l'étape dix.

B- Étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI comporte 10 étapes qui sont les suivantes :

B-1- Environnement de l'entreprise

Au cours de cette étape, il identifie l'entreprise en termes de marché, de stratégie et de management.

B-1-1- L'entreprise et son marché : Dès la première étape, il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché pour identifier la complexité de ce dernier.

Les critères qui définissent la complexité de marché sont :

➤ **La clientèle**

- Le nombre de clients ;
- La diversité de la clientèle : en taille, en nature et en secteur (grande distribution, industrie, tertiaire...);
- Le niveau d'exigence en terme de : délai, coûts et régularité.

➤ **La concurrence**

- Créneau concurrentiel : le nombre de concurrents existant sur le marché ;
- Possibilité de produit de remplacement ;
- Possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents : L'apparition de nouveaux concurrents sur le marché.

➤ **Produit**

- Nature ;
- Qualité ;
- Cycle de vie ;
- Complexité intrinsèque (le processus de fabrication du produit) ;
- Nombre de références ;
- Degré de personnalisation.

➤ **Fournisseurs et partenaires**

- Pression des fournisseurs ;
- Qualité et compétence des partenaires ;
- Pérennité des engagements : inclut la durée des contrats, la périodicité de révision, la fréquence de dénonciation et la santé des partenaires.

B-1-2- Ressources et politique de l'entreprise

Au premier lieu, il s'agit d'évaluer le niveau d'équipement existant au sein de l'entreprise et sa capacité d'intégration de s'adapter aux évolutions technologiques.

Au second lieu, est de pouvoir définir la politique interne de l'entreprise et de s'intéresser au type de management pratiqué par l'entreprise.

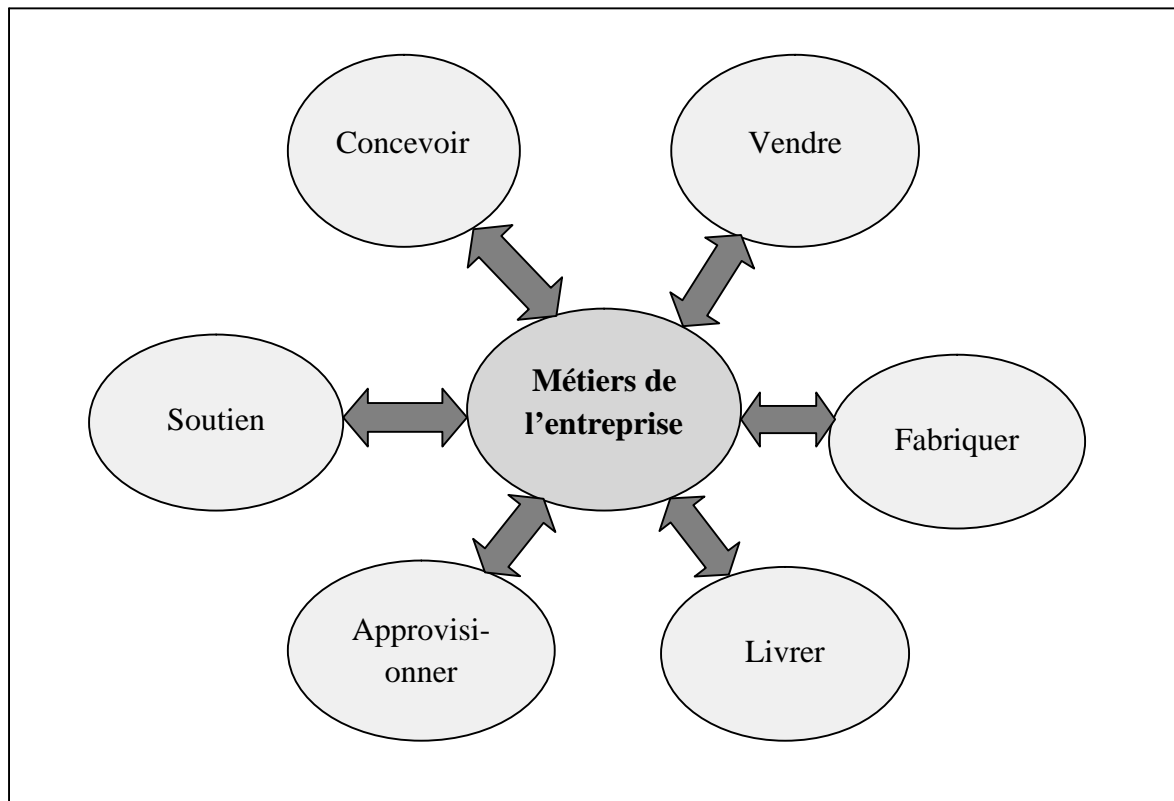
B-2- Identification de l'entreprise

Cette deuxième étape, étudie la structure de l'entreprise en termes d'identification des processus cibles, des activités concernées, des acteurs et de constitution des groupes de travail.

Au cours de cette étape d'identification, l'entreprise est analysée en termes de :

- **Métiers** : habituellement, l'entreprise utilise un organigramme pour présenter la structure interne. Ce document permet d'identifier : les fonctions de l'entreprise, les liens entre les fonctions et les responsables.

Figure n° 17 : Les métiers pratiqués par l'entreprise



(Source : ALAIN Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007, Page 201)

- **Processus** : identification des processus concernés par le projet, mis en évidence des points d'interface sensibles ;
- **Activités** : identification de l'ensemble des activités de tous les processus sélectionnés.

B-3- Définition des objectifs

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique pour gagner des parts de marché.

Au cours de cette étape, s'effectue le choix des objectifs les plus adaptés pour décider.

Dans cette première étape de conception, l'entreprise choisira comme objectifs :

- Apporter un meilleur service aux clients ;
- Diviser par 2 le cycle de conception/mise sur le marché des nouveaux produits ;
- Augmenter la disponibilité.

Les critères de choix d'un objectif sont : ⁹³

- **Borné** : l'objectif doit s'exprimer dans une dimension de temps finale ;
- **Mesurable** : l'objectif doit s'exprimer en une unité mesurable ;
- **Accessible** : les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables ;
- **Réaliste** : l'objectif doit être réaliste par quelle méthode d'accès ;
- **Fédérateur** : l'objectif recueille l'adhésion des décideurs ;
- **Constructif** : c'est-à-dire que l'objectif doit contribuer aux objectifs globaux.

En résultat chaque groupe de travail dispose de la description de ses quelques objectifs de progrès.

B-4- Construction du tableau de bord

Cette quatrième étape, analyse la structure du tableau de bord du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Ce dernier se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs, il faut donc d'abord définir l'indicateur :

L'indicateur « est une information ou un regroupement d'informations contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. »

B-4-1- Construction des indicateurs :

Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour les décideurs : ⁹⁴

- **Indicateurs d'alerte** : signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme ;
- **Indicateurs d'équilibrage** : assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif ;

⁹³ FERNANDEZ. A, OP, Cit, Page 131.

⁹⁴ Idem

- **Indicateurs d'anticipation** : assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectifs.

B-4-2- Construction du tableau de bord

Le tableau de bord ne peut pas être conçu comme un outil standard, les informations utilisées et leurs présentations dépendent des préoccupations des personnes qui pilotent le système, tenant compte des de l'indépendance des décideurs à savoir :

- Indépendance en termes de choix d'indicateurs ;
- Indépendance en termes de règles de construction ;
- Indépendance en termes de périodicité de révision.

B-5- Le choix des indicateurs

Au cours de cette étape, s'effectue l'analyse des critères et de la méthode de choix d'un bon indicateur adapté aux besoins des décideurs.

Pour la sélection et la construction des indicateurs, chaque indicateur sera caractérisé et évalué selon les 5 critères suivants :

- **Temps réel** : l'indicateur doit être rafraîchi fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions ;
- **Mesure un ou plusieurs objectifs** : c'est-à-dire qu'il mesure la performance selon un ou plusieurs objectifs ;
- **Présentable sur le poste de travail** : il est présentable de manière est ce que l'information et le sens porté soient compris le mieux possible ;
- **Constructible** : c'est le résultat de l'étape suivante.

En résultat, chaque groupe de travail dispose de ses indicateurs pertinents en fonction de ses objectifs de progrès.

B-6- La collecte d'information

Au cours de cette étape, il s'agit d'étudier une méthode d'évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs. Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- **Accessible techniquement** : L'information est disponible physiquement : elle est accessible au sein de l'infrastructure existante. L'information est disponible logiquement : elle est nettoyée, vérifiée et consolidée ;
- **Disponible politiquement** : l'acteur utilisant ou produisant habituellement cette information est prêt à en faire partager les règles d'usage ;
- **Degré de confiance** : les utilisateurs ont foi en cette information ;
- **L'information est disponible physiquement** : elle est disponible au sein de l'infrastructure existante ;
- **Coût** : on connaît le coût d'obtention de l'information ;
- **Pérenne** : elle ne disparaît pas sans prévenir ;
- **Simplicité de la règle de construction** ; simple à construire.

Nous rappelons que les informations disponibles sont classées en deux types :

- Les informations directement liées aux processus sont dépendantes des activités pilotées par le décideur ;
- Les informations indirectement nécessaires au décideur pour piloter son système.

B-7- Le système de tableau de bord

Au cours de cette étape, il s'agit d'étudier les liens et les échanges entre les différents tableaux de bord et assurer la cohérence globale.

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableau de bord. Être autonome, ce n'est pas être isolé. Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie. Ils échangent des informations construites et analysées.

C'est ainsi que chaque décideur enrichit sa compréhension des problèmes. Cette approche est plus préférable par rapport aux techniques habituelles de reporting qui, au contraire, appauvrissent l'information.

B-8- Le choix de progiciel

Cette étape, définit une méthode d'évaluation des outils en fonction de ses propres besoins. Le système décisionnel se compose des 3 principaux éléments : le déploiement avec les portails et l'Internet/Intranet, l'exportation avec les outils de présentation et d'analyse et la collecte des outils data warehouse.

Pour sélectionner le produit de présentation adéquat, il est important de commencer par identifier les critères de choix propres à l'entreprise et à son besoin. Les produits seront confrontés et comparés sous l'éclairage de cette grille.

Le progiciel choisi doit impérativement satisfaire et contient les critères suivants :

- **Ergonomie** : la capacité du produit à faciliter une perception adaptée aux utilisateurs de la situation ;
- **Indépendance des utilisateurs** : ce critère couvre la formation des utilisateurs, assistance interactive et paramétrable, et la configuration de l'outil ;
- **Facilité de déploiement et de communication** : ce critère regroupe les liens entre les tableaux de bord, l'accès à une messagerie, l'accès au groupware et le déploiement sur l'intranet ;
- **Services** : ce critère couvre la facilité d'intégration du produit et les disponibilités, compétences et expérience du fournisseur, ainsi que d'autres services et assistante ;
- **Sécurité** : contrôle d'accès, gestion des incidents ;
- **Maintenance** : assistance, stabilité ;
- **Evolutivité** : comptabilité des versions, les plates-formes.

B-9- Intégration et déploiement de la solution

Lors de la sélection des critères de choix du progiciel, nous avons tenu compte des caractéristiques spécifiques de l'intégration du progiciel de l'entreprise.

Au cours de cette étape, il s'agit de citer les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution qui sont :

- Configuration des progiciels ;
- Développement spécifique ;
- Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- Déploiement de la solution.

Pour cette phase d'intégration et de déploiement, les spécificités seront envisagées en termes de contraintes. Cette dernière n'est pas ni la plus facile ni la moins coûteuse du projet, pour bien la préparer, il est bon de tenir compte : des contraintes propres à l'entreprise, des contraintes propres aux produits choisis, de la durée et du coût total.

B-10- Audit du système

Avec le temps l'entreprise évolue. Il s'agit de s'assurer périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

L'audit est une mesure de système dans le cadre de l'amélioration permanente, il est aussi porteur d'une connotation d'écoute, de par sa racine latine, et bien adapté à cette opération.

L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer.

L'audit comporte 04 opérations principales :

- Identification des axes d'amélioration ;
- Interview et collecte des avis ;
- Analyse des résultats ;
- Définition des actions d'amélioration.

3-1-2- Méthode 5 étapes et 15 outils

Elle répond aux exigences d'une entreprise actuelle. Cette méthode est particulièrement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel.

3-1-2-1- Concevoir le TB en 5 étapes et 15 outils

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni quelques outils. Dans cela nous aurons détaillé les 5 étapes incontournables pour tous les projets et présente les 15 outils à connaître pour mener à son terme cette entreprise. Le tableau ci-dessous résume cette méthode : ⁹⁵

⁹⁵ Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 17.

Tableau n° 06 : La méthode en 5 étapes et 15 outils

Étapes	Objectifs	Outils
Étape 1 Sélectionner les axes de progrès	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les principales sources de revenus ; • Situer l'entreprise sur le marché ; • Évaluer les attentes des clients ; • Repérer les principaux leviers ; • Évaluer et choisir les axes de progrès. 	Outil n°1 Outil n°2 Outil n°3 Outil n°4 Outil n°5
Étape 2 Déterminer les points d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les processus et les activités critiques. 	Outil n°6
Étape 3 Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les objectifs ; • Mesurer les risques ; • Élaborer les plans d'action. 	Outil n°7 Outil n°8 Outil n°9
Étape 4 Sélectionner les indicateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les indicateurs ; • Présenter l'indicateur sur le poste de travail. 	Outil n°10 Outil n°11
Étape 5 Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles ; • Construire le tableau de bord ; • Organiser le tableau de bord ; • Maintenir le tableau de bord. 	Outil n°12 Outil n°13 Outil n°14 Outil n°15

(Source : Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4^e édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 18)

A. Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

Nous allons ci-après, définir l'objectif et les outils de cette étape :

A-1- L'objectif de l'étape

Il s'agira de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

A-2- Les outils de l'étape

Cette première étape, est constituée de cinq outils suivants :

A-2-1- Outil N° 01 (Identifier les principales sources de revenus)

Les objectifs de cet outil sont les suivants :

- Identifier les clients à forte rentabilité ;
- Identifier leurs produits favoris ;
- Identifier les produits les plus rentables ;
- Repérer les clients méritant une attention particulière.

A-2-2- Outil N° 02 (situer l'entreprise sur son marché)

Les objectifs de cet outil sont les suivants :

- Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence ;
- Identification de perspectives de croissance ;
- Analyse des opportunités ;
- Analyse des menaces potentielles ;

A-2-3- Outil N° 03 (évaluer les attentes des clients)

Les objectifs de cet outil sont-ils suivants :

- Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits ;
- Identifier leurs attentes ;
- Décoder l'échelle de valeur client.

La question que sera posé : les clients sont-ils réellement contents des produits et des services offerts ? Et comment savoir leurs attentes ?

Le meilleur instrument le plus réaliste pour évaluer les attentes des clients est le questionnaire. Ce dernier doit établir avec soin et parfaitement ciblé. Il sera corroboré par les études de marché et les résultats d'enquêtes conduites par les commerciaux.

Il ne s'agit pas seulement de mesurer la satisfaction des clients par cette évaluation, mais aussi doit permettre d'analyser ce qu'il faut faire pour progresser.

Outil N° 04 (repérer les principaux leviers)

Les principaux objectifs sont :

- Identification des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- Mise en évidence des leviers de succès ;
- Mise en évidence des faiblesses à combattre.

L'entreprise ne gagne qu'en exploitant ses propres atouts. L'identification de ses propres forces et faiblesses cumulent les chances de réussite et que cette action soit faite par un acteur connaissant bien l'entreprise.

Outil N° 05 (évaluer et choisir les axes de progrès)

Riche enseignements apportés par les outils précédents (1, 2, 3 et 4), il est maintenant temps de sélectionner les axes de progrès (outil 5).

Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :

- Impact sur le client ;
- Impact sur la concurrence ;
- Coût d'investissement ;
- Coût de fonctionnement ;
- Durée de la réalisation.

1^{er} critère : quel est l'impact supposé sur le client ?

Ce critère est subdivisé en deux sous-catégories :

- Client actuel ;
- Nouveau client.

2^e critère : quel est l'impact sur la concurrence ?

Pour affiner la valeur de l'avantage concurrentiel envisagé, il est important de juger cet aspect.

Un avantage sera d'autant plus fort qu'il repousse les forces de la concurrence et ferme les barrières aux nouveaux entrants en fixant un prix du ticket d'entrée élevé.

3^e et 4^e critères : le coût

Toute action d'amélioration ayant pour objectif une prise d'avantage concurrentiel doit être évaluée en termes de retour sur investissement. L'investissement à concéder se compose de deux coûts principaux : le coût d'installation et le coût de fonctionnement une fois la solution opérationnelle.

5^e critère : le temps

Le temps est un facteur décisif dans la course concurrentielle. Plus court sera le temps de réalisation et de mise en place, plus vite l'avantage sera mis à profit.

Pour que l'entreprise réussisse sa construction, la mise en application des axes de développement s'accompagne nécessairement d'une mesure de la performance adaptée.

B- Étape 2 : déterminer les points d'intervention

Afin de mieux comprendre cette étape, nous exposerons ci-après son objectif et ses outils.

B-1- L'objectif de l'étape

Il s'agira d'identifier exhaustivement les activités et processus critiques au sens des axes de progrès sélectionnés.

B-2. Outils de l'étape

Cette deuxième étape est constituée d'un seul outil :

B-2-1- Outil N° 06 (identifier les activités et les processus critiques)

Si les processus de l'entreprise ont été récemment cartographiés, une bonne part du travail est déjà accomplie. Il reste à identifier les processus et activités directement concernés par l'amélioration envisagée.

Si la cartographie des processus n'existe pas, la tâche est un peu plus ardue. En effet, il faut procéder à une analyse détaillée des tâches de l'entreprise afin d'en identifier les enchaînements, étape clés de l'identification des processus.

Une fois les processus critiques identifiés, il est temps de nommer les responsables en charges des phases essentielles de l'amélioration envisagée.

C- étape 3 : sélectionner les objectifs

Pour bien cerner cette étape, nous allons définir son objectif et ses différents outils :

C-1- Objectif de l'étape :

Dans cette étape, il faudra sélectionner les meilleurs objectifs « tactiques » pour tous les acteurs et groupes d'acteurs concernés par la démarche de progrès.

En effet, cette étape contient trois outils, nous les citerons par la suite :

C-2- Outils de l'étape

Cette troisième étape est constituée de trois outils :

C-2-1- Outil N° 07 (choisir les objectifs)

L'objectif de cet outil est de définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue.

L'objectif est le but à atteindre les ambitions de l'entreprise, le bon objectif tenant plusieurs critères qui nous avons déjà cité dans la méthode GIMSI.

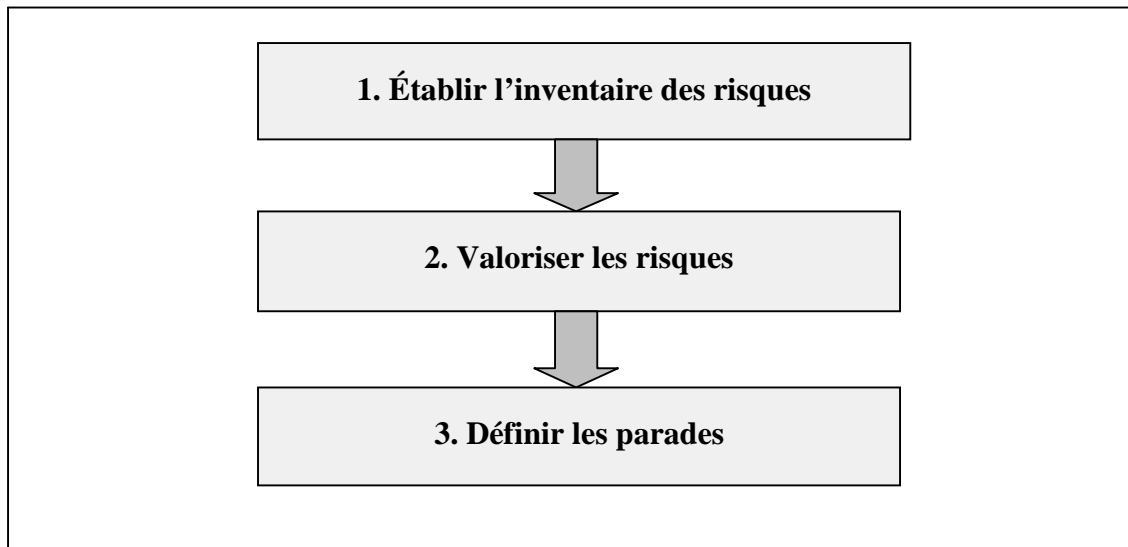
C-2-2- Outil N° 08 (mesurer les risques)

Le rôle de cet outil est définir pour les objectifs critiques les risques d'échec prévisibles.

Il n'est pas toujours possible d'envisager l'ensemble des obstacles susceptibles de survenir une fois engagé dans la démarche d'amélioration. Donc, il est préférable de procéder à une étude précise du risque.

L'étude des risques se déroule en trois temps :

Figure ° 18 : Les 3 temps de l'étude des risques



(Source : Alain FERNANDEZ, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 70)

C-2-2-1- Etablir l'inventaire des risques

À l'aide des échanges croisés, en réévaluant les expériences du passé ou en interviewant sans complexe le plus largement possible, on établira une liste des risques potentiels particulièrement adaptée à l'objectif à l'étude.

C-2-2-2- Valoriser les risques

Chaque risque établi de la liste précédente sera doté de deux attributs qui sont : la probabilité et la gravité. Donc tous les risques n'ont pas la même probabilité et ne génèrent pas aussi les mêmes dommages.

- Probabilité : très courant, courant, occasionnels et improbables ;
- Gravité : dramatiques, grave, limité et indolores.

C-2-2-3- Définir les parades

Les risques situés dans les zones 2 et 3 de la figure ci-dessous ne peuvent être laissés en l'état au contraire de la zone 1 qui est acceptable. La gravité de ces risques (2 et 3) donc est trop lourde.

Un risque est un événement que l'on ne maîtrise pas *a priori* et qui est susceptible de pénaliser le projet.

Figure N° 19 : Table de ventilation des risques

	1. Indolores	2. Limités	3. Graves	4. Dramatiques
4. Improbables				
3. Occasionnels				
2. Courants	(zone1) ↗			
1. Très courants		(zone 2) ↗		(zone 3) ↗

Risque Acceptable
Risque à traiter
Risque inacceptables

(Source : FERNANDEZ., « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2013, Page 72)

C-2-3- Outil n°9 (Élaborer les plans d'action)

L'objectif de ce présent outil est de faire lister et identifier les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif. Cette fiche descriptive est menée par les acteurs concernés en utilisant l'expérience de terrain et les expériences passées, elle doit comporter au minimum les rubriques suivantes :

- Nom des responsables,
- Liste des ressources nécessaires,
- Durée de l'action ;
- Date de début de l'action ;
- Listes de dépendances ;
- Niveau de priorité.

La rédaction des fiches d'action permet de formaliser efficacement les responsabilités. Chacun sait ainsi ce qu'il doit faire (descriptif), avec quoi il doit le faire (ressources), pour quand il doit le faire (délai) et comment il sera jugé (résultats attendus).

D- étape 4 : Sélectionner les indicateurs

Nous citerons ci-dessous l'objectif de cette étape ainsi ses outils :

D-1. L'objectif de l'étape

Choisir et sélectionner les indicateurs les plus pertinents en tenant compte des objectifs à suivre, du contexte et des habitudes de travail du décideur est l'objectif de cette étape.

D-1-1. Outils de l'étape

Cette principale avant dernière étape contient 2 outils qui sont :

D-1-1-1. Outil N° 10 (choisir les indicateurs)

L'objectif de cet outil est de choisir les indicateurs les plus adéquats en fonction des objectifs poursuivis, de l'activité, des habitudes et des besoins propres du décideur, ce dernier est pris en charge au choix des indicateurs qui permettent d'aide à la décision.

Un bon indicateur doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- Mesure l'objectif à suivre ;
- Doit être fiable ;
- Incite à décider ;
- Est facile à construire ;
- Est toujours rafraîchi à temps ;
- Est réalisable à un coût acceptable.

Outil N° 11 (présenter l'indicateur sur le poste de travail)

L'objectif de cet outil est de choisir la meilleure présentation de l'indicateur en fonction du message porté et des habitudes du décideur par lui-même.

La présentation de l'indicateur 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.

Enfin, il n'est pas évident de trouver du premier coup la meilleure représentation d'un indicateur. Il est préférable de laisser la possibilité au décideur lui-même de modifier à volonté la présentation du tableau de bord.

E- étape 5 : Structurer le tableau de bord

Afin de bien cette dernière étape, nous exposerons son objectif et ses outils :

E-1- Objectif de l'étape :

Le but ici sera de structurer le tableau de bord afin qu'il soit un véritable outil d'aide à la décision en application du principe « d'un seul coup d'œil ».

E-1-1- Outils de l'étape

Cette dernière étape comporte trois outils qui sont :

E-1-1-1- Outil N° 12 (préparer le tableau de bord)

L'objectif de cet outil (préparer le TB ou adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles) et de connaître et utiliser les principes fondamentaux de l'ergonomie des interfaces visuelles appliqués à la conception des tableaux de bord.

Pour réussir l'ergonomie du tableau de bord, en suivant les 7 conseils qui sont :

- Respecter la structure de l'information ;
- Choisir et concentrer l'information ;
- Se focaliser sur l'information essentielle ;
- Éliminer le bruit ;
- Faciliter le passage du sens ;
- Choisir le bon graphique ;
- Assurer la cohérence du tableau de bord ;

E-1-1-2- Outil N° 13 (construire le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est d'organiser les indicateurs de l'étape précédente pour construire la page principale du tableau de bord en gardant en ligne de mire les axes d'action.

Le tableau de bord est divisé en trois secteurs :

- **Secteur 1** : amélioration des délais ;
- **Secteur 2** : extension du marché ;
- **Secteur 3** : suivi des alertes de fonctionnement.

E-1-1-3- Outil N° 14 (organiser le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est de créer les vues d'analyse et de prospection et aussi de définir les enchaînements afin de limiter chaque vue à l'essentiel selon l'indicateur d'origine.

La première page, page de signalisation, assure un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés.

La présentation des pages d'analyse est directement dépendante des données utilisées pour construire l'indicateur ou celles nécessaires à sa compréhension. Selon les cas, les pages d'analyse présenteront les résultats sous formes de tableaux, de graphiques ou de cartes géographiques.

E-1-1-4- Outil n°15 (maintenir le tableau de bord)

L'objectif de cet outil est de s'assurer la continuité de la cohérence entre le tableau de bord, les objectifs et le système à piloter. Pour cela l'utilisateur du tableau de bord effectue périodiquement une revue du tableau de bord et ne le modifie qu'en cas de décalage majeur.

En cas de modification majeure, une remise en question du tableau de bord tous les trois à six mois semble suffisante pour la plupart des situations.

Pour remplir sa fonction d'aide à la décision, le tableau de bord doit être structuré. Seuls les indicateurs concernant les objectifs des progrès et l'activité liée aux responsables.

Le tableau de bord ne doit comporter qu'un nombre minimal d'indicateurs : 5 à 10 nombre suffisant. D'un simple clic, le décideur doit pouvoir accéder au détail afin d'obtenir rapidement une réponse à la question « pourquoi ? ».

Cette vue de détail se limite uniquement aux éléments nécessaires à éclairer la valeur prise par l'indicateur.

Le décideur peut cependant accéder directement depuis son poste à des vues de « prospections », et le plus souvent préprogrammées, pour pousser plus avant sa réflexion.

3-1-3- La méthode OVAR

La méthode « Objectifs Variable d'Action Responsables » (OVAR) est une démarche de création des TB inventée au début des années 1980, développée par des enseignants de HEC. C'est une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'actions grâce au suivi de variables d'action.

3-1-3-1- Les étapes de la méthode OVAR

Il existe 03 étapes pour cette démarche qui sont les suivantes : ⁹⁶

A- Définir les objectifs

Cette étape consiste à revenir sur les missions confiées à un responsable de centre pour définir les principaux objectifs sur lesquels sa performance sera jugée (indicateur de coût, de chiffre d'affaire et de contribution au résultat).

⁹⁶ GIRAUD, F. et all, In BERLAND. N & DE RONGE. Y, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012, Page 422.

B- Déterminer les variables d'actions

Cette seconde étape, se traduit par la sélection d'indicateurs permettant d'appréhender les composantes de la performance. Il s'agit de faire des choix pertinents, les responsables des centres doivent déterminer les indicateurs qui représentent le mieux le comportement de la variable dans l'atteinte de l'objectif.

C- Déterminer les responsabilités

Dans cette dernière étape, il s'agit de déterminer les responsabilités pour chaque variable d'action, et donc pour chaque indicateur. L'objectif est de responsabiliser les managers sur leurs objectifs et donc sur leur performance.

3-1-4. La méthode JANUS

La méthode JANUS met en vigueur les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse. Cette méthode se décline en cinq étapes, chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit⁹⁷ :

3-1-4-1- Les étapes de JANUS

Cette étape passe par :

A- Jalonner les étapes du projet

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie. Son engagement est indispensable. La direction générale sait en principe ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'ils aboutissent à un outil de dialogue et de décision.

Elle doit fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui peuvent être différentes selon que la structure est ou non centralisée. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés à leur tour dans les tableaux de bord des dirigeants. En tout état de cause, on attend du système de pilotage une meilleure communication et une plus grande transparence dans l'organisation.

⁹⁷BALANTZIAN. G, « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005, Page 23

B- Justifier d'un cadre pour l'action

Pour qu'un réseau d'un tableau de bord ait une chance d'être opérationnel, il est donc indispensable d'effectuer pour l'entreprise toute entière un retour aux ressources en se penchant sur les facteurs clés de succès et les données critiques qui contribuent à la réussite de son activité et à son développement stratégique. Le réseau de tableau de bord d'une organisation conduit à un management sur trois niveaux : organisation globale, structure organisationnelle et transversale.

C- Analyser les besoins des utilisateurs

La direction rappelle les principaux objectifs de l'entreprise, tant sur un plan commercial qu'au niveau de la qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans celle-ci. Certaines entreprises utilisent le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

D- Architecturer le réseau de tableau de bord

Un progiciel central commun assure en revanche la consolidation et la transmission des informations qui alimentent les tableaux de bord destinés aux niveaux supérieurs. Des règles concernant la remontée des informations sont définies afin de filtrer certaines d'entre elle à chaque niveau.

E- Normaliser les différentes mesures de la performance

Normaliser les différentes mesures de la performance, c'est à la fois définir le concept de performance et déterminer une démarche d'identification des indicateurs pertinents.

Il faut différencier les indicateurs d'efficacité et d'efficience, communs à toutes les activités, et les indicateurs d'impact plus spécifiques aux activités non marchandes. La performance porte à la fois le résultat attendue d'une activité (efficacité) et sur le respect des contraintes de moyens (efficience).

F- Normé les liens entre pilotage et performance

Normé les liens entre performance et pilotage, c'est identifier les déterminants de la performance à travers une analyse de cause-effet et poursuivre la démarche de recherche d'indicateurs pertinents.

Le pilotage d'une activité consiste à recenser les inducteurs de performance. Ils portent sur les activités et les ressources (critiques) qui produisent les produits ou les prestations attendues. Des facteurs externes à l'entreprise peuvent être intégrés, afin d'expliquer soit des résultats actuels, soit une perspective de résultats future.

La démarche d'identification des indicateurs de pilotage se déroule en trois étapes en référence aux points clés de performance définis précédemment :

- Identifier les activités et les ressources critiques ;
- Retenir les points clés de ces activités et ressources ;
- Rechercher les paramètres et construire les indicateurs de pilotage.

G- Unifier les modes de représentation du tableau de bord

Il n'existe pas de tableau de bord type, en tout état de cause, la représentation des indicateurs doit faciliter l'analyse et non l'alourdir, tout en se limitant aux rubriques essentielles : chiffre, graphique et commentaires.

Dans le but de donner une vision rapide de l'ensemble des résultats obtenus, une première page de couverture synthétise la liste des indicateurs ; en regard, un élément visuel montre si on se dirige dans le sens des objectifs, si on prend du retard, si on est en alerte.

H- Utiliser un système d'information adapté

La saisie et l'extraction des données se font d'autant plus facilement que l'informatique se révèle performante. Le marché offre un choix immense d'outils qui vont du simple tableur jusqu'à l'EIS (Entreprise Informatique Système). Entre deux extrêmes s'offrent de multiples solutions.

Un système informatisé de tableau de bord doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Lisibilité graphique, un avantage indéniable pour la clarté ;

- Automatisation de la gestion des droits d'accès et d'adressage des données-outre un gain de temps précieux, elle garantir la fiabilité des informations ;
- Rapidité du temps de repense, l'usage du système va de pair avec un accès accéléré à l'information, tout aussi rapidement, on doit pouvoir changer certains paramètres sans pour autant modifier le système ou rallonger le temps d'utilisation ;
- Normaliser de l'information dans le cadre d'un référentiel. Cela suppose au préalable d'accepter une définition commune des données.

Autonomie de gestion-certaines utilisateurs font des requêtes et définissent des reporting type, d'autre se contente de lancer des reporting et de les exploiter.

2-1-3-2- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord

Un système d'indicateur est nécessaire pour décrire les différents résultats en termes de performance et de pilotage. Il se doit être exhaustif et cohérent, mais il se doit également être synthétique, c'est-à-dire comporter un nombre limité d'indicateurs, ce qui conduit le plus souvent à construire des indicateurs qui peuvent se révéler complexes.

Les caractéristiques des différents indicateurs sont: l'intérêt de la mesure, les axes d'analyse, les critères à renseigner, la fréquence de sortie, le mode production, l'utilisation qui en est faite doivent être décrits soigneusement dans une procédure de gestion, à diffuser largement.

Avant d'intégrer un indicateur dans le tableau de bord, il y a lieu de s'interroger non seulement sur son utilité, mais aussi sur d'éventuels effets induits par sa mesure, c'est-à-dire son coût : recherche d'information, saisie, traitement, édition et interprétation.

2-1-3-3- Situer le tableau de bord au cœur du management

Les tableaux de bord sont au cœur du pilotage de la performance globale, quel que soit le statut des entreprises. Ils participent en permanence au renforcement du contrôle de gestion face à la complexité économique du mode contemporain. Loin de représenter un but en soi, ils prennent réellement toute leur plus-value en association avec ces nouvelles pratiques de management. Ils constituent alors un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement.

Le management de la performance globale peut en fait se définir comme l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance.

3-2- Le tableau de bord prospectif

Le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif), est une nouvelle approche de management stratégique développée dans les années 1990, par Robert Kaplan et David Norton. Ceux-ci ont voulu réagir contre la pratique américaine d'évaluer la performance des entreprises sur la base d'indicateurs exclusivement financiers, et cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérent avec la stratégie de l'entreprise à cet effet ils définissent quatre axes équilibrés.

3-2-1- Définition du tableau de bord prospectif

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elle aura besoin pour asseoir leur croissance future. »⁹⁸

« Le TB équilibré est un outil mis à la disposition des dirigeants. Il leur permet d'évaluer la performance de l'entreprise considérée comme un tout. Ce sont les niveaux supérieurs qui définissent les indicateurs. Ceux-ci sont ensuite déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche (*top down*). »⁹⁹

3-2-2- Principe du tableau de bord prospectif

C'est sur les dirigeants que repose entièrement l'élaboration des tableaux de bord prospectifs, puisqu'ils sont porteurs de la vision de la structure qu'ils dirigent et sont donc les mieux à même de traduire cette vision en stratégie. Cet outil requiert néanmoins une motivation et une mobilisation de tout le personnel dont l'adhésion à la stratégie de

⁹⁸KAPLAN R-S & NORTON D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, Paris, 2003, Page 89

⁹⁹HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006, Page 81.

l'organisation est essentielle pour l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Le tableau de bord prospectif permet de : ¹⁰⁰

- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : l'accent est mis sur la notion de bouclage du système.

3-2-3- Mise en œuvre du tableau de bord prospectif

Un tableau de bord prospectif n'est pas fait uniquement par et pour les dirigeants ; il doit permettre de communiquer sur la stratégie de la structure et de montrer comment, à chaque niveau, chaque unité ou structure peut mener à bien cette stratégie.

C'est un outil qui permet de bien préciser mes objectifs stratégiques de la structure et qui sert de base à la mise en place d'un nouveau système de management.

Dans la mesure où la vision doit être porteuse des valeurs de la structure, elle ne peut en aucun cas être imposée. Elle réclame donc un consensus au sein de chacune des structures qui composent l'organisation.

Dans le même ordre d'idée, la traduction de la mission en objectifs communs ou en perspectives communes implique une coopération entre toutes les unités qui composent l'organisation. ¹⁰¹

3-3- Les axes de tableau de bord prospectif

Il existe 04 étapes qui permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives. Chacun de ces axes possède ses propres indicateurs : ¹⁰²

¹⁰⁰ BOISSELIER. P, « contrôle de gestion ; cours et applications », 3^e édition, VUILBERT, 2005, Page 8.

¹⁰¹ GIBERT. P : OP, Cit, Page 258.

¹⁰² HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, OP, Cit, Page 82.

3-3-1- L'axe financier

Cet axe évalue la rentabilité de la stratégie. Comme les principales actions concrètes, l'axe financier révèle l'incidence de la réduction du coût et l'augmentation des ventes du CXI (*Customer Experience Index*) sur le résultat d'exploitation et la rentabilité financière ;

3-3-2- L'axe client

Cet axe identifie les segments visés du marché et mesure la réussite de l'entreprise sur ces segments. Pour surveiller ses objectifs de croissance, Chipset se réfère à des indicateurs comme la part de marché du segment des réseaux des communications, le nombre de nouveaux clients et la satisfaction des clients ;

3-3-3- L'axe processus internes

Cet axe est consacré aux opérations internes qui agissent sur l'axe client, en créant de la valeur pour les clients, et sur l'axe financier, en augmentant les richesses des actionnaires. Chipset fixe ses objectifs d'amélioration des processus par comparaison avec ses principaux concurrents. Il y a plusieurs sources d'information sur les coûts des concurrents : la publication des états financiers, la publication des tarifs de vente, les clients, les fournisseurs... L'axe des processus internes est subdivisé en trois branches qui sont :

3-3-3-1- processus d'innovation : création de produits et de processus qui correspondront aux besoins des clients. Chez Chipset, c'est essentiellement en améliorant la technique de production que l'on baissera les coûts et que l'on favorisera la croissance ;

3-3-3-2- Processus opératoire : production et livraison aux clients des produits déjà existants. Les actions concrètes stratégiques essentielles de Chipset consistant à améliorer la qualité de la fabrication, à réduire les délais de livraison aux clients et à livrer aux dates convenues.

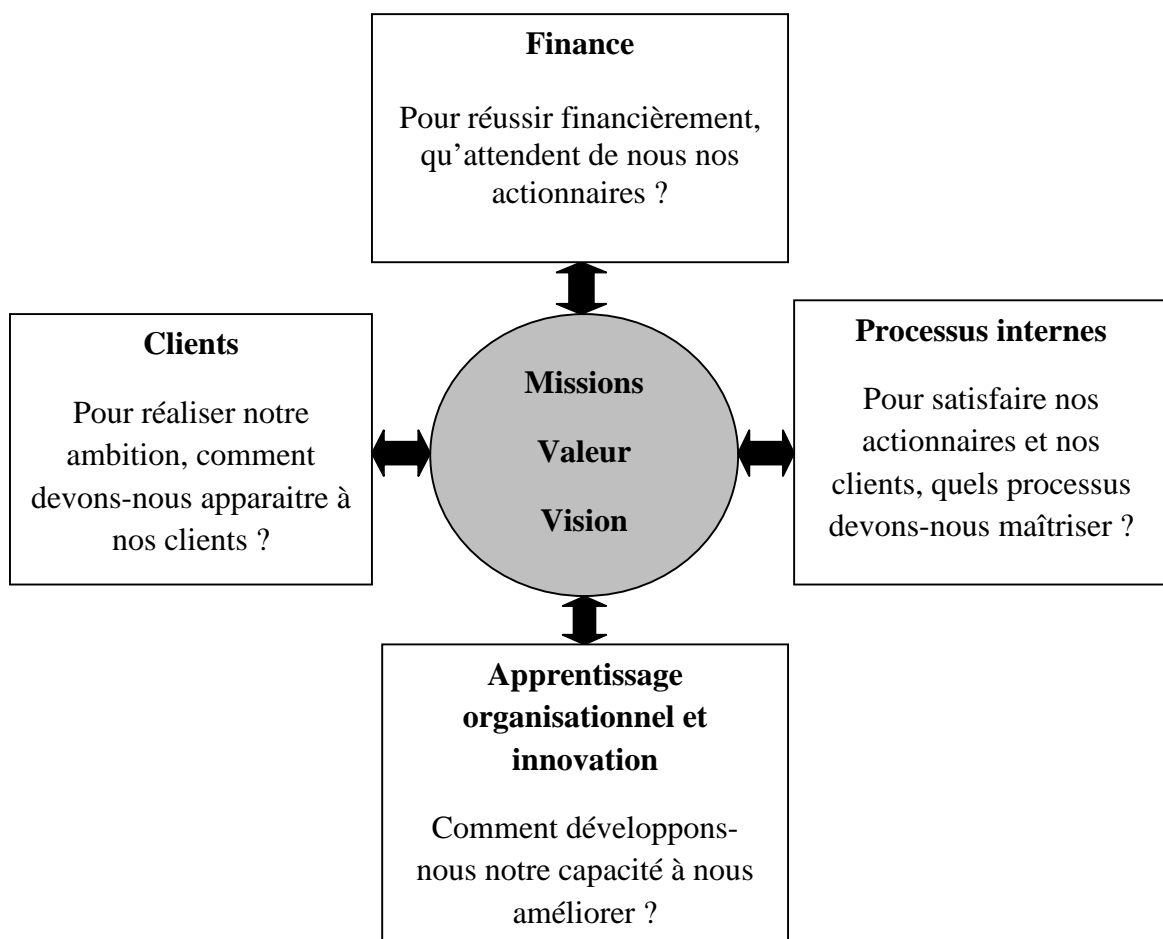
3-3-3-3- Service après-vente : fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit. Les vendeurs de Chipset collaborent étroitement avec les clients pour suivre et comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de CXI répondent aux besoins du client ;

3-3-4- Axe apprentissage et innovation

Cet axe identifie les domaines dans lesquels l'organisation doit exceller pour que ses processus internes soient les meilleurs, ceci afin de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires. L'axe d'apprentissage et innovation de Chipset se concentre sur trois domaines :

- L'aptitude des salariés mesurée par le niveau de formation et de compétence ;
- L'efficacité du système d'information ; mesuré par le taux d'employés de base ayant accès en ligne à l'information sur les clients de processus avec un retour d'information en temps réel ;
- La motivation et l'autonomie.

Figure N° 20 : Axes du tableau de bord prospectif



(Source : DÉSIRÉ-LUCIANIA. M-N, HIRCH. D, KACHER. N & POLOSSAT. M, OP, Cit, Page 313)

Conclusion

Le tableau de bord est un outil essentiel à la bonne gestion de l'entreprise, il permet donc aux dirigeants de transmettre les données indispensables en vue de prendre une décision.

A travers ce chapitre nous avons défini le tableau de bord et tous les notions liées à cet instrument du contrôle, en citant les étapes de l'élaboration et les différentes méthodes que nous puissions construire un tableau de bord.

Dans le chapitre suivant étant une étude de cas, nous allons essayer élaborer un tableau de bord de gestion de la SARL IFRI, en passant par les étapes nécessaires à suivre et quels sont les méthodes d'élaboration ?

Introduction

Pour bien mener notre cas pratique, nous avons effectué un stage au sein de ladite société du 01/04/2018 au 30/04/2018.

Durant ce stage, nous avons pu interviewer quelques cadres de la société, notamment le sous-directeur du contrôle de gestion, sur leurs niveaux intellectuels et les différentes formations internes dont ils ont bénéficié.

Concernant les données utilisées dans ce cas pratique, nous avons puisé des informations utiles à notre cas à partir des documents de gestion de l'entreprise, notamment les rapports de gestion ; la structure de travail dans laquelle nous avons effectué notre stage est la direction contrôle de gestion.

Ce présent chapitre est subdivisé en deux sections. La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ; sa création, ses objectifs, son organisation...

Dans la deuxième section, nous allons exposer l'étude de l'existant de la SARL IFRI. Enfin, nous consacrons la troisième section à l'élaboration du tableau de bord de gestion au sein de cette entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans la présentation de la *SARL « IFRI »* qui est notre organisme d'accueil, premier objet de cette section, nous allons prendre en considération les éléments liés à sa création et son évolution, sa situation géographique et sa place au niveau national et mondial ainsi que son cadre juridique, ses missions et ses objectifs.

1-1- Présentation, création et situation géographique de « IFRI »

Nous allons présenter ci-dessous l'entreprise IFRI

1-1-1-Présentation de la SARL IFRI

La SARL *IBRAHIM & Fils « IFRI »* est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

Le groupe « **IBRAHIM & Fils** » est doté de son propre laboratoire d'analyses. À l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, sa propre équipe de microbiologistes s'assure au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologique et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle des matières premières et des emballages) jusqu'à la sortie (produit fini) et pendant toutes les phases de production et de stockage.

L'eau **IFRI** est caractérisée par sa pureté et légèreté. Elle procure à l'organisme du capital nécessaire à son équilibre, de plus son faible minéral lui confère de nombreuses vertus thérapeutiques. Elle est particulièrement recommandée pour soigner ou prévenir les maladies relevant de la sphère hépatique, gastrique et rénale.

1-1-2- Création et évolution de la SARL « IBRAHIM & Fils »

La création de cette organisation remonte à l'année de **1986** quand elle était « **LIMONADERIE IBRAHIM** » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, crée par les fonds propres de **Mr. IBRAHIM Laid** (gérant de **IFRI** né le **16 janvier 1935**).

Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que *dix ans* plus tard, en **1996**, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société au Nom Collectif) puis le statut de la SARL (Société à Responsabilité Limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL « **IBRAHIM & Fils** » **IFRI**, à caractère familiale (les gérants sont **IBRAHIM Laid** et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en **polyéthylène téréphtalate (PET)** le 20 juillet 1996.

A cette date, plus de *vingt (20) millions* de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint *48 millions* d'unités en **1999**, puis *252 millions* de litres en **2004**. La production franchira le cap des *541 378 351 millions* de litres dans toute la gamme des produits **IFRI** en **2012**.

1-1-3- Situation géographique

La SARL **IFRI** se trouve dans plusieurs sites qui sont :

1-1-3-1- Site Ighzer Amokrane

La **SARL IBRAHIM & Fils « IFRI »** est située dans la commune d'IGHZER – AMOKRANE, Daïra **IFRI OUZELLAGUEN** dans la wilaya de Bejaïa dans le nord de

l'Algérie. Elle est localisée au sud –ouest de l'agglomération d'IGHZER AMOKRANE, soit à 400 mètres de la R.N. n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam dans la zone « AHRİK IGHZER AMOKRANE », en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

1-1-3-2- Site Zone activité TAHARACHT AKBOU

L'activité secondaire de production de **JUS IFRUIT** est implantée à la **Zone TAHARACHT** qui se localise sur la **R.N. n°26 vers AKBOU** sur un site de **20 HA** destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda, jus etc....

1-2-Place, cadre juridique, filières et missions d'IFRI

Dans ce titre, nous allons présenter la place, cadre juridique, filiales et missions d'IFRI :

1-2-1- Place qu'occupe IFRI

La société de production des eaux minérales et des boissons diverses IFRI occupe deux principales places à l'échelle ; nationale et internationale.

1-2-1-1- IFRI à l'échelle nationale

Dans un esprit de proximité du consommateur, le produit IFRI figure sur tout le territoire national.

La société touche les 48wilayas : Alger, Tizi-Ouzou, Oran, Constantine, Bejaïa, Annaba, Tamanrasset...ayant couvert les besoins du marché local.

IFRI est parti à la conquête du marché international.

1-2-1-2- IFRI à l'échelle internationale

L'établissement **IFRI** a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international. Il commence à satisfaire le marché algérien avec **500millions** de bouteilles par **an** (emballage PET et Verre) et se lance dans la conquête du marché mondiale, grâce à la stratégie du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons.

Aujourd'hui, la **SARL IFRI** exporte ses produits vers la **France** qui est son premier client à travers notamment la grande distribution (**Carrefour, Auchan...**) et des circuits de proximité, des **pays européens** : **Espagne, Italie, Allemagne, Belgique, ...** Ainsi, les **pays**

africains tel que le *Soudan*, le *Mali*, les *Emirats arabes unis* sont également ses principaux partenaires.

1-2-2- Cadre juridique de la SARL « IFRI »

- La société prend la forme juridique « Société à Responsabilité Limitée »(SARL) ;
- Son capital est de : **1.293.000.000.00 DA** ;
- Numéro de registre de commerce est : **98B0182615** ;
- Numéro d'article d'imposition : **06360646615** ;
- Numéro d'identifiant fiscale : **099806018261598**.

Figure N° 21 : Fiche signalétique de la SARL « IBRAHIM&Fils »IFRI

Raison sociale : SARL « *IBRAHIM & Fils* » IFRI.

Forme juridique : Société à Responsabilité Limitée (SARL)

Capital : 1.293.000.000,00DA

Le fondateur de la SARL IFRI : *IBRAHIM Laid*

Date de création : 1996

Effectifs : 1178 au 30/11/2017

Missions : Production d'eau minérale et de Boissons diverses

Siège social : *Ighzer-Amokrane-Ifri
Ouzellaguen_06010Bejaia-Algérie*

Téléphone : 00 213 34 35 12 66

E-mail : ifri@ifri-dz.com

(Source : Documents internes de la SARL IFRI)

1-2-2- Filières de la SARL IFRI

La SARL IFRI a diversifié ses filières comme suit :

- **Ifri** : eaux minérales naturels et gazéifiés, sodas et boissons fruitées ;
- **Général Plast** : préforme en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages ;
- **Bejaïa Logistique** : extension du parc roulant ;
- **SARL Numidia Huilerie D'ouzellaguen** : activité agricole, transformation d'olive et mise en bouteille de ce dernier.

1-2-3- Missions d'IFRI

L'entreprise **IFRI** a pour mission essentielle **la production et la commercialisation** des produits agro-alimentaires. « **IFRI** » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **verre et PET**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

1-2-4- Gamme d'IFRI

En effet, les boissons IFRI sont essentiellement constituées D'eau minérale naturelle d'IFRI et d'arôme ou de concentrés de fruit. La gamme de produits IFRI se caractérise par sa variété. De l'eau minérale IFRI découlent bon nombre de produit répondant aux diverses attentes des consommateurs. Elle contient en tout environ 80 références avec les nouveaux produits (sodas premium, ifruit, canette).

1-2-5- Activités d'IFRI

La société travaille **24/24Heures** avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalus lors du choix des équipements de production et de contrôle, **IFRI** accroît sans cesse ses capacités.

En **2010**, la production de l'entreprise a franchi les **536 millions** de bouteilles, l'équivalent de **503 millions** de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiènes, de sécurité et environnementales et de qualité les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

*L'eau minérale naturelle

* Les sodas

*L'eau minérale gazéifiée

*Les boissons fruitées

*Produits énergétiques

*Les boissons fruitées au lait

1-2-6- Clients d'IFRI

Son portefeuille client englobe, non seulement l'ensemble de la population service grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente, mais aussi, les institutions et organismes publiques, les grands comptes et autres clients particuliers importants.

Les clients d'IFRI sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N° 07 : Catégories de clients de la SARL IFRI

N°	Catégorie de client
01	Exclusivités
02	Dépositaires
03	Société de CATERING
04	Société publiques
05	Institutions Militaires
06	Institutions Publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aériennes
10	Centres commerciaux

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de la SARL IFRI)

1-3- Objectifs, moyens et organisation de la SARL « IFRI »

Ci-dessous, nous allons exposer les moyens, l'organisation et les objectifs fixés par IFRI :

1-3-1- Objectifs de la SARL IFRI

La SARL « IFRI » a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, environnementale, économique, financier, commercial et productif) :

1-3-1-1- Objectifs sociaux

- **Social** : La réduction du taux du chômage dans cette localité ;
- **Environnement** : L'impact positif sur l'environnement (ancien rejet toxique ou déchet polluant) ;
- **Economique** : Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration du pouvoir d'achat.

1-3-1-2- Objectifs financiers

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Améliorer la trésorerie ;
- Augmentation des bénéfices ;
- Procéder à des extasions.

1-3-1-3- Objectifs commerciaux

- Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- Augmenter le chiffre d'affaires, par une augmentation des ventes ;
- Être compétitif sur le marché en améliorant le rapport « qualité / prix ».

1-3-1-4- Objectifs de production

- Chercher une meilleure productivité ;
- Maîtriser des outils de production ;
- Maîtriser les coûts ;
- Réduire les déchets.

1-3-1-5- Objectifs d'approvisionnement

- Maitriser les achats en améliorant le rapport « qualité / prix » ;
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

1-3-2- Moyens de la SARL IFRI

Les moyens de l'entreprise « **IFRI** » peuvent être classés selon deux catégories : **humains** et **matériels**, on va les détaillés dans le premier lieu, on traitera par la suite son organisation en précisant ses différentes structures, et on conclura par l'organigramme de la **SARL**, ainsi celui de la direction « **Ressources Humaines** ».

Les moyens de la SARL « *IBRAHIM & Fils* » sont répartis comme suit :

1-3-2-1- Moyens humains

L'effectif de la SARL « *IFRI* » avoisine les **mille deux cents** salariés (**1200**), dont la répartition est illustrée dans le tableau suivant englobant dans ses lignes et colonnes le nombre d'employés par sexe et par catégorie socio-professionnelle.

Tableau N° 08 : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRIde30/11/2017

Catégorie socio-professionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeants	12	02	14
Cadres supérieurs	28	00	28
Cadres	155	36	191
Maîtrises	457	22	479
Exécutions	450	11	461
Pré-emploi	03	02	05
Total	1105	73	1178

(Source : document interne de la SARL *IFRI*)

1-3-2-2- Moyens matériels

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

A- Présentation du potentiel de production

SARL IFRI dispose de *dix(10)* chaînes de production qui sont :

- « *Combi 20* » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage *PET* de *1.5L*.
- « *KSB* » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage *PET* de *0.5L* et *1.5L*.
- « *KSB 06* » Une ligne de production d'eau minérale gazéifiée en emballage *PET* de *0.33L* et *1.00 L*.

- « **KRONES 1** » Une ligne de production de sodas en emballage verre (orange, ananas, pomme, pomme verte, citron, citron vert, framboise et fruits rouges, citron menthe et agrumes) de **0.25L** et des eaux fruitées en emballage verre de **0.25L**.
- « **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale **0.50 L**
- « **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage **PET 0.5L, 1.5L**, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de **0.5L**, d'eau minérale naturelle **JUNIOR** en bouchon Sport de **0.33L**, d'eau minérale **Air Algérie** de **0.33L**.
- « **ASEPTIQUE** » Une ligne de production aseptique de jus **Ifruit** en emballage **PET** (Mangue, fruits tropical, raisin et mure, orange citron carotte, melon ananas, pêche abricot) de **0.33L, 1L** et **2L**, de boissons au jus et au lait (pomme fraise, orange mangue) de **0.20L, 0.33L** et **1L**, de boissons Biscuit **10 Fruits** de **0.33L** et **1L**, de boissons Isotonique (fraise-ananas, cerise) **AZERO** de **0.5L**, et Jus d'Orange et de Pomme de **0.20L** et **1L**.
- « **KRONES Mixte** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage verre de **0.25L, 0.5L** et **1L**, et d'eau minérale naturelle gazéifiée de **0.25L, 0.5L** et **1L**.
- « **KSB 18-2** » Une nouvelle ligne de production aseptique de sodas de **1L** et **2L**.
- « **KSB 18-33** » ligne de production aseptique de sodas de **0.33 L** et **0.20 L**.
- « **Ligne CANETTE** » ligne de production de sodas et eaux fruitées de **0.33 L** en emballage **CANETTE**.

B- Superficie Bâtie

- **9 Hangars** de production dont, **7** de **3000 M²** chacun, **1** de **14000 M²** pour la production de jus aseptique **Ifruit** et **1** de **35000 M²** pour la production de **sodas**.
- **4 Hangars** de stockage de Matière première dont, **2** de **3500 M²** chacun (**1200 M³** est sous froid), et **2** de **4500 M²** chacun (**3500 M³** est sous froid).
- **3 Hangars** de stockage de produits finis dont, **2** de **3500 M²** chacun et **1** de **17000 M²**.

C- Transport et logistique

- **302** camions de distribution (brasseurs) dont :
- **185** de **2.5 tonnes** (**125** de **Hyundai HD 35** et, **60** de **IVECO**).
- **42** de **1.5 tonnes** (**Hyundai HD 100**).
- **75** de **1 tonne** (**Hyundai HD 72**).

- 210 Charrions élévateurs de 1.5 tonnes à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

1-3-3- Organisation de la SARL « IBRAHIM&Fils »

Nous allons identifier ci-après la structure générale et les différentes activités de chaque service.

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peuvent être présentée comme suit :

1-3-3-1-Gérance

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et *quatre (04)* cogérants qui assurent et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés.

Elle a pour mission :

- La coordination des travaux entre les différentes directions ;
- Assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux ;
- Fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

1-3-3-2- Direction générale

L'entreprise est dirigée par un directeur général qui applique les décisions prises par les différents conseils d'administration. C'est l'un des membres de la gérance qui sera désigné comme un directeur général, son rôle est de définir et de contrôler la politique de la *SARL* pour chaque exercice.

1-3-3-3- Secrétariat de la direction

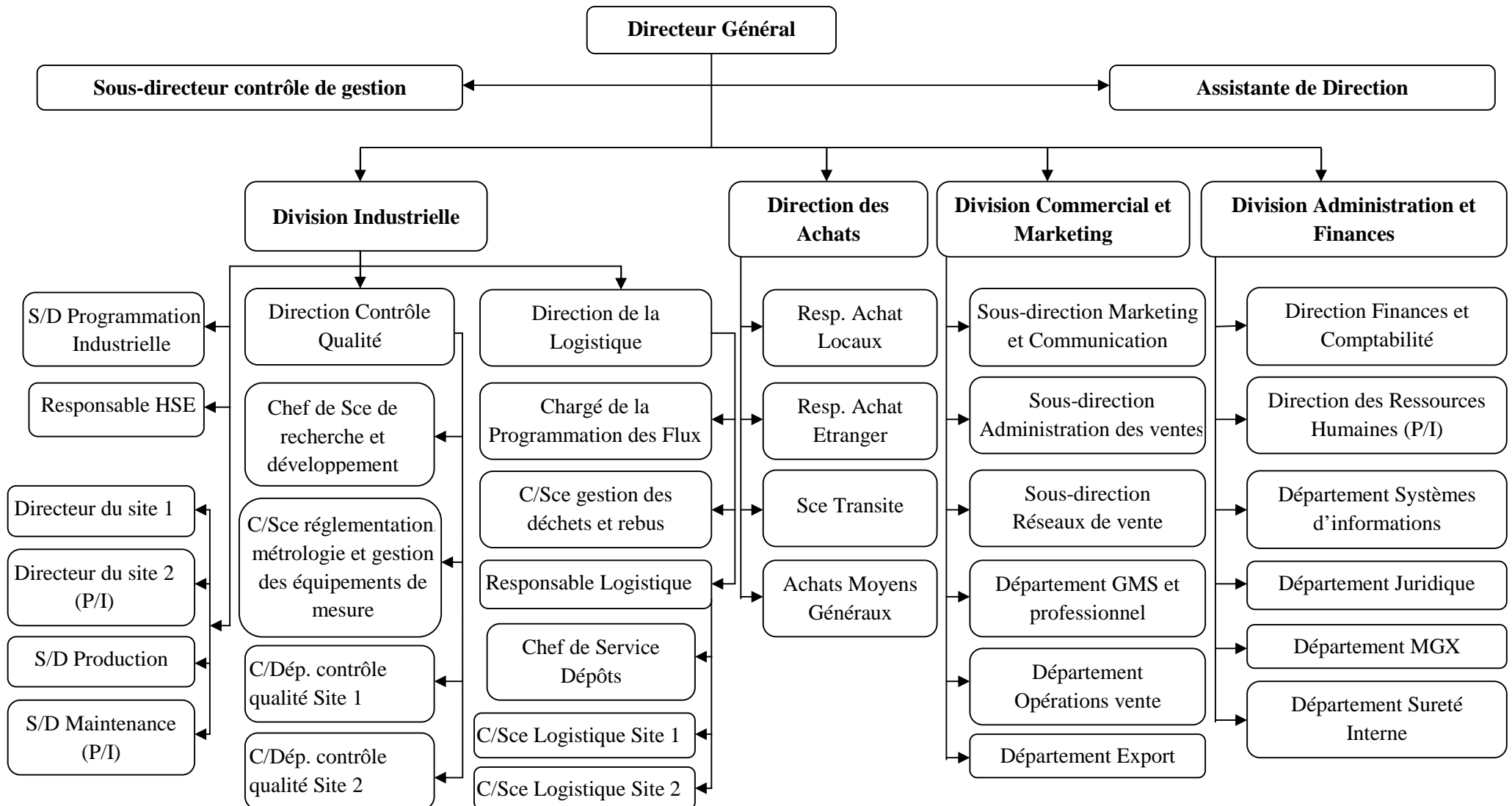
C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départs), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

1-3-3-4- Service hygiène et sécurité

Il a pour mission de :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accidents.

Figure N° 22 : Organigramme de la SARL IFRI



1-3-3-5- Service informatique

Il a pour mission :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques ;
- L'introduction de nouvelles technologies ;
- La maintenance du système informatique ;
- L'administration du réseau ;
- La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise ;
- La formation du personnel dans les techniques informatiques.

1-3-3-6- Direction contrôle de gestion

L'objectif principal de cette sous-direction est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonctions.

Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'ils existent ;
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure ;
- Le suivi de la performance ;
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.

1-3-3-7. Service sécurité industrielle

Son rôle est de :

- Assurer la sécurité des installations des biens ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

1-3-3-8. Service juridique

Il a pour mission :

- Le conseil juridique des différents services de la SARL « IFRI » ;
- Le règlement des différentes affaires juridiques ;

- Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).

1-3-3-9. Service planification & ordonnancement

Son rôle est de :

- Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine ;
- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années ;
- Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.

1-3-3-10- Direction Commerciale & Marketing

Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de :

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;
- L'établissement des factures et des bons de livraison.

1-3-3-11- Direction des Achats

Cette direction est composée de services suivants : « achats locaux », « achats étrangers » « transit ».

Elle prend en charge la gestion des achats, et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.

1-3-3-12- Direction Technique

Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les tâches techniques concernant la production, à cet effet elle :

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Réglage des machines ;
- Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

1-3-3-13- Direction Industrielle & gestion de projet

Cette direction contient les services suivants : « production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ».

Parmi ses missions, on distingue :

- La production ;
- La gestion des projets ;
- La gestion des équipements de tous les projets ;
- La gestion de stock pièces de rechange.

1-3-3-14. Direction Qualité

Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ».Sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
- Responsable de laboratoire ;
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité ;
- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leur analyse ;
- De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.

1-3-3-15- Direction Comptabilité & Finances

Elle contient les deux services : « comptabilité analytique & générale », « Finances ».Son rôle est :

- Etablir les situations financières ;
- Assurer la confrontée des opérations comptables ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gérer les recettes et les dépenses.

1-3-3-16- Direction des Ressources Humaines

C'est une fonction de l'entreprise qui englobe le plus souvent la gestion du personnel (paie, administration du personnel), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et/ou externe).

1-3-3-17- Direction Logistique

Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d'emballages », « gestion des déchets ». Les principales activités de cette direction sont :

- La coordination des activités des magasins ;
- Veiller à la bonne tenue des stocks ;
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

Section 02 : Etude de l'existant : CDG et TBG actuel au sein d'IFRI

Dans cette présente section, nous allons montrer l'importance du contrôle de gestion au sein de la SARL IFRI, les outils utilisés à la fixation des objectifs, ainsi que le tableau de bord mis en œuvre par le service contrôle de gestion.

2-1-Structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI

La structure contrôle de gestion est primordiale pour le bon fonctionnement des entreprises. De ce fait, nous allons présenter la structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI, à travers ses objectifs et son environnement.

2-1-1- Procédure du contrôleur de gestion et son responsable

Le contrôleur de gestion ainsi son responsable, font plusieurs procédures sur l'activité de l'entreprise, ci-dessous, nous allons identifier les missions de chacun d'eux :

2-1-1-1- La matière première

Le contrôleur de gestion a pour objet de :

- Recevoir les situations d'achat des matières premières, fournitures et divers ;

- Tirer du système les coûts des matières premières et vérifier le coût moyen pondéré ;
- Elaborer une balance mensuelle des stocks.

2-1-1-2- Produits finis

Les missions du contrôleur de gestion sont :

- Recevoir de la direction qualité, les fiches techniques de produits finis ;
- Vérifier le système par rapport à la fiche technique ;
- Déterminer les coûts matières de produit finis par rapport à leurs fiches techniques ;
- Estimer les autres charges ; impôts, frais personnels... ;
- Estimer le coût de revient ;

2-1-1-3- Tableau de bord

La fonction principale du tableau de bord au sein de la SARL IFRI et de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale ou la gérance.

2-1-1-4-Evaluation de performance

Le responsable (sous-directeur) du contrôle de gestion a pour objet de :

- Recevoir les tableaux de bord mensuels de l'activité commerciale, il comporte les prévisions et les réalisations sur chiffre d'affaire ;
- Recevoir les tableaux de bord mensuels de l'activité industrielle, il comporte les prévisions et les réalisations de production ;
- Contrôler et faire des rapprochements entre les différentes structures. Contrôler la conformité de l'information par rapport au système.

2-1-1-5- Inventaires mensuels, trimestriels et annuels

Le contrôleur de gestion est chargé pour les missions suivantes :

- Concevoir les structures concernées, la liste des personnels, informer l'ensemble de magasinier pour faciliter l'opération d'inventaire ;
- Etablir un organigramme pour chaque inventaire ;
- Vérifier à jour de l'inventaire l'état des magasins et l'identification des lots ;
- Récupérer des fiches de pointage à la fin d'inventaire, ainsi que l'inventaire physique de chaque inventaire remis par le responsable de la commission concernée ;
- Tirer un inventaire théorique et le comparer à l'inventaire physique ;

- Adresser une demande de justification des écarts.

2-1-2- Objectifs de l'organisation et le contrôle de gestion

Les objectifs de l'organisation ont été déjà fixés y compris : stratégiques et opérationnels, le rôle du contrôle de gestion donc, est de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs par rapport aux objectifs en utilisant les outils du contrôle notamment : les plans, contrôle budgétaire, tableau de bord...

2-1-2-1- Programmes d'action (plans)

La SARL IFRI délivre à chaque poste de responsabilité d'effectuer des plans quelques soient stratégiques ou opérationnels, et la mission de service du contrôle de gestion c'est d'avoir élaboré un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilité, forme ce qui s'appelle des **budgets**.

A partir de ces budgets, il faut constituer un bon système d'alerte automatique et permanent qui informe et aide le responsable, ce que réalise un processus du contrôle budgétaire.

2-1-2-2- Contrôle budgétaire

C'est la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions qui sont déjà fixées comme budget, en tirant les écarts afin de constater si les objectifs fixés sont atteints, le contrôle budgétaire sert donc à :

- Rechercher là où les causes d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

A- Coûts prévisionnels et l'analyse des écarts

Dans cette suite, nous allons démontrer le principe de comparaison des coûts réels aux coûts préétablis.

A-1- Définition du coût prévisionnel ou coût préétabli

Un coût prévisionnel est un coût calculé à partir des charges estimées à l'avance. La comparaison des coûts prévisionnelles et des coûts réels permet de mettre en évidence un écart, qui peut être ensuite décomposé en écarts élémentaires de diverses natures.

A-2- Principe

Il existe plusieurs méthodes d'établissement des coûts standards :

- Coûts calculés en fonction du passé (coût historique) ;
- Coûts idéaux ou coûts standards théoriques fixés a priori ;

A-2-1- Coûts calculés en fonction du passé

Les standards utilisables au cours d'une période future peuvent être fondés sur les observations réelles effectuées au cours des périodes passés :

- Derniers coûts réels connus ;
- Coûts réels moyens calculés sur une période donnée.

A-2-2- Coûts standards théoriques

Ces coûts sont calculés à partir de l'analyse théorique de l'objet et du travail nécessaire, en supposant connaître la fiche technique du produit ou de prestation à produire.

A-3- Mise en œuvre

Afin de mettre en œuvre la méthode de calcul des coûts standards, trois phases sont :

- Déterminer des standards physiques ;
- Déterminer des standards de prix ;
- Déterminer des niveaux d'activité prévisionnels.

Pour mener à bien cette méthode de calcul des coûts préétablis, certaines conditions à réunir :

- L'activité concernée doit être suffisamment homogène et répétitive pour que la mise en place de standards puisse s'appliquer ;
- Le consensus sur les standards : les standards doivent être négociés, motivés, expliqués et argumentés pour être acceptés par tous les acteurs concernés ;
- Les standards doivent être représentatifs de la réalité ;
- La relation à une responsabilité et la clarté des causes d'écart : les responsabilités des écarts doivent être déterminées et analysées ;

- La réactivité et la rapidité d'intervention : l'écart n'a d'intérêt que si son constat débouche sur une action possible dans des délais raisonnables.

A-4- Analyse des écarts

L'analyse des écarts consiste à :

- Déterminer les coûts souhaités ;
- Comparer les coûts souhaités aux coûts constatés ;
- Mettre en évidence les écarts ;
- Valoriser les écarts élémentaires et procéder à leur interprétation ;
- Identifier les responsabilités.

L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel.

Les coûts standards et l'analyse des écarts constituent un élément du système de suivi budgétaire. En effet, un des objectifs de suivi budgétaire est de s'assurer de la maîtrise des coûts de l'entité, d'expliquer, le cas échéant, pourquoi les dépenses réelles ne sont pas conformes aux prévisions et de déboucher sur les décisions correctives.

La méthode de l'analyse des écarts sur les coûts préétablis permet de répondre aux objectifs suivants :

- Parvenir à une gestion contrôlée par la détermination et l'interprétation des écarts pour prendre des mesures correctives ;
- Aider, le cas échéant, à la fixation des prix ;
- Fournir une incitation directe à la recherche de meilleures performances.

2-1-2-3. Tableau de bord

La fonction principale du tableau de bord dans la SARL IFRI est de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale, donc il permet de :

- Transmettre, à la direction générale et à la gérance, un flash mensuel sur les réalisations de la production et les ventes ;

- Recevoir de l'ensemble des structures de l'entreprise les rapports d'activités mensuelles avant le 10 de chaque mois. Ces rapports comportent les réalisations par rapport aux objectifs arrêtés ;
- Vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts par rapport aux différents rapprochements effectués ; informer les structures concernées pour explication et correction des écarts constatés et la validation définitive du rapport ;
- Etablir le rapport d'activité définitif englobant l'ensemble de l'activité de l'entreprise, chaque 15 du mois et l'envoyer aux différentes structures et à la gérance avec les observations y afférentes ;
- Programmer une réunion avec la direction générale et le comité de la direction pour :
 - Débattre les écarts des réalisations par rapport aux budgétisations ;
 - Mettre en place des plans d'actions pour remédier aux écarts constatés.

2-1-3-Place du contrôle de gestion au sein d'IFRI

La structure contrôle de gestion est directement sous la direction générale de la SARL IFRI et donc du responsable hiérarchique. Cela signifie un signal fort pour lier contrôle de gestion et stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel.

Cette structure entretient avec les différentes structures de l'entreprise, notamment la division administrative et finance, la division commerciale et marketing, la direction des achats et la division industrielle, une relation strictement fonctionnelle c'est-à-dire, que toutes les directions fournissent la direction contrôle de gestion des informations nécessaires pour accomplir leurs tâches.

2-2. Circulation de l'information et progiciel exploité par IFRI

Afin de s'assurer le bon fonctionnement au sein d'IFRI, cette dernière doit exploiter un logiciel de gestion très efficace et circulent ses informations dans les différentes structures.

2-2-1. Circulation de l'information

La circulation de l'information au sein de la SARL IFRI est en fonction du type d'information, ainsi l'information circule aussi bien de manière horizontale que verticale :

➤ **Circulation horizontale de l'information**

Il s'agit ici de l'information que la structure contrôle de gestion envoie et reçoit les autres services et directions pour mener à bien le travail qui lui a été confié, cette forme de circulation de l'information entre les services ou entre les agents dans le cadre de l'exécution des tâches leur étant confiée et qualifiée d'horizontale parce que tous les agents qui échangent sont de même niveau hiérarchique ;

➤ **Circulation verticale de l'information**

A ce niveau on parlera de l'information ascendante et descendante :

- **Information ascendante:** il s'agit généralement des informations concernant les résultats des travaux réalisés, les comptes rendus, rapports des travaux et les situations mensuelles des achats et ventes, activités devant remonter aux responsables afin de leur permettre de prendre des décisions adéquates et mener les actions correctives justes.
- **Information descendante :** il s'agit des décisions prises par les dirigeants dans le cadre du pilotage de l'entreprise et qui doivent être portées à la connaissance des agents quelconque par les notes de services ou par des autres moyens de communication.

2-2-2. Progiciel exploité par IFRI

La disponibilité de l'information au sein de la SARL IFRI lui permet le bon accomplissement et bon fonctionnement de travail. De ce fait, la SARL IFRI exploite un progiciel qui s'appelle « SAGE » ; logiciel de gestion.

Ce progiciel permet à la SARL IFRI de :

- Rester connecté à ses outils de gestion ;
- Gérer efficacement son business et sa campagne marketing ;
- Améliorer la qualité de son service client et développer la fidélisation.

2-2-2-1- Rester connecté à ses outils de gestion

Rester connecté à l'ensemble des processus de gestion et au l'écosystème pour gagner en efficacité dans la production des devis, commandes, factures, dans la gestion des approvisionnements, des stocks et le pilotage de l'entreprise.

SAGE 100 permet à la SARL IFRI de :

- Accélérer et simplifier le processus de ventes ;
- Améliorer le suivi de ses clients ;
- Rationaliser ses achats et stock à flux tendu ;
- Intégrer son écosystème de gestion par les réseaux sociaux ;
- Piloter son activité en toute sérénité.

2-2-2-2- Gérer efficacement son business et sa campagne marketing

Forcer les Vente, accélère le développement commercial et aide à optimiser les campagnes marketing.

SAGE 100 permet à la SARL IFRI de :

- Centraliser et gérer les données de ses contacts prospects, clients, etc. ;
- Lancer des actions de prospection plus ciblées et rentables ;
- Suivre les opportunités et les affaires pour augmenter le taux de concrétisation ;
- Gérer des activités, des agendas individuels et collectifs, et des rappels ;
- Rester connecté à l'actualité de ses clients et prospects sur les réseaux sociaux ;
- Optimiser le suivi de son activité commerciale de façon précise.

2-2-2-3- Améliorer la qualité de son service client et développer la fidélisation

SAGE apporte une vision claire des contacts et demandes clients, et donne des moyens qui permettent à fidéliser les clients.

SAGE 100 permet donc à la SARL IFRI de :

- Gérer les contacts clients et prospects ;
- Gestion, suivi et traçabilité des demandes clients, reporting de l'activité du service client ;
- Accéder aux données publiées par les tiers sur les réseaux sociaux ;
- Attribution automatique des tickets selon les compétences des techniciens ;
- Créer une base de connaissance qualitative afin d'augmenter la réactivité du traitement des réponses clients ;
- Suivi des contrats de services : maintenance, interventions...etc.

2-3- Tableaux de bord utilisés au sein de la SARL IFRI

La SARL IFRI utilise deux types du tableau de bord qui sont :

2-3-1- Tableau de bord commercial

La SARL IFRI utilise ce tableau de bord tant un outil d'amélioration de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité au regard des objectifs fixés. En prenant exemple : les nouveaux clients, l'évolution du chiffre d'affaire, la marge...

2-3-3- Tableau de bord production

Il est classé parmi l'un des outils d'amélioration de la production, ainsi il informe les dirigeants de connaître les attentes des clients et les produits qui sont conformément adapté aux normes de qualité et ainsi, comment minimiser les coûts de production pour réaliser une certaine performance.

Section 3 : Elaboration du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI

Au cours de notre stage au sein d'IFRI, et avec une série d'entretiens avec le département du contrôle de gestion, nous avons préféré la méthode GIMSI pour l'élaboration du tableau de bord.

Comme nous avons déjà vu dans le deuxième chapitre, la méthode GIMSI est composée de 10 étapes.

De ce fait, le choix de cette méthode c'était après une réflexion des différentes méthodes, et nous avons trouvé que la méthode citée ci-dessous nous remédie à identifier l'environnement de la SARL IFRI, cela nous permettra de connaître les objectifs de cette entreprise et de dégager les indicateurs qui leurs conviennent, afin d'élaborer un tableau de bord plus signifiant.

3-1- Phase d'identification

Dans cette phase, nous allons identifier l'environnement de la SARL IFRI, notamment son marché qui inclut la clientèle, concurrents, fournisseurs et produits, ainsi que ressources et politique de cette entreprise.

3-1-1- Etape 1 : Environnement de l'entreprise

Dans cette étape, nous allons identifier le marché, la politique et les ressources d'IFRI :

3-1-1-1- IFRI et son marché

IFRI possède un grand marché, nous allons citer au-dessous :

A- La clientèle

L'entreprise IFRI a une diversification importante des clients cités en première section qui sont : exclusivités, dépositaires, société de CATERING, exportation, sociétés publiques...

Ainsi, le nombre de client atteint en 2017 par IFRI est de 965.

B- L'entreprise IFRI et la concurrence

La SARL Ifri est confrontée à une concurrence très rude soit dans le domaine des eaux minérales ou dans le domaine des eaux minérales gazéifiées/aromatisées, les sodas et les eaux fruitées.

➤ Concurrents d'IFRI dans le domaine des eaux

L'eau Ifri est réellement une eau minérale concurrencée en 2007 par Ben Haroun, Guedila, Saida, Youkous, Djemila, Mouzaia, El Goléa, Toudja, Messerghine, Sidi Driss et Hammamet.

Actuellement, on citerait encore Lalla Khedidja, Sidi El Kebir, Texanna et récemment Vie pure de Nestlé, Ayris, SOUMMAM, Ovital et Bougellaz. Les autres marques sont considérées eau de source.

➤ Concurrents d'IFRI dans le domaine des boissons gazeuses

• Le Coca-Cola

C'est une marque commerciale déposée en 1887 d'un soda (boisson gazeuse sucrée), née aux États-Unis. La forme de la bouteille elle-même a été déposée en 1960.

Coca-Cola reste est un concurrent d'IFRI sur le territoire algérien.

• Pepsi

C'est une boisson gazeuse, née à New Bern, État de Caroline du Nord, États-Unis. Elle est commercialisée par la société Pepsi Co.

• Hamoud Boualem

Les boissons Hamoud Boualem sont majoritairement consommées en Algérie, mais les produits sont également distribués en France, Angleterre et Canada.

• Autre marques

Ce sont les autres marques peu connues, qui fabriquent des boissons gazeuses, et se trouvent implanté dans chaque région du pays.

En prenant exemple des marques concurrentes peu connues qui sont : Rawaa, Rany, Amazone, Rodeo, Ovital, Mamy...etc.

➤ **Concurrents d'IFRI dans le domaine des eaux fruitées**

La SARL Ibrahim & Fils commercialise des eaux fruitées à base de l'eau minérales aux différents parfums, elle est concurrencée par des marques telles que : Toudja, Tchina, Ngaous, Vitajus, Ramy, Orangina, Star, Amazone...etc.

Ifri est concurrencée par des grandes marques nationales et étrangères et arrive quand même à s'imposer sur le marché.

C- Produits

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle de la production et la commercialisation des produits agro-alimentaires. Elle est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage VERRE et PET.

La créativité continue d'IFRI lui permet de diversifier ses produits et atteint actuellement près de 80 références.

D- Fournisseurs et partenaires

IFRI fait appel à des fournisseurs nationaux et internationaux. La plupart de ses fournisseurs sont issus de l'union européenne qu'ils fournissent l'entreprise en matière première (aromes et en machine). Au niveau national, IFRI fait appel à Cevital qui est un fournisseur de sucre liquide, Général Emballage qui est fournisseur d'emballage et ainsi Général Plast qui est lui-même une filière d'IFRI qui fournit la matière première (emballages).

La SARL IFRI n'a aucun partenaire depuis sa créance.

3-1-1-2- Ressources et politique de l'entreprise

La SARL IFRI doit posséder les ressources, et identifier sa politique :

A- Ressource de l'entreprise IFRI

Les ressources d'IFRI sont multiples, Elles sont :

A-1- Moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui franchit les (1178) salariés.

A-2- Moyens matériels

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés :

B- Politique de l'entreprise

La politique principale de la SARL IFRI est l'atteinte des objectifs et de s'adapter à l'environnement externe de cette dernière, ses objectifs sont donc :

- **Stratégiques** : être leader dans son domaine et suivre l'évolution du marché ;
- **Opérationnels** : augmenter le CA, améliorer la rentabilité et l'aspect commercial.

3-1-2- Etape 2 : Identification de l'entreprise

Habituellement, l'entreprise utilise un organigramme pour présenter la structure interne. Ce document permet d'identifier : les fonctions de l'entreprise, les liens entre les fonctions et les responsables.

La SARL IFRI effectue des activités diverses sont les suivantes :

- **Activité industrielle** ;
- **L'activité économique** ;
- **L'activité sociale** ;
- **L'activité environnementale** ;

3-2- Phase de conception

Cette phase présente le corps de la méthode GIMSI, elle comporte les étapes suivantes :

3-2-1-Etape 3 : Définition des objectifs

Après une longue consultation et assistance au sein du département contrôle de gestion ; responsables et ses assistantes, nous avons pu définir les objectifs fixés en vue de réaliser par IFRI, nous ci-dessous les objectifs de cette dernière :

- Augmenter le nombre clients ;
- Augmenter le chiffre d'affaire ;
- Réaliser un gain net important ;
- Augmenter la productivité;
- Maitriser la qualité du produit ;
- Réduire le nombre des absences ;

- Augmenter le nombre d'encadrant ;
- Posséder un moyen humain compétitif.

3-2-2-Etape 4 : Construction du tableau de bord

L'objectif principal du tableau de bord est de donner aux responsables concernés une vision significative et plus cernée du système en fonction des objectifs de l'entreprise cités dans l'étape précédente.

En effet, nous allons construire trois tableaux de bord au sein d'IFRI, chacun de ces tableaux répond aux objectifs identifiés et aide à la prise de décision par les responsables.

- Tableau de bord commercial ;
- Tableau de bord production ;
- Tableau de bord ressources humaines.

3-2-3- Etape 5 : Choix des indicateurs :

Afin d'assurer la cohésion et l'alliance entre les indicateurs et les objectifs précédents, nous procédons aux indicateurs suivants :

- **1^{er} Indicateur** : Le chiffre d'affaire ;
- **2^{ème} Indicateur** : La marge ;
- **3^{ème} Indicateur** : Les nouveaux clients ;
- **4^{ème} Indicateur** : La productivité ;
- **5^{ème} Indicateur** : La qualité des produits ;
- **6^{ème} Indicateur** : Le nombre des absences ;
- **7^{ème} Indicateur** : Le nombre d'encadrant ;
- **8^{ème} Indicateur** : Le moyen humain compétitif.

3-2-4- Etape 6 : collecte des informations

Les indicateurs définis dans l'étape précédente ont besoin d'accéder aux informations nécessaires pour constater une situation donnée. A cet effet nous avons rapproché et interviewé le sous-directeur du contrôle de gestion et les contrôleurs de gestion d'IFRI, afin de collecter et puiser les informations utiles pour bien mener notre stage et construire les tableaux de bord cités au-dessus.

3-2-5-Etape 7 : Système de tableau de bord

Considéré comme l'étape principale du tableau de bord, c'est l' où nous allons mettre en œuvre les indicateurs cités précédemment pour construire un tableau de bord. Ce dernier doit assurer un suivi précis et continu de la progression vers les objectifs sélectionnés.

Dans cette étape, la présentation graphique (courbes, secteurs, histogrammes...) est primordiale afin de constater les résultats et évaluer les objectifs fixés.

3-2-5-1- Tableau de bord commercial

Nous allons élaborer ce tableau de bord dont l'objet de réaliser une certaine performance :

A-Elaboration d'un tableau de bord commercial

Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commercial puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés.

Il permet de mesurer l'activité commerciale à l'aide d'indicateurs pertinents, dans ce cas nous avons jugé utiles les indicateurs suivants :

- La marge (composition et évolution) : elle détermine la marge des produits les plus rentables ;
- Le chiffre d'affaire (composition et évolution) : pour mesurer les produits commercialisés en quantités et en valeurs afin de prendre une meilleure décision ;
- Le nombre de nouveaux clients (composition et évolution) : elle détermine les nouveaux clients gagnés par rapport aux anciens.

A-1- La marge :

La marge est un indicateur de rentabilité, il correspond au rapport de la différence entre le **prix de vente** et le **coût de revient** d'un produit.

Le taux de marge se calcule comme suit :

$$\boxed{\text{Taux de marge} = (\text{Marge} / \text{prix de vente}) * 100}$$

Tableau N° 09 : Le taux de marge pour l'année 2016

(UM = Pack)

Désignation	Coût de revient(1)	Prix de vente(2)	Marge (2-1)	Taux de marge%
Eau minérale 1.50 L (6 BTL)	111,048	124,572	13,524	10,86
Soda pomme 0.25 L (24 BTL)	270,816	329,28	58,464	17,76
Boisson au raisin mûre IFRUIT 2 L (6 BTL)	803,292	908,208	104,916	11,55
Boisson pomme fraise au lait 0.33 L (12 BTL)	420,336	483,336	63	13,03
Boisson isotonique fraise ananas AZRO 0.50 L (12 BTL)	414,456	587,16	172,704	29,41

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

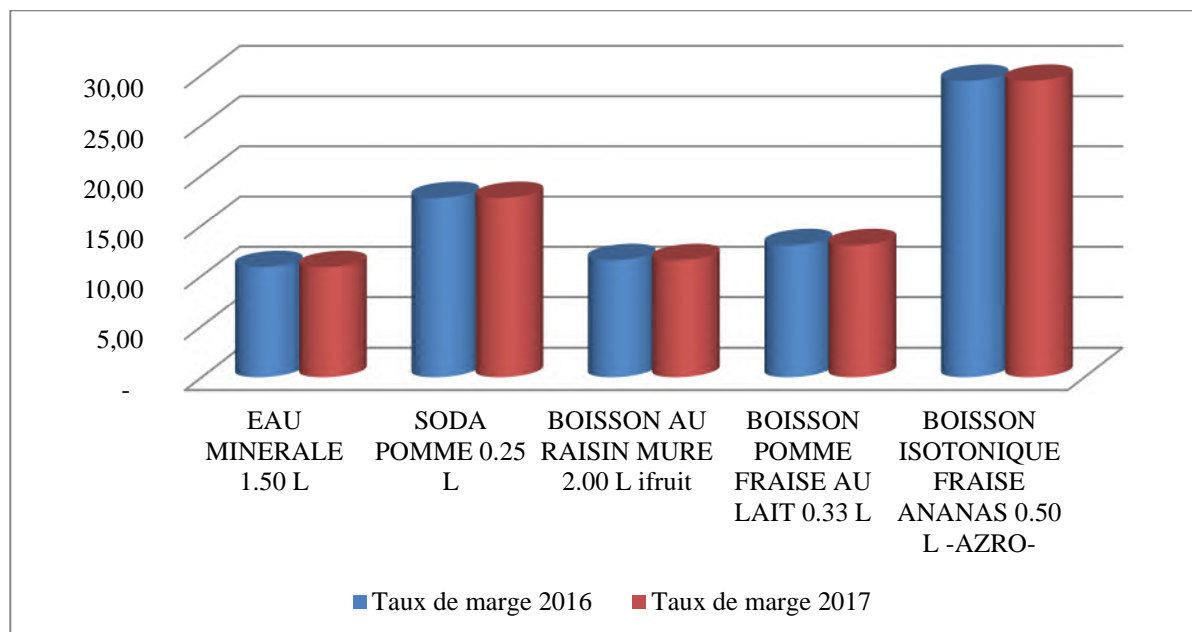
Tableau N° 10 : Le taux de marge pour l'année 2017

(UM = Pack)

Désignation	Coût de revient (1)	Prix de vente (2)	Marge (2-1)	Taux de marge %
Eau minérale 1.50 L (6 BTL)	118,98	133,47	14,49	10,86
Soda pomme 0.25 L (24 BTL)	290,16	352,8	62,64	17,76
Boisson au raisin mûre IFRUIT 2 L (6 BTL)	860,67	973,08	112,41	11,55
Boisson pomme fraise au lait 0.33 L (12 BTL)	450,36	517,86	67,5	13,03
Boisson isotonique fraise ananas AZRO 0.50 L (12 BTL)	444,06	629,1	185,04	29,41

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 23 : Présentation graphique de l'indicateur de marge



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 09 et N° 10)

A partir des tableaux N° 09 et N° 10 et leur représentation graphique, nous constatons que la marge de chaque produit est la même durant les deux années 2016 et 2017.

En effet, nous pouvons classer les 05 produits ci-dessus selon leur marge comme suit :

- En première position, nous trouvons la boisson isotonique (AZRO) 0,25 L qui attire l'attention avec un taux de marge de 29,41 % ;
- En deuxième position, vient Soda Pomme 0,25 L avec un taux de marge de 17,7 % ;
- En troisième position, suit boisson pomme fraise au lait avec un taux de marge de 13,03 % ;
- En quatrième position, découle boisson raisin mûre IFRUIT 2 L avec un taux de marge de 11,76 % ;
- Enfin, vient en cinquième position l'eau minérale 1,5 L avec un taux de marge faible qui est de 10,86% ;

Nous constatons que la SARL IFRI doit prendre en considération l'utilité de ce classement, dont elle faudra donner plus d'importance aux produits qui apportent une marge très importante même si que son chiffre d'affaire n'est pas trop élevé.

A-2- Chiffre d'affaire

C'est un indicateur qui permet à l'entreprise de réaliser une certaine performance.

A-2-1- Chiffre d'affaire global

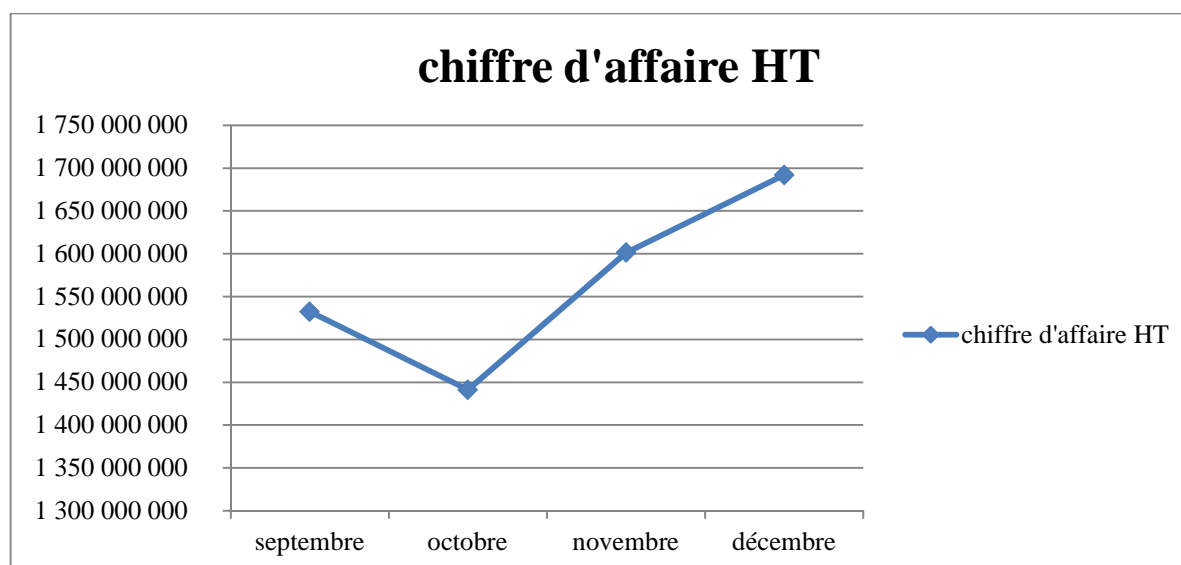
Nous allons évoluer le chiffre d'affaire global d'IFRI pour les mois septembre, octobre, novembre et décembre :

Tableau N° 11 : L'évolution du chiffre d'affaire global

Désignation	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Chiffre d'affaire HT	1 532 356 848	1 441 198 934	1 601 332 149	1 691 884 686

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°24 : Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaire global



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 11)

A partir du tableau N° 11 et le graphique N° 24, nous constatons que le chiffre d'affaire a marqué une baisse de **06%** en mois d'octobre, puis une hausse progressive durant les deux mois qui suivent (novembre et décembre) d'un taux de **11%** et **6%** respectivement.

La baisse constatée en octobre est due à la baisse de la productivité et la quantité commercialisée par IFRI. Un mois après, l'entreprise a connu une progression sur le chiffre d'affaire en raison de la quantité produite et commercialisée ainsi la forte demande des clients.

L'entreprise IFRI doit souvent améliorer sa productivité et chercher les nouvelles sources de revenus pour réaliser un chiffre d'affaire progressif et plus important.

A-2-2-Ventes des produits (quantités et valeurs)

Nous avons élu les familles suivantes (PET) en raison de leur contribution importante du chiffre d'affaire qui est de **75%**.

- Eaux minérales PET (72%) ;
 - Eaux fruitées PET (10%) ;
 - Sodas PET (16%) ;
 - Sport drinks PET (2%).
- } = **75%**

La formule de calcul pour le taux de réalisation des ventes est :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Les ventes réelles} / \text{Les ventes prévues}) * 100$$

A-2-2-1- Les ventes en quantités

Tableau N° 12 : Le taux de réalisation des ventes en quantités pour novembre 2017

Désignation	Quantité (UM = Pack)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
EAUX FRUITEES PET	852 296	774 436	90,86	-77 860	-9,14
EAUX MINERALES PET	5 801 392	5 342 464	92,09	-458 928	-7,91
SODAS PET	1 331 584	1 192 192	89,53	-139 392	-10,47
SPORT DRINKS	14 176	12 620	89,02	-1 556	-10,98
Total	7 999 448	7 321 712	91,53	-677 736	-8,47

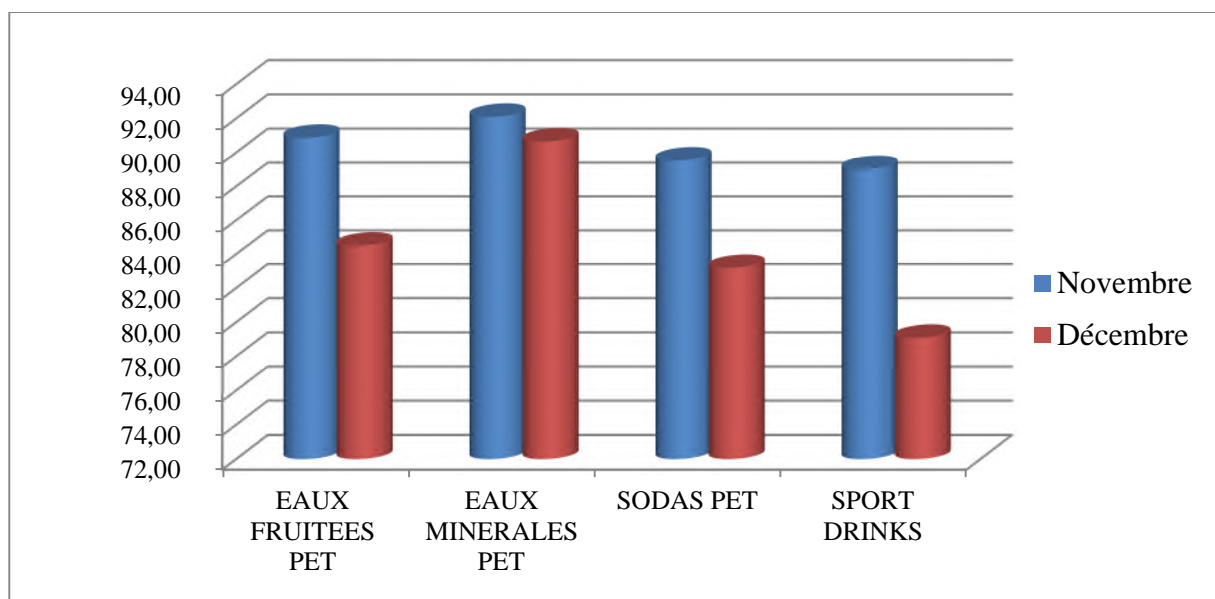
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 13 : Le taux de réalisation des ventes en quantités pour décembre 2017

Désignation	Quantité (UM = Pack)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
EAUX FRUITEES PET	2 534 587	1 296 789	84,50	-237 798	- 15,50
EAUX MINERALES PET	5 789 645	5 248 345	90,65	-541 300	- 9,35
SODAS PET	1 347 648	1 121 020	83,18	-226 628	- 16,82
SPORT DRINKS	13 447	10 634	79,08	-2 813	- 20,92
Total	9 685 327	7 676 787	88,39	-1 008 540	- 11,61

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 25 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités



(Source : Réalisé par nos soins à partir des tableaux n° 12 et n° 13)

A partir de ce graphe et les deux tableaux précédents N°12 et N° 13 nous constatons que le taux de réalisation des ventes est comme suit :

- Nous trouvons en première position le produit phare eau minérale PET avec un taux de réalisation de 92,09 % dans le mois de Novembre 2017 et de 90,65 % en Décembre 2017 ;
- En deuxième position, vient l'eau fruité PET avec un taux de réalisation de 90,86 % dans le mois de Novembre 2017 et 84,50 % en Décembre 2017 ;

- En troisième position, Le Sodas PET avec un taux de 89,53 % dans le mois de Novembre 2017 et 83,18 % en Décembre 2017 ;
- Enfin, en quatrième position Sport Drink atteint un taux de réalisation de 89,02 % en Novembre 2017 et 79,08 % dans le mois de Décembre 2017.

Nous déduisons que ce classement est important pour la SARL IFRI, afin de connaître la quantité produite vendue et la place de chaque produit sur le marché.

IFRI doit augmenter sa productivité pour réaliser un chiffre d'affaire plus important ; en augmentant le nombre de machine et d'effectif ainsi que la nouvelle technologie.

A-2-2-2- Les ventes en valeurs

Tableau N°14 : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour novembre 2017

Désignation	Valeur (UM = DA)					Contribution CA en %
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation %	Ecarts	Ecarts %	
EAUX FRUITEES PET	350 768 308	321 809 940	91,74	- 28 958 368	- 8,26	30,88
EAUX MINERALES PET	528 085 288	499 542 676	94,60	- 28 542 612	- 5,40	47,93
SODAS PET	248 069 528	216 554 192	87,30	- 31 515 336	- 12,70	20,78
SPORT DRINKS	5 945 416	4 299 532	72,32	- 1 645 884	- 27,68	0,41
Total	1 132 868 540	1 042 206 340	92,00	- 90 662 200	- 8,00	100

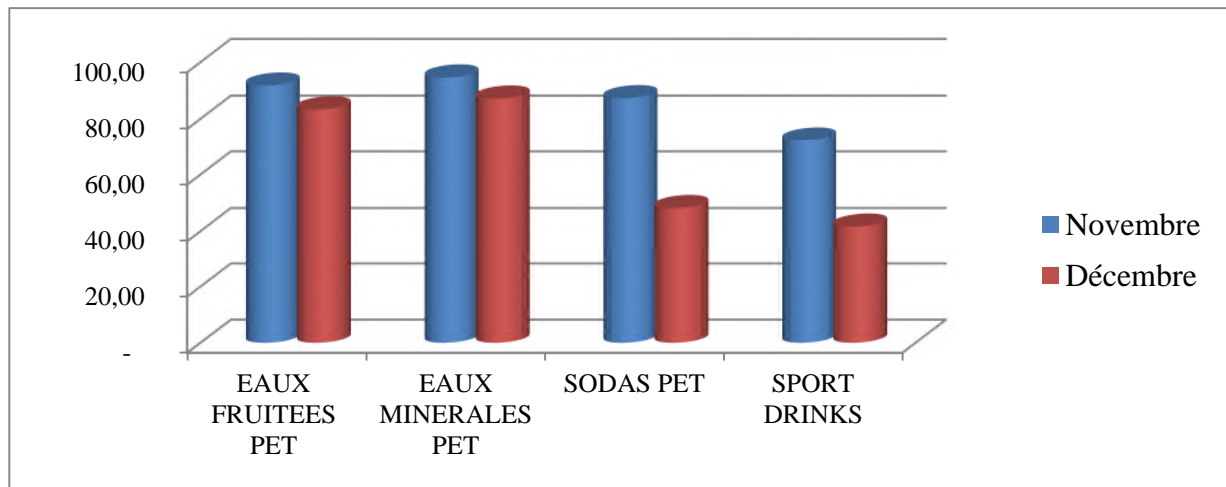
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 15 : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour décembre 2017

Désignation	Valeur (UM = DA)					Contribution CA en %
	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation %	Ecarts	Ecarts %	
EAUX FRUITEES PET	439 465 551	366 303 512	83,35	- 73 162 039	- 16,65	29,15
EAUX MINERALES PET	793 469 186	691 569 337	87,16	- 101 899 850	- 12,84	55,04
SODAS PET	408 032 769	196 566 863	48,17	- 211 465 906	- 51,83	15,65
SPORT DRINKS	4 730 538	1 968 552	41,61	- 2 761 986	- 58,39	0,16
Total	1 645 698 045	1 256 408 264	76,35	- 389 289 781	- 23,65	100

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°26 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N° 14 et N° 15)

- Nous constatons d'après les tableaux précédents ainsi le graphique, que l'eau minérale et le produit phare d'IFRI avec un taux de réalisation des ventes en valeurs de 94,60 % en novembre 2017 et 87,16 % en Décembre 2017, sachant qu'en mois de décembre la SARL IFRI enregistre une augmentation des ventes par rapport au mois de novembre 2017 ;
- Le taux de réalisation des eaux fruitées PET en novembre 2017 est 91,74 % et en décembre 2017 l'entreprise a enregistré un taux de 83,35 %. Ce qui signifie une baisse du taux de réalisation.
- Le Sodas PET enregistre un taux de 87,30 % dans le mois novembre 2017 et 48,17 % en décembre 2017, cela explique une baisse du taux de réalisation ;
- Le taux de réalisation du Sport Drink en mois de novembre est de 72,32 % et 41,61 % en mois de décembre 2017.

Nous remarquons que le taux de réalisation pour toutes les familles des produits n'a pas éteint les objectifs fixés par l'entreprise, cela s'explique par la baisse de demande des clients ou revient au comportement du consommateur qui consomme moins en hiver.

L'entreprise a donc l'objet d'étudier le comportement du consommateur, et les besoins de ce dernier à chaque moment donné pour l'atteinte des objectifs et réaliser un taux de réalisation très important.

A-2-3-Evolution du chiffre d'affaire par régions

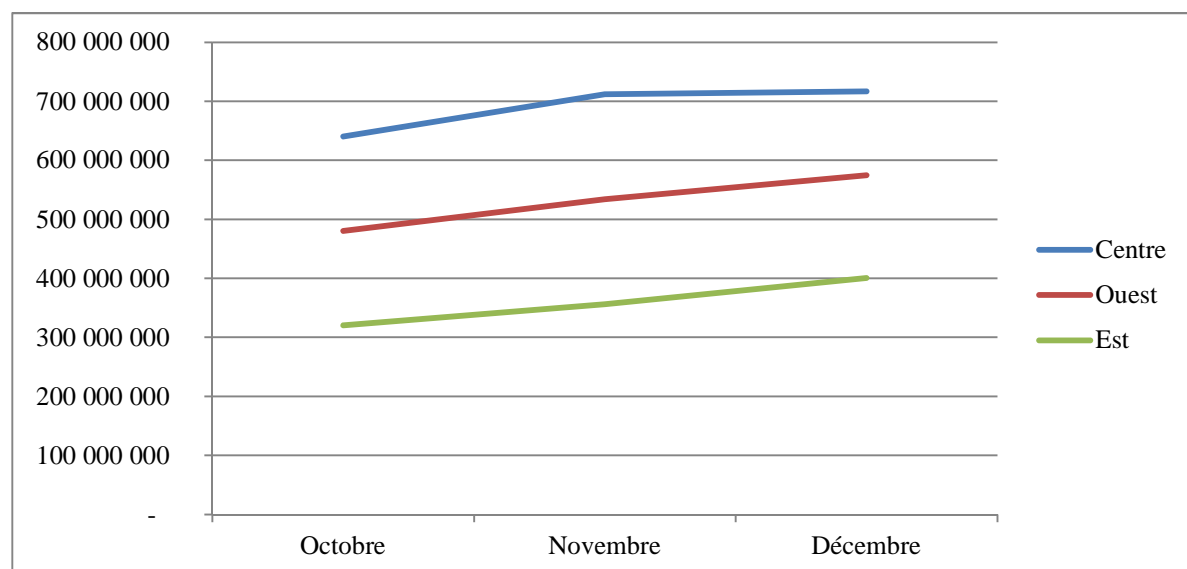
L'évolution du chiffre d'affaire par région, permet à l'entreprise de connaître la région qui achète plus ces produits et de connaître aussi la région qui n'achète pas ses produits, ainsi que les dispositions à retenir pour l'amélioration de ce secteur faible.

Tableau N° 16 :L'évolution du chiffre d'affaire par régions

Régions / Mois	Chiffre d'affaire mensuel (UM = DA)		
	Octobre	Novembre	Décembre
Centre	640 532 860	711 703 177	716 598 579
Ouest	480 399 645	533 777 383	574 886 462
Est	320 266 430	355 851 589	400 399 645
Total	1 441 198 934	1 601 332 149	1 691 884 686

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 27 : Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire par région



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 16)

A partir du tableau N° 16 et le graphique N° 27, nous constatons que la zone du centre est la plus active avec un chiffre d'affaire plus important, suivi par la zone Ouest et enfin l'Est. Du fait de l'éloignement géographique et la présence de plusieurs concurrents locaux,

l'entreprise s'est beaucoup plus focalisée sur le centre et l'Ouest. Le marché de l'Est reste à développer car c'est une part de marché non négligeable.

Par ailleurs, ce qu'on peut constater par rapport à la répartition des zones, c'est qu'elle est faite d'une manière administrative. L'entreprise n'a pas constitué des zones sur la base de la densité de la population ou les habitudes alimentaires des clients. A titre d'exemple, on trouve dans la zone centre la capital et la wilaya ADRAR, sachant que les habitudes alimentaires sont très différentes entre le sud et le nord.

A-2-4-Evolution de la production (en quantité et en valeur) par ligne de production

Nous allons évoluer les différentes lignes de production d'IFRI(en quantité et en valeur) par l'entreprise pour les deux mois novembre et décembre de l'année 2017.

Tableau N° 17 : Le taux de réalisation de la production vendue en quantité par ligne de production pour novembre 2017

Lignes de production	Quantité (UM = Pack)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
ASEPTIQUE	2 156 922	1 401 506	64,98	-755 415	- 35,02
KSB	3 692 147	3 463 507	93,81	-228 640	- 6,19
CAMBI 20	1 846 074	1 731 754	93,81	-114 320	- 6,19
KRONES I	492 089	430 403	87,46	-61 686	- 12,54
KSB18-2	1 126 147	441 441	39,20	-684 706	- 60,80
KSB18-33	1 637 699	522 045	31,88	-1 115 654	- 68,12
CSD	436 731	483 834	110,79	47 104	+ 10,79
SASSIB	175 788	176 596	100,46	808	+ 0,46
KSB06	140 129	69 074	49,29	-71 056	- 50,71
KRONES M	142 462	68 720	48,24	-73 742	- 51,76
KRONES II	5 195	5 540	106,63	344	+ 6,63
Total	11 851 384	8 794 419	74,21	-3 056 964	- 25,79

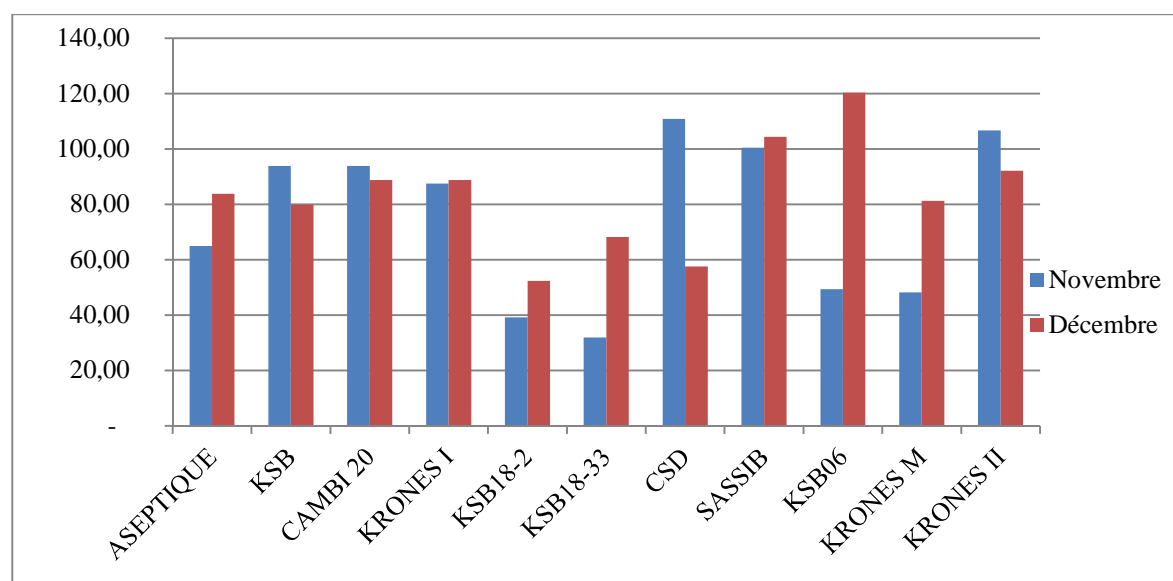
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 18 : Le taux de réalisation de la production vendue en quantité par ligne de production pour décembre 2017

Lignes de production	Quantité (UM = Pack)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
ASEPTIQUE	1 746 553	1 463 814	83,81	-282 739	- 16,19
KSB	5 846 862	4 666 965	79,82	-1 179 897	- 20,18
CAMBI 20	1 407 418	1 249 833	88,80	-157 585	- 11,20
KRONES I	1 055 563	937 375	88,80	-118 189	- 11,20
KSB18-2	1 859 060	972 308	52,30	-886 752	- 47,70
KSB18-33	497 222	339 174	68,21	-158 048	- 31,79
CSD	728 637	419 138	57,52	-309 499	- 42,48
SASSIB	199 197	207 937	104,39	8 740	+ 4,39
KSB06	86 752	104 374	120,31	17 622	+ 20,31
KRONES M	80 812	65 620	81,20	-15 192	- 18,80
KRONES II	2 950	2 717	92,11	-233	- 7,89
Total	13 511 026	10 429 256	77,19	-3 081 770	- 22,81

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 28 : Présentation graphique du taux de réalisation de la production en quantité par ligne de production pour novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 17 et N° 18)

La production d'IFRI s'effectue par 11 lignes de production, chaque ligne a une cadence déterminée et des produits à produire.

Pour novembre : D'après le graphique N° 28 et les tableaux N° 17 et N° 18, nous constatons que les lignes de production CSD, SASSIB et KRONES II ont dépassé leurs objectifs fixés par l'entreprise respectivement de valeurs 10,79%, 0,46% et 6,63%. Par contre les autres lignes (Aseptique, KSB, CAMBI 20, KRONES I, KSB 18-2, KSB 18-33, KSB 06, KRONES M) ont atteint leurs objectifs respectivement : 64%, 93%, 93%, 87%, 39%, 31%, 49% et 48%.

Pour décembre : Nous constatons que les deux lignes (SASSIB et KSB 06) ont dépassé leur objectif respectivement de valeurs 4,39% et 20,31%. Par contre les autres lignes (Aseptique, KSB, CAMBI 20, KRONES I, KSB 18-2, KSB 18-33, CSD, KRONES M, KRONES II) ont atteint leurs objectifs respectivement : 83%, 79%, 88%, 88%, 52%, 68%, 57%, 81% et 92%.

La baisse du taux de réalisation revient à la cadence de chaque ligne de production, dont les lignes qui spécialisent dans la production des grandes bouteilles (grand volume), produisent moins par rapport aux petites bouteilles (0,25 L et 0,33 L).

Tableau N° 19 : Le taux de réalisation de la production vendue en valeur par ligne de production pour novembre 2017

Lignes de production	Valeur (UM= DA)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
ASEPTIQUE	936 865 271	618 593 099	66,03	-318 272 172	- 33,97
KSB	328 527 259	285 118 544	86,79	-43 408 715	- 13,21
CAMBI 20	246 395 444	213 838 908	86,79	-32 556 536	- 13,21
KRONES I	165 175 310	128 095 851	77,55	-37 079 460	- 22,45
KSB18-2	360 683 104	118 567 431	32,87	-242 115 673	- 67,13
KSB18-33	326 819 284	108 098 061	33,08	-218 721 224	- 66,92
CSD	69 666 122	94 108 904	135,09	24 442 781	+ 35,09
SASSIB	15 504 485	18 431 338	118,88	2 926 853	+ 18,88
KSB06	16 152 502	7 935 566	49,13	-8 216 936	- 50,87
KRONES M	15 139 913	7 130 575	47,10	-8 009 337	- 52,90
KRONES II	1 035 470	1 413 872	136,54	378 402	+ 36,54
Total	2 481 964 165	1 601 332 149	64,52	-880 632 016	- 35,48

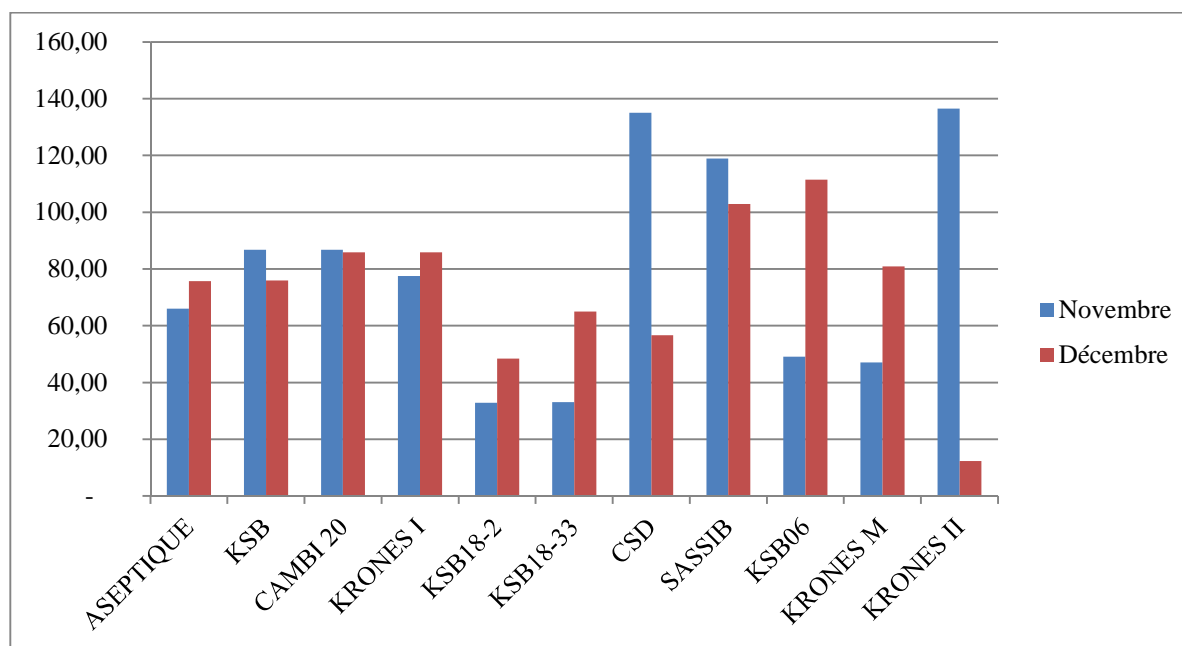
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 20 : Le taux de réalisation de la production vendue en valeur par ligne de production pour décembre 2017

Lignes de production	Valeur (UM = DA)				
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
ASEPTIQUE	844 198 190	639 040 029	75,70	-205 158 161	- 24,30
KSB	520 253 772	394 807 669	75,89	-125 446 103	- 24,11
CAMBI 20	147 609 972	126 773 647	85,88	-20 836 325	- 14,12
KRONES I	110 707 479	95 080 235	85,88	-15 627 244	- 14,12
KSB18-2	370 993 982	179 484 745	48,38	-191 509 237	- 51,62
KSB18-33	167 938 404	109 082 259	64,95	-58 856 145	- 35,05
CSD	187 842 064	106 512 148	56,70	-81 329 916	- 43,30
SASSIB	21 147 375	21 758 132	102,89	610 757	+ 2,89
KSB06	10 164 572	11 329 062	111,46	1 164 490	+ 11,46
KRONES M	8 585 065	6 948 080	80,93	-1 636 985	- 19,07
KRONES II	8 657 245	1 068 682	12,34	-7 588 563	- 87,66
Total	2 398 098 120	1 691 884 686	70,55	-706 213 433	- 29,45

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°29 : Présentation graphique du taux de réalisation de la production en valeur par ligne de production pour novembre et décembre 2017



(Source : établi par nos soins à partir des données du tableau N° 19 et N° 2)

Nous remarquons que :

- Les lignes de production ASEPTIQUE, KRONESI, KSB18-2, KSB18-33, KSB06, KRONES M ont enregistrées un taux de réalisation de 75,70 %, 85,88 %, 48,38 %, 64,95 %, 111,46 % et 80,93 % respectivement, cela nous mène à une croissance en Décembre par rapport au mois de Novembre ce qui explique l'évolution du chiffre d'affaire en terme positive ;
- Par contre les autres lignes ont enregistrées une décroissance du taux de réalisation en Décembre par rapport au mois de Novembre, surtout les deux lignes CSD et KRONES qui ont enregistrées une chute libre par rapport aux autres.

A-2-5- Evolution du chiffre d'affaire par clients :

Les clients d'IFRI sont présentés selon leur importance comme suit :

- Dépositaires ;
- Exclusivités ;
- Catering ;
- Exportations ;
- Autres client ;

Nous allons évoluer le chiffre d'affaire par client, pour que l'entreprise puisse prendre des décisions concernant son importance envers ses clients.

Tableau N° 21 : Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour novembre 2017

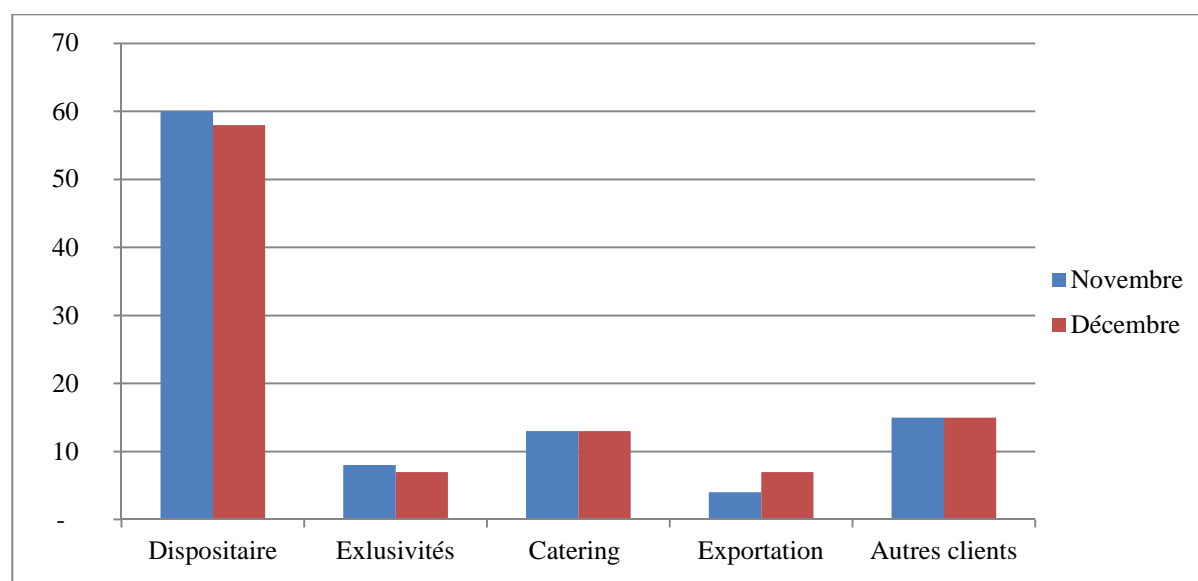
Désignation	Valeur (UM = DA)					Contribution CA en %
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %	
Dépositaires	1 395 666 850	960 799 290	68,84	-434 867 560,08	-31,16	60
Exclusivités	216 103 073	128 106 572	59,28	-87 996 500,80	-40,72	8
Catering	298 445 145	208 173 179	69,75	-90 271 965,21	-30,25	13
Exportation	70 202 812	64 053 286	91,24	-6 149 525,88	-8,76	4
Autres clients	315 643 758	240 199 822	76,10	-75 443 935,50	-23,90	15
Total	2 296 061 637	1 601 332 149	69,74	-694 729 487,47	-30,26	100

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 22 : Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour décembre 2017

Désignation	Valeur (UM = DA)					Contribution CA en %
	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %	
Dépositaires	1 265 926 845	981 293 118	77,52	284 633 726,48	-22,48	58
Exclusivités	177 651 088	118 431 928	66,67	59 219 159,90	-33,33	7
Catering	351 097 646	219 945 009	62,64	131 152 636,50	-37,36	13
Exportation	184 652 395	118 431 928	64,14	66 220 466,60	-35,86	7
Autres clients	364 524 598	253 782 703	69,62	110 741 894,80	-30,38	15
Total	2 343 852 571	1 691 884 686	72,18	651 967 884,28	-27,82	100

Figure N° 30 : Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaire par clients pour les deux mois novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°21 et N°22)

- Nous constatons que la majorité des segments sont les Dépositaires avec un taux de 60 % en Novembre et de 58 % en Décembre 2017 ;
- En deuxième position les Autres clients (sociétés publiques, hôtels, institutions militaires...) Participent avec un taux de 15 % en Novembre et le même taux(15 %) en Décembre 2017 ;

- En troisième position, suivit par Catering avec un taux de 13 % en Novembre et le même taux en Décembre 2017 ;
- En quatrième position, vient Exclusivités avec un taux de 8 % en Novembre et 7 % en Décembre 2017 ;
- Enfin, l'exportation se trouve en cinquième position avec un taux de 4 % en Novembre et 7 % en Décembre 2017.

L'entreprise IFRI doit donner plus d'importance à ses clients selon le classement précédent. De ce fait, les clients qui apportent plus de gain pour l'entreprise, il fallut qu'ils trouvent des bonnes conditions (assurer le transport, la qualité des produits, le bon accueil...etc.) à IFRI et bénéficient de remises et de réductions.

A-3- Nombre de nouveaux clients

Cet indicateur montre le dynamisme commercial de l'entreprise et aussi sa capacité à trouver de nouvelles sources de revenus.

La formule de calcul du taux de nouveaux clients est la suivante :

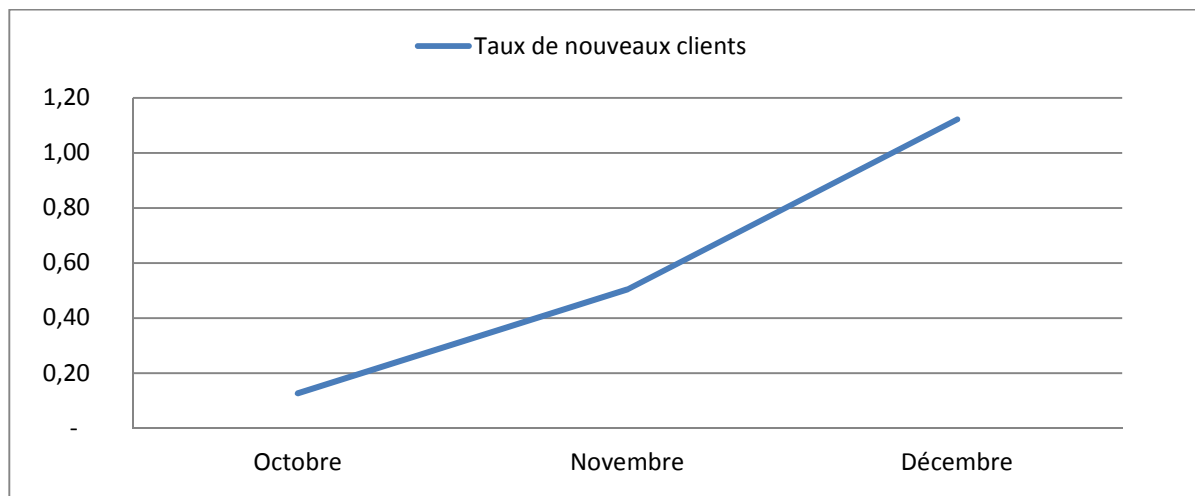
$$\text{Taux de nouveaux clients} = \left(\frac{\text{nombre de nouveaux clients}}{\text{nombre total des clients}} \right) * 100$$

Tableau N°23 : Le taux de nouveaux clients pour les trois derniers mois de l'année 2017

Mois / Clients	Nombre des clients	Nombre de nouveaux clients	Taux de nouveaux clients%
Octobre	790	1	0,13
Novembre	789	4	0,50
Décembre	793	9	1,12
Au 31/12/2017	802	-	-

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 31 : Présentation graphique du taux de nouveaux clients pour 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 23)

Nous remarquons que le taux de nouveaux clients a augmenté progressivement de l'octobre à décembre de valeurs 0,13 %, 0,50 % et 1,12 % respectivement. Cela explique, que l'entreprise IFRI arrive à trouver des nouvelles sources de revenus, dû à la qualité de ses produits et son marketing.

L'indicateur de nombre des nouveaux clients permet à IFRI de mesurer une certaine performance. Elle doit donner l'attention aux clients qui apportant un chiffre d'affaire plus important ; un client qui apporte 1 milliard est mieux que 10 clients qui apportent le même chiffre.

3-2-5-2- Le tableau de bord production

L'objectif de ce tableau de bord, est de mesurer la production de l'entreprise pour donner une certaine performance pour les responsables.

A- Elaboration d'un tableau de bord de production

Pour bien mener à l'élaboration d'un tableau de bord de production, nous avons jugé utile ces indicateurs suivants :

- La productivité;
- Le taux des produits non-conformes ;
- La fiabilité des prévisions ;
- Le taux d'heures supplémentaires.

A-1- Productivité

La productivité permet de mesurer la performance des ressources et l'efficacité des processus. Il s'agit du nombre ou de la quantité des produits délivrés par rapport au nombre d'heures de travail ou au nombre salarié.

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{La productivité} = (\text{la quantité produite} / \text{total d'heures travaillées}) * 100$$

Remarque : Heures de travail = [(24 heures* 5jours) *4] = 480 heures / mois

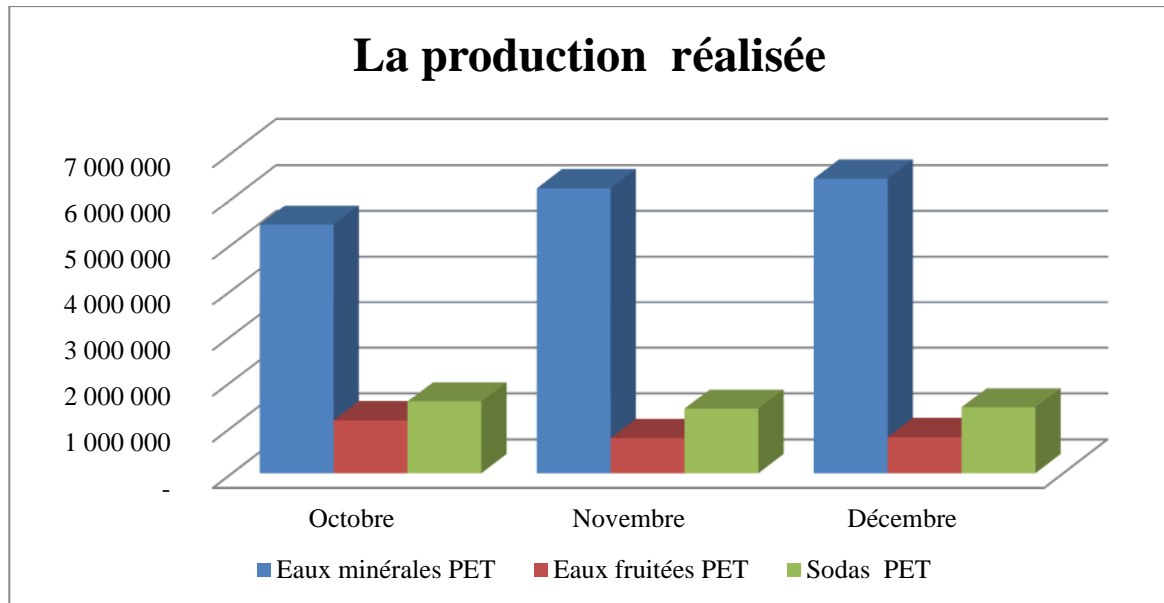
Tableau N° 24 : La productivité pour octobre, novembre et décembre 2017

(UM= Pack)

Produits / Mois	Octobre	Novembre	Décembre	Total	Heures de travail	Productivité par heure
Eaux minérales PET	5 433 785	6 228 415	6 436 164	18 098 364	1 440	12 568
Eaux fruitées PET	1 140 521	757 573	778 737	2 676 830	1 440	1 859
Sodas PET	1 552 421	1 396 598	1 424 786	4 373 804	1 440	3 037
Total	8 126 726	8 382 586	8 639 686	25 148 998	4 320	5 822

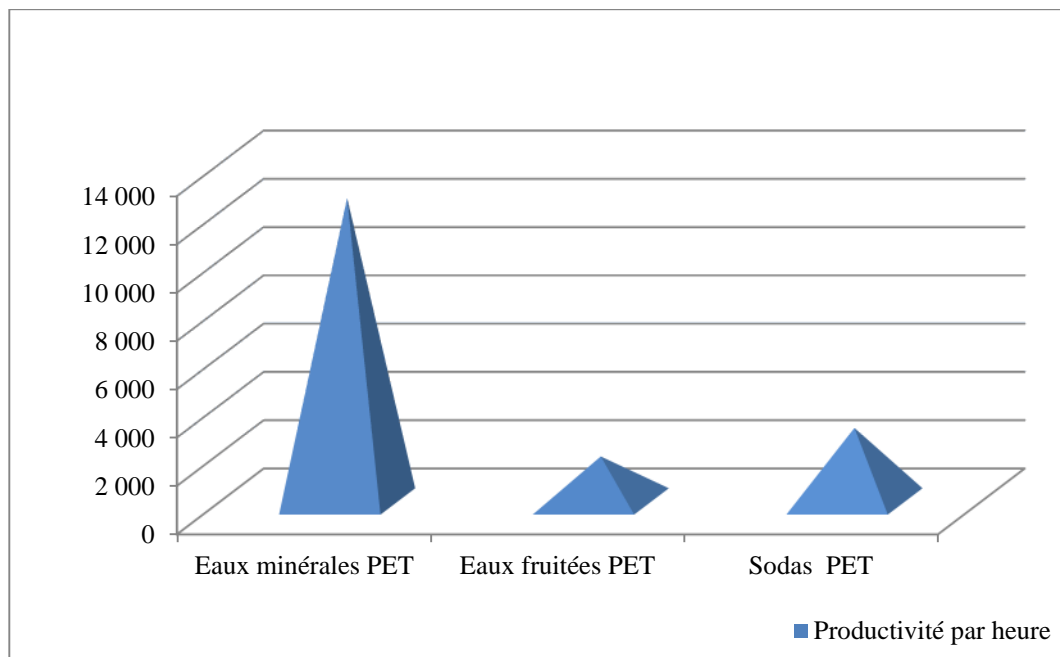
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°32 : Présentation graphique pour la production réalisée pour octobre, novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 24)

Figure N° 33 : Présentation graphique de la productivité par heure pour octobre, novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 24)

Nous pouvons constater d'après le graphique et les tableaux ci-dessus que l'Eaux minérales PET est à la tête de la productivité d'IFRI avec une productivité de 12 568 packs par heure. Les Sodas PET et les Eaux fruitées PET ont enregistrés respectivement une productivité de 1 856 packs et 3 037 packs par heure.

La production d'IFRI est très élevée dans l'eau minérale due à sa forte demande. Suit par les sodas et les eaux fruitées.

Une productivité élevée peut apporter :

- Une amélioration des revenus ;
- Une mesure de la productivité par rapport au capital humain ;
- Une mesure de la productivité par heure de chaque produit.

A-2- Produits non-conformes

Cet indicateur permet de mesurer la qualité des produits et indiquer les produits qui ne répondent pas aux exigences relatives de la conformité.

La formule de calcul du taux des produits non conformes est la suivante :

$$\text{Taux de produits non-conformes} = (\text{nombre de produits non-conformes} / \text{production total}) * 100$$

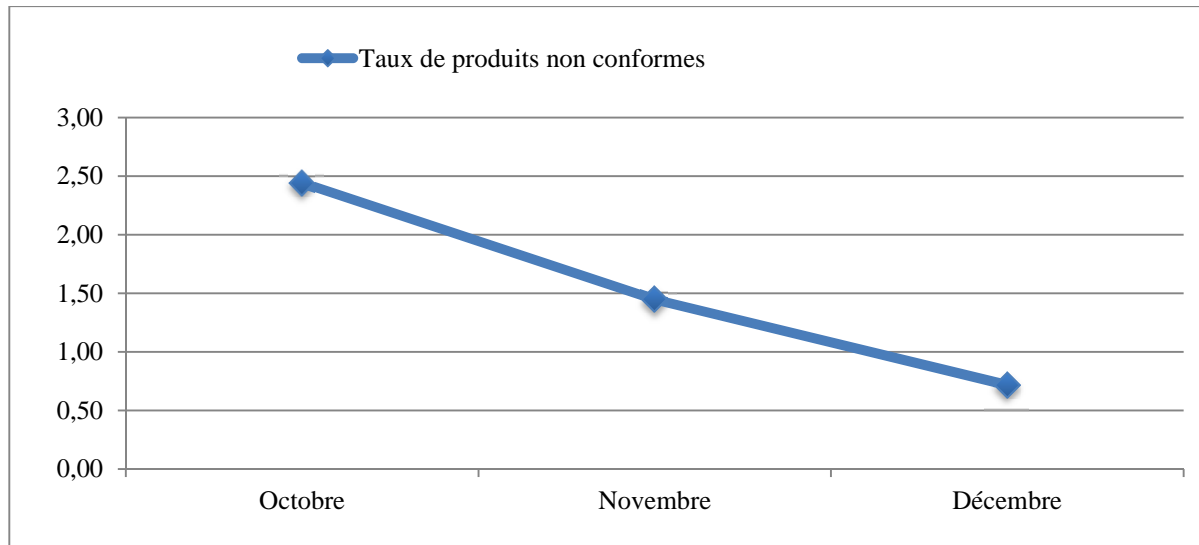
Tableau N° 25 : Le taux des produits non-conformes pour les trois derniers mois de l'année 2017

(UM = Pack)

Désignation	Totalité des produits	Produits conformes	Produits non conformes	Taux de produits non conformes %
Octobre	8 488 341	8 281 226	207 115	2,44
Novembre	8 965 027	8 835 408	129 619	1,45
Décembre	9 106 224	9 040 884	65 340	0,72

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 34 : Présentation graphique du taux des produits non-conformes pour Octobre, Novembre et Décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 25)

Nous constatons que le taux des produits non-conformes pour octobre, novembre et décembre est respectivement de 2.44 %, 1,45 % et 0.72 %.

Les produits non-conformes d'IFRI sont ceux qui ont un défaut sur l'emballage ou bien le produit lui-même (contenu de la bouteille).

La baisse des produits non-conformes signifie la qualité et la conformité de l'activité industrielle d'IFRI. Cette qualité et performance sont dues à son plan opérationnel et sa politique qualité.

IFRI doit toujours se mettre à l'amélioration continue de la qualité (ISO 9001, version 2008) PCDA.

Cette procédure permet à IFRI d'assurer la qualité et réduire les produits non-conformes.

A-3- Fiabilité des plannings et des prévisions

Cet indicateur dégage un pourcentage qui permet d'apporter des solutions pour fiabiliser les délais de livraisons vis-à-vis du service commercial.

Le taux de fiabilité des plannings et des prévisions se calcule par la formule suivante :

$$\text{Taux de fiabilité} = (\text{production réalisée} / \text{production prévue}) * 100$$

Tableau N°26 : Le taux de fiabilité des plannings et des prévisions pour le mois de janvier 2017

Produit	Quantité (UM = Pack)				
	Production prévue (1)	Production réalisée (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
EAUX MINERALES PET	5 260 438	4 131 267	78,53	- 1 129 171	- 21,47
EAUX FRUITEES PET	2 008 497	1 508 270	75,09	- 500 227	- 24,91
SODAS PET	1 446 278	1 021 832	70,65	- 424 446	- 29,35
Total	8 715 212	6 661 369	76,43	- 2 053 844	- 23,57

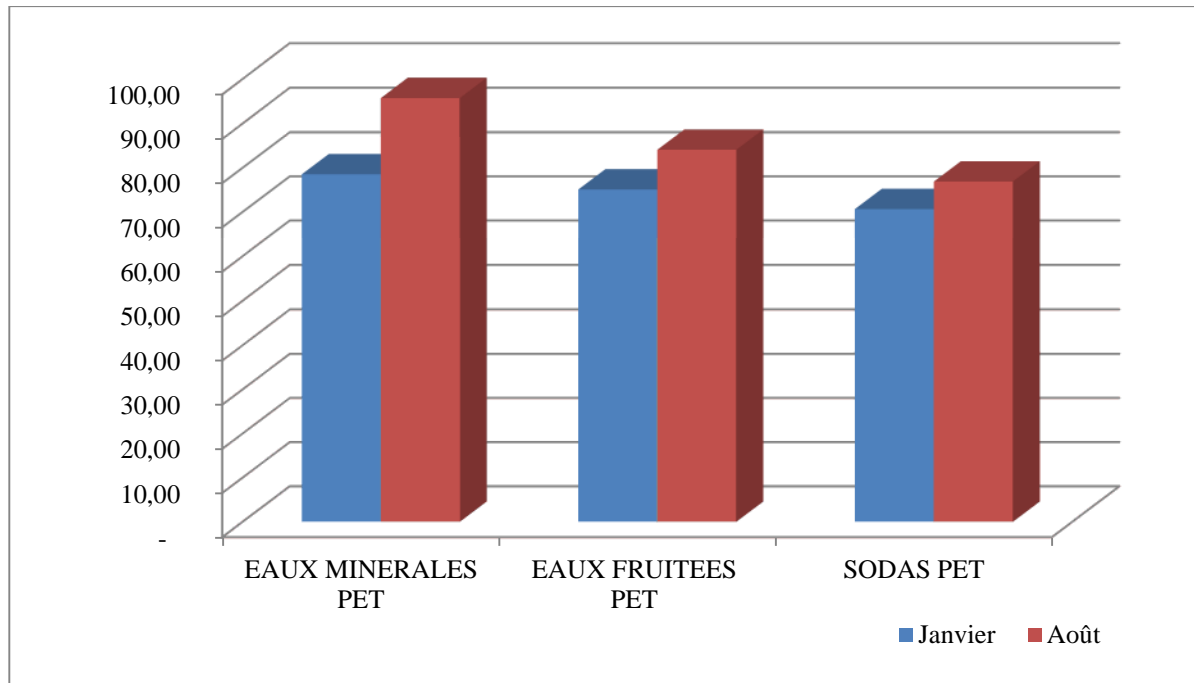
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 27 : Le taux de fiabilités des plannings et des prévisions pour le mois d'Août 2017

Produit	Quantité (UM = Pack)				
	Production prévue (1)	Production réalisée (2)	Taux de réalisation %	Ecart (2-1)	Ecart %
EAUX MINERALES PET	6 833 736	6 540 424	95,71	- 293 312	- 4,29
EAUX FRUITEES PET	3 512 165	2 953 704	84,10	- 558 461	- 15,90
SODAS PET	2 383 156	1 832 419	76,89	- 550 737	- 23,11
Total	12 729 057	11 326 547	88,98	- 1 402 509	- 11,02

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°35 : Présentation graphique du taux de fiabilités des plannings et des prévisions pour janvier et août 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 26 et N° 27)

D'après le graphique et les tableaux nous constatons que :

- En premier lieu, l'eau minérale PET a enregistré un taux de réalisation de 78,53 % en janvier 2017, puis en mois d'août, un taux de réalisation de 95,71% a été constaté ;
- En deuxième lieu, l'eau fruitée PET a enregistré un taux de réalisation de 75,09 % en mois de janvier et 84,10 % en mois d'août 2017 ;
- Enfin, Sodas PET a marqué un taux de réalisation de 70,89 % en janvier 2017 et 76,89 % en mois d'août 2017.

L'entreprise IFRI arrive à accroître le taux de réalisation, cela s'explique la fiabilité des plannings et prévisions réalisé par les responsables.

Pour améliorer la fiabilité des plannings et des prévisions, les responsables doivent :

- Rechercher de façon continue les actions qui permettent d'augmenter la fiabilité ;
- Ne pas créer de prévisions concurrentes ;
- Mettre en place les ressources nécessaires à la vérification et à la correction des données qui sont utilisées pour fixer les objectifs (prévisions) ;
- Communiquer les prévisions aux personnes à qui elles sont destinées régulièrement.

A-4- Heures supplémentaires

Cet indicateur permet de mesurer le taux du nombre d'heures travaillées de plus que le nombre d'heures normales de travail.

La formule de calcul du taux d'heures supplémentaires est la suivante :

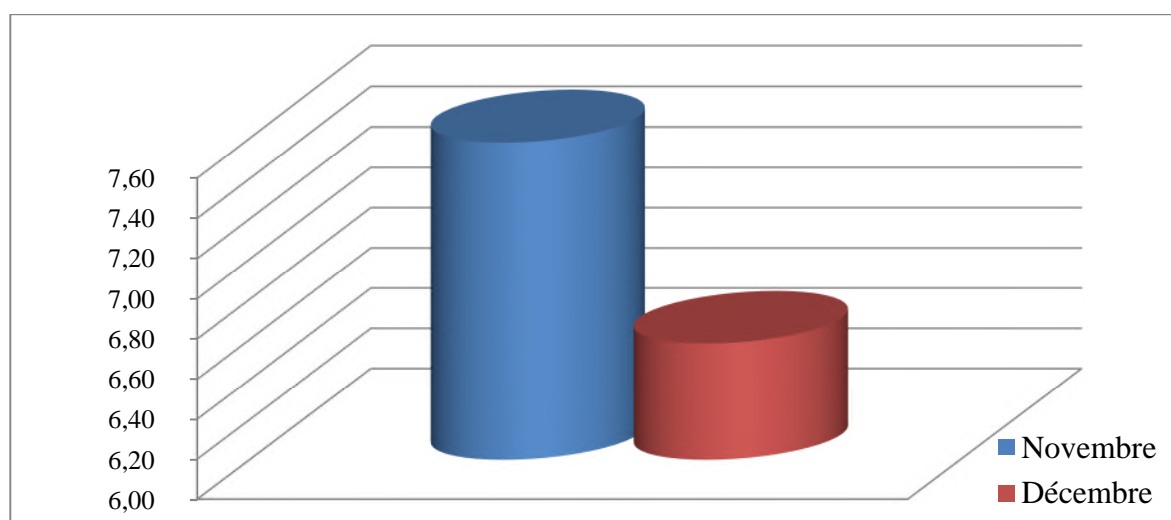
$$\text{Taux d'heures supplémentaires} = (\text{nombre d'heures supplémentaires} / \text{nombre d'heures totales}) * 100$$

Tableau N° 28 : Le taux d'heures supplémentaires pour novembre et décembre 2017

Mois	Nombre d'heures totales	Nombre d'heures normales	Nombre d'heures supplémentaires	Taux d'heures supplémentaires%
Novembre	203939	188480	15459	7,58
Décembre	208610	194880	13730	6,58
Total	412549	383360	29189	14,16

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 36 : Présentation graphique du taux d'heures supplémentaires pour novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N° 28)

Nous pouvons constater d'après le graphique N° 36 et le tableau N° 28, un taux de 7,58% a été enregistré en novembre 2017, ce taux a connu une baisse en décembre de 1%.

Les taux constatés ci-dessus sont acceptables pour IFRI, dont elle n'a pas dépassé 10%. De ce fait, IFRI effectue les heures supplémentaires en raison de :

- Combler les absences du travail ;
- Accroître la productivité pour satisfaire les besoins des clients ;

Un taux très important, peut affaiblir les ressources humaines et épuiser leurs réserves d'énergie, cela provoque un cumul des erreurs et une baisse de productivité.

3-2-5-3- Tableau de bord des ressources humaines

C'est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines.

A-Elaboration d'un tableau de bord RH

L'élaboration d'un tableau de bord RH se construit à partir des indicateurs pertinents et fiables qui permettent de comprendre rapidement la situation de la SARL IFRI, et de mesurer l'efficacité des systèmes RH.

Dans notre cas, on a trouvé utile les 03 indicateurs suivants :

- Le taux de roulement ;
- Le taux d'encadrement ;
- Le taux d'absentéisme.

A-1- Le taux roulement

Le taux de roulement représente le nombre des salariés qui quittent l'entreprise par rapport au nombre moyen des salariés.

Le calcul du taux de roulement se fait par la formule suivante :

$$\boxed{\text{Taux de roulement} = (\text{départs salariés} / \text{effectifs}) * 100}$$

Tableau N°29 : Le taux de roulement pour novembre 2017

Désignations	Effectifs	Départs salariés	Taux de roulement%
Cadres dirigeants	14	1	7,14
Cadres supérieurs	28	0	-
Cadres	191	2	1,05
Maîtrises	480	2	0,42
Exécutions	449	3	0,67
Pré-emploi	16	0	-
Total	1178	8	0,68

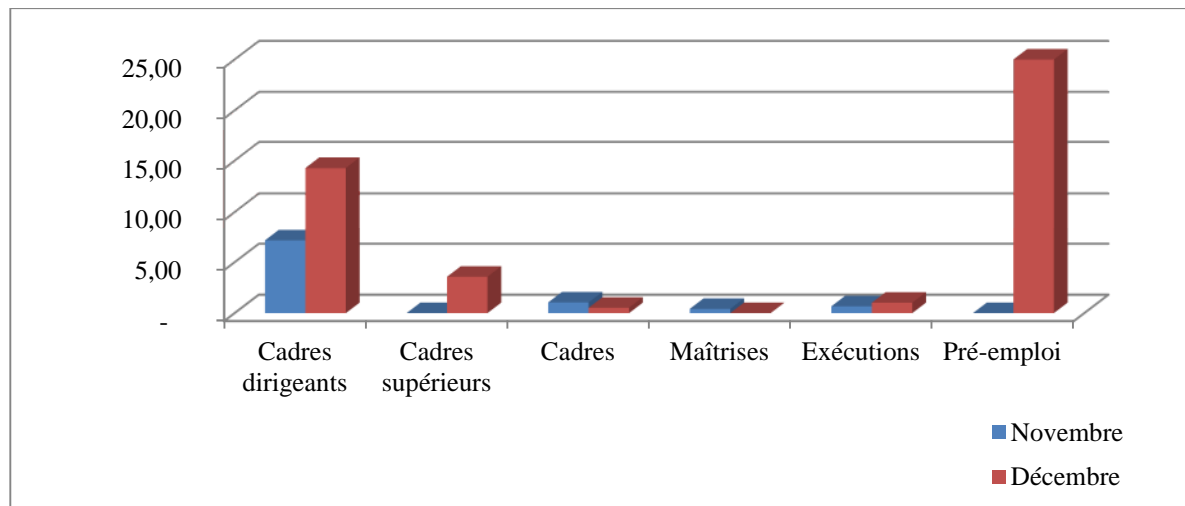
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 30 : Le taux de roulement pour décembre 2017

Désignations	Effectifs	Départs salariés	Taux de roulement%
Cadres dirigeants	14	2	14,29
Cadres supérieurs	28	1	3,57
Cadres	191	1	0,52
Maîtrises	480	0	-
Exécutions	489	5	1,02
Pré-emploi	16	4	25
Total	1218	13	1,07

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 37 : Présentation graphique du taux de roulement pour novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°29 et N°30)

D'après le tableau N° 29 et N° 30 et le graphique N° 37, nous constatons :

- Nous avons enregistré en novembre 2017 pour la catégorie cadres dirigeants un taux de roulement de 7,14 %. En décembre de la même année, il a passé à 14,29 % dû au départ d'un cadre dirigeant ;
- Pour la catégorie Cadres supérieurs, nous n'avons constaté aucun départ salarié en novembre, ce qui explique un taux de roulement nul. En décembre un départ salarié qui a causé un taux de 3,57 % ;
- Nous remarquons dans la catégorie cadre, un taux marqué de 1,05 % en novembre qui a baissé en décembre à 0,52 % ;
- Nous constatons que le taux de roulement pour la catégorie maitrises est de 0,42 % en novembre puis nul en Décembre ;
- La catégorie exécution a enregistré un taux de roulement de 0,67 % en novembre et qui est augmenté par la suite à 1,02 % en Décembre ;
- Enfin, le taux de la catégorie pré-emploi est nul en novembre 2017 et 25 % en décembre 2017.

Les causes de roulement sont les suivantes :

- Retraite ;
- Fin de contrat et licenciement ;

- Abandon de poste ;
- Essaie non concluant ;
- Démissions :
 - Certaines démissions sont forcées et provoquées par les propriétaires (mauvais traitement) ;
 - D'autres démissions sont dues à l'ambition de certains cadres (ils ont trouvés de meilleures offres et de meilleurs avantages ailleurs).

Afin de diminuer le taux de roulement, l'entreprise ou l'ensemble de responsable doit :

- Examiner les raisons du roulement ;
- Devenir et évoluer le milieu de travail remarquable ;
- Améliorer le processus d'embauche ;
- Offrir de la formation et des promotions.

A-2-Le taux d'encadrement

Cet indicateur représente le nombre d'employés que chaque gestionnaire soutient, cet indice est lié à la performance des employés ainsi qu'à la rétention.

Le taux d'encadrement se calcule comme suit :

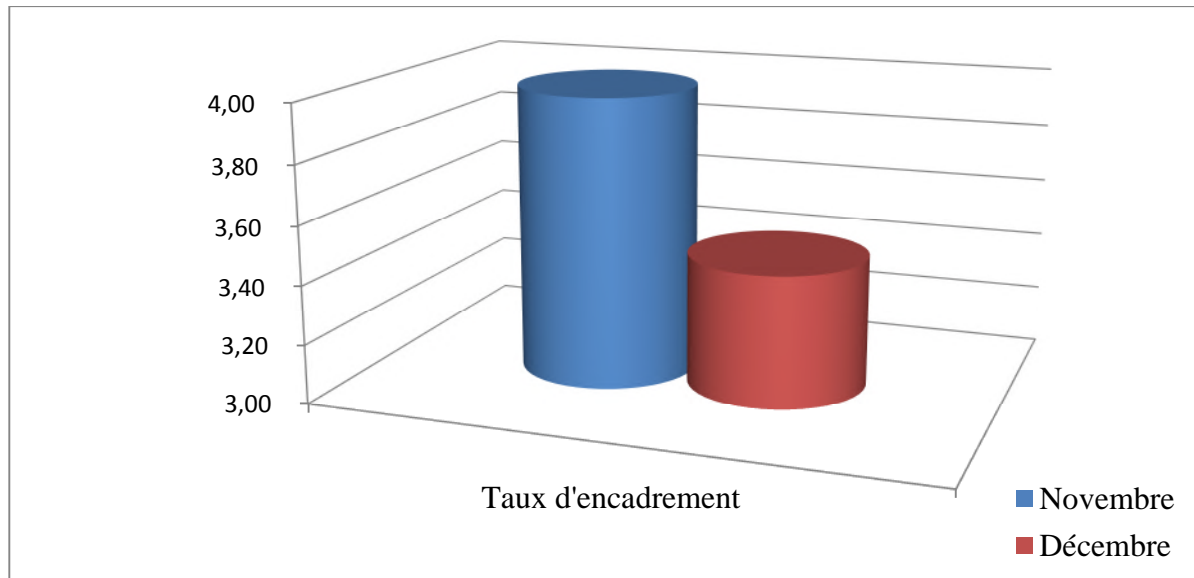
$$\text{Taux d'encadrement} = \left(\frac{\text{Nombre d'encadrant dans la structure}}{\text{Nombre de salariés temps plein}} \right) * 100$$

Tableau N° 31 : Le taux d'encadrement pour novembre et décembre 2017

Désignation	Nombre salariés temps plein	Nombre d'encadrant	Taux d'encadrement %
Novembre	1 178	47	3,99
Décembre	1 218	42	3,45

(Source : Réalisé par nos soin a partir des données de l'entreprise)

Figure N°38 : Présentation graphique du taux d'encadrement pour novembre et décembre 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°31)

Nous constatons que le taux d'encadrement pour le mois de novembre est de 3,99 %, puis 3,45 % en mois de décembre, cela s'explique par une baisse du taux d'encadrement.

Un taux élevé, permet à l'entreprise de réaliser un programme de mise à niveau dans les meilleures conditions et de pérenniser les formes de conseils et d'assistance offertes.

Pour augmenter ce taux, l'entreprise IFRI doit effectuer un recrutement des cadres dirigeants et supérieurs afin de :

- Planifier les objectifs de l'entreprise et assurer l'atteinte ;
- Organiser les activités et la structure de l'entreprise et assure la responsabilité ;
- Servir le lien entre l'entreprise et son environnement.

A-3- Absentéisme

L'absentéisme est révélateur de l'état d'esprit des équipes dans une entreprise. De ce fait, il est important de connaître le nombre d'absences des employés et le taux d'absentéisme.

Le calcul du taux d'absentéisme se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = (\text{total d'heures d'absence} / \text{total d'heures du travail}) * 100$$

Tableau N°32 :L'absentéisme pour novembre et décembre 2017

Mois	Nombre d'absence	Congé maladie	Accident de travail	Absence autorisée	Absence non autorisée	Congé
Novembre	178	65	10	35	8	60
Décembre	162	53	19	30	10	50
Total	340	118	29	65	18	110

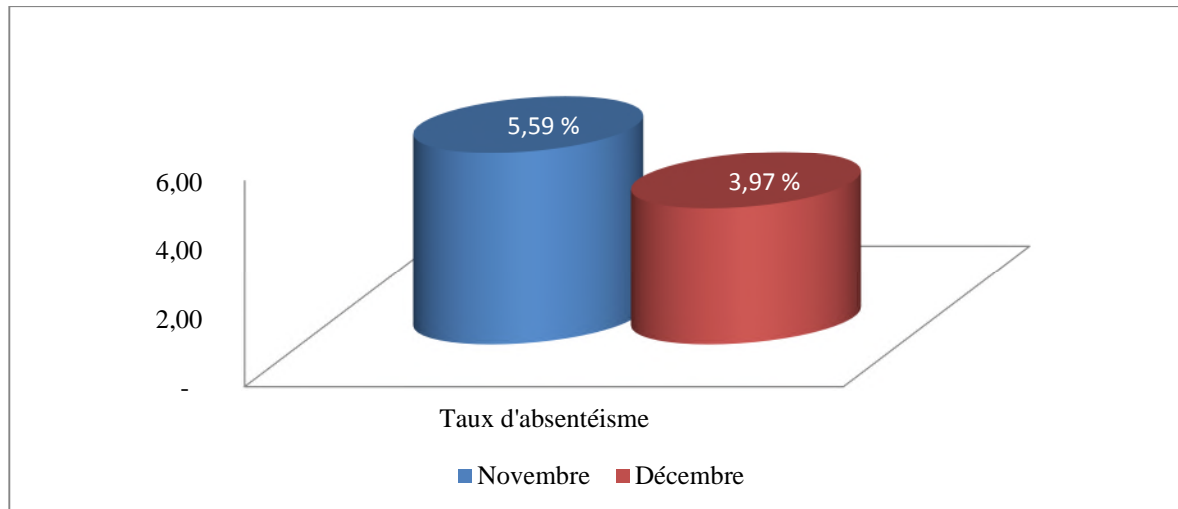
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Tableau N° 33 : Le taux d'absentéisme pour novembre et décembre 2017

Mois	Total d'heures d'absences	Total d'heures du travail	Taux d'absentéisme %
Novembre	10 544	188 480	5,59
Décembre	7 744	194 880	3,97
Total	18 288	383 360	4,77

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

Figure N°39 : Présentation graphique du taux d'absentéisme pour novembre et décembre de l'année 2017



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°32 et N° 33)

Dans ce graphe nous remarquons que le taux d'absentéisme pour le mois de novembre est de 5,59 % et en décembre il a diminué à 3,97 %.

Les causes des absences se traduisent comme suit :

- La mauvaise qualité du sommeil ;
- Les conditions de trajet.

Les conséquences des absences sont multiples, elles sont constituées comme suit :

- Affecter la productivité ;
- baisser le moral général de l'entreprise et la qualité de travail ;

Recommandation pour l'entreprise IFRI :

- Analyser la source et la cause de l'absentéisme ;
- La communication efficace ;
- Avoir de bonnes politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines ;
- Connaître la personnalité des employés.

3-3- Phase de mise en œuvre

Cette phase est constituée de deux étapes :

3-3-1- Etape 8 : Choix du progiciel

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'exploiter un progiciel qui leurs permet de faciliter les tâches des différentes structures de l'entreprise.

L'entreprise IFRI a choisi le « progiciel SAGE 100 » (logiciel de gestion) pour un meilleur accomplissement entre les différentes structures de l'entreprise.

Le progiciel « SAGE 100 » permet donc à la SARL IFRI :

- Une fiabilité garantie de l'information ;
- Un respect des principes de SCF ;
- Un pilotage fiable entre la DFC et les autres structures ;
- Une minimisation du risque client ;
- Une minimisation du risque fournisseur.

Ce progiciel permet une interface automatique entre la structure finance comptabilité et les autres structures de l'entreprise qui sont les suivantes :

- Approvisionnement (fournisseurs) ;
- Vente (commercial) ;
- Production ;
- Gestion des stocks ;
- Recouvrement des créances ;
- Ressource humaine (paie...).

3-3-2- Etape 9 : Intégration et déploiement de la solution

Par conséquent, notre tableau de bord sera peut-être fonctionnel et ça nécessite une formation spécifique pour le sous-directeur du contrôle de gestion (responsable) ainsi que son équipe (contrôleurs de gestion).

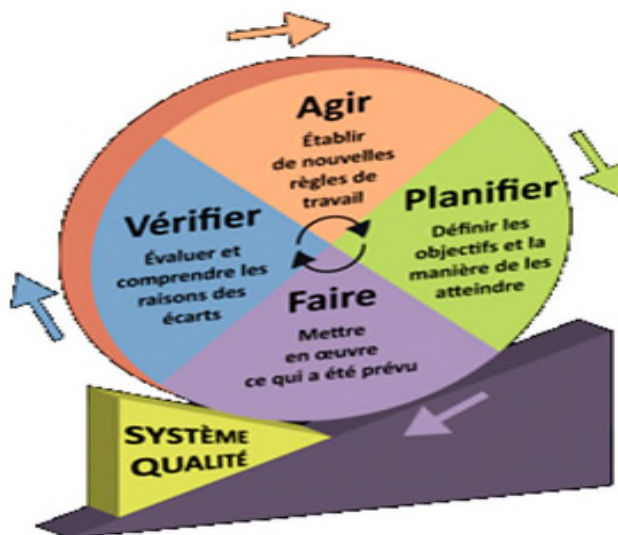
3-4- Phase d'amélioration permanente

Cette phase est la dernière de la méthode GIMSI, elle est constituée de l'étape suivante :

3-4-1- Etape 10 : L'audit du système

C'est l'amélioration continue s'appelle théoriquement : « Roue de Deming » PDCA : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir).

Figure N° 40 : Roue de Deming



(Source : document interne de l'entreprise)

Avec le temps, l'entreprise IFRI évolue. Il s'agit de s'assurer périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et les utilisateurs.

L'amélioration continue de la SARL IFRI se fait en quatre phases qui sont :

- Planifier ;
- Faire ;
- Vérifier ;
- Agir.

L'objectif final d'IFRI est de la :

- Mesurer, analyser et améliorer ;

- Surveiller (analyser, mesurer les processus et vérifier la conformité des produits) ;
- Maitriser les produits non-conformes ;
- Analyser les données ;
- Améliorer les processus (action corrective + action préventive = amélioration continue).

Conclusion

D'après ce que nous avons traité dans ce troisième chapitre, nous constatons que la construction et l'élaboration du tableau de bord au sein de la SARL IFRI est très importante. De ce fait les contrôleurs exigent la meilleure collecte de l'information et qu'elle soit pertinente et compréhensible pour un bon contrôle.

L'importance du tableau dans la SARL se traduit par une transmission d'un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et les ventes, afin de vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations concernés. Ainsi, le contrôleur de gestion programme une réunion dans le nécessaire avec la direction générale et l'ensemble de la gérance pour débattre les écarts de réalisations et mettre en place des plans d'actions pour remédier aux écarts constatés.

Dans notre cas pratique, nous avons élaboré un tableau de bord : commercial, production et ressources humaines en utilisant la méthode GIMSI, afin d'interpréter les écarts et les taux constatés.

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est devenue plus complexe dans un environnement concurrentiel et instable. Pour atteindre les objectifs face à une telle complexité, l'entreprise doit adopter un système de contrôle qui peut lui permettre le bon contrôle et la prise de décision la plus adéquate avec la bonne maîtrise de l'information.

Le contrôle de gestion s'avère donc avec ses différents outils comme un système de contrôle de l'entreprise qui permet la transmission entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel tant qu'une interface.

Le tableau de bord de gestion occupe une place importante dans la direction contrôle de gestion, il permet à l'entreprise de réagir mieux face à la complication de l'environnement, d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

Durant notre travail de recherche, nous avons essayé de montrer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise et de savoir l'utilité du tableau de bord et son application. De ce fait, nous avons mené une étude quantitative et qualitative au niveau de la SARL IFRI, notre cas pratique nous a permis d'exploiter nos connaissances théoriques à la mise en place du tableau de bord de gestion afin de répondre aux deux hypothèses que nous avons citées dans l'introduction.

- Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de gestion d'IFRI, sont ceux du commercial et production ; ce qui infirme l'hypothèse N° 01.
- Les managers de la SARL IFRI réalisent des analyses des indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG, et proposent des améliorations correspondantes ; ce qui confirme l'hypothèse N° 02.

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord commercial, production et ressources humaines au sein d'IFRI, cela nous a permis, à partir des documents internes consultés et des informations collectées, de mettre en œuvre ces tableaux de bord.

Nous avons constaté, une méthode de mise en place d'un tableau de bord est très recommandée. De ce fait, la méthode GIMSI, que nous avons choisi à exposer dans notre travail, nous semble la plus adéquate en identifiant l'environnement de l'entreprise, les objectifs et le plus important est le logiciel choisi et son amélioration.

L'utilisation des tableaux de bord a évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans les entreprises, durant notre stage, nous avons constaté que les responsables d'IFRI ont adapté des TB pour prendre les décisions les plus pertinentes.

La période de stage d'un mois est insuffisante, aussi des obstacles concernant les informations que nous avons pu acquérir. Malgré ces contraintes, nous avons fait de notre mieux pour élaborer plusieurs TBG.

Enfin nous espérons que notre travail a pu apporter des éclaircissements au sujet de notre mémoire.

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DECF Épreuve n°7, Contrôle de gestion, manuel & applications », 4^e édition, DUNOD, Paris, 1998 ;
- ❖ ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2010 ;
- ❖ Anthony. R.N, « Management et contrôle de gestion », éd. Dunod, Paris, 2008;
- ❖ BALANTZIAN. G, « Tableaux de bord pour diriger dans un contexte incertain », édition d'Organisation, Paris, 2005 ;
- ❖ BOUIN-X & SIMON. F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4^e édition, édition DUNOD, Paris, 2015 ;
- ❖ Bouquin. H, « le contrôle de gestion », 7^e édition, presses universitaires de France, 2006 ;
- ❖ BOUQUIN. H & KUSZLA. C, « le contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance », 10^e édition, presses universitaires de France, Paris, 2013 ;
- ❖ BOUVIER. A-M & DISLE. C « comptabilité générale », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2013 ;
- ❖ BURLAUD. A, TELLER. R, PONROY. S, MIGNON. S & WALLISER. E, « contrôle de gestion », édition VUIBERT, Paris, 2004 ;
- ❖ Calme I, « introduction à la gestion », 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 ;
- ❖ CARLIER. B & RUPRICH-RIBERT. C, « le contrôle de gestion-missions, outils, systèmes d'information et de pilotage », édition « La Lettre du Cadre Territorial »-S.E.P.T, 2002 ;
- ❖ CHA. G & PIGET P, « Comptabilité analytique », édition ECONOMICA, Paris, 199 ;
- ❖ DÉsirÉ-LUCIANIA. M-N, HIRCH. D, KACHER. N & POLOSSAT. M, « le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2013 ;
- ❖ DISLE. C, MAÉSO. R & MÉAU. M, « DCG 9, introduction à la comptabilité, manuel et applications, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2013 ;
- ❖ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008 ;
- ❖ DUBRULLE. L & JOURDAIN. D, « comptabilité analytique de gestion », 4^e édition, Dunod, Paris, 2003 ;
- ❖ DUPUY. Y & ROLLAND. G, « Manuel du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1994 ;
- ❖ DURAND. X & HELLUY. A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009 ;

- ❖ FAYEL. A & PERNOT. D, « DPECF épreuve n°4, comptabilité générale de l'entreprise, manuel et applications, 12^e édition », édition DUNOD, Paris 2001 ;
- ❖ FERNANDEZ. A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 3^e édition, EYROLLES d'organisation, Paris, 2007 ;
- ❖ FERNANDEZ. A, « l'essentiel du tableau de bord », 4^{ème} édition, EYROLLES, Paris, 2013 ;
- ❖ GAUTIER. F & PEZET. A, « Contrôle de gestion, gestion appliqué », Edition PEARSON, Paris, 2006 ;
- ❖ Gervais. M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition Economica, 1990 ;
- ❖ GERVAIS. M : « contrôle de gestion », 8^e édition, ECONOMICA, Paris, 2005 ;
- ❖ GIBERT. P, « contrôle de gestion », édition VUIBERT, 2003.
- ❖ GIRAUD, F. et all, In BERLAND. N & DE RONGE. Y, « contrôle de gestion », édition PAERSON, Paris, 2012 ;
- ❖ HORNGREN. C, BHIMANI. A, DATAR, FOSTER. G, « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition PEARSON, Paris, 2006 ;
- ❖ KAPLAN R-S & NORTON D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition d'Organisation, Paris, 2003 ;
- ❖ LANGLOIS. L, BONNIER. C & BRINGER. M, « contrôle de gestion », édition BERTI, Paris, 2006 ;
- ❖ LEROY. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001 ;
- ❖ Lochard J, « la comptabilité analytique ou comptabilité de responsabilité », édition d'Organisation, Paris, 1998 ;
- ❖ LOINING. H, « le contrôle de gestion des organisations et la mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003 ;
- ❖ MARTINET. A & SILEM. A, « Lexique de gestion », édition Dalloz, Paris, 2000 ;
- ❖ PASCAL. C, « management et gestion des organisations », édition ARMAND COLIN, Paris, 2007 ;
- ❖ PIGET. P, « comptabilité analytique », 5^{ème} édition, ECONOMICA, paris, 2006 ;
- ❖ SAULOU. J-Y., « le tableau de bord du décideur », édition d'Organisation, Paris, 1982 ;
- ❖ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, Paris, 1998 ;
- ❖ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », 3^e édition, DUNOD, 2011.

Mémoires

- ❖ AMIRAT. L, HAMMOUCHE. O : le contrôle fiscal- technique et procédure illustration : cas direction des impôts de wilaya de Béjaïa, thèse master, soutenir le 16/06/2016, université de Béjaïa ;
- ❖ ARAB Zoubir : « le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils : cas de la mise en place de la méthode ABC à l'hôpital KHELLIL Amrane de Béjaïa », thèse de magister, soutenir le 12 /01/ 2011 université de Béjaïa.

Sites de recherche

- ❖ www.doc-etudiant.fr ;
- ❖ www.expertcontact.fr ;
- ❖ www.etudier.com ;
- ❖ www.infomaniak.com ;
- ❖ www.iquesta.com ;
- ❖ www.manager-go.com ;
- ❖ www.passeport.univlille1.fr ;
- ❖ www.petite-entreprise.net .

Liste des abréviations	I
Liste des figures	III
Liste des tableaux	VI
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspect théorique du contrôle de gestion	
Introduction	4
Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion	4
1-1- Historique et définition du contrôle de gestion	4
1-1-1- Évolution historique du contrôle de gestion	4
1-1-2- Définition du contrôle de gestion :	5
1-2- Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion	7
1-2-1- Objectifs du contrôle de gestion	7
1-2-2- Missions du contrôle de gestion	8
1-2-3- Limites du contrôle de gestion	9
1-3- Profil et rôle du contrôleur de gestion	9
1-3-1- Profil du contrôleur de gestion	9
1-3-1-1- Fonctions du contrôleur de gestion	9
1-3-1-2- Qualités du contrôleur de gestion	10
1-3-1-3- Les compétences du contrôleur de gestion :	11
1-3-3- Rôles du contrôleur de gestion	12
Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation	14
2-1- Place du contrôle de gestion dans l'organisation	14
2-2- Niveaux du contrôle	16
2-2-1- Contrôle stratégiques	16
2-2-2- Contrôle de gestion	17
2-2-3- Contrôle opérationnel	17
2-2-4- Le contrôle budgétaire.....	18
2-3- Processus du contrôle de gestion	19
2-3-1- La phase de prévision	19
2-3-2- La phase d'exécution	19
2-3-3- La phase d'évaluation	19
2-3-4- La phase d'apprentissage	20
Section 03 : Outils du contrôle de gestion et autres aspects	20

3-1- Outils du contrôle de gestion	20
3-1-1- Outils de suivi de la prévision	20
3-1-1-1 Le plan.....	21
3-1-2- Le budget	22
3-1-2-1- Définition de budget	22
3-1-2-2- Les catégories de budget	23
3-1-2-3- Limites du budget	23
3-1-3- La comptabilité générale	24
3-1-3-1- Définition de la comptabilité générale	24
3-1-3-2- Principes de la comptabilité générale	25
3-1-3-3- Rôles de la comptabilité générale	25
3-1-4- La comptabilité analytique	25
3-1-4-1- Définition de la comptabilité analytique	26
3-1-4-2- Les objectifs de la comptabilité analytique	26
3-1-4-3- Les concepts de base de la comptabilité analytique	27
3-1-4-4- Les principales méthodes de calcul des coûts	30
3-1-5- La gestion budgétaire	31
3-1-5-1- Définition de la gestion budgétaire	31
3-1-5-2- Les missions de la gestion budgétaire	31
3-1-5-3- Intérêt de la gestion budgétaire	31
3-1-5-4- Limites de la gestion budgétaire	31
3-1-6- Le tableau de bord	32
3-1-7- Le reporting	32
3-1-8- Le système d'information	33
3-1-8-1- Définition du système d'information	33
3-1-8-2- Les fonctions du système d'information	33
3-1-8-3- Les finalités du système d'information	34
3-1-9- Analyse comparative « Benchmarking »	34
3-1-9-1- Définition	34
3-1-9-2- Principe	35
3-1-9-3- Mise en œuvre et conception	36
3-2- Notions voisines du contrôle de gestion	37

3-2-1- Le contrôle organisationnel	37
3-2-2- Le contrôle interne	38
3-2-3- L'audit	38
3-2-4- Contrôle fiscal	38
3-2-4-1- Définition	38
3-2-4-2- Les formes du contrôle fiscal	39
3-2-5- Inspection et le contrôle.....	40
3-2-6- Expertise comptable	41
3-2-7- Contrôle et révision comptable	41
3-3- Contrôle de gestion et la prise de décision	42
3-3-1- Approfondissement de la notion décision	42
3-3-2- Les types de la décision	43
3-3-2-1- Les décisions stratégiques	43
3-3-2-2- Les décisions tactiques	43
3-3-2-3- Les décisions opérationnelles	43
3-3-3- Caractéristiques des différents types de décision	44
3-3-4- La relation entre le contrôle de gestion et le processus de prise de décision	45
Conclusion	45
 Chapitre II : Conception et mise en place du tableau de bord de gestion	
Introduction	46
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord	46
1-1- Définition de tableau de bord.....	46
1-2- Typologies et caractéristiques du tableau de bord	47
1-2-1- Typologies de tableau de bord	47
1-2-1-1- Tableau de bord stratégique	47
1-2-1-2- Tableau de bord de pilotage	47
1-2-1-3- Tableau de bord d'activité	48
1-2-2- Caractéristiques du tableau de bord	48
1-3- Fonctions et rôles du tableau de bord	48
1-3-1- Fonctions de tableau de bord	48
1-3-2. Rôles du tableau de bord	49
Section 02 : Conception et instruments du TBG	50
2-1- Instruments et indicateurs du tableau de bord :	50

2-1-2- Indicateurs	55
2-1-2-1- Définition de l'indicateur	55
2-1-2-2- Fonctions des indicateurs	55
2-1-2-3- Typologie des indicateurs	55
2-2- Objectifs du tableau de bord	56
2-3- Conception et Limites de tableau de bord	56
2-3-1- Conception du tableau de bord	56
2-3-1-1- Principe de conception	56
2-3-1-2- Les étapes de conception d'un tableau de bord	58
2-3-2- Limites du tableau de bord	60
Section 03 : La démarche d'élaboration du tableau de bord	61
3-1- Méthodes et étapes d'élaboration du tableau de bord	61
3-1-1- Méthode GIMSI	61
3-1-1-1- Définition de la méthode GIMSI	62
3-1-1-2- Signification de L'acronyme « GIMSI »	62
3-1-1-3- Phases et étapes de la méthode GIMSI	62
3-1-2- Méthode 5 étapes et 15 outils	71
3-1-2-1- Concevoir le TB en 5 étapes et 15 outils	71
3-1-3- La méthode OVAR	81
3-1-3-1- Les étapes de la méthode OVAR	81
3-1-4. La méthode JANUS	82
3-1-4-1- Les étapes de JANUS	82
2-1-3-2- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord	85
2-1-3-3- Situer le tableau de bord au cœur du management	85
3-2- Le tableau de bord prospectif.....	85
3-2-1- Définition du tableau de bord prospectif	86
3-2-2- Principe du tableau de bord prospectif	86
3-2-3- Mise en œuvre du tableau de bord prospectif	87
3-3- Les axes de tableau de bord prospectif	87
3-3-1- L'axe financier	87
3-3-2- L'axe client	87
3-3-3- L'axe processus internes	88

3-3-3-1- processus d'innovation	88
3-3-3-2- Processus opératoire.	88
3-3-3-3- Service après vente	88
3-3-4- Axe apprentissage et innovation	88
Conclusion	90

Chapitre III : Mise en place du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI

Introduction	90
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	91
1-1- Présentation, création et situation géographique de « <i>IFRI</i> »	91
1-1-1- Présentation de la SARL IFRI	91
1-1-2- Création et évolution de la SARL « <i>IBRAHIM&Fils</i> »	92
1-1-3- Situation géographique	92
1-1-3-1- Site Ighzer Amokrane	92
1-1-3-2- Site Zone activité TAHARACHT AKBOU	93
1-2- Place, cadre juridique, filière et missions d'IFRI	93
1-2-1- Place qu'occupe IFRI	93
1-2-1-1- IFRI à l'échelle nationale	93
1-2-1-2- <i>IFRI</i> à l'échelle internationale	93
1-2-2- Cadre juridique de la SARL « <i>IFRI</i> »	93
1-2-3- Filières de la SARL IFRI	94
1-2-4- Missions d'IFRI	95
1-2-5- Gamme d'IFRI	95
1-2-6- Activités d' <i>IFRI</i>	95
1-2-7- Clients d'IFRI	96
1-3- Objectifs, moyens et organisation de la SARL « <i>IFRI</i> »	96
1-3-1- Objectifs de la SARL IFRI	96
1-3-1-1- Objectifs sociaux	97
1-3-1-2- Objectifs financiers	97
1-3-1-3- Objectifs commerciaux	97
1-3-1-4- Objectifs de production	97
1-3-1-5- Objectifs d'approvisionnement	97
1-3-2- Moyens de la SARL IFRI	97

1-3-2-1- Moyens humains	98
1-3-2-2- Moyens matériels	98
1-3-3- Organisation de la SARL « <i>IBRAHIM&Fils</i> »	100
1-3-3-1- Gérance	100
1-3-3-2- Direction générale	100
1-3-3-3- Secrétariat de la direction	100
1-3-3-4- Service hygiène et sécurité	100
1-3-3-5- Service informatique	102
1-3-3-6- Direction contrôle de gestion	102
1-3-3-7. Service sécurité industrielle	102
1-3-3-8. Service juridique	102
1-3-3-9. Service planification & ordonnancement	103
1-3-3-10- Direction Commerciale& Marketing	103
1-3-3-11- Direction des Achats	103
1-3-3-12- Direction Technique	103
1-3-3-13- Direction Industrielle & gestion de projet	103
1-3-3-14. Direction Qualité	104
1-3-3-15- Direction Comptabilité & Finances	104
1-3-3-16- Direction des Ressources Humaines	104
1-3-3-17- Direction Logistique	105
Section 02 : Etude de l'existant : CDG et TBG actuel au sein d'IFRI	105
2-1- Structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI	105
2-1-1- Procédure du contrôleur de gestion et son responsable	105
2-1-1-1- La matière première	105
2-1-1-2- Produits finis	105
2-1-1-3- Tableau de bord	106
2-1-1-4- Evaluation de performance	106
2-1-1-5- Inventaires mensuels, trimestriels et annuels	106
2-1-2- Objectifs de l'organisation et le contrôle de gestion	106
2-1-2-1- Programmes d'action (plans)	107
2-1-2-2- Contrôle budgétaire	107
2-1-2-3. Tableau de bord	109

2-1-3- Place du contrôle de gestion au sein d'IFRI	110
2-2. Circulation de l'information et progiciel exploité par IFRI	110
2-2-1. Circulation de l'information	110
2-2-2. Progiciel exploité par IFRI	111
2-2-2-1- Rester connecté à ses outils de gestion	111
2-2-2-2- Gérer efficacement son business et sa campagne marketing	111
2-2-2-3- Améliorer la qualité de son service client et développer la fidélisation	112
2-3- Tableaux de bord utilisés au sein de la SARL IFRI.....	112
2-3-1- Tableau de bord commercial	113
2-3-3- Tableau de bord production.....	113
Section 3 : Elaboration du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI.....	113
3-1- Phase d'identification	113
3-1-1- Etape 1 : Environnement de l'entreprise	113
3-1-1-1- IFRI et son marché	113
3-1-1-2- Ressources et politique de l'entreprise	115
3-1-2- Etape 2 : Identification de l'entreprise	116
3-2- Phase de conception	116
3-2-1- Etape 3 : Définition des objectifs	116
3-2-2- Etape 4 : Construction du tableau de bord	117
3-2-3- Etape 5 : Choix des indicateurs :	117
3-2-4- Etape 6 : collecte des informations	117
3-2-5- Etape 7 : Système de tableau de bord	118
3-2-5-1- Tableau de bord commercial	118
3-2-5-2- Le tableau de bord production	134
3-2-5-3- Tableau de bord des ressources humaines :	142
3-3- Phase de mise en œuvre	149
3-3-1- Etape 8 : Choix du progiciel	149
3-3-2- Etape 9 : Intégration et déploiement de la solution	149
3-4- Phase d'amélioration permanente	149
3-4-1- Etape 10 : L'audit du système	150
Conclusion	151
Conclusion générale	151

Bibliographie.....	IX
Annexes	XII

Annexe N° 01 : Production de l'année 2017

Janvier	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	5 260 438	4 131 267
EAUX FRUITEES PET	2 008 497	1 508 270
SODAS PET	1 446 278	1 021 832

Février	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	3 500 418	2 603 945
EAUX FRUITEES PET	919 546	708 796
SODAS PET	339 472	323 186

Mars	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	5 189 723	5 078 358
EAUX FRUITEES PET	1 061 066	323 366
SODAS PET	1 351 514	1 244 276

Avril	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	4 812 091	3 295 716
EAUX FRUITEES PET	3 799 845	1 254 716
SODAS PET	1 249 465	1 178 555

MAI	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	4 778 913	4 493 169
EAUX FRUITEES PET	1 262 336	1 102 632
SODAS PET	1 930 183	1 272 517

Juin	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	4 784 288	3 996 964
EAUX FRUITEES PET	1 223 448	838 776
SODAS PET	1 214 964	1 491 381

Juillet	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	5 981 360	5 140 427
EAUX FRUITEES PET	1 773 261	1 245 717
SODAS PET	1 129 357	939 175

Août	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	6 833 736	6 540 424
EAUX FRUITEES PET	3 512 165	2 953 704
SODAS PET	2 383 156	1 832 419

Septembre	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	6 228 415	6 040 909
EAUX FRUITEES PET	1 757 573	956 477
SODAS PET	1 396 598	1 088 080

Octobre	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	6 436 164	5 433 785
EAUX FRUITEES PET	1 778 737	1 140 521
SODAS PET	2 424 786	1 552 421

Novembre	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	6 997 967	6 228 415
EAUX FRUITEES PET	1 261 977	757 573
SODAS PET	1 967 254	1 396 598

Décembre	Prévisions	Réalisations
EAUX MINERALES PET	6 516 942	6 436 164
EAUX FRUITEES PET	981 089	778 737
SODAS PET	2 101 949	1 424 786

Annexe N° 02 : Ventes du mois de Novembre et Décembre 2017

Ventes du mois de Novembre 2017

Désignation	Quantité (Pack)		Valeur (DA)	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
EAUX FRUITEES PET	852 296	774 436	350 768 308	321 809 940
EAUX MINERALES PET	5 801 392	5 342 464	528 085 288	499 542 676
SODAS PET	1 331 584	1 192 192	248 069 528	216 554 192
SPORT DRINKS	14 176	12 620	5 945 416	4 299 532

Ventes du mois de décembre 2017

Désignation	Quantité (Pack)		Valeur (DA)	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
EAUX FRUITEES PET	2 534 587	1 296 789	439 465 551	366 303 512
EAUX MINERALES PET	5 789 645	5 248 345	793 469 186	691 569 337
SODAS PET	1 347 648	1 121 020	408 032 769	196 566 863
SPORT DRINKS	13 447	10 634	4 730 538	1 968 552

Annexe N° 03 : L'absentéisme

Mois	nombre d'absence	congé maladie	accident de travail	absence autorisée	absence non autorisée	congé
Novembre	178	65	10	35	8	60
Décembre	162	53	19	30	10	50
Total	340	118	29	65	18	110

Résumé

L'entreprise est une structure économique organisée hiérarchiquement, pour mieux assurer sa pérennité et sa continuation, elle doit d'abord définir et fixer ses objectifs, ses méthodes et ses règles de conduite à court et au moyen terme. De ce fait, il faut avoir des responsables ou contrôleur de gestion pour la meilleure mise en place du tableau de bord.

Ce présent travail, nous a montré l'importance du tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI tant qu'un instrument du contrôle de gestion, et sa contribution à la réalisation des objectifs, et aide les dirigeants à prendre les décisions pertinentes.

Mots clés

Contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, GIMSI

Abstract

The company is a hierarchically organized economic structure, to better ensure its sustainability and continuation; it must first define and set its objectives, methods and rules of conduct in the short and medium term. As a result, it was necessary to have managers or management controller for the best implementation of the dashboard. This present work has shown us the importance of IFRI's scoreboard as an instrument of management control, and its contribution to achieving goals, and helps leaders make the right decisions.

Keywords

Management control, dashboard, indicator, GIMSI.

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

CHAPITRE 01

ASPECT THÉORIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION

CHAPITRE 02

CONCEPTION ET MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION

CONCLUSION

GÉNÉRALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 03

**LA MISE EN PLACE DU TABLEAU DE
BORD DE GESTION AU SEIN D'IFRI**

LISTES DES FIGURES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

REMERCIEMENTS

DÉDICACES