

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAÏA  
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
DE GESTION

Département des Sciences de Gestion



## MÉMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Option : Finance d'entreprise

### *Thème*

**LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTROLE DE  
GESTION**

**Cas de l'entreprise IBRAHIM ET FILS IFRI**

Préparé par :

M<sup>elle</sup> BENDELLALI Amel

Dirigé par :

M. IDIRI Yanis

Date de soutenance :

Jury :

**Président :**

**Examineur :**

**Rapporteur :** M. IDIRI Yanis

Année Universitaire

2019 / 2020

## *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, je tiens à remercier le bon dieu de m'avoir prêté le courage et la volonté pour achevé ce modeste travail pour ma formation en Master 2 Finance d'entreprise.

J'adresse mes sincères remerciements à mes parents pour leur soutien moral et financier,

C'est grâce à eux que J'ai fait ce parcours.

Je remercie ainsi Mr IDIRI Yanis ; qui m'a beaucoup aidé et soutenu pour accomplir ce travail.

Mes profonds remerciements pour l'ensemble du personnel, contrôle de gestion et ressource humaine notamment mon encadreur, Mme *Kemiche* de m'avoir facilité la tâche et aider pendant mon stage pratique .

## ***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 que le bon dieu lui accorde sa miséricorde et l'accueille en son vaste paradis.
- A ma chère maman, à qui je souhaite une longue vie ;
- A ma sœur tassadit qui m'a beaucoup aidé et encouragé à effectuer cette formation.
- A mes adorables amis et amies ;
- A tous ceux qui sont près ou loin de moi.

Amel

## *Liste des Abréviations*

**ABC:** Activity based costing

**CA :** Chiffre d'affaire

**CDG:** Contrôle de gestion

**DRH:** Direction des ressources humaines

**GIMSI :** Généralisation, information, méthode de mesure, système, individualité.

**JANUS :** Jalonner ,justifier,analyser,architecturer,normaliser,normé,unifier,utiliser,structurer ,situer.

**OVAR :** Objectifs, facteurs, actions, indicateurs.

**PET :** polyéthylène téréphtalate

**TBG :** Tableau de bord de gestion

**TBP :** Tableau de bord prospectif.

## Sommaire

### *Sommaire*

Dédicace	
Remerciement	
Introduction générale .....	1

### **Chapitre 1**

#### **Rappel théorique sur le contrôle de gestion**

<b>1- Notion sur le contrôle de gestion .....</b>	<b>4</b>
1.1. Historique et définitions de contrôle de gestion .....	4
1.2 Notion voisine du contrôle de gestion .....	7
1.3. Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion .....	8
1.4. Le métier, Rôle, Profil et Mission du contrôleur de gestion .....	10
1-5-Les dimensions du métier du contrôleur de gestion .....	13
<b>2- Le contrôle de gestion dans l'organisation.....</b>	<b>14</b>
2-1. La place du contrôle de gestion dans l'organisation .....	15
2.2. Niveau du contrôle.....	16
2-3 Processus du contrôle de gestion.....	17
<b>3- Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>18</b>
3-1 Outils du contrôle de gestion .....	18
3-1-1- La comptabilité générale .....	18
3-1-2- La comptabilité analytique .....	19
3-1-3- La gestion budgétaire.....	25
3-1-4- Le tableau de bord.....	27
3-1-5 Le reporting .....	28
3-1-6 Le système d'information .....	29
Conclusion .....	29

## Chapitre II

### Conception et mise en place d'un tableau de bord

<b>Section 1 : Généralités sur le tableau de bord.....</b>	<b>32</b>
1-1-Définition de tableau de bord .....	32
1-2 Typologies et les caractéristiques du tableau de bord .....	33
1-3 Les instruments du tableau de bord .....	34
1-4 Le rôle du tableau de bord .....	35
1-5-Fonction et limites du tableau de bord .....	37
<b>2- Conception et construction d'un tableau de bord .....</b>	<b>38</b>
2.1. Les principes de la conception du tableau de bord de gestion .....	39
2-2 Méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	40
2-3-Les étapes de conception d'un tableau de bord .....	44
2-4. Mise en forme du tableau de bord de gestion .....	50
2-5 La conduite du projet tableau de bord .....	51
2.6. Les conditions de succès de la conception d'un tableau de bord et les pièges à éviter .....	52
<b>3-Tableau de bord prospectif .....</b>	<b>56</b>
3-1 Définition du tableau de bord prospectif .....	56
3-2 Rôle du tableau de bord prospectif .....	57
3-3. L'architecture du tableau de bord prospectif .....	59
3-4 L'articulation des perspectives (chaîne de causalité) .....	64
3-5- Avantages et inconvénients du TBP .....	65
3-6-Comparaison entre TBG et TBP .....	66
Conclusion .....	68

## Chapitre III

### Mise en place du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI

Introduction .....	69
<b>1- présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>69</b>
1-1-Présentation, création et situation géographique de "IFRI".....	69
1-2- Place, cadre juridique, filières et missions d'IFRI.....	70
1-3. Objectifs, moyens et organisation de la SARL IFRI.....	73
<b>2- Etude de l'existant: CDG et TBG actuel au sein d'IFRI.....</b>	<b>82</b>
2-1-Structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI.....	82
2-2-Circulation de l'information et progiciel exploité par IFRI.....	86
2-3 Tableau de bord utilisés au sein de la SARL IFRI.....	88
<b>3- Elaboration du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI.....</b>	<b>89</b>
3-1-Phase d'identification.....	89
3-2 Phase de conception.....	92
3-3- Phase de mise en œuvre .....	124
3-4 Phase d'amélioration permanente .....	124
Conclusion.....	125
Conclusion générale.....	126
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Annexes	

## **Introduction générale**

L'entreprise peut être comparée à une sorte de vaisseau qui se déplace dans un espace économique turbulent et concurrentiel.

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître. Le suivi de telle entreprise passe nécessairement par l'amélioration de leur performance.

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 assurer sa pérennité, et faire face aux différentes mutations, et pour maîtriser des situations de plus en plus complexes, l'entreprise doit s'engager dans un système de contrôle de gestion et mettre à sa disposition un outil qui fournit plus rapidement et plus fréquemment les informations nécessaires pour conduire l'action prise par les décideurs et dans le but d'atteindre les objectifs fixés auparavant ; la première étape d'une telle démarche consiste naturellement, pour l'entreprise à définir sa vocation, ses règles de conduite et ses objectifs à moyen et court terme.

Pour piloter l'irrégulier et l'imprévisible, le manager doit disposer d'instruments de pilotages rapides et synthétiques qui leur facilitent la prise de décision ; Il est donc devenu indispensable de mettre en place, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, un réseau de « tableau de bord » ; chaque manager doit pouvoir ainsi décider des actions correctives qui lui appartiennent et simultanément rendre compte de ses résultats au niveau supérieur.

Le tableau de bord de gestion est un outil de contrôle de gestion présentant un ensemble intégré d'indicateurs, directement liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de piloter ce qui est considéré comme essentiel dans la performance de l'entreprise.



Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision permettant au chef d'entreprise d'être réactif en cas de problème et de prendre des décisions en s'appuyant sur des éléments objectifs. C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance, qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

Ainsi à travers ce travail, nous allons s'intéresser au tableau de bord de gestion; notre Problématique s'oriente sur l'apport du tableau de bord de gestion et son importance dans la Prise de décision au sein de l'entreprise.

Cet effet nous posant la question principale suivante : **Quelles sont les étapes de conceptions du tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI ?**

En plus de cette question principale, d'autres interrogations méritent réflexion, à savoir :

- C'est quoi un tableau de bord, et quelle est son utilité au sein d'une entreprise ?
- Quels sont les indicateurs de gestion faisant l'objet du TBG au sein de la SARL IFRI ??

Pour apporter des réponses à notre problématique de recherche, nous essayerons de vérifier les principales hypothèses suivantes :

**H1** : Les indicateurs utilisés dans le tableau de bord de gestion d'IFRI, sont ceux du commercial, production et ressources humaines.

**H 2**: L'efficacité d'un tableau de bord de gestion peut être liée au respect de l'enchaînement des étapes de son élaboration et la rigueur de son application.

**H3**: Le tableau de bord peut être un système d'alerte et également d'actions, il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'enquête de terrain. La recherche documentaire nous a permis de comprendre les différents concepts liés au contrôle de gestion et aux tableaux de bord de gestion à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques et sites de la finance et de contrôle de gestion. L'enquête de terrain nous a permis, d'une part, de voir le système des tableaux de bord de gestion de la " SARL Ibrahim et fils " et, et d'autre part, de collecter les données nécessaires afin de réaliser notre travail de recherche. Nous avons donc établi un cas

pratique dans le service « contrôle de gestion » au sein de la SARL IFRI en utilisant la méthode «Généralisation, information, méthode de mesure, système, individualité » (GIMSI)

Notre plan de travail se compose de trois chapitres ; le premier, intitulé " rappel théorique sur le contrôle de gestion, porte sur les notions de base et les outils du contrôle de gestion. Le deuxième chapitre, intitulé « conception et mise en place d'un tableau de bord », présente la conception et la construction du tableau de bord, ainsi que le tableau de bord prospectif. Le troisième et le dernier chapitre, intitulé « Mise en place du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI », nous a permis d'appliquer les notions théoriques présentées dans les chapitres précédents.

*Chapitre I :*  
*Rappel Théorique sur le contrôle de*  
*gestion*

## **Introduction chapitre I**

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à les comparer avec les objectifs fixés à priori, pour savoir s'il y a une convergence ou divergence. Dans le domaine de la gestion, le contrôle vise à assurer, la mise en place d'un certain nombre d'outils qui permettront de réaliser une meilleure maîtrise de la rentabilité et du développement des entreprises.

Dans ce premier chapitre nous allons essayer et d'éclairer les concepts du contrôle de gestion et ses notions de base. 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 le système d'information et la troisième consiste à identifier les outils du contrôle de gestion.

### **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 définitions de contrôle de gestion**

Nous allons essayer d'éclairer cette notion du contrôle de gestion, en explicitant dans cette section les points suivants : historique et définition du contrôle de gestion.

##### **1.1.1. Historique de 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 XIX<sup>e</sup> siècle et surtout du début du XX<sup>e</sup> 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 Gant (1915) sur les charge de structure et les choix de General Motors (1923) et de saint –Cobain (1935) pour les structures par division, le contrôle de gestion concerne alors principalement l'activité de production, mais ne s'appelle pas encore ainsi »<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup>C.ALAZARD ; S. SEPARI, Op.cit, 5e édition, DUNOD, Paris, 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 données prévisionnelles appelées « budgets » et un suivi des réalisations pour en mesurer les écarts ; c'est pourquoi le contrôle de gestion est souvent considéré comme synonyme, à tort, de contrôle budgétaire.

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 les modèles des firmes industrielles américaines :

- Un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, alliant du long terme au court terme ;
- Dans une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité ;
- Avec un système de pilotage par le couple objectif-moyens (c'est-à-dire des informations sur le résultat qui permettent de réguler les actions).

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

- 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.

A partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent 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 de nombreuses définitions du contrôle de gestion qui ont été proposées par plusieurs auteurs en économie et spécialistes en gestion, nous citons parmi eux : Robert.N.Anthony ; Claude ALAZARD et Sabine SEPARI ;M.GERVAIS...etc.

Selon Robert.N.Anthony (1965) : « Le contrôle de gestion *est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.* »<sup>2</sup>

En 1982, le plan comptable français reprenait cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme : « *l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marge de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées* »<sup>3</sup>. Selon Claude ALAZARD & S.SEPARI « Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse et 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* »<sup>4</sup>. 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 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 »<sup>5</sup>. Depuis cette définition, nous allons ainsi définir ces trois mots clés ; efficience, efficacité, pertinence.

- **Efficience** : c'est la somme d'outputs obtenus par unités d'inputs engagés. Une machine efficiente est celle qui produit une quantité donnée d'output 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.

<sup>2</sup> Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », Duodi, Paris, 2007, P. 10.

<sup>3</sup> Doriath.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris,2008, Page 1

<sup>4</sup>Alazard. C, Separi. S, op.cit, p. 31.

<sup>5</sup> Gervais.M : « contrôle de gestion »,8eme édition, ECONOMICA, Paris ,2005, Page 12

- **Pertinence** : les objectifs doivent être en rapport avec les moyens existant ou mobilisables en peu de temps.

La combinaison de l'efficacité, l'efficacités et de la pertinence permet d'atteindre la performance.

## 1-2 Notion voisine du contrôle de gestion

Plusieurs aspects liés au contrôle de gestion, nous allons donc citer quelques définitions :<sup>6</sup>

### 1-2-1 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 ; et
- L'évaluation des résultats et de la performance.

### 1-2-2 Le contrôle interne

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

Selon l'ordre des experts-comptables(OEC) le contrôle interne : « 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, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration de la performance. 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 »<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>www.iquesta.com

<sup>7</sup>Alazard.C ; Separi.S,OP, Cit, 5<sup>e</sup> édition, Dunod,Page 7

### 1-2-3 L'audit

Le terme « audit » est largement répandu dans les entreprises. Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, « l'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants. »<sup>8</sup>. L'audit doit permettre 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.

### 1.3. Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion

Nous allons expliciter dans cette section les objectifs, les missions et les limites du contrôle de gestion.

#### 1.3.1. Les objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises<sup>9</sup>.

##### a) La performance de l'entreprise

Les contraintes de l'environnement et la cohérence organisationnelle de l'entreprise conduisent à demander au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût et délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus et les outils de gestion de la qualité ... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes. On parle alors de pilotage de la performance globale.

##### b) L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus

<sup>8</sup> Alazard C & Separi, OP, Cit, 5e édition, 2018, Page 7

<sup>9</sup> Alazard. C et SEPARI. S, « DCG11, Manuel contrôle de gestion », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2018, page 15



semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du cout complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

### **c) La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ses variables.

## **1. 3.2. Les missions du contrôle de gestion**

Nous trouvons trois missions fondamentales du contrôle de gestion selon H. BOUQUIN<sup>10</sup>:

- Assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations quotidiennes : le contrôle de gestion doit assurer que les actions quotidiennes permettent de mettre en œuvre la stratégie définie; mais également que l'approche stratégique prend en compte les faits constatés au niveau opérationnel :
- Analyser les relations entre les résultats poursuivis et les ressources consommés afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions, résultat, sanction des écarts.
- Orienter les actions et comportements d'acteurs autonomes (délégation de responsabilités en matière de ressources et de résultat).

## **1-3-3. Les limites du contrôle de gestion**

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

1-Il n'est pas un panace vu que tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable et pourtant il faut bien piloter le système;

2-Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle

---

<sup>10</sup> Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006, P. 34.

de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.

3-Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise (et aussi rencontrer en direct des clients), vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

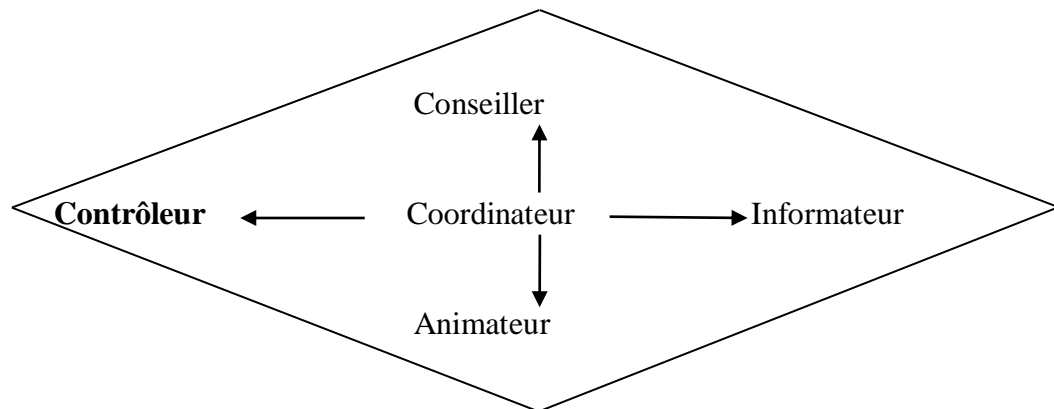
#### 1-4-Le métier du contrôleur de gestion

Le métier de contrôleur de gestion a évolué vers des fonctions de conseil et de communication.

##### 1-4-1-Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est en relation avec la direction générale de l'entreprise et chacune des autres directions. « *Le contrôleur ne contrôle plus mais il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité* »<sup>11</sup>. Son rôle sera élaboré dans ce schéma :

**Schéma n°01** : Rôle du contrôleur de gestion.



**Source** : Alazard C et Separi. S, « DCG 11 contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2018, P. 24

##### 1-4-1-1-les fonctionnements classique du contrôleur de gestion

Les fonctions et missions classiques du contrôleur de gestion sont :<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Alazard C et Sépari S, « contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2018, P. 24..

<sup>12</sup> Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris 2006, P. 29-30.

- Il a pour mission d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins ;
- Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçus ;
- Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats et les performances ;
- Il assure le reporting, c'est-à-dire, qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur sur le plan financier, commercial.

#### **1-4-1-2. Rôle novateur du contrôleur de gestion**

Le rôle classique attribué au contrôleur de gestion<sup>13</sup>

- La traduction de la politique générale de l'entreprise par des plans, programmes et budgets. C'est lui qui chiffre les différentes hypothèses entre lesquelles la direction fera son choix ;
- La traduction des objectifs généraux en objectifs particuliers. Il assiste les différents responsables dans l'élaboration de leur budget ;
- La Coordination de l'ensemble des programmes et budgets pour assurer la cohérence du système ; la centralisation des budgets partiels en vue de préparer la synthèse pour la direction générale ;
- L'analyse des écarts significatifs et la recherche des causes, avec les responsables opérationnels afin de suggérer les mesures correctives ;
- L'élaboration des tableaux de bord pertinents pour l'activité concernée, permettant aux responsables de trouver rapidement les principaux renseignements ;
- Le contrôleur de gestion est le responsable de l'information financière interne de l'entreprise, il doit veiller à la qualité des renseignements fournis et à leur délai d'obtention ;
- Il est responsable des études économiques.

#### **1-4-2-Le profil du contrôleur de gestion**

---

<sup>13</sup> Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2009, P. 39-40

Le contrôleur est en quelque sorte le navigateur de l'entreprise. Il doit connaître les objectifs et mettre en place les d'actions tout en s'assurant le bon suivi de l'activité de l'entreprise. Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet :<sup>14</sup>

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

### **1-4-3-Les missions du contrôleur de gestion**

Le contrôleur de gestion apparaît une extension et une diversification des missions. Il doit<sup>15</sup> :

- Mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires ;
- Former et motiver les exécutants pour les responsabiliser ;
- Informer et conseiller les décideurs ;

Et aussi il a pour mission de :

- Il participer à l'élaboration des objectifs de l'entreprise ;
- aider à définir les budgets annuels et moyens nécessaires ;
- mettre en évidence les écarts significatifs entre les prévisions et réalisations, et il les analyser par la suite ;

Ces missions nombreuses portant sur les procédures de travail des individus élargissent beaucoup le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire.

---

<sup>14</sup> Alazard.C ; Separi.S «DCG 11 contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2018, P.23

**Le tableau n°01 : les qualités du contrôleur de gestion**

(Selon X. BOUIN et F. SIMON)

Qualités techniques	Qualités humain
Rigoureux, méthodique, organisé <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiable, claire</li> <li>• Cohérent</li> <li>• Capable de synthèse</li> <li>• Faisant circuler l'information sélectionnée</li> <li>• Maitrisant les délais</li> <li>• Connaissant les outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morales : honnêteté, humilité</li> <li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li> <li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li> <li>• Collective : écoute, accompagnement, implication</li> <li>• Sociales : gestion de conflit</li> <li>• Entrepreneurials : esprit d'entreprises</li> </ul>

Source : X.Bouin,F.-X., Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod Editeur, 4e éd.2015.

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, avoir une vision sur l'avenir.

**1-5-Les dimensions du métier du contrôleur de gestion**

Il existe trois dimensions qui font partie du métier du contrôleur de gestion <sup>15</sup>

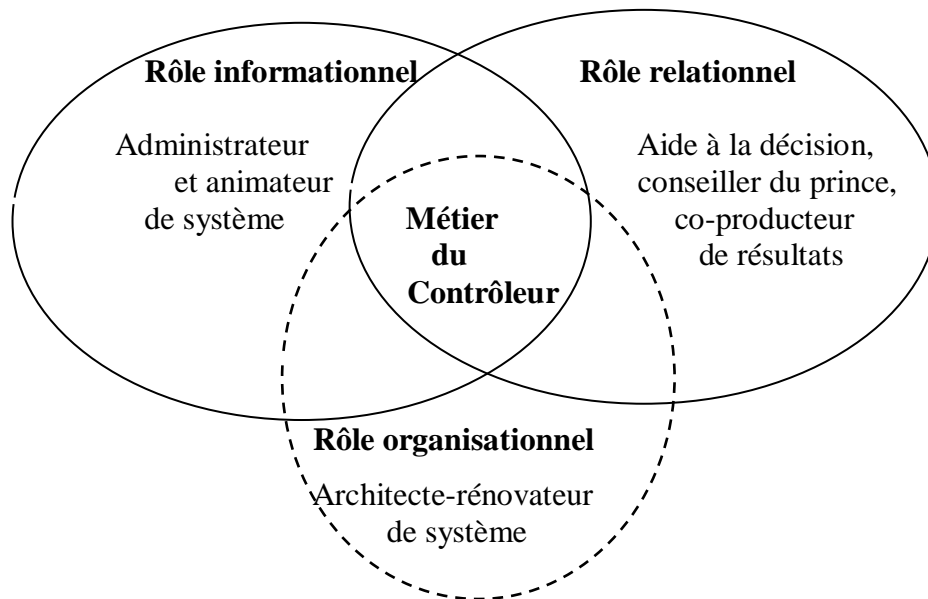
- Une dimension de contenu, qui est celle du traitement et de l'analyse de l'information ;
- Une dimension relationnelle, qui concerne l'interdépendance entre le fournisseur d'information et ses clients interne que sont les managers ;
- Une dimension organisationnelle, qui touche à la refonte des systèmes d'information et son impact sur les structures de l'organisation.

Il est donc important pour le contrôleur de garder en tête les trois dimensions de son métier, de maintenir sa volonté d'opérer sur les trois et d'exercer ses rôles.

Un schéma peut synthétiser une situation théorique idéale :

<sup>15</sup>Löning H, Mallert V, Meric J, Pesqueux Y, Sole A, « contrôle de gestion, outil et pratique », Dunod, Paris, 2013, P. 204.

**Schéma °02** : les dimensions du métier du contrôleur de gestion.



**Source** : Löning H, Mallert V, Meric J, Pesqueux Y, Sole A, « contrôle de gestion, outil et pratique », Dunod,

Le contrôle de gestion est considéré comme un système d'aide à la décision. Il a pour mission de fixer les objectifs et s'assurer que les décisions tracées par la direction générale sont effectivement et efficacement mises en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs, et d'améliorer la performance d'une entreprise à savoir, la comptabilité générale et analytique, contrôle budgétaire, les tableaux de bord et reporting et enfin le système d'information.

## **Le contrôle de gestion dans l'organisation**

### **2-1 La place du contrôle de gestion dans l'organisation**

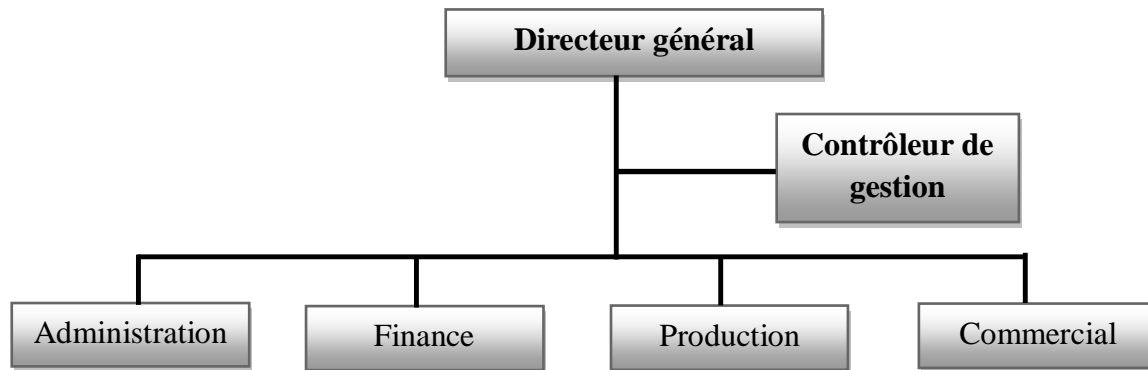
Il n'y a pas de règles et de normes pour positionner les contrôleurs de gestion dans l'organigramme d'une entreprise, puisque de nombreux facteurs de contingence, liés à la taille, à la nature du pouvoir, à l'activité, conditionnent sa place. Il est possible de repérer un certain nombre de critères qui 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 de trois composantes du pouvoir : le pouvoir intrinsèque, la volonté à utiliser ce pouvoir, la capacité à l'exercer.

Ainsi il ressort que différents rattachements sont possibles :<sup>16</sup>

<sup>16</sup>16 Alazard C ; Separi S, Op.cit.,5e édition, Page 24.

- **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 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 ;

**Schéma N° 03** : rattachement au directeur général



**Source** : BOUIN-X & SIMON. FX, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 56

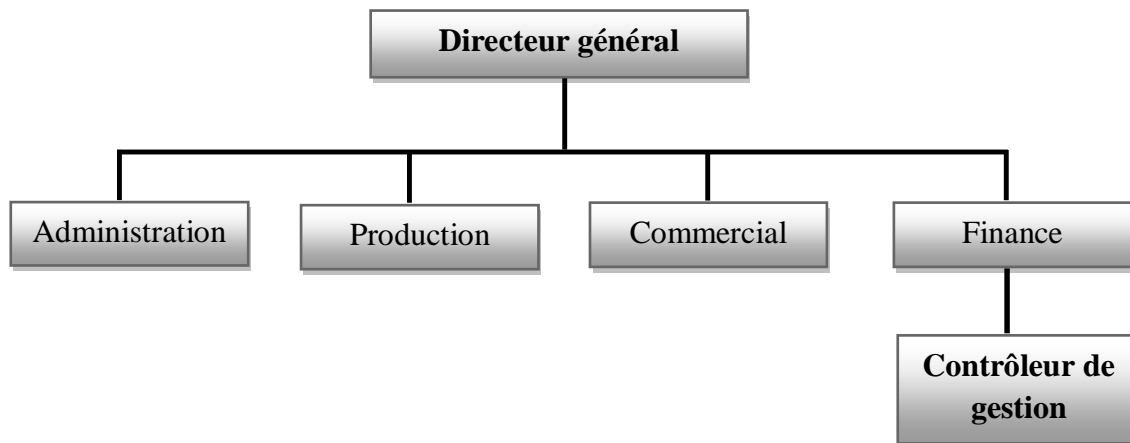
- **Au directeur financier** : Cette position illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre aussi son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...) ; elle présente plusieurs inconvénients :<sup>17</sup>

-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).

<sup>17</sup>Bouin-x ; Simon F-X,OP , Cit ,Page 56.

**Schéma N°04 : Rattachement au directeur administratif et financier**

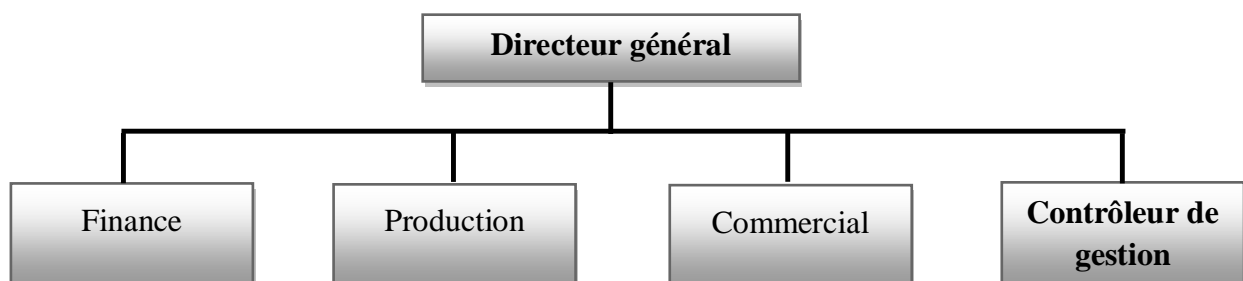
(Source : BOUIN-X & SIMON. FX, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2015, Page 57)

- **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 les petites structures, le contrôleur de gestion peut être également directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centre de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, au plan hiérarchique, et au contrôleur de gestion centrale, au plan fonctionnel.

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 l'organisation.

**Schéma N°05 : Rattachement en râteau**

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



## 2-2. Niveau du contrôle

Contrôle est ainsi analysé sur la base de "niveaux": contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme)<sup>18</sup>.

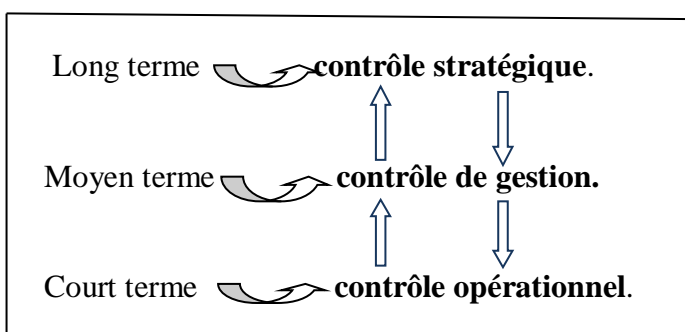
**2.2-1. Contrôle stratégique :** qui concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence. Le contrôle de la stratégie aidera à piloter les choix stratégiques de l'entreprise.

**2-2-2-Contrôle de gestion :** qui s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs ; c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

**2-2-3- Contrôle opérationnel :** qui est un suivi quotidien, à très court terme, du bon déroulement des opérations ; il touche essentiellement le personnel d'exécution et est en grande partie automatisé.

Le contrôle de gestion est alors 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 à long terme en actions courantes. La relation entre le contrôle stratégique, contrôle de gestion, et le contrôle opérationnel est simplifiée par le schéma suivant :

**Schéma n°06 :** Les différents types du contrôle.



**Source :** Alazard C, SIPARI S, « contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris, 2007, P. 9

<sup>18</sup> Löning H, Pesqueux Y, Chiapello E, Mallert V, Méric J, Michel D, Sole A, « contrôle de gestion organisation, outil et pratique », Dunod, Paris, 2008, P. 8.

## **2-3 Processus du contrôle de gestion**

Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : phase de prévision, d'action, d'évaluation, et d'apprentissage.

### **2-3-1 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 la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

### **2-3-2 Phase d'exécution**

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation et les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action qui doit être compris et acceptée par les responsables d'entités (il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées).

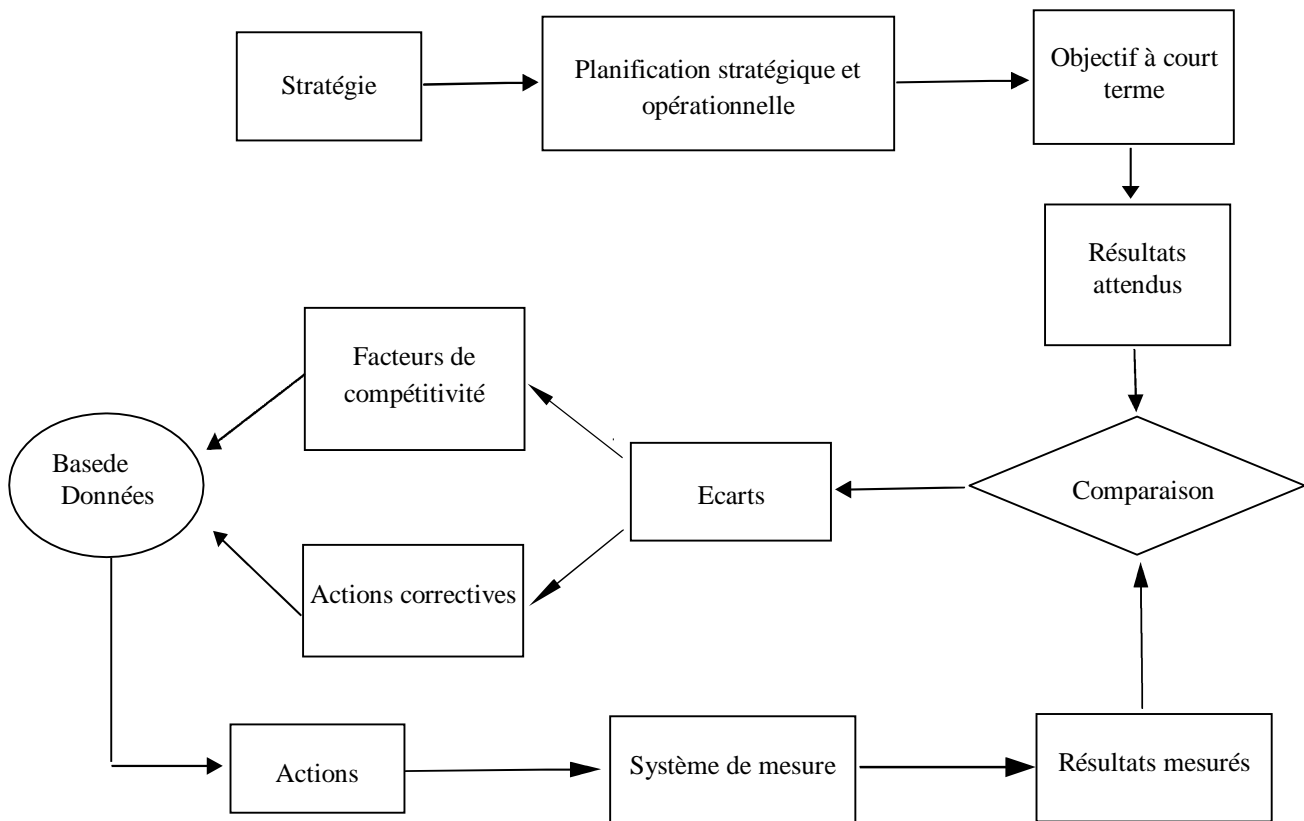
### **2-3-3 Phase d'évaluation**

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités au résultat souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et 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.

### **2-3-4. 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 qui peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue de futures prévisions.

**Schéma N°07 : Processus du contrôle de gestion**

Source : LANGLOIS. L, BORNIER.C, BRUNYER.M, « contrôle de gestion », édition Berti, Alger, p. 20.

**03- Les outils du contrôle de gestion****3-1 Outils du contrôle de gestion**

**3-1-1- La comptabilité générale :** est un outil de gestion au niveau de direction qui représente la situation de l'entreprise. Et aussi considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

**3-1-1-1. Définition**

Nous retiendrons ici la définition donnée par 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 »<sup>19</sup>. D'après cette définition on peut déterminer l'objectif de la comptabilité.

### 3-1-1-2- Les objectifs de la comptabilité générale

Les objectifs de la comptabilité générale sont :

- Définir le résultat périodique de l'entreprise;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise;
- Valoriser les inventaires (bilan).

### 3-1-1-3 Les insuffisances de la comptabilité générale

Plusieurs lacunes entachent toutefois à la comptabilité générale tel que :

- La comptabilité générale ne s'intéresse qu'aux flux externes : elle conçoit l'entreprise comme un carrefour d'échange et ne rend pas compte du processus de transformation des inputs à l'intérieur de l'entreprise. Dans l'optique de la comptabilité générale, l'intérieur de l'entreprise est une boîte noire ;
- La comptabilité générale donne un résultat unique à posteriori à tous produits confondus, toutes activités confondues. C'est donc une comptabilité de synthèse qui ne permet pas de savoir les détails de ce résultat unique ou global ;
- La comptabilité générale ne permet pas d'évaluer les stocks finaux, ni la production faite par l'entreprise pour elle-même.

La comptabilité générale fournit un résultat globale annuel, connu souvent plusieurs semaines après la clôture de l'exercice, c'est à partir de ses données que l'on alimente la comptabilité analytique.

### 3-1-2- La comptabilité analytique

La comptabilité analytique doit répondre aux besoins de ce qui ont des décisions à prendre quel que soit leur niveau de responsabilité. Dont est le premier outil lequel s'appuie le contrôleur de gestion pour son efficacité de détermination et analyse des produits de l'entreprise.

#### 3-1-2-1- Définitions de la comptabilité analytique

Plusieurs définitions peuvent être données à la comptabilité analytique 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.* »<sup>19</sup>. Puis L. DUBRULLE et D. JOURDAIN continue dans le

---

<sup>19</sup> Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », dolloz, Paris, 2000, P. 92

même sens que la comptabilité analytique « est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats, de 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 »<sup>20</sup>.

Dans ces définitions les auteurs expliquent que la comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion qui met en relation les différents coûts tel que le coût d'achat, coût de production et le coût de revient afin de comparer le réel et le prévisionnel, et par la suite prendre une décision sur le produit.

La comptabilité analytique inspire ces informations à partir de la comptabilité générale ; le tableau suivant confronte entre les deux comptabilités.

**Tableau n°02** : La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

<b>La comptabilité générale</b>	<b>La comptabilité analytique</b>
Finalité légale	Finalité managériale
Résultats annuels (année, semestre, mensuel)	Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)
Résultat globale	Résultat partiel (résultat par produit)
Règles légales, rigides et normative	Règles souples et évolutive
Information financier (monétaire)	Information technique et économique
Destiné aux actionnaires et aux directeurs (tiers)	Destiné aux responsables de l'entreprise
Indicateurs comptables, fiscaux et financiers	Indicateurs de gestion
Information certifier , précise et formelle	Information rapide, approché et pertinente
Caractère obligatoire	Caractère facultatif

**Source** : Guerdj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris 2000, P. 132.

En effet la comptabilité générale tend principalement à analyser les flux existant entre l'entreprise et l'extérieure qui permettent de déterminer un résultat global, alors que la comptabilité analytique s'intéresse à la répartition des flux d'entrées dans l'entreprise qui permettent de déterminer et analyser les résultats par produits, série et commande fabriquée

<sup>20</sup>Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », dunod, Paris, 2007, P. 11

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

La comptabilité analytique est un mode de traitement des données technique et économiques dont les objectifs essentiels sont les suivants:<sup>21</sup>

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise pour sa politique générale (maîtriser des conditions de production, installation de nouvelles unités ou stratégie d'intégration...);
- Déterminer les bases d'évaluations de certains éléments du bilan de l'entreprise (stock fabriqué par elle-même ou immobilisation créée par ses propres moyens);
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants (travaux sur devis, lancement de nouvelles fabrications, politique de prix de vente);
- Etablir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation...);
- En constate la réalisation et expliquer les écarts qui en résulte (contrôle des coûts).

### 3-1-2-3 Concepts de base de la comptabilité analytique

Deux notions sont présentées dans cette partie, la notion de charge et la notion de coût.

#### A- La notion de charges

##### A-1 Définition de charges

Une charge désigne en comptabilité « *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.* »<sup>22</sup>. Chaque méthode de comptabilité analytique est caractérisée par le type de traitement que l'on réserve à chaque catégorie de charge. Il est donc nécessaire de présenter tout d'abord la typologie des charges d'exploitation.

##### A-2 La typologie des charges d'exploitation

L'ensemble des charges de l'entreprise représente les charges d'exploitation et hors exploitation qui se décomposent en charges incorporables, non incorporables et charges supplétives :

---

<sup>21</sup>Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P. 130.

<sup>22</sup>

### A-2-1- 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.

### A-2-2- 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 par ce qu'elles ne correspondent pas aux conditions normales d'exploitation.

### A-2-3- Charges supplétive

Elle se sont définies comme « des charges qui n'apparaissent pas en comptabilité générale (pour des raisons fiscales et juridiques), mais la recherche des coûts normaux et économiques comparables au même type d'activité exige de retenir (les rémunérations de travail de l'exploitant et les rémunérations conventionnelles des capitaux propres) »<sup>23</sup>. Elle se sont incorporées par la comptabilité analytique.

## B- Notion sur les coûts

Construire un coût c'est effectuer un regroupement des charges autour d'un critère pertinent qui permet de répondre aux interrogations du décideur. Après avoir présenté la notion de coût, il sera nécessaire de présenter les différents types des coûts.

### B-1- Définition de coût

Un coût c'est « tout regroupement de charges comptables qu'il est pertinent d'opérer pour informer une prise de décision dans l'entreprise, ou pour assurer le contrôle d'une partie ou de l'ensemble de l'organisation, est considéré comme un coût »<sup>24</sup>. Et selon N.GUEDJ le coût c'est « la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable »<sup>25</sup>.

Un coût est défini par rapport aux trois caractéristiques suivantes :

- Le champ d'application du calcul : un moyen d'exploitation, un produit, un stade d'élaboration du produit...
- Le contenu : les charges retenues en totalité ou en partie pour une période déterminée

<sup>23</sup>A.Martinet & A.Silem,op,Cit,2000,Page 77

<sup>24</sup>Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Sous la direction de Collasse B, Economica,

<sup>25</sup>GUEDJ N,...op.cit ,P. 135

- Le montant de calcul : antérieur (coût préétablie), a posteriori (coût constaté) à la période considérée.

## B-2- Définition des coûts de revient

Le coût de revient est le dernier stade dans le calcul des coûts de l'entreprise, il représente tout ce qu'a coûté un produit au stade final de sa production (distribution comprise), il est donc un coût complet dans lequel il convient de distinguer pour chaque catégorie de produit vendu. Langlois a défini le coût de revient comme suit : « *Les coûts de revient sont constitués par la totalité des charges supportées en raison de l'achat, de la production et de la distribution d'un produit ou d'un service vendu* »<sup>26</sup>

Dans les entreprises industrielles, les coûts de revient comprennent :

- Le coût de production des produits vendus ;
- Leur coût de distribution ;
- Les charges communes non affectées à une fonction.

Nous calculons le coût de revient pour chaque sorte de produit ou services vendu. Le coût de revient est un coût complet puisqu'il comprend toutes les charges incorporables.

## B-3- Typologie de coûts

Il existe de nombreuses classifications des coûts en comptabilité. La classification proposée ci-après consiste à distinguer deux grandes catégories de coûts : coût direct/coût indirect et coût variable/coût fixe.

### B-3-1- Les coûts directs et indirects

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

#### ➤ Coût direct

Le coût direct est « *constitué par des charges qui peuvent lui être directement affectées (généralement charges opérationnelles ou variables) et des charges même si elles transitent par les centres d'analyse, concernent ce coût sans ambiguïté (variables et fixes)* »<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Langlois L, Bonnier C, Bringer M, ...*op. cit.*, P. 36

<sup>27</sup> Alazard C, Sépari S, « Contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1998, P. 62.



### ➤ Coût indirect

On qualifie l'indirecte dites aussi communs et ce coût ne peut pas être affecté directement au produit, tel que « *les charges qui ne peuvent être affectées à une activité ou être imputées à une production déterminée* »<sup>28</sup>.

### B-3-2- Coût variable-coût fixe

#### ➤ Coût variable

Le coût variable est « *constitué seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise, sans qu'il y ait nécessairement exacte proportionnalité entre la variation des charges et la variation du volume des produits obtenus* »<sup>29</sup>

#### ➤ Coût fixe

Coût fixe « *est constitué de charges réputées non variables pendant une période déterminée* »<sup>30</sup>

Ces charges sont liées à l'existence de l'entreprise et correspondent, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée. Alors les coûts fixes rassemblent l'ensemble des charges insensibles aux variations du niveau d'activité.

### 3-1-2-4- Les méthodes de comptabilité analytique

Il existe plusieurs méthodes pour l'analyse des coûts de la comptabilité analytique, et chaque entreprise utilise une méthode propre à elle. Nous allons traiter dans cette partie trois méthodes de calcul des coûts les plus utilisées :

- Les méthodes des coûts complets (la méthode des sections homogènes et la méthode par activité) ;
- Les méthodes des coûts partiels (la méthode des coûts directs, la méthode des coûts variables simples et la méthode des coûts variables évolués) ;
- La méthode des coûts standards.

#### A. La méthode des coûts complets

L'objectif de la comptabilité analytique dans le cadre de la méthode des coûts complets est d'obtenir le coût des produits élaborés contenant toutes les charges c'est à dire un coût dit de revient, et selon C. ALAZARD « *la méthode des coûts complet partage les*

---

<sup>28</sup> Lochard J,... *op. cit.*, P. 92.

<sup>29</sup> *Idem*, P. 18.

<sup>30</sup> Martinet A, Silem A, ...*op.cit.*, P. 12

*charges incorporables en charges directes et charges indirectes, et préconise pour les charges indirectes un traitement spécifique : l'affectation dans les centres d'analyse. »<sup>31</sup>*

Ainsi que cette méthode permet d'effectuer une analyse globale et détaillée afin de répondre à un certain nombre de problèmes : répartition des charges indirecte, fixation des prix...C'est la méthode la plus ancienne et la plus utilisée dans les entreprises. L'objectif de cette méthode est de déterminer les coûts de revient de produit en intégrant l'ensemble des charges sur une période analysée.

### **B. La méthode des coûts à base d'activité ou, ABC (Activity Based Casting)**

La méthode de la comptabilité à base d'activité ou méthode **ABC** a été développée aux États-Unis dans les années 1980. C'est une méthode des coûts complets qui veut rompre avec certaine pratique simpliste de calcul des coûts.

Et selon la définition proposée par la Coopération Industrielle Américaine (CAM) :  
La méthode ABC est conçue pour : « *mesurer les performances d'activité et d'objets générateurs de coût (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux activités en fonction de leur consommation de ressources ; les coûts sont affectés aux objets générateurs de coût en fonction de leur utilisation d'activité, cette méthode identifie les relations causales entre facteur de coût et activité* »<sup>32</sup>. IL existe aussi d'autres méthodes de calcul des coûts comme : la Méthode d'imputation rationnelle des charge fixes, les méthodes des coût partiels...

#### **3-1-3- La gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est un élément clé pour atteindre les objectifs pour cela il faut la définir et déterminer ces principes.

##### **3-1-3-1 Définition de la gestion budgétaire**

La gestion budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion. Elle est définie selon le plan comptable comme « *un mode de gestion consistant traduire en programmes d'action chiffrés appelés "budgets" les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* »<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Alazard C,... *op. cit*, P. 162.

<sup>32</sup>Martinet A, Silem A, ...*op .cit*, P. 02

<sup>33</sup>Lochard J,...*op .cit*, P. 16.

### 3-1-3-2- Les buts de la gestion budgétaire

On peut distinguer trois buts apparents :<sup>34</sup>

- Améliorer la rentabilité par l'augmentation du profit ;
- Assurer une certaine sécurité à court terme par la trésorerie en particulier ;
- Ne pas se laisser surprendre grâce à la simulation de nombreuses hypothèses.

### 3-1-3-3 Principes de base de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire obéit à un certain nombre de principe de base dont:<sup>35</sup>

- **Totalité du système budgétaire** : Toutes les activités de l'organisation doivent être budgétisées. Ce qui implique de : préciser les missions de chaque unité de gestion et les concrétiser par des objectifs précis et de ne laisser aucune activité hors responsabilité.
- **Couplage du système budgétaire avec le système de décision** : Le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centre de responsabilité.
- **Contrôlabilité des éléments du budget** : Dans ce contexte, les éléments budgétaires doivent être soumis à un contrôle qui détecte si les éléments d'un budget dépendent du responsable du centre de responsabilité (ce sont des éléments contrôlables), ou bien ces éléments sur lesquels ce responsable n'a aucune possibilité d'action (ce sont des éléments non contrôlables). En effet, le respect de ce principe fondamental est d'assurer si la présentation de budget des centres de responsabilité sépare entre ces deux éléments (contrôlables et non contrôlables). Dans ce cas, il est évident que ces derniers éléments figurent dans le budget à titre d'information et ne doivent, en aucune façon, être pris en considération pour l'évaluation des performances du centre.
- **Non remise en cause des politiques et stratégies** : Dans la mesure où le budget est découlé du cycle de planification, la budgétisation découle de la planification opérationnelle. Appartenant au processus de planification, la budgétisation consiste alors à : détailler le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnelle à moyen terme d'une part, et d'autre part, affecter les responsabilités et allouer les ressources nécessaires aux différentes unités de gestion en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation, dans le cadre de la stratégie exprimée lors de l'élaboration du plan à long et moyen termes.

---

<sup>34</sup> Marger J, « Base de la gestion budgétaire », Sedifor, Paris, 2000, P. 30-31.

- **Contrôle par exception** : L'analyse des écarts entre les résultats attendus (objectifs) et les résultats obtenus n'est pas une fin en soi. En réalité, c'est à partir de ces écarts significatifs que l'entreprise décèle les points de distorsion dans la réalisation des programmes orientés vers les objectifs de l'organisation et d'imaginer, de conduire les actions correctives. La gestion budgétaire fournit avec retard des informations exhaustives, mais limitée aux données comptables et financières. Il doit être complété par des outils rapides, sélectifs, ouverts aux données physiques : le tableau de bord de gestion.

### 3-1-3-4-Limite de la gestion budgétaire

Les limites de la gestion budgétaire peuvent être résumées ci-dessous<sup>36</sup>

- 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 information faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- 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.

### 3-1-4- Le tableau de bord

Le contrôle de gestion a besoin d'un autre outil qui répond à ces besoins spécifiques à savoir, d'une part une connaissance sur les informations essentielles au pilotage, d'autre part d'obtenir ces données le plus rapidement possible et en performance.

#### 3-1-4-1 Définition et présentation du tableau de bord

Le tableau de bord rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme.

Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités<sup>37</sup>

Et selon B. 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*»<sup>38</sup>

<sup>36</sup>DORIATH.B,OP,Cit,Page 02

<sup>37</sup> Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », L'extenso, Paris, 2009, P. 121.

Selon G. Norbert « *un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, et d'information essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise.* »<sup>39</sup>

Plus l'entreprise est importante, plus les informations sont nombreuses. Pour permettre une prise de décision rapide.

### 3-1-5 Le reporting

Les responsables ont besoin d'informations concernant l'évolution des activités des centres d'analyses, afin de les aider à la prise de décisions. Et pour assurer ce suivi, il existe un outil dénommé le reporting. Selon N. GUEDJ, « *Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectifs d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* »<sup>40</sup>.

Donc le reporting est un outil d'information et de vérification qui aide les centres de responsabilité à atteindre leurs objectifs.

Il permet *de* rendre compte du degré de réalisation des objectifs et les utiliser pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Ainsi, le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité.

Il y a beaucoup de ressemblances entre le Tableau de Bord et le Reporting. Ce sont deux outils d'aide à la décision constitués d'indicateurs peu nombreux, permettant de fournir des informations dans les délais brefs, afin de mesurer les réalisations et de les comparer aux objectifs.

### 3-1-6 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.

---

<sup>38</sup> Doriath B, « le contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, Paris, 2008, P. 143.

<sup>39</sup> Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Organisation, Paris, 2001,

### 3-1-6-1 Définition du système d'information

Selon Rey, « le système d'information peut être défini comme le dispositif de production et de circulation des données quantitatives et qualitatives qui caractérisent tous les aspects de la vie de l'organisation. »<sup>41</sup>

### 3-1-6-2-Utilité du système d'information

A partir de cette définition, on comprend que la fonction essentielle d'un système d'information est de produire de l'information et que ce système doit permettre de prévoir, connaître le présent et informer rapidement, mais aussi doit être adapté à la nature de l'entreprise (taille, structure, style de management...).

Le système d'information d'une entreprise peut être organisé par fonction, par niveau ou par unité autonome :

Par fonction (production, commerciale, technique...) qui correspond à un souci de pertinence (liaisons directes aux actions facilitant l'interprétation et la surveillance) et un souci d'économie (informations récupérées au fur et à mesure des actions).

Par niveau en distinguant la classification des décisions stratégiques, opérationnelles et d'exécution.

Par unité autonome si l'entreprise est structurée en établissements, centre de responsabilité ou projet dont les responsables devront disposer d'informations adéquates en fonction de leur degré d'autonomie.

Indépendamment de son mode d'organisation, le système d'information ne doit présenter aux décideurs que les données pertinentes nécessaires à la prise et/ou à la correction d'une action, d'où l'intérêt de traiter les informations élémentaires en informations plus synthétiques et plus globales : c'est le rôle du contrôle de gestion.

Il n'y a pas de prise de décisions sans informations ; effectivement, tous les responsables ont besoin d'information pour pouvoir prendre des décisions.

Il est à noter qu'à chaque niveau hiérarchique, les responsables disposent d'informations adaptées à la réalisation de leurs missions ou objectifs.

---

<sup>41</sup> REY. J-P, « Le contrôle de gestion dans les services publics communaux », édition Dunod, 1997, p.15.

Comme à chaque besoin d'information correspond une décision, il appartient aux différents décideurs de s'assurer de la fiabilité du système d'information mis en place. Selon l'approche systématique, il existe dans l'entreprise trois sortes d'informations qui doivent correspondre aux besoins de chaque niveau de décision.

➤ **Les décisions à caractères stratégiques**

Elles ont pour rôle la définition des objectifs de l'entreprise et l'établissement de la politique générale. Elles se basent, essentiellement, sur des informations relatives à l'organisation, à l'environnement et aux différentes relations existantes entre l'entreprise et son environnement ;

➤ **Les décisions à caractères tactiques (gestion courante)**

Elles sont liées à la gestion courante et se basent principalement sur les informations financières.

➤ **Les décisions liées aux fonctions (niveau logistique)**

Elles concernent l'activité de chaque fonction opérationnelle de l'entreprise. Elles nécessitent la mise en œuvre d'une banque de données qui permet de prendre les décisions les plus opportunes dans les moindres délais.

Selon Pierre Lauzel<sup>42</sup>, les utilités du système d'information sont au moins cinq :

- Fournir une description précise d'une évolution passée, d'une tendance, d'une situation présente et permettre un diagnostic sérieux;
- Faciliter les prévisions sur les plans à long terme et les budgets à court terme;
- Eclaircir les décisions qui doivent être prises dans le cadre prévisionnel;
- Faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations et permettre d'en expliquer les causes;
- Provoquer les mesures correctives opportunes.

---

<sup>42</sup> LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », édition Sery, 1977, p. 38.

**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, grâce à l'utilisation des bons outils comme : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système d'information et le tableau de bord.

Le contrôle de gestion 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 de tableau de bord de gestion.



## *Chapitre II :*

# *Conception et mise en place d'un tableau de bord de gestion*

## Introduction au chapitre II

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoins d'informations pertinentes relatives à cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin.

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 se focalisera sur les instruments et les objectifs du tableau de bord. Enfin la dernière section traitera la démarche d'élaboration du tableau de bord ainsi que le tableau de bord prospectif.

### 1-Rappel sur le tableau de bord

Dans cette présente section, nous allons aborder : la définition du tableau de bord, les typologies et caractéristique, le rôle et la fonction et les limite du tableau de bord de gestion (TBG).

#### 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 »<sup>1</sup>

Selon Claude ALAZARD & Sabine SEPARI 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 »<sup>2</sup>.

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 termes et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>LEROY.M, « l'essentiel en fiche », édition 2 ,DUNOD ,Paris,2018,page110.

<sup>2</sup> ALAZARD .C &Separi.S « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris, mai 2018, page552.

<sup>3</sup>GERVAIS.M,« contrôle de gestion »,8<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2005, page 635

Selon SAULOU Jean –Yves, « le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir,

Afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude »<sup>4</sup>

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 ».<sup>5</sup>

D'une autre manière, « le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>6</sup>.

## **1-2 Typologies et les caractéristiques du tableau de bord**

Dans cette présente partie, nous allons citer les typologies et les caractéristiques du tableau de bord.

### **1-2-1 Typologies de tableau de bord**

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structures des indicateurs, destinataires principale, plan d'action et objectifs). De ce fait, trois types peuvent être distingués :

#### **1-2-1-1 Le tableau de bord d'activité**

Il s'agit d'un tableau de bord classique pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (par exemple gestion d'une direction, un département ou un service...etc.). Ce type de tableau de bord est outil quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

<sup>4</sup> SAULOU. J-Y, « Le tableau de bord du décideur », éditions d'organisation, Paris, 1982, p. 40.

<sup>5</sup> BOUIN.X & SIMON. F-X, Ci t, OP, Page100.

<sup>6</sup> MALO. J-L, « Encyclopédie de gestion », édition Economica, Paris, 1997. p.130

### **1-2-1-2 Le tableau de bord stratégique**

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis. Il est élaboré pour les besoins des dirigeants, ces critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économique). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ces marchés et ces opportunités à court, moyen et long termes.

### **1-2-1-3 Le tableau de bord de pilotage de projet**

Spécifiques de la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualité-couts-délais.

### **1-2-2-Les caractéristiques du tableau de bord**

On mettant en lumière les définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes du tableau de bord de gestion :

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré par le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et son style de direction, si l'un de ses éléments change à savoir le responsable, ses fonctions ou les objectifs qui lui sont confiés, la configuration du tableau doit changer également.
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car d'un côté, il synthétise une Panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- Le tableau de bord est un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Le tableau de bord est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

### **1-3 Les instruments du tableau de bord**

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.

### **1-3-1 Les écarts**

L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée.<sup>7</sup>

Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels il s'exprime habituellement en pourcentage ou en valeur.

### **1-3-2- Les ratios**

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.<sup>8</sup> En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

### **1-3-3- Les clignotants**

Ce sont des seuils limités destinés par apport à attirer l'attention des responsables, dès qu'une anomalie se présente, une dégradation ou écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé correct.

### **1-3-4- Les graphiques**

Une autre forme de présentations des données est de mettre les données dans des graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance.

## **1-4 Le rôle du tableau de bord**

Le tableau de bord a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles. Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses.<sup>9</sup>

### **1-4-1 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés

<sup>7</sup> DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition Dunod, Paris, 2008, p.72

<sup>8</sup> ALAZARD .C, SEPARI.S, op.cit, p.634.

<sup>9</sup> ALAZARD. C, SEPARI. S, op.cit, p. 634.

de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître toutes anomalies pouvant avoir une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend directement de la pertinence des indicateurs retenus.

#### **1-4-2. Le tableau de bord, aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles, mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider à :

- une prise de décision en temps réel dans l'entreprise ;
- une prise de décision répartie ;
- adapter l'information à chaque décideur ;
- un pilotage d'objectif diversifié.

#### **1-4-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

- Dès sa parution, le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de leurs actions, les faiblesses et les points forts ;
- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à chaque niveau hiérarchique, un langage commun ;
- Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

#### 1-4-4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toutes les démarches de progrès sont impensables. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en plein parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchés doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ?

Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes. Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

#### 1-5-Fonction et limites du tableau de bord

Dans ce présent parti, nous allons présenter les fonctions et les limites du tableau de bord.

##### 1-5-1 Fonction du tableau de bord

A partir des caractéristiques, précédemment développées, des tableaux de bord et de leurs compositions, on peut les considérer comme un outil à dimensions multiples qui peut assumer les fonctionnalités suivantes<sup>10</sup> :

- **Outil de mesure des performances** : Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis. La différence constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.
- **Outil d'alerte et de diagnostic** : En calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels. Ainsi alertés, les responsables pourront adopter des actions correctives d'autant plus que la zone à problème est connue.
- **Outil de communication et de dialogue** : Le tableau de bord sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable, en se basant sur son tableau de bord commente ses résultats, explique les causes des écarts constatés et adopte les mesures correctives à son niveau. Il peut demander, si besoin est, des directives ou des moyens supplémentaires ou encore la révision des objectifs initiaux. A côté de cette communication

---

<sup>10</sup> LEROY. M, op.cit, pp. 42-43.

verticale, le tableau de bord peut aussi être utilisé dans le cadre d'une communication horizontale, en communiquant les performances d'une entité aux autres du même niveau pour les galvaniser et les inciter à réaliser des performances semblables.

- **Outil de motivation** : en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, le tableau de bord offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Ces derniers s'ils sont bien déclinés permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

- **Outil d'incitation à la décision et de perfectionnement**: En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions. A terme, cette sensibilité aux points cruciaux de l'activité ainsi que l'imagination mise en œuvre pour trouver les bonnes actions correctives participent au perfectionnement de l'aptitude à gérer et à diriger du responsable. Comme on vient de le voir, le tableau de bord est un outil aux multiples dimensions et fonctions, très utiles pour toute entreprise. Cependant, il ne faut pas croire que ces fonctionnalités sont systématiques, comme tout projet d'entreprise, la bonne mise en œuvre des tableaux de bord est un préalable.

### 1-5-2. Les limites du tableau de bord de gestion

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons:

- Il n'y a pas de tableaux de bord adaptés 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 ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent là même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- La conception du tableau de bord est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser, mais plutôt centralisés 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 les meilleures entreprises concurrentes ;
- Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs ne favorisent 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.

## 2 -Conception et construction d'un tableau de bord

Dans cette section, nous allons présenter les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion, ainsi que les différentes méthodes utilisées.

### 2.1. Les principes de la conception du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations, si celle-ci peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse alors la stricte fonction de contrôle qu'il était censé remplir. C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception<sup>11</sup> :

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

#### 2-1-1-Cohérence avec l'organigramme

Un tableau de bord n'a pas de contenu impératif, il doit être adapté à l'organisation de l'entreprise. Son découpage doit respecter le découpage de l'organisation, des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Il doit favoriser la communication selon trois niveaux :

- Communication descendante (délégation de pouvoir assortie d'objectifs négociés au niveau inférieur) ;
- Communication ascendante (le niveau inférieur rend compte de la réalisation des objectifs) ;
- Communication transversale (pour coordonner les actions des responsables d'unité décentralisée de même niveau hiérarchique afin d'améliorer le service rendu au client).

---

<sup>11</sup> ALAZARD (C) et SEPARI (S) : op.cit., p.637.

Le réseau du tableau de bord est donc une mécanique sophistiquée aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord, avec des informations spécifiques sa gestion afin d'éclairer ses décisions ;
- Chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord de niveau hiérarchique supérieure ;
- Chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique ;
- Ils doivent permettre de contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.

### **2-1-2- Un contenu synoptique et agrégé**

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur de comprendre rapidement la situation de l'entreprise à l'aide des indicateurs. Le choix de ses indicateurs est donc important.

Parmi les informations possibles, il convient de sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion du centre de responsabilité concerné.

### **2-1-3- Rapidité d'élaboration et de diffusion**

Le tableau de bord sert à alerter les responsables des dysfonctionnements afin qu'ils puissent mettre en œuvre des actions correctives. Le tableau de bord doit donc être élaboré rapidement pour pouvoir remédier très vite au problème constaté. Il est donc primordial de pouvoir obtenir rapidement les données nécessaires à la production du tableau de bord. Donc, le tableau de bord consiste à concilier des exigences apparemment contradictoires, à savoir :

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels ;
- Personnaliser le tableau de bord pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène ;
- Abréger les informations en passant d'un niveau à un autre en facilitant le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux.

## **2-2 Méthodes d'élaboration du tableau de bord**

La mise en œuvre d'un système de TB est un choix stratégique, de l'entreprise ayant pour but l'amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d'élaboration d'un TBG, à savoir, 5 étapes et 14 outils, GIMSI, JANUS et OVAR

### **2-2-1-Méthode GIMSI**

**2-2-1-1 Présentation de la méthode GIMSI** : (**G**: Généralisation, **I**: Information, **M**: Méthode et Mesure, **S**: Système et Systématique, **I** : Individualité et Initiative).

Alain Fernandez (consultant, concepteur de systèmes décisionnels pour de grandes entreprises et des PME, chargé de cours dans le cadre du 3ème cycle d'architecture des systèmes de l'Université Technologique de Compiègne) a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage que nous allons utiliser dans notre travail.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traite d'une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

**Tableau N°3:** Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	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
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Definition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition de tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre Comme le faire ?	8	Le choix des progiciels	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit	Suivi permanent du system

**Source:** FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p .131.

### 2-2-1-2-Présentation de la méthode JANUS

Une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage « *concevoir le tableau de bord* ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :<sup>12</sup>

1. **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
2. **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser Les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
3. **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer Les informations existantes ;
4. **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et Définir des règles communes de remontée des informations ;
5. **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de Performance appropriés ;
6. **Normés les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la Performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
7. **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de L'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
8. **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique ;
9. **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du Tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

### 2-2-3 Présentation de la méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiole et Hugues Jordan. Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de

---

<sup>12</sup> SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, p. 29.

faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.<sup>13</sup>

- **Piloter la performance** : en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « ou allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? ».
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information, pour les décisions opérationnelles concrètes aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes<sup>14</sup> :

**Etape I** : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).

**Etape 2**: Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation.

**Etape 3** : Conception des grilles objectives / variables d'action : c'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

**Etape 4**: Mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

#### 2-2-4. Présentation de la méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle: simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme

<sup>13</sup> FIOLE. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, Paris, 2004, p. 450.

<sup>14</sup> BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balancedscorecard versus French tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, p. 273.

une PME ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en pour un coût particulièrement réduit.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace. Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau N°04** : la méthode à 5étapes et 14 outils

Etapes	Intitulés des outils	Outil N°
Sélectionner les axes d'action	- identification des gains de l'entreprise	Outil N°1
	- situerl'entreprise sur lemarché	Outil N°2
	- évaluation des attentesdesclients	Outil N°3
	- repérer les principaux leviers	OutilN°4
	- évaluation et choix des axes de progrès	OutilN°5
Déterminer les points d'intervention	-identifier les processus et les activités critiques	Outil N°6
Sélectionner les objectifs	- choisir les objectifs - mesurer les risques - élaborer les plansd'action	OutilN°7
Sélectionner les indicateurs	- choisir les indicateurs	OutilN°10
	- présenter l'indicateur sur le poste de travail	OutilN°11
Structurer le tableau de bord	- personnaliser la présentation	OutilN°12
	- personnaliser le contenu	OutilN°
	- maintenir le tableau de bord	

**Source** : FERNANDEZ Alain, « L'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, Paris, 2005, p.2.

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

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion poursuit certaines étapes qui se présentent ainsi :

### 2-3-1. La fixation des objectifs

« Un objectif se définit comme un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée ». <sup>15</sup>

Avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

Comment rédiger un bon objectif ?

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par apport au défi qu'il présente,
- Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

### 2-3-2. Détermination des points clés

Lors de la première étape, nous avons déterminé les objectifs et nous les avons décomposés en plusieurs niveaux.

Cette deuxième étape de la construction d'un tableau de bord consiste à : déterminer les facteurs clés de succès nécessaires à la réalisation des objectifs.

---

<sup>15</sup> SELMER.C, op.cit, p.28.



➤ **Pourquoi déterminer les points clés ?**

On procède à cette sélection, parce qu'il est possible de retenir tous les sous objectifs, du fait qu'ils n'ont pas tous la même importance.

Jean-Richard SULZER, constate que « la bonne marche d'un service est en général conditionnée par un nombre réduit de points clés »<sup>16</sup>.

Ces points clés de l'efficacité sont les paramètres que le responsable peut maîtriser, et qu'il doit optimiser, afin d'atteindre ses objectifs.

➤ **Comment déterminer les points clés ?**

La détermination des points clés ne signifie pas qu'il faille suivre uniquement les objectifs les plus rentables financièrement. Cette vision présente l'inconvénient d'être porté sur le court terme.

Or, certains objectifs permettent d'influencer la rentabilité, mais sur le long terme. La détermination des points clés ne signifie pas aussi qu'il faille se concentrer uniquement sur les objectifs qui fonctionnent le mieux ou uniquement sur ceux qui fonctionnent mal, car ceux-ci comme ceux-là peuvent ne pas être représentatifs.

Pour chercher les points clés représentatifs, il faut donc se poser les questions suivantes :

1. Est-ce que cet objectif sera atteint si ce sous objectif n'existait pas ?
2. Est-ce que ce sous objectif sera atteint si cet objectif d'ordre inférieur n'existait pas ? et ainsi de suite...

En procédant par ce type de questionnement pour chaque niveau d'objectif, nous parviendrons à la détermination des points clés représentatifs de la mission du responsable (utilisateur du tableau de bord).

On décompose les objectifs autant que possible. Plus le nombre de niveaux est élevé, plus l'analyse est détaillée et les problèmes mieux cernés. On retrouve généralement au moins deux niveaux.

➤ **Les conditions de détermination des objectifs et points clés**

Pour SAULOU. J-Y, « cette phase ne peut être entreprise qu'en collaboration avec le décideur lui-même ». Rappelons qu'il s'agit de la mise en place de son tableau de bord.

---

<sup>16</sup> SULZER. J-R, « Comment construire le tableau de bord », édition Dunod, 1989, p. 54.

Toutefois, cela ne veut pas dire que le décideur doit attendre seulement cette recherche.

En effet, s'il réalise cette phase sans une collaboration extérieure, il sera amené qu'il le veuille ou non, inconsciemment, à ses centres d'intérêt.

Or, le tableau de bord n'est pas un outil supplémentaire, 'le gadget du patron', mais doit représenter l'activité et l'état de son système.

### **2-3-3. La recherche des indicateurs pertinents**

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.<sup>17</sup>

#### **2-3-3-1-Les types d'indicateurs**

On peut distinguer en général trois types d'indicateurs.<sup>18</sup>

##### **➤ Les indicateurs de performance**

La performance recouvre deux aspects distincts : l'efficacité et l'efficience.

- l'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;
- l'efficience est le respect de la contrainte de coût.
- Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

##### **➤ Les indicateurs de pilotage**

Pour SELMER. C, les indicateurs de pilotage sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde ». <sup>19</sup>Ils permettent d'anticiper les événements et la réactivité des responsables à temps.

En d'autres termes, les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

---

<sup>17</sup> VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padié, Canada, 2006, p. 61.

<sup>18</sup> SELMER.C, op.cit, p. 42 -54.

<sup>19</sup> SELMER.C, op.cit, p. 68.

Les indicateurs de pilotage d'un responsable donné sont l'ensemble des indicateurs qui permettent le suivi d'une activité. Cela peut être par exemple pour un responsable d'une unité de production, la quantité de déchets.

Lorsque le responsable s'aperçoit que le volume de déchets augmente, il doit mener des actions afin de le réduire.

### ➤ Les indicateurs d'éclairage

Les indicateurs d'éclairage concernent des phénomènes externes à l'activité du responsable et ayant une incidence sur celle-ci. Les indicateurs d'environnement économiques, tels que les indices de prix, indices de consommation, etc., sont des indicateurs d'éclairage.

### Les critères de qualité d'un indicateur

Ces indicateurs doivent répondre à certains critères<sup>20</sup> :

- **Clairs et simples** : ils doivent être clairs et simples pour les responsables auxquels ils sont destinés ;
- **Pertinents** : répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- **Significatifs et durable** : chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent d'une façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanés et une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable ;
- **Prospectifs** : ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;
- **Accessibles** : l'obtention de l'information et son traitement doit se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable ;
- **Personnalisés et motivants** : l'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui les différencie des autres responsables et ce qui traduit les résultats de ses efforts et de la qualité de sa gestion;
- **Cohérents entre eux** : d'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et, d'autre part, s'agrèger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale;

---

<sup>20</sup> LEROY. M, op.cit, p. 87.

- **Ponctuels** : Ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du système d'informations mis en place au niveau de l'entreprise

### Typologies d'indicateurs

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs :

#### La nature de l'indicateur lui-même

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

#### L'utilisation ou le rôle de l'indicateur

- 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 l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.
- Les indicateurs d'alerte : signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions.
- Les indicateurs d'équilibre : signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre.
- Les indicateurs d'anticipation : informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

### 2-3-4. La collecte d'informations

La recherche des indicateurs est maintenant achevée. Le responsable est donc en mesure d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer par rapport à une échelle de référence. L'information brute instituée par un indicateur n'a aucune valeur intrinsèque, elle devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques du système par rapport à des valeurs attendues. Cette phase a pour objet de valider le cadre de référence à l'intérieur duquel les indicateurs trouveront une signification du point de vue de l'action. Afin de collecter l'information nécessaire, il faut : d'abord, faire l'inventaire des données requises pour chiffrer les indicateurs ;

Ensuite, vérifier l'existence des données, les délais de leurs obtentions, ainsi que le degré de fiabilité ;

Puis, trouver des solutions pour élaborer des procédés d'estimation rapides, des données tardives ou manquantes ;

Enfin, construire les indicateurs à partir des informations élémentaires et les sources de ces informations.

#### 2-4. Mise en forme du tableau de bord de gestion

L'information, mise en perspective et fournie sous une forme visuelle agréable (graphique, histogramme) signifie, plus qu'une simple valeur absolue. Elle permet, à son utilisateur, de la décoder plus facilement et de réagir plus vite. La mise en forme du tableau de bord revient à :

- **Personnaliser la présentation** : La forme de présentation du tableau de bord dépend des besoins de son utilisateur et de ses préférences. Pour cela, il peut choisir :
- **La forme de présentation des indicateurs** : tout décideur peut choisir la forme de représentation qu'il jugera la plus adéquate ; là où certains préfèrent disposer des tableaux, d'autres préfèrent les graphiques ;
- **Les caractéristiques des indicateurs**, c'est-à-dire : la périodicité, le niveau de détail et la base de comparaison (avec des normes, l'objectif de la période ou le réalisé de la période précédente) ;
- **Le support de présentation** : les possibilités offertes actuellement par l'outil informatique permettent d'avoir des tableaux de bord sur écran et fonctionnent en temps réel, chose qui n'exclut pas l'utilisation du papier.
- **Personnaliser le contenu** : La personnalisation du contenu dépend du mode de gestion employé dans l'entreprise, des préoccupations du responsable et des données disponibles.

Afin de trouver un équilibre entre ces différents aspects, P. VOYER.<sup>21</sup>

- **Les indicateurs généraux** : qui donnent une image globale de la situation à tous les membres de l'établissement ;
- **Les indicateurs collectifs** : qui sont communs à plusieurs gestionnaires ;
- **Les indicateurs locaux** : concernent, en particulier, l'unité du responsable et représentent les objectifs à atteindre ;

---

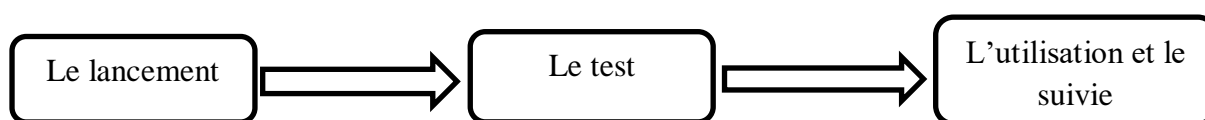
<sup>21</sup> GERVAIS. M, « Contrôle de gestion », édition Economica, Paris, 1997, p. 616.

- **Les indicateurs individuels** : choisis par le responsable pour sa propre gouverne. Il peut s'agir d'indicateurs développés par lui-même et pour lesquels il possède des sources spécifiques d'informations.

## 2-5 La conduite du projet tableau de bord

Il est important de programmer les étapes de conduite du projet de tableau de bord de manière précise et détaillée pour assurer une sortie rapide des premiers tableaux de bord. Le schéma suivant illustre les différentes étapes de la gestion du projet

**Schéma N°8** : les étapes de la conduite de projet



### 2-5-1 Le lancement

Le projet doit être initié par la direction générale qui arrêtera les objectifs attendus du système (pilotage, motivation, contrôle). Son lancement nécessite la constitution d'une équipe qui sera composée, en général, d'un contrôleur de gestion ou consultant, d'un informaticien et des principaux cadres et responsables qui utiliseront les tableaux de bord. Au cours de cette étape, le « maître d'œuvre » aura à exposer le plan d'action à adopter et qui portera sur :

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion de l'entreprise ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction des tableaux de bord ;
- Les analyses à mener à savoir ; les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilité identifiés au niveau de l'entreprise.

La communication au sein de l'équipe lors des ateliers de travail permet d'enrichir le projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

### 2.5-2 Le test

Avant de généraliser l'utilisation des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, il y a lieu de passer par une étape de test qui permettra :

- D'améliorer le fond et la forme des tableaux de bord;
- De vérifier qu'il n'y a pas de problèmes pour leur alimentation en informations;
- De s'assurer que les principes de conception de l'outil ont bien été respectés.

### 2.5-3 L'utilisation et le suivi

Accepter le tableau de bord comme un nouvel outil de gestion n'est pas une chose facile pour les différents responsables de l'entreprise. Plusieurs problèmes peuvent se poser, spécialement les premières semaines de l'intégration des tableaux de bord, et constituer un obstacle pour la poursuite du projet.

## 2.6. Les conditions de succès de la conception d'un tableau de bord et les pièges à éviter

### 2-6-1 Les conditions de succès

Il existe deux types de conditions, les conditions générales et les conditions spécifiques.

#### 2.6-1-1. Les conditions générales

On peut les récapituler comme suit :

- Des ressources importantes, d'autant plus que la démarche est rentable ;
- Un travail rigoureux de réflexion et d'adaptation à chaque situation, car il n'existe pas de tableaux de bord universels applicables mécaniquement et automatiquement ;
- On ne peut se contenter d'acquérir un système informatisé de production de tableau de bord, car un tableau de bord n'est pas un système informatique, mais un système de gestion qui peut être informatisé ;

« Faire correspondre le système de tableaux de bord aux besoins des managers et au contexte de l'organisation ;

- Le tableau de bord ne compense pas l'absence d'une réelle volonté de performance et de la culture de la mesure qui doit la sous-tendre ;
- S'assurer d'intégrer harmonieusement les tableaux de bord dans le fonctionnement et la gestion des secteurs choisis, car l'implantation des tableaux de bord ne doit pas être considérée comme un exercice à la mode. C'est la seule façon de justifier l'investissement ;

- Suivre une approche formative et participative pour garantir une utilisation adéquate des systèmes que les gestionnaires se sont donnés en partage ;
- Le tableau de bord doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent ; car c'est un outil en constante évolution qui doit s'améliorer avec l'organisation correspondrai aux changements de priorités, à l'apparition de nouveaux acteurs, activités, ainsi qu'aux modifications du contexte de gestion et des objectifs qui font surgir, à leur tour, d'autres préoccupations ;
- Effectuer la démarche de réalisation des tableaux de bord dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée.<sup>22</sup>

### 2-6-1-2. Les conditions spécifiques

Les difficultés rencontrées généralement dans les expériences tentées de mise en place des tableaux de bord sont de trois ordres :

- L'organisation et sa gestion ;
- Les managers et leurs préoccupations ;
- La gestion du projet de réalisation du tableau de bord.

Aussi, pour lancer correctement un projet de tableau de bord, l'entreprise devra réunir les conditions spécifiques pour faciliter et satisfaire les exigences suivantes :

- Être prête et suffisamment mature ;
- Disposer des systèmes de gestion et d'information suffisamment articulés ;
- Les divers intervenants et utilisateurs doivent être réceptifs (mûrs) ;
- La vision que les responsables ont des projets de tableau de bord doit être une vision claire et partagée (savoir de quoi il s'agit) ;
- Disposer de ressources nécessaires (informationnelles liées à l'état actuel de systèmes d'information ; financières et budgétaires ; humaines) ;
- Disposer d'un encadrement hautement qualifié, pour aider les différents intervenants.

### 2-6-2. Les pièges à éviter

Lors de la conception du tableau de bord, il faut éviter quelques pièges qui peuvent détériorer la qualité de l'information transmise par ce dernier.

---

<sup>22</sup> VOYER (Pierre) : op.cit., p.146.



### **2-6-2-1-Lors de la fixation des objectifs**

#### **A. Des tableaux de bord sans rapport avec la stratégie**

Dans certains cas, les tableaux de bord incluent des éléments que le responsable a jugés intéressants et importants de suivre, mais qui ne sont pas nécessairement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

- La démarche de la construction de tableau de bord n'est pas suffisamment coordonnée;
- Le responsable n'est pas au courant des objectifs stratégiques de l'entreprise ni de ceux qui le concernent tout particulièrement ;

La stratégie de l'entreprise n'est pas clairement définie. Donc, il est indispensable de formaliser une stratégie, de la diffuser et de l'insérer dans les indicateurs de pilotage.

#### **B. Des tableaux de bord figés**

Un même tableau de bord ne peut être valable pour de longues périodes avec une structure et un contenu figé. Suivre la performance de son entreprise au départ de tableau de bord entraîne une remise en question continue de la forme et de contenu. En effet, les tableaux de bord doivent être vivants et pouvoir s'adapter aux modifications de l'entreprise et de son environnement, ce qui impose donc une révision régulière des objectifs stratégiques.

#### **C. Des tableaux de bord pour sanctionner**

Dans ce cas, les tableaux de bord sont orientés vers le passé et servent à culpabiliser. Tous les indicateurs sont comparés uniquement aux prévisions et l'historique, sans aucune vision prospective. Cela aboutit à un contrôle de gestion démotivant et paralysant. Or, le tableau de bord doit plutôt tenir le raisonnement : « Voilà ce qui est constaté, ce que cela donnera si vous ne faites rien, ce que cela donnera si vous prenez une telle décision pour améliorer la situation ».

### **2.6-2-2. Au niveau de la structure du tableau bord**

#### **A. Un tableau de bord standard**

Disposer d'un document commun à tous (pour le directeur général, le responsable de département...) n'a évidemment pas de sens. Au contraire, le tableau de bord doit être adapté à chaque niveau de décision.

## **B. Des tableaux de bord non homogènes**

Ce problème se rencontre lorsque les tableaux de bord sont conçus par le service eux-mêmes sans démarche globale au sein de toute la société.

Les gestionnaires choisissent un ensemble d'indicateurs permettant de piloter leurs activités, souvent pour pallier les insuffisances des tableaux de bord financiers et budgétaires à cet égard. Dans ce cas, l'entreprise comprend une multitude d'outils de suivi et de pilotage élaborés de façon dispersée et peu homogène, avec des formes et des contenus pouvant différer énormément.

C'est donc au contrôleur de gestion d'insuffler une dynamique globale et cohérente avec une structure de base pour l'élaboration du tableau de bord, des règles concernant le choix des indicateurs, un vocabulaire commun, des outils informatiques coordonnés, des bases de données... etc.

### **2.6-2-3. Au niveau de la périodicité**

Ils ne doivent pas avoir une périodicité constante toute l'année en fonction de cycle comptable ; il s'agit plutôt d'en éditer selon les besoins. Dans certains cas, la périodicité sera ; mensuelle, hebdomadaire, voire quotidienne

### **2.6-2-4. Au niveau du choix des indicateurs**

#### **A. Des tableaux de bord exhaustifs**

Les tableaux de bord ne doivent pas contenir un maximum de données, au contraire le danger d'une telle attitude est le manque de clarté et la quantité trop importante d'informations devient difficile, voire impossible à suivre en même temps. Noyé sous les données, le gestionnaire finit souvent par se détourner complètement de cet outil de gestion.

#### **B. Des tableaux de bord, dont les indicateurs, fournissent des valeurs exactes**

Pour être utiles, les tableaux de bord doivent pouvoir être édités très rapidement pour pouvoir analyser les éventuelles déviations et pouvoir y remédier dans les meilleurs délais.

S'il faut attendre trop longtemps pour obtenir les informations, cet outil de contrôle de gestion perd toute sa raison d'être. Donc, la pertinence doit l'emporter sur l'exactitude.

Pour conclure, le processus d'élaboration d'un tableau de bord repose sur l'étude de l'organisation et son contenu, car la connaissance de la structure hiérarchique de l'entreprise permettra donc d'entamer une recherche globale pour fixer les objectifs de cette structure.

Ainsi il faut que chaque responsable trouve tous les renseignements qui peuvent le concerner en utilisons toutes les informations importantes, ensuite choisir des indicateurs plus pertinents sous multiples formes graphiques qui peuvent faciliter la compréhension et enfin après avoir passé par toutes les étapes et connaissant la nature des informations qui seront contenues dans le tableau de bord, il reste à déterminer leur mode de présentation pour donner au tableau de bord une figure simple et synthétique de toute l'entreprise.

### **3-Tableau de bord prospectif**

Nouveau système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide et complet de leurs affaires.

Les concepteurs du tableau de bord prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie

Les objectifs et les mesures de ce système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel

#### **3-1 Définition du tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard - BSC) est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision, plutôt que sur le contrôle, fournissant ainsi les moyens de traduire la vision de l'organisation en action concrète.

Le TBP appelé aussi le tableau de bord équilibré ou (BSC), exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (KAPLAN. R ET NARTON.D, 1996).

Le TBP ne s'intéresse pas seulement à la réalisation des objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre pour réaliser ses objectifs financiers il évalue la performance de l'organisation sur les quatre principaux axes : financier, clients processus internes et apprentissage organisationnel.

Selon KAPLAN R. et NORTON. D, « Le BSC est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance

passée, il propose des déterminants de la performance future ... La BSC décline la mission et la stratégie yens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes en objectifs, ceux-là s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel ».<sup>23</sup>

Tout en gardant un œil sur les indicateurs financiers à court terme, le TBP met en évidence les déterminants et l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme. Les indicateurs du TBP permettent aux entreprises de <sup>24</sup> :

- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
- Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique.

### 3-2 Rôle du tableau de bord prospectif

Dans l'aller-retour théorie-pratique documentés par Kaplan (1998), l'outil à évoluer progressivement et n'est plus seulement limité à la direction générale. Dans l'esprit de ses promoteurs, le balanced scorecard est aujourd'hui un outil de gestion qui englobe trois dimension : selon (yve de Rongé, karine CERRADA).

#### 3-2-1 Balanced scorecard, outil de management stratégique

Le tableau de bord prospectif est proposé par ses concepteurs comme le remède aux problèmes identifiés par les organisations dans la réalisation de la stratégie qu'elles ont délibérément choisie. Il va permettre de traduire la vision et les stratégies en un ensemble d'objectifs à atteindre, et de définir un ensemble d'indicateurs, de mesure de performance qui vont permettre de suivre la réalisation des objectifs retenus.

Le BS traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en objectifs et mesures centrés sur quatre dimensions : une perspective financière relativement classique, une perspective client, une perspective sur les processus internes de gestion et une perspective portant sur l'apprentissage et la croissance.

<sup>23</sup> 1. KAPLAN. R, NORTON. D, « Le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, 1998, p. 31.

<sup>24</sup> Idem, p. 22.

### 3-2-2 Balanced scorecard, outil de communication

La construction de balanced scorecards tout au long de la structure hiérarchique va permettre dans un premier temps, dans une approche « top down », de communiquer les objectifs à atteindre aux différentes unités organisationnelles, dont la performance est cruciale pour la réalisation des objectifs stratégiques. Chaque centre de responsabilité se voit assigner des objectifs locaux, en cohérence avec les objectifs stratégiques globaux de l'organisation est défini dans les quatre perspectives : financière, clients, processus et apprentissage. (Contrôle de gestion, Yve de RONGE, Karine CERRADA)

### 3-2-3 Balanced scorecard, outil de reporting et mesures de performance

Le balanced scorecard est également un système de mesure de performance, puisqu'à chaque sous-objectif dans chacune des quatre perspectives sera associé un ou plusieurs indicateurs qui permettront de mesurer la réalisation de l'objectif. Les mesures de performance utilisées dans la conception des tableaux de bord prospectifs peuvent être classées selon les trois critères suivants :

#### A- Une combinaison de mesures financières et non financières de la performance

Il n'y a pas d'innovation au niveau du choix des mesures financières retenues dans le balanced scorecard par contre, la nouveauté introduite par l'outil consiste à identifier des mesures non financières pour évaluer la réalisation d'un objectif de la dimension client ou processus, déterminant de la performance financière.

L'articulation de ces mesures de performance non financière dans un cadre cohérent et articulé avec les mesures de performance financière a été rarement faite. A titre d'exemple, l'impact des améliorations de performance en matière de qualité ou de délais sur la performance financière de l'entreprise est encore relativement peu formalisé.

#### B- Les mesures de résultats ex post et les inducteurs de la performance ex ante

Les mesures de résultats indiquent le résultat d'une stratégie, par exemple, un accroissement de revenu ou une amélioration de la qualité.

La plupart des mesures financières sont des mesures des résultats ex post, au sens où elles traduisent l'impact de décisions passées sur la performance financière de l'organisation.

Les indicateurs ex ante indiquent le progrès accompli dans les domaines clés de la réalisation d'une stratégie et qui sont en quelque sorte des indicateurs ex ante de la performance financière par exemple : une augmentation de la satisfaction de la clientèle devrait conduire à une amélioration de la performance financière, et donc il existe une relation de causalité entre

inducteur de performance ex ante et mesures de résultats ex post.

### C- Une combinaison de mesures portant sur des processus interne à l'organisation et de mesures orientées vers la saisie des données pertinentes de l'environnement

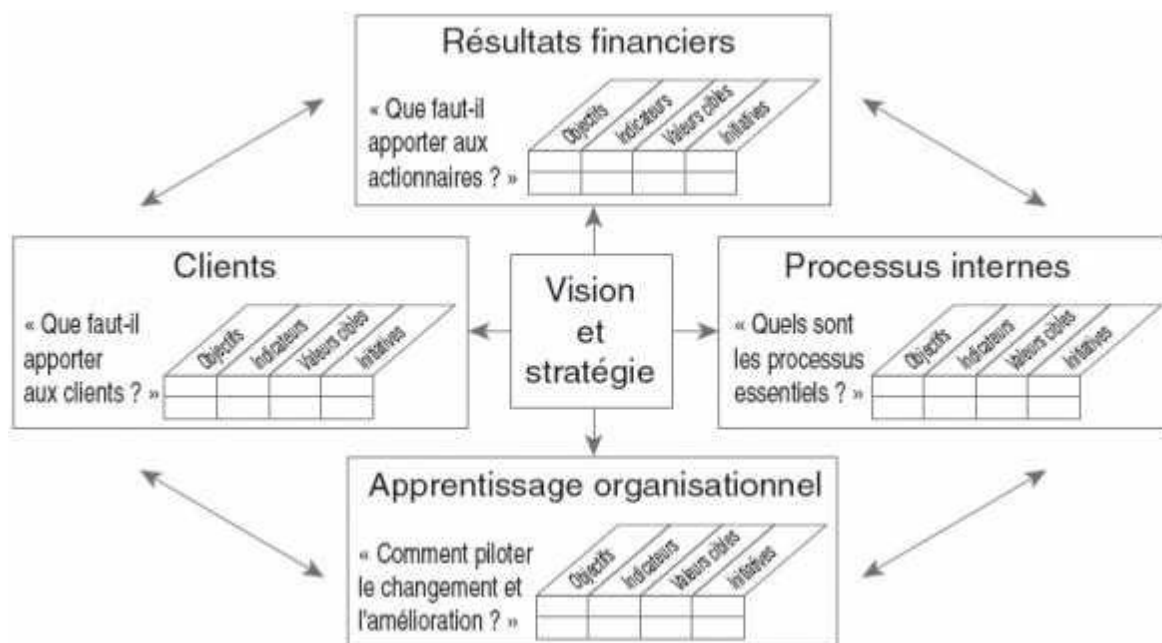
La performance ne peut pas s'évaluer en vase clos. Elle doit s'apprécier par rapport à l'évolution de l'environnement des marchés de la concurrence dans un system de mesure de la performance, un équilibre doit être atteint entre les mesures externes telle que la satisfaction du client, et les mesures internes comme la productivité qui est un processus interne de gestion.

### 3-3. L'architecture du tableau de bord prospectif

#### 3-3-1. Les quatre perspectives du TBP

Dans la conception classique de Kaplan et Norton, l'ensemble du TBP s'articule autour de quatre perspectives inter reliées et complémentaires qui sont explicitées dans le schéma suivant.

**Schéma N°09:** Représentation du TBP selon Kaplan et Norton



**Source:** AUTISSIER David, DELAYE Valérie, « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation : Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.300.

### 3-3-1-1 La perspective financière

Kaplan & Norton proposent trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation du marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité/récolte), fournissent une gamme d'indicateurs.

Cette liste, bien entendu non- exhaustif, doit être comprise comme un ensemble de domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise. Cet axe reprend les grands indicateurs financiers classiques ; la nouveauté est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client (nouveaux clients, clients ciblés, clients non rentables) ainsi qu'au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services).

En général, les indicateurs financiers utilisés par les entreprises sont le « Retour sur investissement » ou la « Valeur ajoutée économique », desquels nous pouvons isoler les objectifs financiers spécifiques pour guider la stratégie :

- La croissance et la diversification du chiffre d'affaire ;
- La réduction des coûts : amélioration de la productivité ;
- La stratégie d'utilisation de l'actif d'investissement.

Les auteurs suggèrent d'adapter les indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l'entreprise (croissance, maintien, maturité). Ceci est illustré dans le tableau N° 05 suivant :

**Tableau N°05 : Les composantes de l'axe financier tableau**

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA par employé	Investissements (% des ventes) R&D (% des ventes)
	Maintien	Part des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilités par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirect (en % des ventes)	Ratio du fonds de roulement (cycle de trésorerie) RCE par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

**Source:** MENDOZA. C, DELMOND.M.H, GIRAND.F, LÖNING. H, « tableau de bord et balanced scorecard », 2002, p.156.

### 3-3-1-2 La perspective « client »

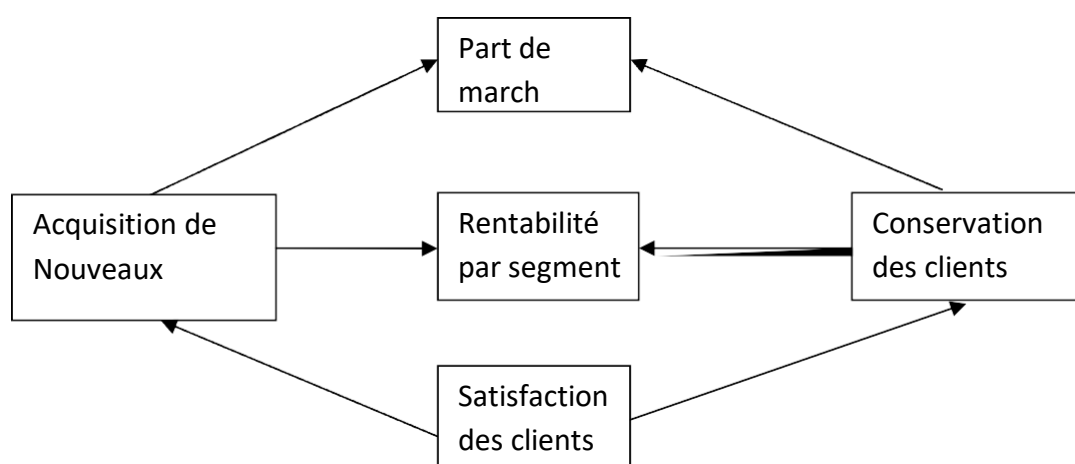
L'axe client du BSC identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures clés de



la performance concernant les clients-satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité-parfaitement adaptées aux segments visés.

L'axe client permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et des services. Cela impose une analyse approfondie du marché. La priorité est externe : satisfaire au mieux les attentes des clients.

#### Schéma N°08 : Les indicateurs clés de l'axe « client »



Source : KAPLAN. R, NORTON. D, « le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès », édition d'organisation, 1998, p. 85.

#### 3-3-3La perspective « processus interne »

Il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Cet axe intégré, outre le processus productif, les processus amont de conception et développement et les processus aval de service après-vente.

##### ➤ Le processus d'innovation

Consiste tout d'abord à identifier les besoins et souhaits nouveaux des clients actuels et potentiels et ensuite, de développer des produits et des services susceptibles de les satisfaire.

##### ➤ Le processus de production

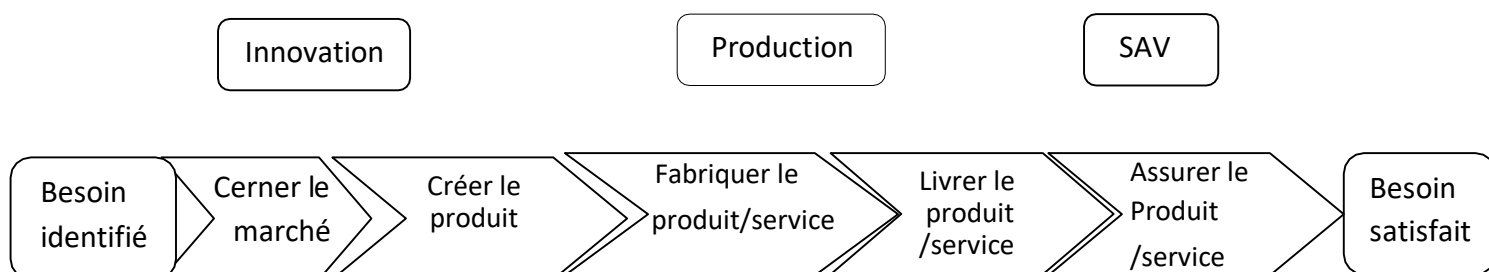
On s'attache à fabriquer les produits et les services et à les livrer aux clients. Dans les tableaux de bord opérationnels, c'est souvent à ce niveau qu'on retrouve des indicateurs en termes de productivité et de qualité.

### ➤ Le processus après-vente

Il concerne toutes les opérations menées après l'acte d'achat. Ce service était autrefois réservé à certaines industries (automobile, électroménager, etc.), il concerne aujourd'hui la plupart des entreprises qui se sentent de plus en plus concernées par la réponse aux attentes des clients après l'achat. Il peut même s'agir d'un facteur de différenciation par rapport aux concurrents.

Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux : innovation, production et service après-vente, qui sont représentés selon le modèle suivant :

**Schéma N°09:** Modèle générique de chaîne de création de valeur



**Source :** NIESSEN Wilfried et CHANTEAUX Anne, « les tableaux de bord et business plan », éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, 2005, p. 333.

### 3-3-4 La perspective « apprentissage organisationnel »

Cet axe est celui des moyens permettant d'atteindre les objectifs de performance définis dans les axes précédents. Selon KAPLAN et NORTAN on peut identifier trois facteurs :

- Le potentiel des salariés;
- Les potentialités du système d'information;
- La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts.

### ➤ Le potentiel des salariés

Le premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques de productivité, tel que le chiffre d'affaires par salarié. Mais d'autres mesures apparaissent importantes, telles que la fidélité des employés (mesurée généralement par le turn-over et la satisfaction des salariés (mesurée grâce à des enquêtes internes).

La mise en place d'un TBP implique souvent, un redéploiement des responsabilités et de compétences : l'entreprise doit être capable de réorienter les salariés en employant au mieux leurs capacités. Des programmes de formation doivent accompagner alors, la mise en place de la nouvelle organisation ou de nouveaux objectifs.

➤ **Les potentialités du système d'information**

Le deuxième facteur constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information.

Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base. Les tableaux de bord en général, répondent à ces besoins sont conçus dans cette optique.

➤ **La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts**

Le troisième facteur est essentiel. De fait, les salariés n'apporteront leurs compétences et les mettront au service de l'entreprise, qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constituent un bon indicateur par exemple, de leur implication.

### **3-4 L'articulation des perspectives (chaîne de causalité)**

#### **3-4-1-De l'axe apprentissage à l'axe processus**

Les efforts mis en œuvre pour développer les compétences du personnel, conserver ce personnel et obtenir son implication doivent se traduire par une meilleure maîtrise des processus clés.

#### **3-4-2-De l'axe processus à l'axe client**

A travers l'élaboration des meilleures pratiques productives, d'un service après-vente performant, du développement de nouveaux produits, l'organisation satisfait les clients initiaux et obtient de nouveaux clients. Par ailleurs des pratiques de démarchage actives permettent d'acquérir de nouveaux clients.

#### **3-4-3-De l'axe processus à l'axe financier**

L'adaptation de l'activité à la capacité (axe processus) permet d'améliorer la rentabilité (axe financier). De même, la maîtrise du processus de facturation, de relance et d'encaissement rend possible la maîtrise des besoins en fond de roulement.

### **3-4-4 De l'axe client à l'axe financier :**

Le déploiement de la clientèle, tant sur le marché principal que sur les marchés secondaires ou en développement (axe client), permet de développer le chiffre d'affaires et la rentabilité (axe financier).

L'explication de ces relations de causalité permet de construire progressivement un modèle explicatif de la performance d'une entité. Les effets ainsi mis en avant ne sont pas immédiats. Des phénomènes de décalage dans le temps sont à prévoir.

Comme tout modèle BSC représente une simplification de la réalité. Il constitue un effort pour mieux comprendre les liens complexes qui unissent les uns aux autres les leviers à l'origine de la performance d'une organisation.<sup>25</sup>

### **3-5- Avantages et inconvénients du TBP**

#### **3-5-1. Les avantages**

D'après tout ce qui a été développé sur les TBP, on peut déduire les avantages suivants :<sup>26</sup>

- Le TBP présente donc de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance ainsi que pour aligner les plans d'action avec les objectifs stratégiques ;
- En offrant une vue globale, équilibrée et synthétique des objectifs à long terme, des cibles, des plans d'action sur le terrain et des indicateurs de suivi, il se distingue des tableaux de bord classiques, qu'ils soient financiers ou opérationnels ;
- Le TBP rend aussi les réunions mensuelles ou trimestrielles du comité de direction plus efficaces puisque celles-ci ne servent plus uniquement à résoudre les problèmes opérationnels, mais aussi à discuter de la stratégie ;
- Le TBP a aussi des potentialités importantes dans le cadre du management stratégique la majorité des entreprises ayant conçu et implémenté un TBP l'ont fait au départ pour revoir leur méthode de mesure de la performance. Ensuite, elles l'ont fait vivre et évoluer pour en faire un véritable système de gestion stratégique.

<sup>25</sup> ALAZARD.C & SEPARI. S « Manuel contrôle de gestion », édition 5, DUNOD, Paris, mai 2018, page 534

<sup>26</sup> NIESSEN. W, CHANTEAUX. A, op.cit, p. 343.

### 3-5-2. Les inconvénients

- L'utilisation complète de ses potentialités en tant que véritable système de management stratégique peut nécessiter un temps d'adaptation pouvant aller de quelques mois à deux ou trois années ;
- Le coût de conception, d'implémentation, le suivi et les diverses adaptations nécessaires pour le faire vivre constitue aussi fréquemment un frein important ; Ainsi, étant donné que le TBP requiert la collecte et le traitement de bon nombre de données, les systèmes d'informations vont devoir être adaptés.

### 3-6-Comparaison entre TBG et TBP

Dans le tableau suivant, sont récapitulés, les points communs et les différences entre le tableau de bord prospectif et le tableau de bord de gestion :

**Tableau N°06 : Tableau comparatif entre TBG & TBP**

Balanced scorecard	tableau de bord de gestion
<p><b>Points communs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinaison d'informations financières et non financières.</li> <li>• Recherche d'informations ne se contentant pas de constater les résultats à postériori, mais permettant de prendre des décisions atemps.</li> <li>• Limitation du nombre d'informations pour ne pas disperser l'attention.</li> </ul>	
<p><b>Differences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle reposant sur des facteurs performance et des relations causales prédéfinis.</li> <li>• Démarche "top Down". Les objectifs et cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur.</li> <li>• Objectifs majeurs: calcul des rémunérations.</li> </ul> <p><b>Sous-jacentes cultures:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique de contrat-----le modelxplicite et clarifie les termes du contrat.</li> <li>• Statut social fondé sur les résultats obtenus la mesure desperformances du manager doit être juste et fiable.</li> <li>• Pragmatisme----- préférence pour les Outils prêt a l'emploi.</li> <li>• Faible protection sociale-----le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs de succès qui lui sont pertinents.</li> <li>• Démarche à la foi "top Down" et "Bottom Down". Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leurs domaines pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur.</li> <li>• Objectif majeure: apprentissage.</li> <li>• Logique de caste et d'honneur, propre à chaque caste---imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient a nier son sens de l'honneur.</li> <li>• Statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire---faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement.</li> <li>• Intellectualisme---importance accordée au processus de construction du tableau de bord.</li> <li>• Forte protection sociale---faible besoin de sécurisation par rapport à la direction de l'entreprise.</li> </ul>

**Source:** BHIMANI. A, DATAR. S, FOSTER. G, HORNGREN. C, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, Paris, 2006, p. 98

**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 toutes les notions liées à cet instrument du contrôle, en citant les étapes de l'élaboration et les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord aussi, de présenter une nouvelle approche d'élaboration du balanced scorecard et la chaîne de causalité qui permet de bien piloter l'entreprise.

Dans le chapitre qui sera dédié à une étude de cas, nous allons essayer d'élaborer un tableau de bord de gestion de la SARL IFRI, en passant par les étapes nécessaires à suivre et les différentes méthodes d'élaboration.

## *Chapitre III :*

# *Mise en place du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI*



## **Introduction**

Pour bien mener notre cas pratique, nous avons effectué un stage au sein de la SARL IFRI.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections. La première 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 1: présentation de l'organisme d'accueil**

Dans la présentation de la SARL "IFRI" qui est notre organisme d'accueil, premier objet de cette section, je vais prendre en considération les éléments liés à sa création et son évolution, 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"**

Je vais 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'analyse. A 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 le capital nécessaire à son équilibre, de plus son faible taux 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 "LIMONDERIE IBRAHIM" spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée 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 d'un statut juridique de SNC (société au nom collectif) puis le statut de la SARL (société à responsabilité limitée composée 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:

#### **1-3-1-1 Site Ighzer Amokrane :**

La SARL IBRAHIM &Fils « IFRI » est située dans la commune d'Ighzer AMOKRANE, Daïra IFRI OUZELLAGUEN dans la wilaya de Bejaia dans le nord de l'Algérie. Elle est localisée au sud – ouest de l'agglomération d'IGHZER AMOKRANE, soit à 400mètre de la R.N n° 26. Elle est implantée à l'entrée-Est de la vallée de la Soummam dans la zone « AHRIK IGHZER AMOKRANE », en contre bas du massif montagneux de Djurdjura qui constitue son 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 20HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme sodas, jus etc...

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

Dans ce titre, nous allons présenter la place, cadre juridique, filières 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.

### 1-2-1-1IFRI à l'échelle nationale

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

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

### 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 500 millions de bouteilles par an (emballage PET et Verre) et se lance dans la conquête du marché mondial, 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 généralement les principaux partenaires.

### 1-2-2-2 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'identification fiscale : 099806018261598.

### Schéma N°12 : Fiche signalétique de la SARL « IBRAHIM & FILS »

**Raison social : 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 :** 1171 au 30 /02 /2018

**Mission :** Production d'eau minérale et de Boisson diverses

**Siege social :** Ighzer-Amokrane-Ifri

**Ouzellaguen\_06010 Bejaia-Algerie**

**Téléphone :** 00213 34 35 12 66

**E-mail :** ifri@ifri-dz.com

Source : Documents interne de la SARL IFRI

### 1-2-3 Filières de la SARL IFRI

La SARL IFRI a diversifié ses filières comme suit :

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

### 1-2-4 Mission d'IFRI

L'entreprise IFRI a pour mission essentielle la production et la commercialisation des produits agro-alimentaire ; « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boisson 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.

### 1-2-5 Gamme d'IFRI

En effet, les boissons IFRI sont essentiellement constituées d'eaux minérales naturelles 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, fruit ; canette)

### 1-2-6 Activités d'IFRI

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

Grace aux options technologiques qui ont prévalus lors du choix des équipements de productions 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'hygiène, de sécurité et environnementales et de qualité les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle
- L'eau minérale gazéifiée
- Produits énergétiques
- Les sodas
- Les boissons fruitées
- Les boissons fruitées au lait

### 1-2-7 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 publics, les grands comptes et autres clients particuliers importants.

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

**Tableau N°07 : Catégorie 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	Institution publiques
07	Exploitations
08	Hôtels
09	Compagnies aériennes
10	Centre commerciaux

**Source** : réalisé par 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, organisation et des objectifs fixés par IFRI.

### 1-3-1 Objectifs de la SARL IFRI

La SARL IFRI a fixé ses objectifs à cours, moyens et long terme à l'effet de guider de plus en son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, environnementale, économique, 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 extensions.

#### 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 les outils de production
- Maîtriser les coûts
- Réduire les déchets

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

- Maîtriser les achats en améliorant le rapport " qualité /prix"
- Développer et améliorer la gestion du stock

### 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 détailler 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 socioprofessionnelle.

**Tableau N°08 :** effectif par le sexe et par catégorie socioprofessionnelle a IFRI de 30/02/2018

Catégorie socioprofessionnelle	Masculin	Féminin	Total
Cadres dirigeants	12	02	14
Cadres supérieurs	29	00	29
Cadres	188	38	226
Maitrises	425	22	447
Exécutions	440	12	452
Pré-emploi	02	01	03
Total	1096	75	1171

### 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 minéral naturel en emballage PET de 1.5L

- **KBS** une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.5L et 1.5L
- **KSB06** une ligne de procurions d'eau minérale gazéifiée en emballage PET de 0.33L et 1.00L
- **"KRONES I"** 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 minérales **0.50L**
- **"SASSIB"** une ligne de production d'eau minérale naturelle d'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, fruit tropical; raisinet 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**, boisson 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 **0.33L et 0.20L**
- **"Ligne Canette"** ligne de production de sodas et eaux fruitées de **0.33L** en emballage **CANETTE**.

### **B- Superficie Bâtie**

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

### **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 (Hyundai HD 10 1.5 tonnes)
- 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72).
- 210 charrions élévateurs de 1.5 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 leur mission 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 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 générale qui applique les décisions prises par les différents conseils d'administration. C'est l'un des membres de la gérance qui sera désigné comme directeur générale, son rôle est de définir et de contrôler la politique de la SARL pour chaque exercice.

#### 1-3-3-3 Secrétariat de la direction

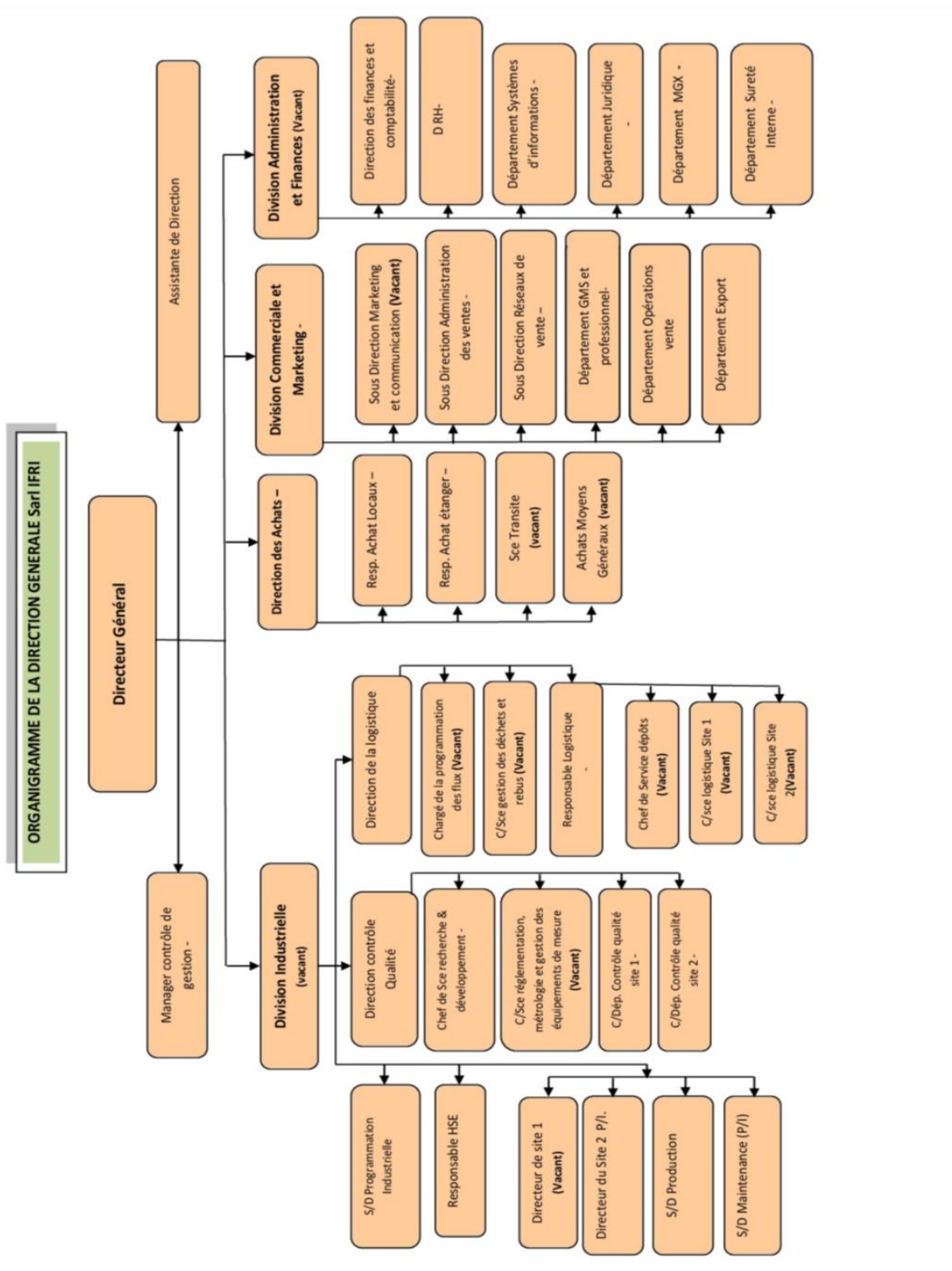
C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départs), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

#### 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° 13 : Organigramme de la SARL IFRI



Source : Document interne de l'entreprise

### **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 system 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

Sonrôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'ils existent
- Collecter les 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**

Sonrôle 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 taches de chaque ligne de production par semaine;

- Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volume, 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: « vente& opérations marché" "Export », « marketing ».

Cette direction s'occupe de:

- Etablir les formats et les ordres de versements pour les clients ;
- Recevoir les bons de commandes 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' leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre cout.

#### **1-3-3-12-Direction Technique**

Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique, utilité, maintenance, automatisme ».

Elle s'occupe de toutes les taches 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 de 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 system de management de la qualité
- Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux de forages, et des échantillons des produits finis et leur analyse
- De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système management et de qualité.

#### **1-3-3-15-Direction Comptabilité& Finance**

Elle contient les deux services: « comptabilité analytique & générale », « Finance »

Son rôle est :

- Etablir les situations financières
- Assurer la conformité 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 (internes et/ou externe)

#### **1-3-3-17-Direction Logistique**

Les services de cette direction sont répartis comme suit:«<gestion de stock de matière premières », « gestion de stock de 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 couts des matières premières et vérifier le cout moyen pondéré
- Elaborer une balance mensuelle des stocks.

##### **2-1-1-2- Produits finis**

Les missions du contrôleur de gestion sont:

- Recevoir de la digestion qualité, les fiches techniques de produits finis
- Vérifier le système par rapport à la fiche technique
- Déterminer les couts de matière de produits finis par rapport à leurs fiches techniques
- Estimer les autres charges, impôts, frais personnels
- Estimer le cout de revient.

##### **2-1-1-3-Tableau de bord**

La fonction principale du tableau de bord au sein de la SARL IFRI est 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 chiffres d'affaires

- 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.
- Vérifier à jour l'état de l'inventaire du magasin 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 déjà été fixés y compris: stratégique 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-Programme d'action (plans)**

La **SARL IFRI** délivre à chaque poste de responsabilité d'effectuer des plans quelques soient stratégiques et opérationnels, et la mission de service du contrôle de gestion c'est d'avoir élaboré un plan à court terme chiffré, comportant d'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 fixés comme budget, en tirant les écarts afin de constater si les objectifs fixés sont atteints, le contrôle budgétaire sert donc à:

- Rechercher la ou les causes d'écarts
- Informer les différents niveaux hiérarchiques

- Prendre les mesures nécessaires
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

### **A-coups 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 coûts prévisionnel ou coût préétabli**

Un coût prévisionnel est un coût calculé à partir de charges estimées à l'avance. La comparaison des coûts prévisionnelles et des coûts réels permet de mettre en évidence un écart, qui peut ensuite décomposer en écarts élémentaires de diverses natures.

#### **A-2-Principe**

Il existe plusieurs méthodes d'établissement des coûts standards

- Coûts calculés en fonction du passé (coûts 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 un période donné.

##### **A-2-2-Coûts standards théorique**

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 standard 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'écarts: les responsabilités des écarts doivent être déterminées et analysées.

#### **A-4 Analyse des écarts :**

L'analyse des écarts consiste à :

- Déterminer les couts souhaités ;
- Comparer les couts souhaités aux coûts constatés ;
- Mettre en évidence les écarts ;
- Valoriser les écarts élémentaires à leur interprétation ;
- Identifier les responsabilités.

L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budgetexécuté et un budget prévisionnel.

Les coûts standards et l'analyse des écarts constituent un élément du système de suivi budgétaire et 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 concernés et validations 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 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 nécessaire 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 des 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 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 les 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 ventes, 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, reportings 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 Tableau de bord utilisés au sein de la SARL IFRI**

La SARL IFRI utilise deux type de 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 productions qui sont conformément adapté aux normes de qualité et ainsi, comment minimiser les couts de production pour réaliser une certaine performance.

### **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 de 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 a été prissuite à une réflexion des différentes méthodes et nous avons trouvé que cette 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 leur conviennent, afin d'élaborer un tableau de bord plus significatif.

#### **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-Etape1: 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, que nous allons citer ci-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, Djemila, Mouzaia, El Goléa, Toudja, Sidi DRISS et Hammamet.

Actuellement, on citerait encore L'alla Khadîdja, 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 Etats-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, Etat de Caroline du Nord, Etat -unis. Elle est commercialisée par la société Pepsi Co.

➤ **HamoudBoualem**

Les boissons Hamoud Boualem sont majoritairement consommées en Algérie, mais les produits sont également distribués en France, Angleterre et Canada

➤ **Autres marques**

Ce sont les autres marques peu connues, qui fabriquent des boissons gazeuses, et se trouvent implanté dans chaque région du pays. En prenant un exemple de marques concurrentes peu connues qui sont : Rawaa, Ramy, amazone, Rodéo, Ovital, Mamy...ect.

➤ **Conçurent d'IFRI dans le domaine des eaux fruites**

La SARL Ibrahim &Fils commercialise des eaux fruitées à base de l'eau minérales aux différents parfums, elle est concurrencée par des marque telles que : Toudja, Tchina, Ngaoues, Vitajus, Ramy, Orangina, Star, Amazone...ect.

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-alimentaire elle est spécialisée dans la production d'eau minéral et de Boisson 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 issue de l'union européenne qu'ils fournissent l'entreprise en matière première (aromes et en machine) au niveau national, IFRI fait appelle à Cevital qui est un fournisseur de sucre

liquide, général emballage qui est un fournisseur d'emballage ainsi général Plast qui est lui-même une filière d'IFRI qui fournit la matière première (emballage).

La SARL IFRI n'a aucun partenaire depuis sa création.

### **3-1-1-2 ressources et politique de l'entreprise**

La SARL IFRI doit posséder les ressources et identifier sa politique A-P source de l'entreprise IFRI, Les ressources sont multiples elles sont :

A-Ressources de l'entreprise IFRI.

#### **A-1 Moyens humains**

La SARL Ibrahim et Fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui franchit les 1171 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.

### **3-1-2Etape 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 méthodeGIMSI, 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 les réaliser par IFRI, nous citons 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 au responsable concerné une vision significative et plus cernée du système en fonction des objectifs 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 commerciale ;
- 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<sup>er</sup> Indicateur** : La marge ;
- **2<sup>eme</sup> indicateur** : Le chiffre d'affaire ;
- **3<sup>eme</sup> Indicateur** : Les nouveaux clients
- **4<sup>eme</sup> Indicateur** : La productivité ;
- **5<sup>eme</sup> Indicateur** : La qualité des produits ;
- **6<sup>eme</sup> Indicateur** : Le nombre des absences ;
- **7<sup>eme</sup> Indicateur** : Le nombre d'encadrant ;
- **8<sup>eme</sup> Indicateur** : Le moyen humain compétitif.



### 3-2-4 Etape 6 : collecte des informations

Les indicateurs définis dans l'étape précédente ont besoins d'accéder aux informations nécessaires pour constater une situation donnée. A cet effet au cour de notre stage pratique au sein de l'entreprise IFRI, nous avons collecté et puiser les informations utiles auprès des contrôleurs de gestion de la SARL pour construire les tableaux de bord cités ci-dessus.

### 3-2-5-Etape 7 : Système de tableau de bord

Considéré comme l'étape principale du tableau de bord, c'est làoù je vais 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

On vaélaborer ce tableau de bord dont l'objet est 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 j'ai jugé utile les indicateurs suivants:

- **La marge (composition et évolution):** pour mesurer les produits commercialisés en quantités et en valeurs afin de prendre une meilleure décision
- **Lenombre 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 cout de revient d'un produit.

Le taux de marge se calcule comme suit:

$$\text{Taux de marge} = (\text{Marge} / \text{prix de vente}) \times 100$$

**Tableau N°09** : Le taux de marge pour l'année 2016

(UM=Pack)

Désignation	Coût de revient (en DA)	Prix de vente (en DA)	Marge (en DA)	Taux de marge
<b>Eau minérale 1.50 L</b>	111,048	124,572	13,524	10,86
<b>Soda citron 1.00 L -PREMIUM-</b>	270,816	329,28	58,464	17,76
<b>Boisson au raisin mûre IFRUIT 2L</b>	803,292	908,208	104,916	11,55
<b>Boisson orange mangue au lait 0.33 L</b>	420,336	483,336	63	13,03
<b>Boisson orange citron carotte 1.00 L</b>	414,456	587,16	172,704	29,41

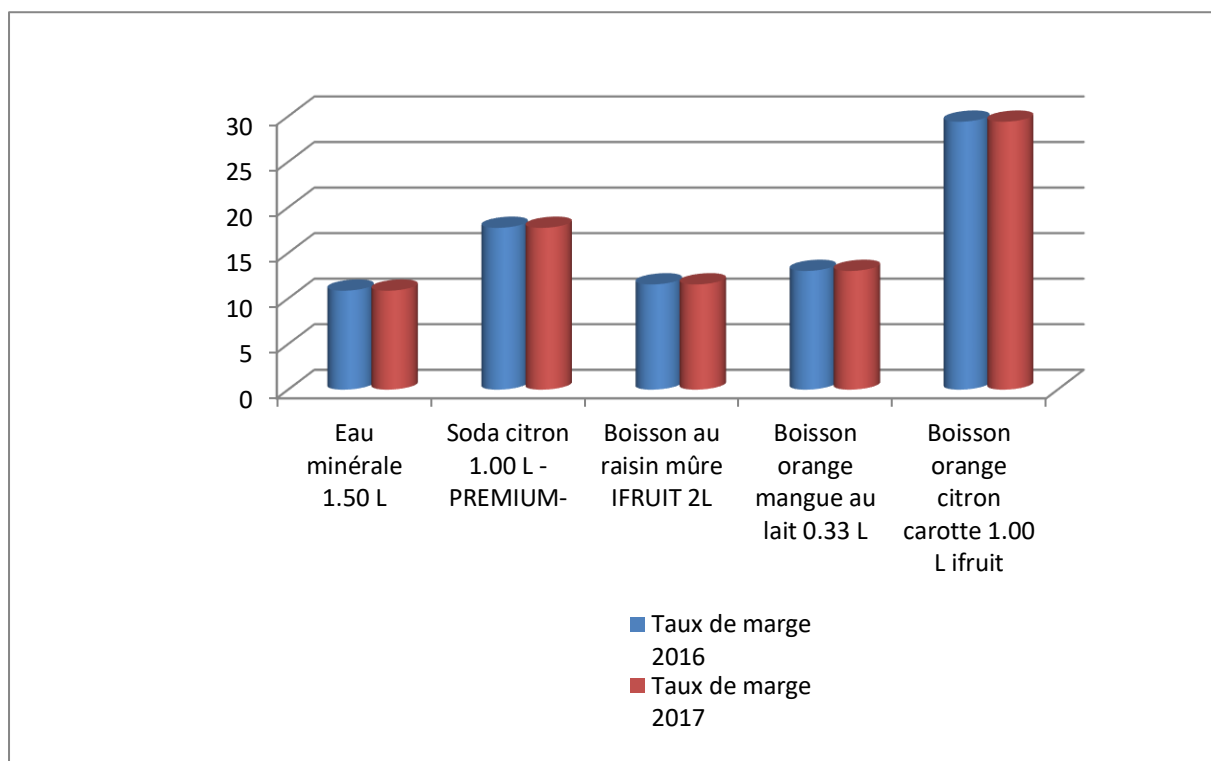
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Tableau N°10** : Le taux de marge pour l'année 2017

(UM=Pack)

Désignation	Coût de revient (en DA)	Prix de vente (en DA)	Marge (en DA)	Taux de marge
<b>Eau minérale 1.50 L</b>	118,98	133,47	14,49	10,86
<b>Soda citron 1.00 L -PREMIUM-</b>	290,16	352,8	62,64	17,76
<b>Boisson au raisin mûre IFRUIT 2L</b>	860,67	973,08	112,41	11,55
<b>Boisson orange mangue au lait 0.33 L</b>	450,36	517,86	67,5	13,03
<b>Boisson orange citron carotte 1.00 L ifruit</b>	444,06	629,1	185,04	29,41

Source : Réaliser par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Figure N°14 : Présentation graphique de l'indicateur de marge**

(Source : Réaliser 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 orange citron carotte 1L IFRUIT qui attire l'attention avec un taux de marge de 29,41% ;
- En deuxième position, vient Soda citron 1L –PREMIUM- avec un taux de marge de 17,76 % ;
- En troisième position, suit boisson orange mangue au lait 0,33L avec un taux de marge de 13,03% ;
- En quatrième position, découle boisson au raisin mûre IFRUIT 2L avec un taux de marge de 11,55% ;
- Enfin, vient en cinquième position l'eau minérale 1,5L avec un taux de marge faible 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'affaires n'est pas trop élevé.

## A-2 Chiffre d'affaires

C'est un indicateur qui permet à l'entreprise de réaliser une certaine performance.

### A-2-1 Chiffre d'affaire global

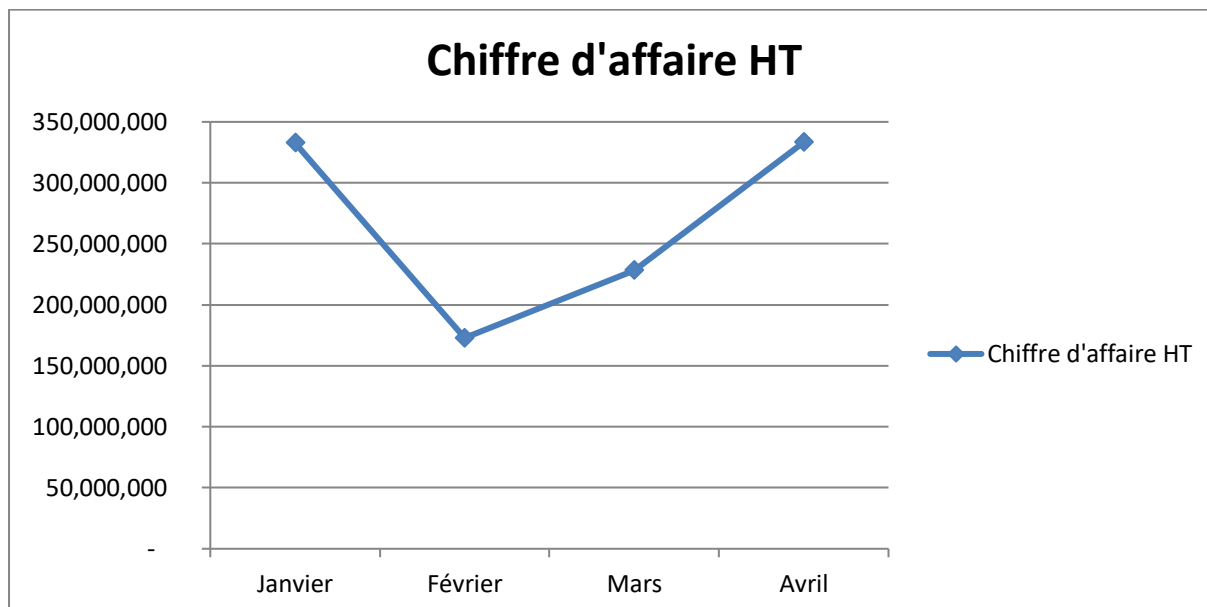
Nous allons étudier l'évolution du chiffre d'affaires global d'IFRI pour les mois janvier, février, mars, avril.

**Tableau N°11 : L'évolution du chiffre d'affaire global**

Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril
<b>Chiffre d'affaire HT (En DA)</b>	332 714 034	172 896 432	228 275 453	333 275 500

Source : Réalisé par notre soin à partir des données de l'entreprise

**Figure N°15 : Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaire global**



(Source : Réalisé é 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 énorme de 48% \* en mois de février, puis une hausse progressive durant les deux mois qui suivent (mars et avril) d'un taux de 32% et 48% \*\* progressivement.

La baisse constatée en février est due à 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.

(\*) Ration calculé par nous même.

(\*\*) Ration calculé par nous même.

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 Vente des produits (quantités et valeurs)

J'ai élu les familles suivantes polyéthylène téréphtalate (PET) en raison de leur contribution importante du chiffre d'affaire.

- Eaux minérales PET
- Eaux fruitées PET
- Sodas PET
- Eaux minérales gazéifier PET.

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 janvier 2018

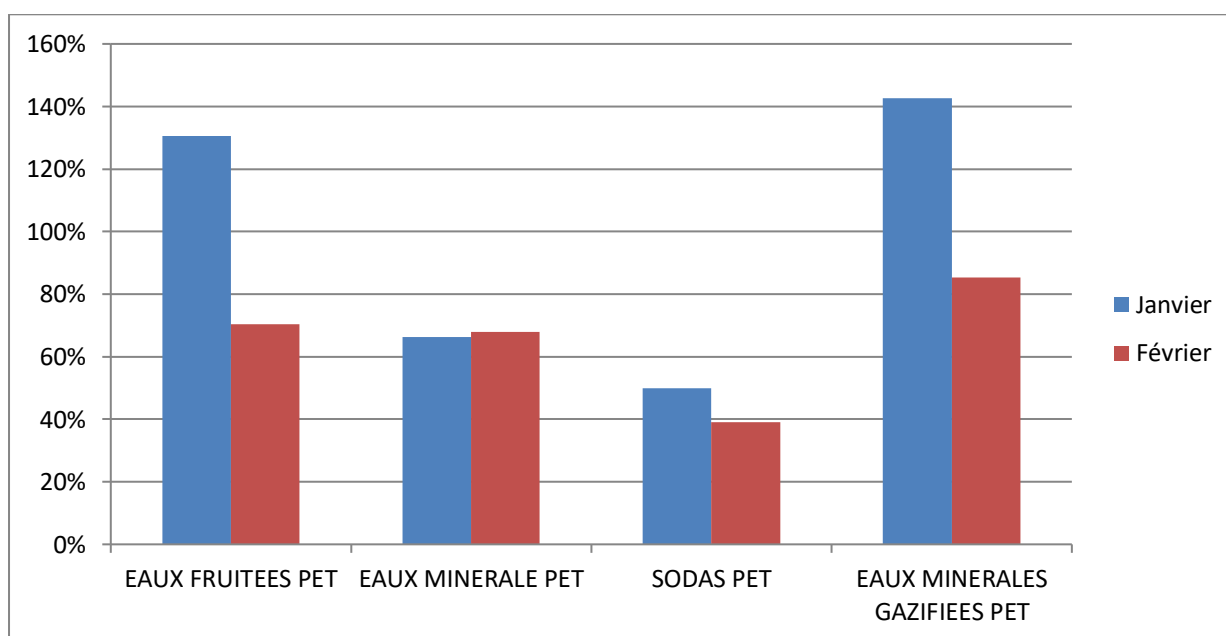
Désignation	Quantité (UM=Pack)				
	Prévision(1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>EAUX FRUITEES PET</b>	217 284,00	283 770	130,60%	66 486	30,60%
<b>EAUXMINERALES PET</b>	1 028 729,00	682 536	66,35%	- 346 193	<b>-33,65%</b>
<b>SODAS PET</b>	285 611,00	142 278	49,82%	- 143 333	<b>-50,18%</b>
<b>EAUX MINERALES GAZIFIEES PET</b>	10 223,00	14 579	142,61%	4 356	42,61%
<b>Total</b>	1 541 847,00	1 123 163	72,85%	- 418 684	<b>-27,15%</b>

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Tableau N°13** : Le taux de réalisation des ventes en quantités pour février 2018

Désignation	Quantité (UM=Pack)				
	Prévision(1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>EAUX FRUITEES PET</b>	211 563,00	148 827,00	70,35%	- 62 736	<b>-29,65%</b>
<b>EAUX MINERALE PET</b>	1 014 660,00	688 689,00	67,87%	- 325 971	<b>-32,13%</b>
<b>SODAS PET</b>	278 474,00	108 751,00	39,05%	- 169 723	<b>-60,95%</b>
<b>EAUX MINERALES GAZIFIEES PET</b>	10 003,00	8 538,00	85,35%	- 1 465	<b>-14,65%</b>
<b>Total</b>	1 514 700,00	954 805,00	63,04%	- 559 895,00	<b>-36,96%</b>

(Source : Réalisé par notre soin à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°16**: Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités

Source : réalisé par nos soins à partir des tableaux N° et N°

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 suite :

- Nous trouvons en première position le produit eau minérale PET gazéifiées avec un taux de réalisation de 142,61% pour le mois de janvier et de 85,35% en mois de février 2018.
- En deuxième position, vient l'eau fruitée PET avec un taux de réalisation de 130,60% pour le mois de janvier et de 70,35% pour le mois de février 2018 ;

- En troisième position, l'eau minérale PET avec un taux de 66,35% pour janvier et de 67,87% pour le mois de février 2018.
- Enfin, en quatrième position les Sodas PET avec un taux de réalisation de 49,82% pour le mois de janvier et de 39,05% pour le mois de février 2018 ;

#### A-2-2-2-Les ventes en valeurs

**Tableau N°14** : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour janvier

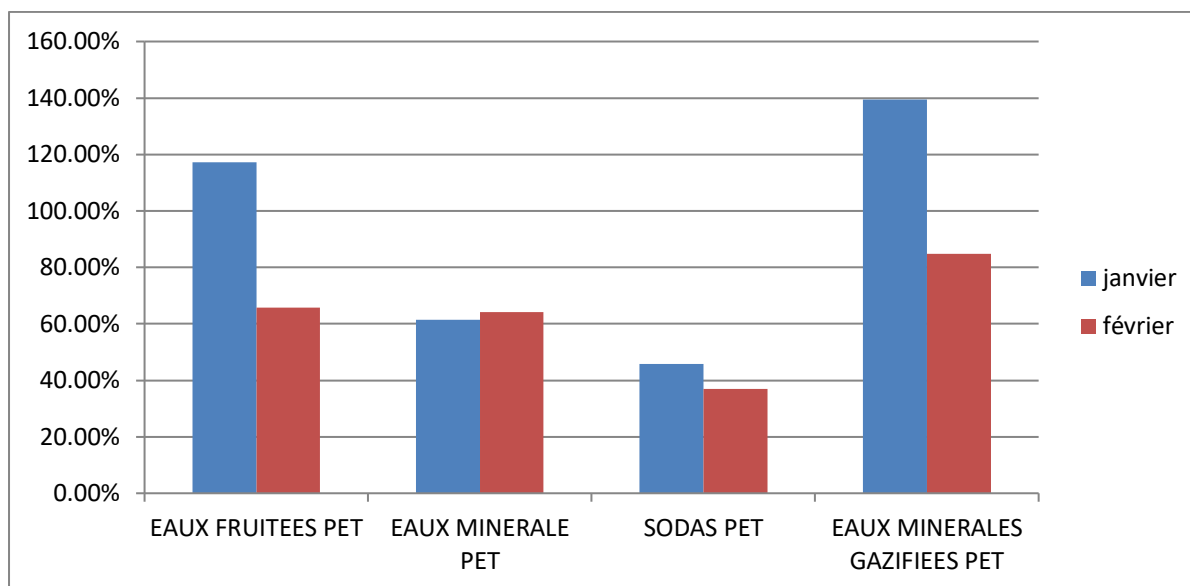
Désignation	Valeur (UM=DA)					contribution CA en %
	Prévision(1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%	
<b>EAUX FRUITEES PET</b>	106 456 724,16	124 689 457,60	117,13%	18 232 733,44	17,13%	55,37%
<b>EAUX MINERALE PET</b>	106 982 175,96	65 785 407,58	61,49%	- 41 196 768,38	<b>-38,51%</b>	29,22%
<b>SODAS PET</b>	72 164 831,00	33 033 114,20	45,77%	- 39 131 716,80	<b>-54,23%</b>	14,67%
<b>EAUX MINERALES GAZIFIEES PET</b>	1 193 439,60	1 665 337,25	139,54%	471 897,65	39,54%	0,74%
<b>Total</b>	286 797 170,72	225 173 316,63	78,51%	- 61 623 854,09	<b>-21,49%</b>	100,00%

Source : réaliser par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Tableau N°15** : Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour février 2018

Désignation	Valeur (UM=DA)					Contribution CA en %
	Prévision(1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%	
<b>EAUX FRUITEES PET</b>	103 644 849,18	68 178 797,34	65,78%	- 35 466 051,84	<b>-34,22%</b>	41,84%
<b>EAUX MINERALE PET</b>	105 568 614,24	67 847 659,35	64,27%	- 37 720 954,89	<b>-35,73%</b>	41,64%
<b>SODAS PET</b>	70 333 234,80	25 920 735,62	36,85%	- 44 412 499,18	<b>-63,15%</b>	15,91%
<b>EAUX MINERALES GAZIFIEES PET</b>	1 168 258,80	989 765,30	84,72%	- 178 493,50	<b>-15,28%</b>	0,61%
<b>Total</b>	280 714 957,02	162 936 957,61	58,04%	-117 777 999,41	<b>-41,96%</b>	100,00%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

**Figure N°17** : Présentation graphique du taux 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 le produit qui contribue le plus en chiffre d’affaire est l’eau fruitées PET avec un taux de réalisation de 117,13% pour le mois de janvier ; et avec un taux de 64,27% pour le mois de février 2018 ;
- Le taux de réalisation de l’eau minérale PET est de 61,49% pour le mois de janvier et de 64,27% pour le mois de février 2018 ; avec une contribution en chiffre d’affaire de 29,22% et 41,64% respectivement pour les deux mois de janvier et février 2018 ;
- Le Sodas PET enregistre un taux de réalisation de 45,77% pour le mois de janvier et de 36,85% pour le mois de février avec une contribution en chiffre d’affaire de 14,67% et 15,91% respectivement pour les deux mois de janvier et février 2018 ;
- Le taux de réalisation de l’eau gazéifiées PET pour le mois de janvier est de 139,54% ; et de 84,72% pour février avec une contribution en chiffre d’affaire de 0,71% pour janvier et 0,61% pour le mois de février 2018 ;

Nous remarquons que le taux de réalisation pour les familles d’eaux fruitées PET et d’eaux minérale gazéifiées PET a dépassé l’objectif fixé par l’entreprise, ce qui est expliqué par l’augmentation de la demande des clients,

On ce qui concerne l’eau minérale PET et les sodas PET, on remarque que le taux de réalisation n’a pas atteint les objectifs fixés par l’entreprise, cela s’explique par la baisse de la demande du consommateur,



L'entreprise a donc l'objet d'étudier le comportement du consommateur, et les besoins de ce dernier à chaque moment donné pour atteindre ses objectifs et réaliser un taux de réalisation très important.

### A-2-3-Evolution du chiffre d'affaires par régions

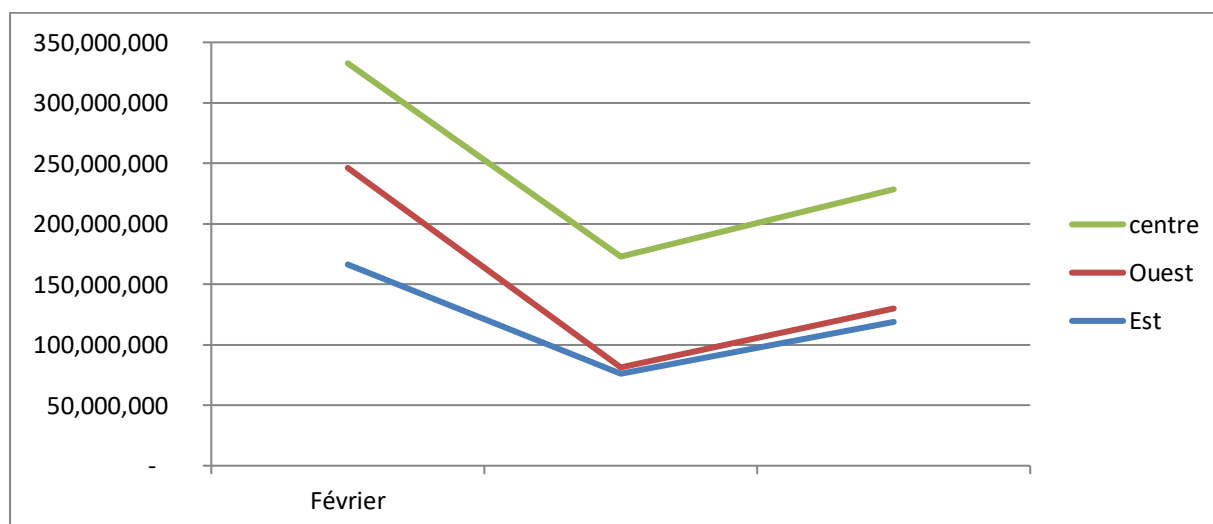
L'évolution du chiffre d'affaire par région, permet à l'entreprise de connaître la région qui achète plus ses produits et de connaître aussi la région qui n'achète pas ses produits, ainsi que les dispositions à retenir pour l'amélioration de ce secteur faible.

**Tableau N°16** : L'évolution du chiffre d'affaire par régions

Régions/Mois	Chiffre d'affaires mensuel (UM=DA)		
	Janvier	Février	Mars
<b>Centre</b>	166 357 017	76 074 430	118 703 236
<b>Ouest</b>	79 851 368	5 186 893	11 413 773
<b>Est</b>	86 505 649	91 635 109	98 158 445
<b>Total</b>	332 714 034	172 896 432	228 275 453

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°18** : Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire par région



Source : Réalisé par nos soins à partir 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 de 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 ADRAR, sachant que les habitudes alimentaires sont très différentes entre le sud et le nord.

#### A-2-5-Evolution du chiffre d'affaire par clients :

**Tableau N°17 :** Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour janvier 2018

Désignation	Valeur (UM=DA)					Contribution CA en %
	Prévision (1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%	
<b>Exclusivités</b>	219 564 635	225 603 214	103	6 038 579	2,75	96,76
<b>Exportations</b>	-	-		-	-	
<b>Catering</b>	9 525 581	6 420 646	67	-3 104 935	<b>-32,60</b>	2,75
<b>GMS</b>	784 785	666 335	85	-118 450	<b>-15,09</b>	0,29
<b>HoReCa</b>	79 704 846	455 512	1	-79 249 334	<b>-99,43</b>	0,20
<b>Total</b>	309 579 848	233 145 707	75,31	-76 434 141	<b>-24,69</b>	100

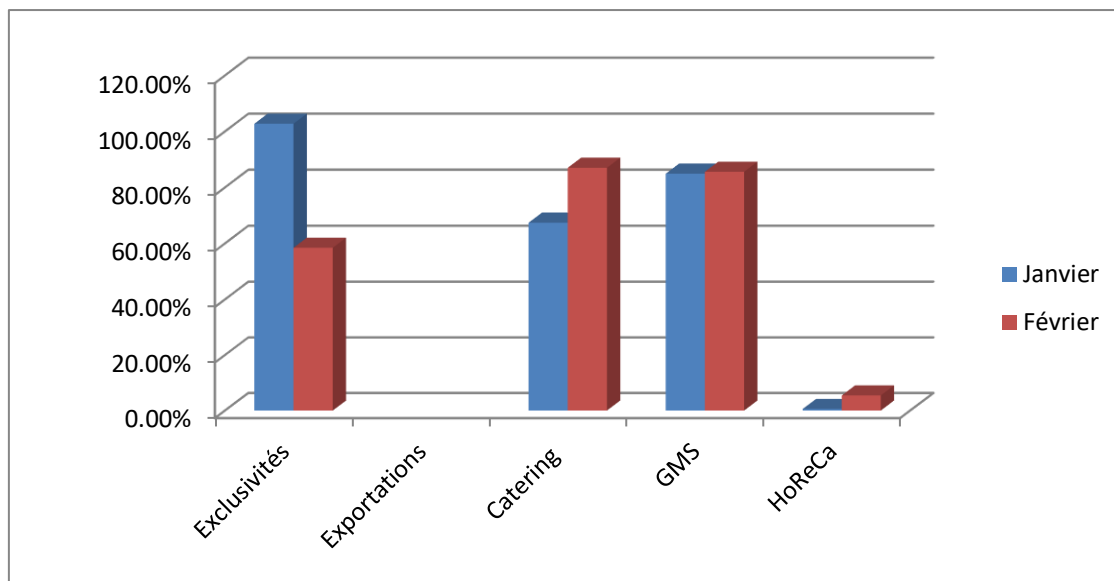
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Tableau N° 18 :** Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour février

Désignation	Valeur (UM=DA)					Contribution CA en %
	Prévision (1)	Réalisation(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%	
<b>Exclusivités</b>	269 412 236	157 441 676	58,44%	-111 970 560	<b>- 41,56</b>	88,25%
<b>Exportations</b>	-	-		-	-	
<b>Catering</b>	20 236 122	17 606 846	87,01%	-2 629 276	<b>-12,99</b>	9,87%
<b>GMS</b>	3 123 152	2 672 787	85,58%	-450 365	<b>-14,42</b>	1,50%
<b>HoReCa</b>	12 564 873	682 574	5,43%	-11 882 299	<b>-94,57</b>	0,38%
<b>Total</b>	305 336 383	178 403 883	58,43%	-126 932 500	26,19	100,00%

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure n°19:** Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaire par clients pour les deux mois de janvier et février 2017.



**Source :** Réalisé par nos soins à partir du tableau N°17 et N°18

- Nous constatons que la majorité des segments sont les exclusivités avec un taux de 103% pour le mois de janvier et de 58,44% en février 2018 ; et une contribution en chiffre d'affaire de 96,76%,88,25% respectivement pour le mois de janvier et février 2018 ;
- En deuxième position on trouve le catering avec un taux de réalisation de 67% pour le mois de janvier et de 87,01% pour le mois de février 2018 ; et avec une contribution en chiffre d'affaire de 2,75% en janvier qui augmente en février à 9,87% ;
- En troisième position, suivit par GMS avec un taux de 85% pour le mois de janvier, et de 85,58% pour le mois de février 2018 ; avec une contribution en chiffre d'affaire de 0,29% ,1,5% pour les mois de janvier et février respectivement ;
- En quatrième position on trouve les HORECA avec un taux de réalisation de 1% pour janvier et 5,43% pour le mois de février 2018; avec une contribution en chiffre d'affaire de 0,20% et 0,38% respectivement pour les mois de janvier et février 2018 ;
- Enfin, l'exportation se trouve en cinquième et dernière position et comme c'est la basse saison (la période hivernal) l'entreprise IFRI n'exporte rien.

L'entreprise IFRI doit donner plus d'importance à ses clients selon le classement précédent. De ce fait, les clients qui apportent plus de gains pour l'entreprise bénéficient de bonne condition (assurer le transport, la qualité des produits, le bon accueil...etc.)

### A-3 Nombre de nouveaux clients

Cet indicateur montre le dynamisme du service 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 :

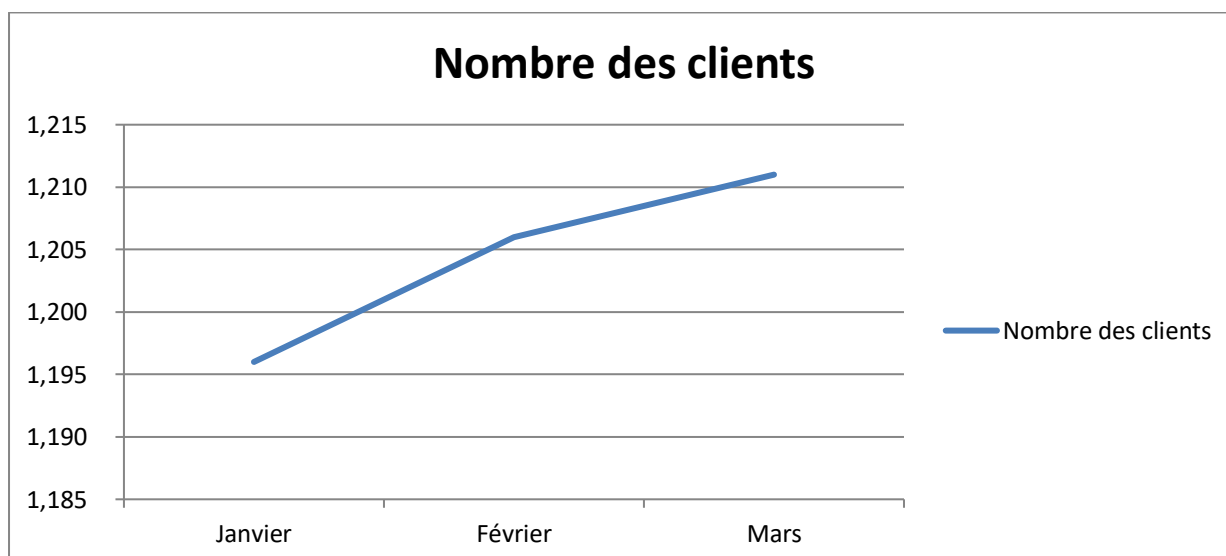
$$\text{Taux de nouveaux clients} = (\text{nombre de nouveaux clients} / \text{nombre total des clients}) * 100$$

**Tableau N° 19:** Le nombre de nouveaux clients pour les trois mois janvier, février, mars 2018

Année/ Clients	Nombre des clients	Nombre de nouveaux clients	Taux de nouveaux clients
<b>Janvier</b>	1 196	10	0,84%
<b>Février</b>	1 206	5	0,41%
<b>Mars</b>	1 211	11	0,91%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Figure N°20 :** Présentation graphique du nombre de clients pour les trois mois de janvier, février et mars 2018



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°19)

Nous remarquons que le nombre de nouveaux clients a augmenté progressivement de janvier à mars de valeur 1196, 1206, 1211 respectivement. Avec un taux de 0,41% et 0,91%. 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 clients permet à IFRI de mesurer une certaine performance. Elle doit donner l'attention aux clients qui apportent un chiffre d'affaire plus important ; un client qui apporte 1 milliard est mieux que 10 qui apportent le même chiffre.

#### **A-4-Le nombre des clients**

Les clients de la SARL IFRI représentent au mois d'aout 2018 ; 1242 clients c'est un nombre important qui est dû au réseau de distribution appuyé sur une force de vente.

#### **A-5-Le taux de satisfaction client**

Ce taux au sein de la SARL IFRI se déduit par une enquête de satisfaction des clients qui représente 70%. Taux important qui se justifie par la bonne qualité des produits.

#### **A-6-Délais et moyens de livraison**

La SARL IFRI a une filiale spécialement pour le service de transport sous le nom de Bejaïa logistique. Les délais de livraisons sont de 24h.

### **3-2-5-2- Le tableau de bord de 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 :

- L'évolution de la production par ligne de production ;
- Les arrêts machine ;
- La productivité par famille de produits ;
- Le taux de produits non-conformes ;
- La fiabilité des prévisions ;
- Le taux d'heure supplémentaire.

Ces indicateurs servent à :

- Mesurer la performance de l'entreprise ;
- Aide au pilotage de l'entreprise ;
- L'établissement de mesure corrective.

**A-1- L'évolution 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 de janvier et février.

**Tableau N°20** : Le taux de réalisation de la production en quantité par ligne de production pour le mois de janvier 2018

Ligne	Quantité (UM=Pack)				
	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>ASEPTIQUE</b>	340 946	240 242,00	70,46%	-100 704	-29,54%
<b>Canette</b>	36 049	-	0,00%	-36 049	-100,00%
<b>KRONES I</b>	66 796	33 281,00	49,82%	-33 515	-50,18%
<b>KRONES M</b>	5 525	20 157,00	364,83%	14 632	+264,83%
<b>KSB06</b>	18 447		0,00%	-18 447	-100,00%
<b>KSB18-2</b>	79 798		0,00%	-79 798	-100,00%
<b>KSB18-2/33</b>	213 708	83 282,00	38,97%	-130 426	-61,03%
<b>SA-KSB-CSD</b>	262 763	373 625,00	142,19%	110 862	+42,19%
<b>SASSIB</b>				0,00	
<b>S-C20-KSB</b>	601 328	591 136,00	98,31%	-10 192	-1,69%
<b>Total</b>	1 625 360	1 341 723	83%	- 283 637,00	-17,45%

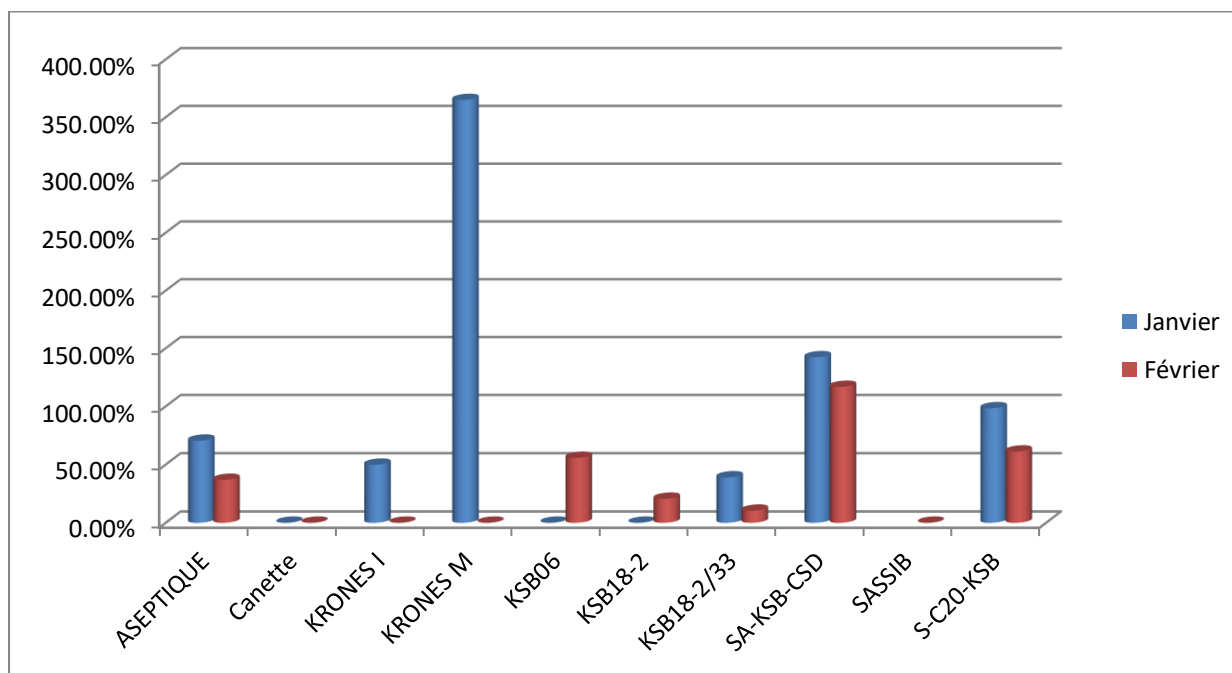
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Tableau N°21** : Le taux de réalisation de la production en quantité pour le mois de février 2018

Lignes de production	Quantité (UM=Pack)				
	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>ASEPTIQUE</b>	303 348	111 705	36,82%	-191 643,00	-63,18
<b>Canette</b>	17 652		0,00%	-17 652,00	-100,00
<b>KRONES I</b>	67 276		0,00%	-67 276,00	-100,00
<b>KRONES M</b>	5 200		0,00%	-5 200,00	-100,00
<b>KSB06</b>	21 320	11 877	55,71%	-9 443,00	-44,29
<b>KSB18-2</b>	143 936	29 626	20,58%	-114 310,00	-79,42
<b>KSB18-2/33</b>	293 788	30 393	10,35%	-263 395,00	-89,65
<b>SA-KSB-CSD</b>	171 763	200 402	116,67%	28 639,00	16,67
<b>SASSIB</b>	25 188		0,00%	-25 188,00	-100,00
<b>S-C20-KSB</b>	770 224	470 736	61,12%	-299 488,00	-38,88
<b>Total</b>	1 819 695	854 739	47,00%	-964 956,00	-53

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Figure N°21** : Présentation graphique du taux de réalisation de la production en quantité pour le mois de janvier et février 2018



**Source** : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°20 et N°21

La production d'IFRI s'effectue par 10 lignes de production, chaque ligne de production a une cadence déterminée et des produits à produire.

- **Pour janvier** : d'après le graphique N° et les tableaux N° et N°, nous constatons que les lignes de production KRONES M, et SA-KSB-CSD ont dépassé leurs objectifs fixés par l'entreprise respectivement de valeurs 264,83%, 42,19%. Cela signifie, que l'objectif été sous-estimé. Par contre les autres lignes (ASEPTIQUE, KRONES1, KSB18-2/33, S-C20-KSB) ont atteint leur objectif respectivement 49%,38%,98%.

Et par rapport aux autres lignes de production qui ont réalisé un taux de 0%(canette, KSB06, KSB18-2) et cela est dû aux arrêts machines, à cause des prévisions du budget de production qui change d'un parfum et d'un format à un autre, vu que le changement de parfum et de format nécessite un certain temps.

- **Pour février** : Nous constatons que la ligne SA-KSB-CSD a dépassé son objectif de 16,67%.par contre les autres lignes (ASEPTIQUE, KSB06, KSB18-2, KSB18-2/33, S-C20-KSB) ont atteint leurs objectifs respectivement de 36%,55%,20%,10%,61%.

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).

On peut expliquer la baisse du taux de réalisation aussi par les arrêts machine, pour des raisons de vérification et d'entretien.

Et par rapport aux autres lignes de production (canette, KRONES 1 et KRONES M) ont réalisé un taux de 0% et cela est dû aux arrêts machines, à cause des prévisions du budget de production qui change d'un parfum et d'un format à un autre, vu que le changement de parfum et de format nécessite un certain temps.

**Tableau N°22** : Le taux de réalisation de la production en valeur pour le mois de janvier 2018

Ligne	Valeur (UM=DA)				
	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>ASEPTIQUE</b>	121 713 279,72	56 273 121,60	46,23%	-65 440 158,12	<b>-53,77%</b>
<b>Canette</b>	14 183 250,24		0,00%	-14 183 250,24	<b>-100,00%</b>
<b>KRONES I</b>	21 255 278,88	7 851 929,52	36,94%	-13 403 349,36	<b>-63,06%</b>
<b>KRONES M</b>	1 080 716,00	2 677 236,00	247,73%	1 596 520,00	147,73%
<b>KSB06</b>	2 602 136,16		0,00%	-2 602 136,16	<b>-100,00%</b>
<b>KSB18-2</b>	18 621 538,56		0,00%	-18 621 538,56	<b>-100,00%</b>
<b>KSB18-2/33</b>	41 171 725,92	12 832 090,56	31,17%	-28 339 635,36	<b>-68,83%</b>
<b>SA-KSB-CSD</b>	26 738 762,88	31 339 665,00	117,21%	4 600 902,12	17,21%
<b>SASSIB</b>				0,00	<b>-100%</b>
<b>S-C20-KSB</b>	52 243 376,64	41 781 492,48	79,97%	-10 461 884,16	<b>-20,03%</b>
<b>Total</b>	299 610 065,00	152 755 535,16	51%	-146 854 529,84	<b>-49%</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise



**Tableau N° 23:** Le taux de réalisation de la production en valeur pour le mois de février 2018

Ligne	Valeur (UM=DA)				
	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>ASEPTIQUE</b>	303 348	111 705	36,82%	-191 643	<b>-63,18%</b>
<b>Canette</b>	17 652		0,00%	-17 652	<b>-100,00%</b>
<b>KRONES I</b>	67 276		0,00%	-67 276	<b>-100,00%</b>
<b>KRONES M</b>	5 200		0,00%	-5 200	<b>-100,00%</b>
<b>KSB06</b>	21 320	11 877	55,71%	-9 443	<b>-44,29%</b>
<b>KSB18-2</b>	143 936	29 626	20,58%	-114 310	<b>-79,42%</b>
<b>KSB18-2/33</b>	293 788	30 393	10,35%	-263 395	<b>-89,65%</b>
<b>SA-KSB-CSD</b>	171 763	200 402	116,67%	28 639	16,67%
<b>SASSIB</b>	25 188		0,00%	-25 188	<b>-100,00%</b>
<b>S-C20-KSB</b>	770 224	470 736	61,12%	-299 488	<b>-38,88%</b>
<b>Total</b>	1 819 695	854 739	46,97%	-964 956	<b>-53,03%</b>

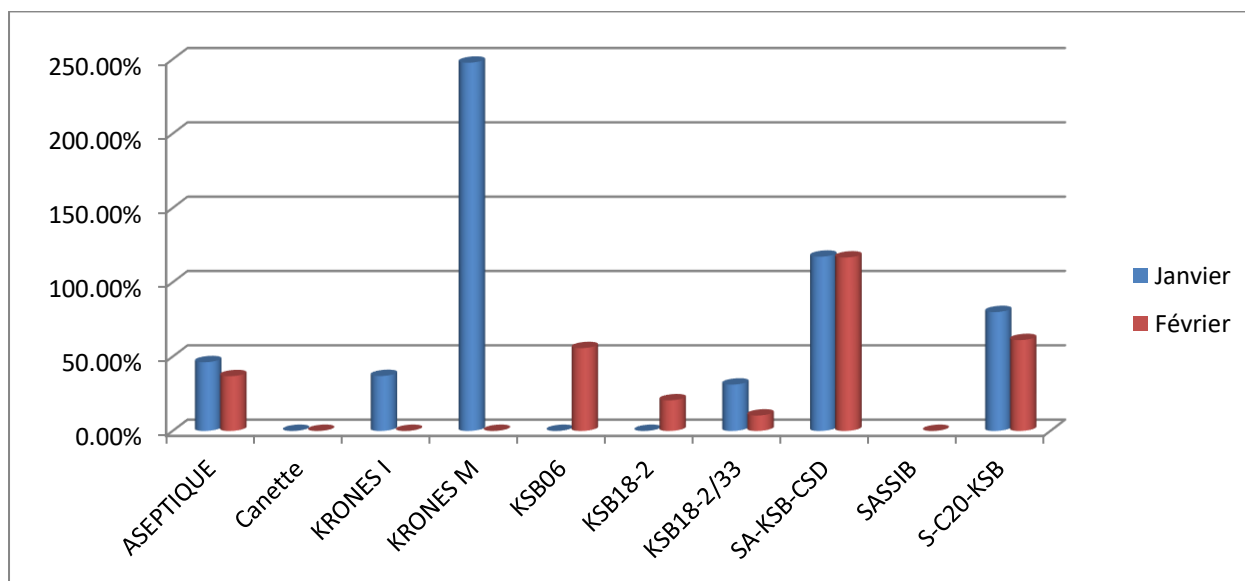
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

#### Nous remarquons que :

- Les lignes de production ASEPTIQUE, Krones1, KRONES M, KSB18-2/33, SA-KSB-CSD, S-C20-KSB, ont enregistrées un taux de réalisation 46%,36%,247%,31%,117%,79%,51% respectivement. Cela nous mène à une croissance en janvier par rapport au mois de février ce qui explique la différence du chiffre d'affaire entre le mois de janvier et le mois de février (la baisse du chiffre d'affaire production en mois de février) ;
- Par contre les autres lignes ont enregistrées une décroissance du taux de réalisation en janvier par rapport au mois de février, surtout les deux lignes KSB06 et KSB18-2 qui ont enregistrée une chute libre par rapport aux autres.
- Pour la production par lignes pour le mois d'aout :  
On remarque qu'il ya une énorme augmentation des réalisations par rapport au mois de janvier et février ; tous les produits ont dépassé les 50% cela est dû au climat chaud en ce mois de haute saison ce qui engendre l'augmentation de la demande des clients et de la consommation.

Ces résultats restent défavorables par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise, à cause de certaines anomalies qui doivent être réglées comme les arrêts machines, les coupures d'électricité et d'autres arrêts insignifiants par rapport au temps disponible. Ces problèmes sont réglables par contre il faut du temps pour le faire « selon les informations du service maintenance ». Donc le facteur temps joue un rôle très important dans la répartition des erreurs et l'augmentation de la productivité.

**Figure N°22** : Présentation graphique du taux de réalisation en valeur de la production par ligne de production pour janvier, février



**Source** : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°22 et N°23

- **Les arrêts machine** : Le taux de ce facteur a été très important pendant les deux mois de janvier et février à cause des prévisions de production qui change d'un parfum à un autre et ceci par rapport à la ligne de production KRONES I, ou bien des arrêts machine à cause des prévisions de production qui change d'un format à un autre et ceci par rapport à la ligne de production KRONES M ;

En ce qui concerne les canettes, le taux de réalisation est nul et cela est dû au essai de lancement comme la période de janvier et février est considérée comme le début de l'activité de production pour l'entreprise IFRI.

## A-2 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 :

$$\text{La productivité} = \left( \frac{\text{la quantité produite}}{\text{total d'heures travaillées}} \right) * 100$$

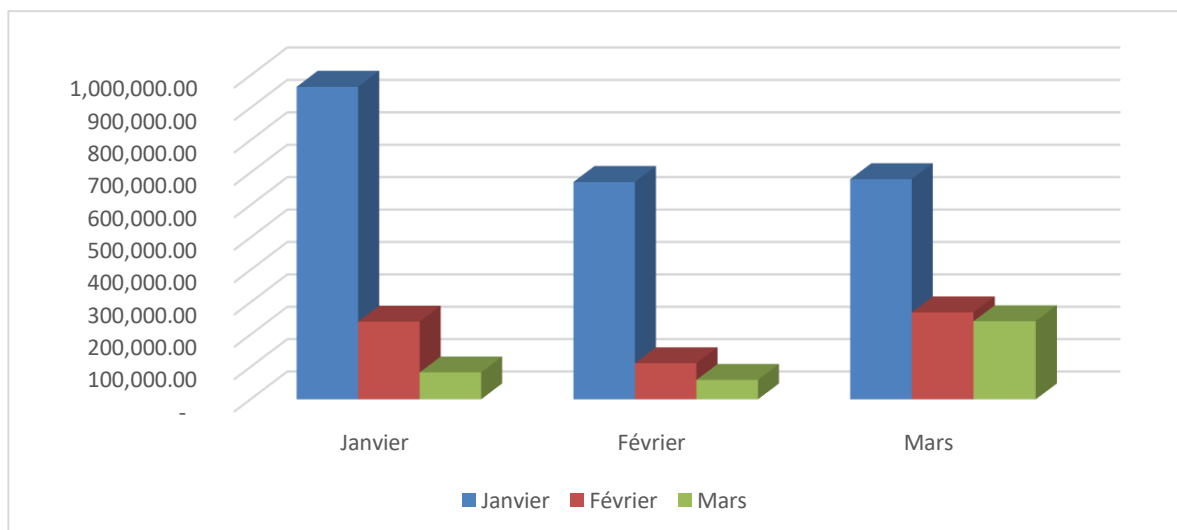
**Remarque :** *Heures de travail* =  $(24 \text{ heures} * 5 \text{ jours}) * 4 = 480 \text{ heures/mois}$

**Tableau N°24 :** La productivité pour janvier, février, mars 2018

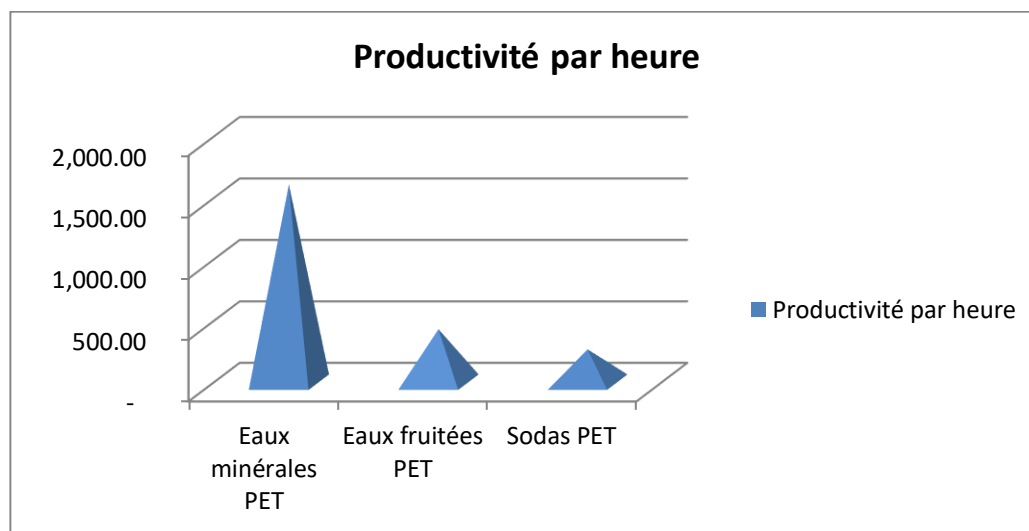
Produits/mois	Janvier	Février	Mars	Total	Heure de travail	Productivité par heure
<b>Eaux minérales PET</b>	964 761,00	671 138,00	679 763,00	2 315 662,00	1 440	1 608,00
<b>Eaux fruitées PET</b>	240 242,00	111 705,00	268 701,00	620 648,00	1 440	431,00
<b>Sodas PET</b>	83 282,00	60 019,00	241 546,00	384 847,00	1 440	267,00
<b>Totale</b>	1 288 285,00	842 862,00	1 190 010,00	3 321 157,00	4 320	2 306,00

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Figure N°23 :** Présentation graphique de la productivité pour janvier, février, mars 2018



**Source :** Réalisé par nos soins à partir du tableau N°24

**Figure N°24** : Présentation graphique de la productivité par heure.

**Source** : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°24

Nous pouvons constater d'après les graphiques et le tableau ci-dessus que l'eau minérale PET est à la tête de la productivité d'IFRI avec une productivité de 1608 packs par heure. Les eaux fruitées PET et les sodas PET ont enregistré respectivement une productivité de 431 packs et 267 packs par heure.

La production d'IFRI est très élevée dans l'eau minérale due à sa forte demande, et vu que c'est l'élément de base de l'entreprise, suivi par les eaux fruitées et les sodas.

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 :

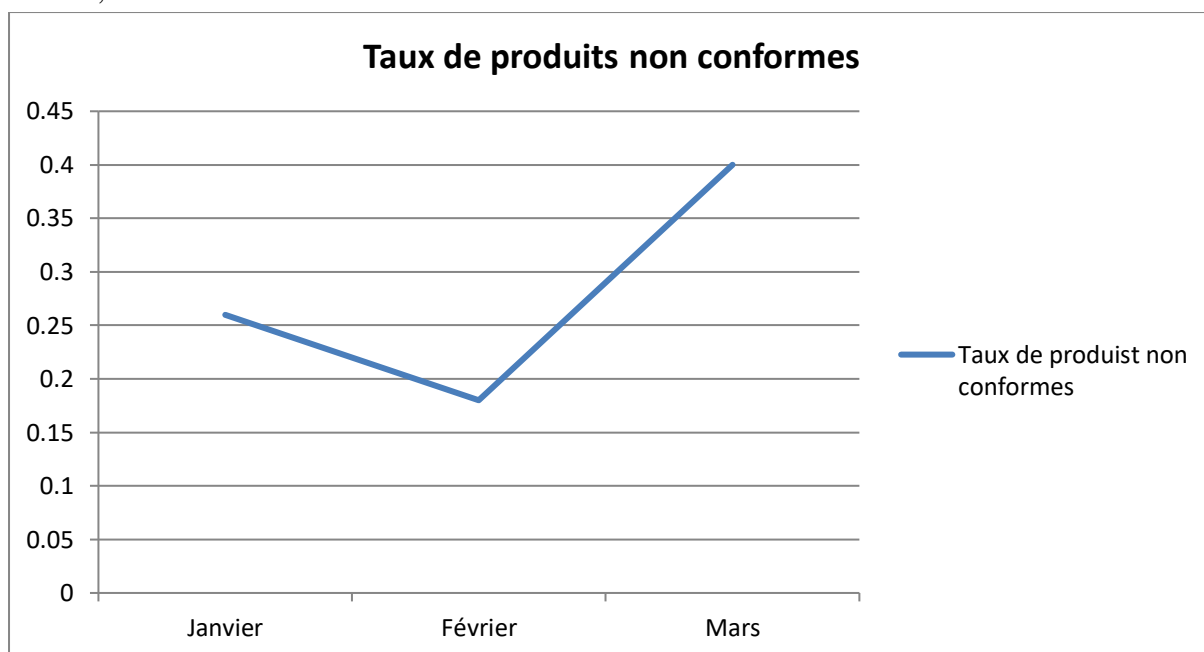
$$\text{Taux de produits non-conformes} = \left( \frac{\text{nombre de produits non-conformes}}{\text{production total}} \right) * 100$$

**Tableau N°25 :** Le taux des produits non-conformes pour les mois de janvier, février et mars de l'année 2018

Désignation	Totalité des produits	Produits conformes	Produits non conformes	Taux de produits non conformes%
<b>Janvier</b>	1 345 251	1 341 723	3 528	0,26
<b>Février</b>	856 339	854 739	1600	0,18
<b>Mars</b>	1 336 587	1 331 153	5 434	0,4

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

**Figure N° 25:** Présentation graphique du taux de produits non conformes pour Janvier, Février, Mars 2018



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°25)

Nous constatons que le taux de produits non-conformes pour janvier, février et mars est respectivement de 0,26%, 0,18%, 0,40%.

Les produits non conformes d'IFRI sont ceux qui ont un défaut sur les emballages ou bien le produit lui-même (contenu de la bouteille).

On remarque une baisse dans les produits non-conformes de janvier à février ce qui 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.

A partir du mois de février on constate que les produits non conformes augmentent jusqu'à 0,4% ; c'est un taux qui reste raisonnable mais 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 d'améliorer la performance de son entreprise 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 2018

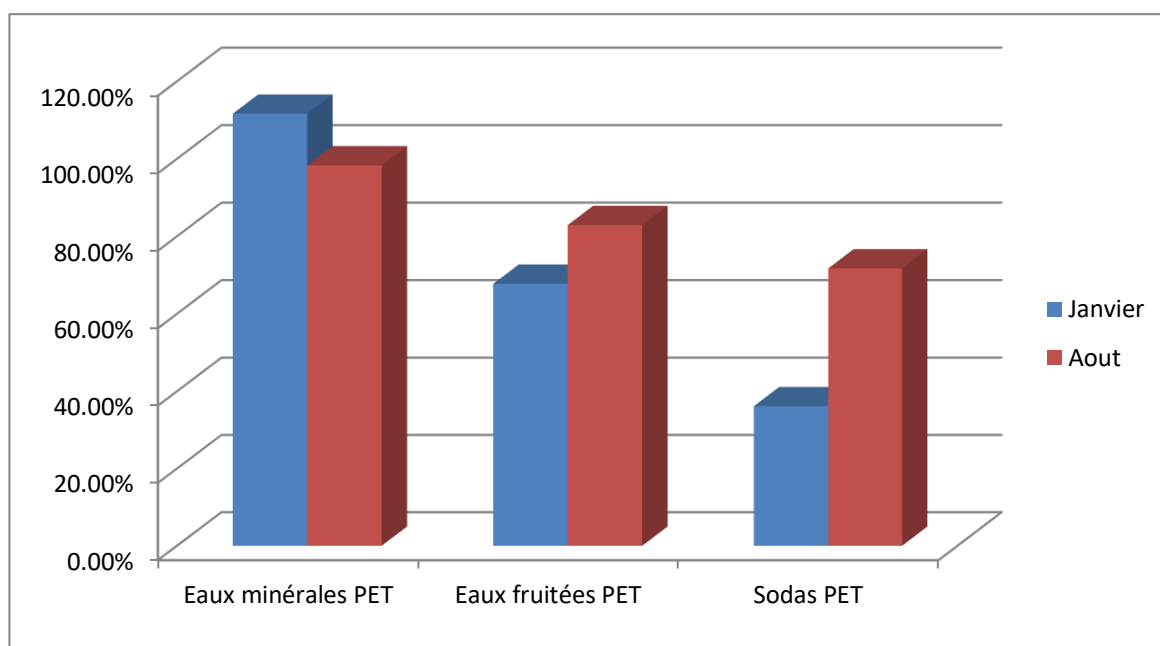
Produit	Quantité (UM=Pack)				
	Production prévue(1)	Production réalisée(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>Eaux minérales PET</b>	864 091,00	964 761,00	111,65%	100 670,00	11,65%
<b>Eaux fruitées PET</b>	354 543,00	240 242,00	67,76%	- 114 301,00	<b>-32,24%</b>
<b>Sodas PET</b>	230 323,00	83 282,00	36,16%	- 147 041,00	<b>-63,84%</b>
<b>Total</b>	1 448 957,00	1 288 285,00	88,91%	-160 672,00	<b>-11,09%</b>

(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 2018

Produit	Quantité (UM=Pack)				
	Production prévue(1)	Production réalisée(2)	Taux de réalisation%	Ecart (2-1)	Ecart%
<b>Eaux minérales PET</b>	1 829 100	1 798 346	98,32%	-30 754	<b>-1,68%</b>
<b>Eaux fruitées PET</b>	480 962	398 758	82,91%	-82 204	<b>-17,09%</b>
<b>Sodas PET</b>	389 897	279 685	71,73%	-110 212	<b>-28,27%</b>
<b>Total</b>	2 699 959	2 476 789	91,73%	-223 170	<b>-8,27%</b>

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°26 :** Présentation graphique du taux de fiabilités des plannings et des prévisions pour janvier et août 2018

(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 111,65% en janvier 2018, et en mois d'août, un taux de réalisation de 98,32% a été constaté ;
- En deuxième lieu, l'eau fruitée PET a enregistré un taux de réalisation de 67,76% en mois de janvier et 82,91% en mois d'août 2018 ;

- Enfin, sodas PET a marqué un taux de réalisation de 36,16% en mois de janvier et 71,73% en mois d'août 2018.

L'entreprise IFRI arrive à accroître le taux de réalisation, cela explique la fiabilité des plannings et des prévisions réalisées 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 ;
- Communiquer les prévisions aux personnes à qui elles sont destinées régulièrement.

#### A-4- Heures supplémentaires

Cet indicateur permet de mesurer le taux de 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 :

$$\text{Taux d'heures supplémentaires} = (\text{nombre d'heures supplémentaires} / \text{nombre d'heures totales}) * 100$$

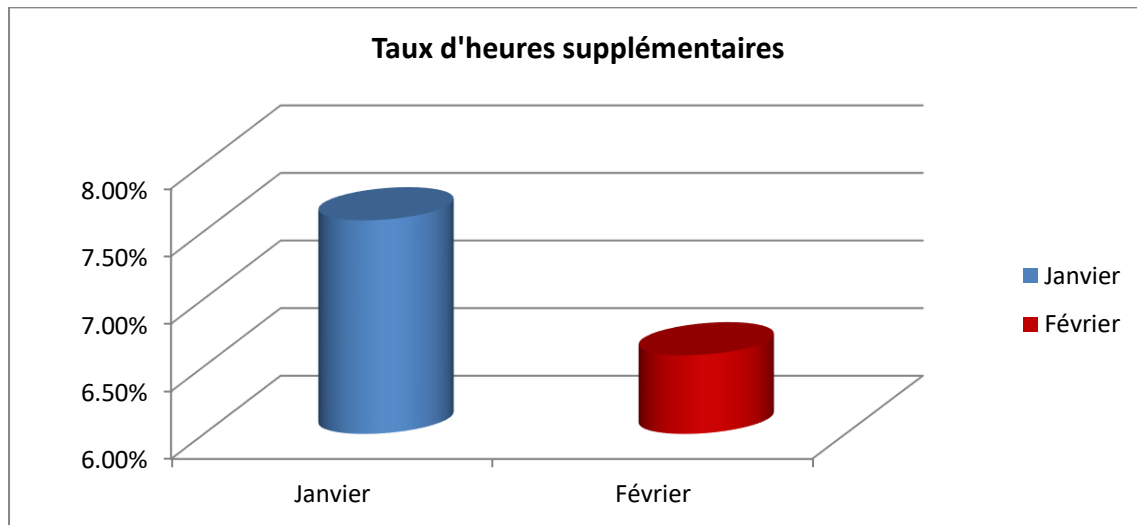
**Tableau N°28** : Le taux d'heures supplémentaires pour janvier et février 2018

Mois	Nombre d'heures totales(H)	Nombre d'heures normales(H)	Nombres d'heures supplémentaires%(H)	Taux d'heures supplémentaires%(H)
<b>Janvier</b>	203939	188480	15459	7,58%
<b>Février</b>	208610	194880	13730	6,58%
<b>Total</b>	412549	383360	29189	7,08%

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)



**Schéma N°27** : Présentation graphique du taux d'heures supplémentaires pour le mois de janvier et février 2018



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°28)

Nous pouvons constater d'après le graphique N° et le tableau N°, un taux de 7,58% a été enregistré en janvier 2018, ce taux a connu une baisse en février de 1%.

Les taux constatés ci-dessus sont acceptables pour IFRI, tant elle n'a pas dépassé 10%. De ce fait, IFRI effectue les heures supplémentaires en raison de :

- Comblent les absences du travail ;
- Accroître la productivité pour satisfaire les besoins des clients ;

Un taux plus élevé, peut affaiblir les ressources humaines et épuiser leurs réserves d'énergie, cela provoque un cumul des erreurs et une baisse de productivité.

#### **A-5-L'objectif fixé par l'entreprise**

Cet indicateur s'explique par la focalisation sur un seul produit en fixant un certain nombre de ventes ou de production à atteindre mais cela peut influencer sur les autres produits en particulier les produits de la même famille

#### **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, j'ai trouvé utile les 05 indicateurs suivants :

- Le taux de roulement ;
- Le taux d'encadrement ;
- Le taux d'absentéisme.
- Le taux de démission ;
- Indicateur de formation ;

#### A-1- Le taux de 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 :

$$\text{Taux de roulement} = (\text{départs salariés} / \text{effectifs}) * 100$$

**Tableau N°29** : Le taux de roulement pour janvier 2018

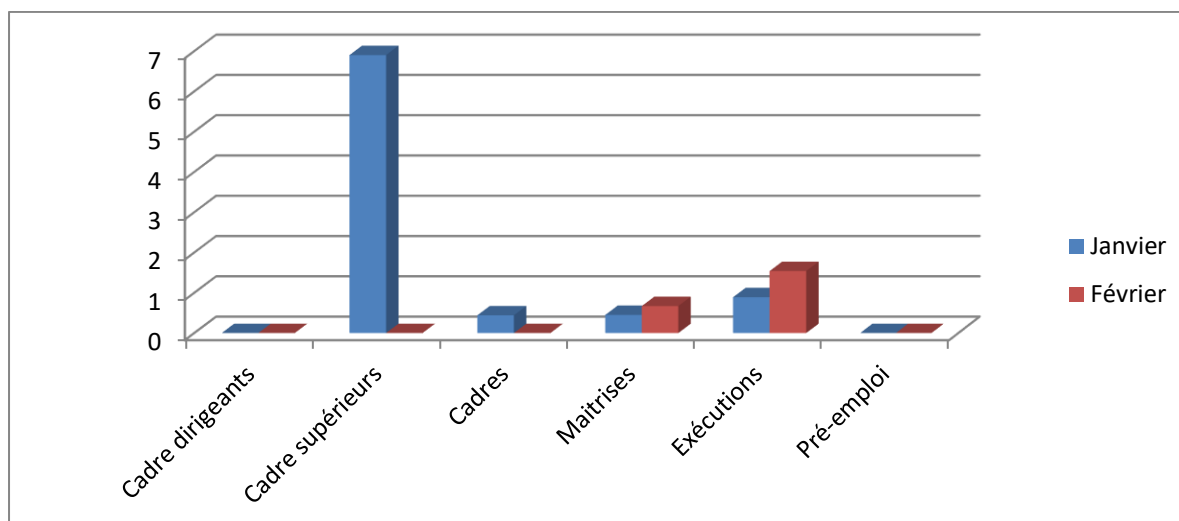
Désignations	Effectifs	Départ salariés	Taux de roulement%
Cadre dirigeants	13	0	0
Cadres supérieurs	29	2	6,9
Cadres	225	1	0,44
Maitrises	449	2	0,45
Exécutions	449	4	0,89
Pré-emploi	3	0	0
<b>Total</b>	<b>1168</b>	<b>9</b>	<b>0,77%</b>

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Tableau N°30** : Le taux de roulement pour février 2018

Désignation	Effectifs	Départ salariés	Taux de roulement%
Cadre dirigeants	14	0	-
Cadre supérieurs	29	0	-
Cadres	226	0	-
Maitrises	447	3	0,67
Exécutions	452	7	1,54
Pré-emploi	3	0	-
<b>Total</b>	<b>1171</b>	<b>10</b>	<b>0,85</b>

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°28** : Présentation graphique du taux de roulement pour janvier et février 2018

(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 :

- Pour la catégorie cadres dirigeants, nous n'avons constaté aucun départ salarié en janvier et février, ce qui explique un taux de roulement nul.
- Nous avons enregistré en janvier 2018 pour la catégorie cadres supérieurs, un taux de roulement de 6,9%. Pour février nous n'avons constaté aucun départ salarié.
- Nous remarquons dans la catégorie cadre, un taux de 0,44% en janvier, alors qu'en février nous constatons qu'il n'y a aucun départ salarié, ce qui explique un taux de roulement nul.
- Nous constatons que le taux de roulement pour la catégorie maîtrises est de 0,45% en janvier, qui a augmenté à 0,67% en février.
- La catégorie exécutions a enregistré un taux de roulement de 0,89% en janvier, et qui a augmenté par la suite à 1,45% en février ;
- Enfin, le taux de la catégorie pré-emploi est nul en janvier et en février 2018.

**Les causes de roulements sont les suivantes :**

- Retraite ;
- Fin de contrat et licenciement ;
- Abandon de poste ;
- Essai non concluant ;

- Démissions : certaines démissions sont forcées. D'autres démissions sont dues à l'ambition de certains cadres (ils ont trouvé de meilleures offres et de meilleurs avantages ailleurs). Certaines démissions sont dues au départ à l'étranger (dans le cadre d'un visa d'installation).

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 suite :

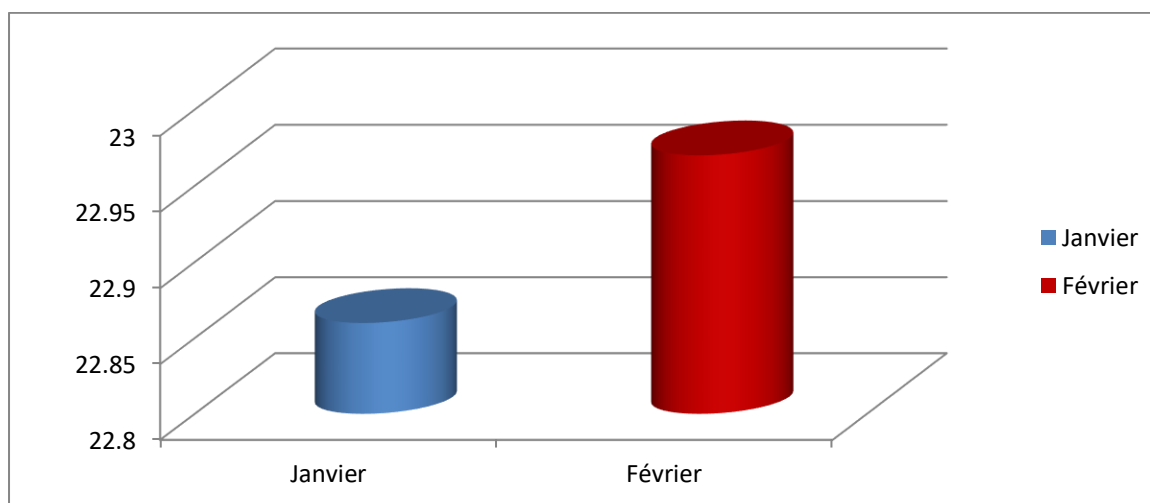
$$\text{Taux d'encadrement} = (\text{Nombre d'encadrant dans la structure} / \text{Nombre de salariés temps plein}) * 100$$

**Tableau N°31** : Le taux d'encadrement pour janvier et février 2018

Désignation	Nombre salariés temps plein	Nombre d'encadrant	Taux d'encadrement %
Janvier	1168	267	22,86
Février	1171	269	22,97

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°29** : Présentation graphique du taux d'encadrement pour janvier et février



Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°31

Nous constatons que le taux d'encadrement pour le mois de janvier est de 22,86%, puis 22,97% en mois de février, cela s'explique par une augmentation du taux d'encadrement.

Ce taux élevé permet à l'entreprise de réaliser un programme de mise a niveau dans de meilleures conditions et de pérenniser les formes de conseils et d'assistance offertes.

Pour faire augmenter encore 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 assurer 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'absence des employés et le taux d'absentéisme. Le calcul du taux d'absentéisme se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux d'absentéisme} = (\text{total d'heure d'absence} / \text{total d'heure du travail}) * 100$$

**Tableau N°32 : L'absentéisme pour janvier et février**

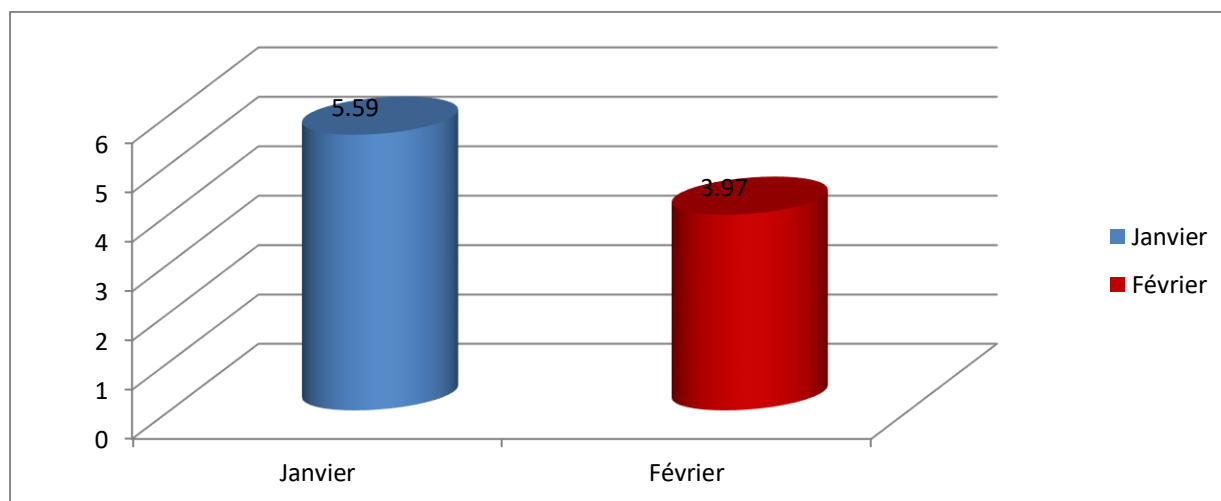
Mois	Nombre d'absence	Congé maladie	Accident de travail	Absence autorisée	Absence non autorisée	Congé
Janvier	178	65	10	35	8	60
Février	162	53	19	30	10	50
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>118</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>18</b>	<b>110</b>

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Tableau N°33 : Le taux d'absentéisme pour janvier et février 2018**

Mois	Total d'heures d'absence	Total d'heure du travail	Taux d'absentéisme %
Janvier	10 455	188 480	5,59
Février	7 744	194 880	3,97
<b>Total</b>	<b>18 288</b>	<b>383 360</b>	<b>4,77</b>

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise)

**Figure N°30** : Présentation graphique du taux d'absentéisme pour janvier et février 2018

(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°32 et N° 33)

Dans ce graphique nous remarquons que le taux d'absentéisme pour le mois de janvier est de 5,59%, et en février il a diminué à 3,97%. Nous remarquons que c'est un taux admissible.

A cet effet, nous pouvons dire que la SARL IFRI arrive à gérer ses ressources humaines et quelle donne une importance pour son capital humain.

Les causes des absences se traduisent comme suit :

- Une mauvaise ambiance, ou les situations de stress qui peut conduire à un environnement professionnel défavorable.
- Les conditions de trajet.
- Les accidents de travail
- Enfin, les absences de confort, c'est-à-dire qui ne justifie par aucun motif valable.

Les conséquences des absences sont multiples :

- Affaiblissement de la productivité et de la performance de l'entreprise dû au retard, au manque de qualité,
- Cela peut affecter les équipes de travail et la motivation générale des autres salariés.
- La charge de travail doit être redistribuée, en répartissant les tâches des salariés, ce qui n'est pas toujours apprécié.

#### **Recommandation pour l'entreprise IFRI :**

- Analyser la source et la cause de l'absentéisme ;
- La communication efficace ;
- Avoir de bonne politique et pratique de la gestion des ressources humaines ;

- Il ne faut pas oublier de motiver son personnel ; instaurer un plan de carrière attrayant peut combattre activement l'absentéisme ;
- Connaitre la personnalité des employés ;
- Enfin, il est important de rester ferme surtout en cas d'absence de confort.

### **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 leur 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 (fournisseur)
- 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).

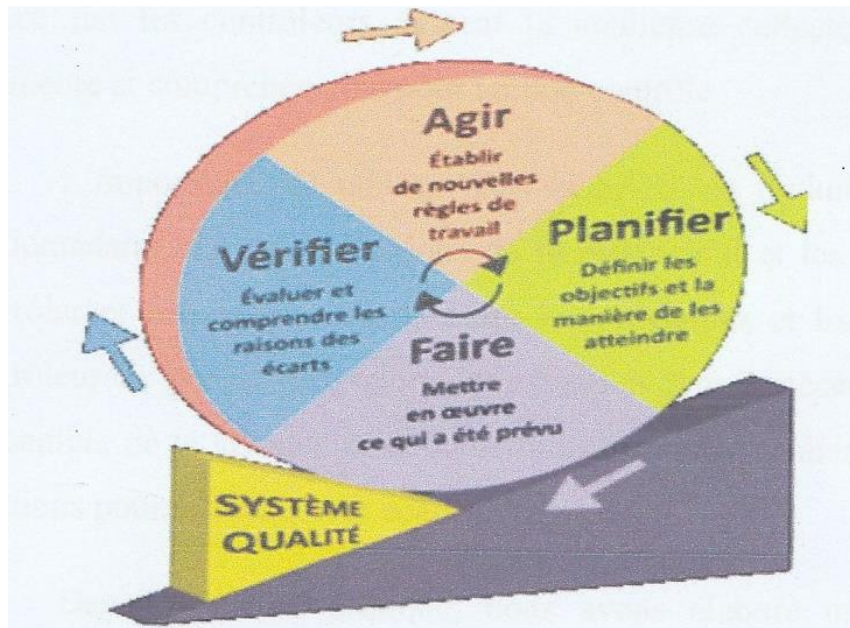
### 3-4-Phase d'amélioration permanente

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, elle s'appelle théoriquement : « Roue de Deming »  
 PDCA : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir).

**Figure N°31:** 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 :

- Mesurer, analyser et améliorer ;
- Surveiller (analyser, mesurer les processus et vérifier la conformité des produits) ;
- Maitriser les produits non-conforme ;



- Analyser les données ;
- Améliorer les processus (action corrective+action préventive=amélioration continue)

**Conclusion**

D'après ce que nous ayons traité en ce troisième chapitre, nous constatons que la construction et l'élaboration du tableau de bord au sein de 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 IFRI se traduit par la transmission d'un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et des ventes, afin de vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts entre les prévisions et la réalisation concernée. 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 plan d'action pour remédier aux écarts constatés.

Dans notre cas pratique nous avons élaboré un tableau de bord : commerciale, production et ressources humaines en utilisant la méthode GIMSI, afin d'interpréter les écarts et les taux constatés.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Avec la croissance exponentielle des besoins en informations décisionnelles, et en considérant que l'amélioration continue de la valeur créée est une condition de survie dans le contexte concurrentiel et instable actuel, les entreprises se voient dans l'obligation de mettre en œuvre la fonction « contrôle de gestion ».

En effet, le contrôle de gestion est indispensable au niveau d'une entreprise, car il permet de détecter les erreurs et les risques et afin de réparer à temps, et cela, grâce à ses différents outils qui permettent à une entreprise d'être plus performante. « Ce qui ne se mesure pas ne peut pas être géré », ou encore « pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performance » ce sont des constats des spécialistes de la gestion, car pour survivre et prospérer dans un environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités de sorte qu'elles permettent le suivi des objectifs fixés.

Et parmi ces outils, le tableau de bord qui répond à ce besoin, car c'est un document de référence, outil de management et d'aide à la décision et de prévision, permet par ce contenu documenté et structuré d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants) de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateur de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise, leur permettant ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leur performance en affichant les résultats

des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, localiser les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

La SARL IFRI est une structure qui met au service de sa clientèle une multitude d'activités.

Ainsi en dehors de la production agroalimentaire qui constitue son activité principale, elle offre d'autres services comme le transport le transit, la consignation. Alors après avoir présenté l'entreprise IFRI, nous avons constaté que cette dernière entreprise demeure une entreprise stratégique. Elle assure toutes les activités relatives à son activité productive depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la vente des produits finis aux détaillants

Au terme de notre travail de recherche à travers le thème « Le tableau de bord : outil du contrôle de gestion » ; 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 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 et ressource humaine ; ce qui confirme l'hypothèse N°1.
  
- L'élaboration du tableau de bord de gestion est le résultat d'une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et la rigueur avec laquelle sont menés ses étapes ainsi que le respect des principes d'élaboration ; ce qui confirme l'hypothèse N°2.
  
- L'importance du tableau de bord dans la SARL IFRI se traduit par la transmission d'un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et des ventes, afin de vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations concernées ; ce qui confirme l'hypothèse N°3.

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 choisie 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.

Notre objectif de recherche est d'élaborer un tableau de bord commercial, production et ressources humaines au sein de l'entreprise IFRI, cela nous a permis, à partir des documents internes consultés et des informations collectées, de mettre en œuvre des tableaux de bord.

# *Annexes*

Tableau représente les ventes du mois de Février 2018

févr-18				
Famille	Quantité ( En Packs )		Valeur ( Da )	
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation
SPORT DRINKS	1 976,00		828 734,40	
EAUX FRUITEES PET	211 563,00	148 827,00	103 644 849,18	68 178 797,34
EAUX MINERALES PET	1 014 660,00	688 689,00	105 568 614,24	67 847 659,35
SODAS PET	278 474,00	108 751,00	70 333 234,80	25 920 735,62
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	26 188,00	16 080,00	10 540 146,24	6 209 452,80
EAUX FRUITEES VERRE	18 879,00	10 140,00	6 189 291,36	2 903 284,80
BOISSONS AU LAIT PET	6 277,00	6 924,00	2 371 975,56	2 698 480,96
SODAS VERRE	12 796,00	7 260,00	3 009 619,20	1 707 552,00
JUS PURS PET	1 575,00	3 144,00	795 727,80	1 618 411,07
EAUX MINERALES GAZIFIEES PET	10 003,00	8 538,00	1 168 258,80	989 765,30
EAUX MINERALES VERRE	1 156,00	1 984,00	122 200,56	225 616,32
EAUX MINERALES GAZIFIEES VERRE	7 183,00	980,00	763 730,56	104 126,40
	<b>1 590 730,00</b>	<b>1 001 317,00</b>	<b>305 336 382,70</b>	<b>178 403 881,96</b>

Tableau représente les ventes du mois de Janvier 2018

janv-18

Familie	Quantité ( En Packs )		Valeur ( Da )	
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation
SPORT DRINKS	2 076,00		870 674,40	
EAUX FRUITEES PET	217 284,00	283 770,00	106 456 724,16	124 689 457,60
EAUX MINERALES PET	1 028 729,00	682 536,00	106 982 175,96	65 785 407,58
SODAS PET	285 611,00	142 278,00	72 164 831,00	33 033 114,20
EAUX FRUITEES VERRE	17 045,00	10 630,00	5 588 032,80	3 051 057,60
EAUX MINERALES GAZIFIEES PET	10 223,00	14 579,00	1 193 439,60	1 665 337,25
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	23 642,00	4 260,00	9 515 432,16	1 645 041,60
SODAS VERRE	11 554,00	4 670,00	2 717 500,80	1 104 573,00
JUS PURS PET	1 647,00	1 800,00	832 231,80	914 668,98
BOISSONS AU LAIT PET	6 505,00	1 920,00	2 459 144,52	676 270,40
EAUX MINERALES GAZIFIEES VERRE	6 484,00	4 540,00	689 409,08	482 659,20
EAUX MINERALES VERRE	1 043,00	890,00	110 251,52	98 119,20
	<b>1 611 843,00</b>	<b>1 151 873,00</b>	<b>309 579 847,80</b>	<b>233 145 706,61</b>

Tableau représente les ventes par clients pour les mois de Janvier et Février 2018

Janvier	Valeur (DA)	
Désignation	Prévision	Réalisation
Exclusivités	219 564 635	225 603 214
Exportations	-	-
Catering	9 525 581	6 420 646
GMS	784 785	666 335
HoReCa	79 704 846	455 512
<b>Total</b>	<b>309 579 848</b>	<b>233 145 707</b>

Février	Valeur (DA)	
Désignation	Prévision	Réalisation
Exclusivités	269 412 236	157 441 676
Exportations	-	-
Catering	20 236 122	17 606 846
GMS	3 123 152	2 672 787
HoReCa	12 564 873	682 574
<b>Total</b>	<b>305 336 383</b>	<b>178 403 883</b>

Tableau représente les ventes par régions pour les mois de Janvier et Février 2018

Année	janv-18
Centre	166 357 017
Ouest	79 851 368
Est	86 505 649
<b>Total</b>	<b>332 714 034</b>

Année	févr-18
Centre	76 074 430
Ouest	5 186 893
Est	91 635 109
<b>Total</b>	<b>172 896 432</b>



Tableau représente la production pour toutes les familles de produits pour le mois de Février 2018

<b>FEVRIER</b>				
	<b>Quantité ( En Packs )</b>		<b>Valeur ( Da )</b>	
EAUX FRUITEES LACTEES VERRE	34 555,00		12 898 793,04	
EAUX FRUITEES PET	290 190,00	111 705,00	100 356 367,92	38 792 428,74
EAUX FRUITEES VERRE	21 557,00		7 032 257,76	
EAUX MINERALES GAZIFIEES PET	21 320,00	11 877,00	3 208 046,40	1 014 770,88
EAUX MINERALES GAZIFIEES VERRE	2 600,00		492 866,40	
EAUX MINERALES PET	967 175,00	671 138,00	87 132 556,80	50 081 340,24
EAUX MINERALES VERRE	2 600,00		349 752,00	
JUS PURS PET				
SODAS CANETTES				
SODAS PET	437 724,00	60 019,00	85 753 163,10	9 937 316,98
SODAS VERRE	11 164,00		2 563 928,16	
SPORT DRINKS	5 695,00		1 896 067,80	
	<b>1 794 580,00</b>	<b>854 739,00</b>	<b>301 683 799,38</b>	<b>99 825 856,84</b>

Tableau représente la production par lignes de production pour le mois de Janvier 2018

<b>JANVIER</b>				
<b>Ligne</b>	<b>Quantité ( En Packs )</b>		<b>Valeur ( Da )</b>	
	<b>Objectif</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Objectif</b>	<b>Réalisation</b>
ASEPTIQUE	340 946,00	240 242,00	121 713 279,72	56 273 121,60
Canette	36 049,00		14 183 250,24	
KRONES I	66 796,00	33 281,00	21 255 278,88	7 851 929,52
KRONES M	5 525,00	20 157,00	1 080 716,00	2 677 236,00
KSB06	18 447,00		2 602 136,16	
KSB18-2	79 798,00		18 621 538,56	
KSB18-2/33	213 708,00	83 282,00	41 171 725,92	12 832 090,56
SA-KSB-CSD	262 763,00	373 625,00	26 738 762,88	31 339 665,00
SASSIB				
S-C20-KSB	601 328,00	591 136,00	52 243 376,64	41 781 492,48
	<b>1 625 360,00</b>	<b>1 341 723,00</b>	<b>299 610 065,00</b>	<b>152 755 535,16</b>

Tableau représente la production par lignes de production pour le mois de Février 2018

**Février**

Ligne	Quantité ( En Packs )		Valeur ( Da )	
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation
ASEPTIQUE	303 348,00	111 705,00	104 962 950,24	38 792 428,74
Canette	17 652,00		7 158 141,48	
KRONES I	67 276,00		22 494 978,96	
KRONES M	5 200,00		842 618,40	
KSB06	21 320,00	11 877,00	3 208 046,40	1 014 770,88
KSB18-2	143 936,00	29 626,00	33 709 102,74	5 097 535,66
KSB18-2/33	293 788,00	30 393,00	52 044 060,36	4 839 781,32
SA-KSB-CSD	171 763,00	200 402,00	17 478 602,88	16 809 719,76
SASSIB	25 188,00		2 736 892,80	
S-C20-KSB	770 224,00	470 736,00	66 917 061,12	33 271 620,48
	<b>1 819 695,00</b>	<b>854 739,00</b>	<b>311 552 455,38</b>	<b>99 825 856,84</b>

*Liste des Schémas et  
Figures*

## Liste des schémas

<b>Numéro</b>	<b>Titre des schémas</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Le rôle du contrôleur de gestion	<b>10</b>
<b>02</b>	Les dimensions du métier du contrôleur de gestion	<b>13</b>
<b>03</b>	Rattachement au directeur général	<b>14</b>
<b>04</b>	Rattachement au directeur administratif et financier	<b>15</b>
<b>05</b>	Rattachement en réseau	<b>16</b>
<b>06</b>	Les différents types du contrôle	<b>17</b>
<b>07</b>	Processus du contrôle de gestion	<b>18</b>
<b>08</b>	Les étapes de conduite de projet	<b>51</b>
<b>09</b>	Représentation du TBG selon Kaplan et Norton	<b>59</b>
<b>10</b>	Les indicateurs clé de l'axe client	<b>62</b>
<b>11</b>	Modèle générique de chaîne de création de valeurs	<b>63</b>
<b>12</b>	Fiche signalétique d'IFRI	<b>71</b>
<b>13</b>	Organigramme de la SARL IFRI	<b>78</b>

## Liste des figures

<b>14</b>	Présentation graphique de l'indicateur de marge	<b>95</b>
<b>15</b>	Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaire global	<b>96</b>
<b>16</b>	Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités	<b>98</b>
<b>17</b>	Présentation graphique du taux des ventes en valeurs	<b>100</b>
<b>18</b>	Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaire par région	<b>101</b>
<b>19</b>	Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaire par clients pour les deux mois de janvier et février 2018	<b>103</b>

<b>20</b>	Présentation graphique du nombre de clients pour les trois mois de janvier, février et mars 2018	<b>104</b>
<b>21</b>	Présentation graphique du taux de réalisation de la production en quantité pour le mois de janvier et février 2018	<b>107</b>
<b>22</b>	Présentation graphique du taux de réalisation en valeur de la production par ligne de production pour janvier, février 2018	<b>110</b>
<b>23</b>	Présentation graphique de la productivité pour janvier, février, mars 2018	<b>111</b>
<b>24</b>	Présentation graphique de la productivité par heure	<b>111</b>
<b>25</b>	Présentation graphique du taux de produits non conformes pour Janvier, Février, Mars 2018	<b>113</b>
<b>26</b>	Présentation graphique du taux de fiabilités des plannings et des prévisions pour janvier et août 2018	<b>115</b>
<b>27</b>	Présentation graphique du taux d'heures supplémentaires pour le mois de janvier et février 2018	<b>116</b>
<b>28</b>	Présentation graphique du taux de roulement pour janvier et février 2018	<b>118</b>
<b>29</b>	Présentation graphique du taux d'encadrement pour janvier et février 2018	<b>120</b>
<b>30</b>	Présentation graphique du taux d'absentéisme pour janvier et février 2018	<b>122</b>

# *Liste des tableaux*

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les qualités du contrôleur de gestion dressé par Bouin et Simon	<b>12</b>
<b>02</b>	La comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique	<b>20</b>
<b>03</b>	Les 10 étapes de la méthode GIMSI	<b>41</b>
<b>04</b>	La méthode à 5 étapes et 14 outils	<b>44</b>
<b>05</b>	Les composantes de l'axe Financier	<b>61</b>
<b>06</b>	Comparaison entre TBG et TBP	<b>67</b>
<b>07</b>	Catégorie de clients de la SARL IFRI	<b>73</b>
<b>08</b>	effectif par le sexe et par catégorie socioprofessionnelle a IFRI de 30/02/2018	<b>75</b>
<b>09</b>	Le taux de marge pour l'année 2016	<b>94</b>
<b>10</b>	Le taux de marge pour l'année 2017	<b>94</b>
<b>11</b>	L'évolution du chiffre d'affaire global	<b>95</b>
<b>12</b>	Le taux de réalisation des ventes en quantités pour janvier 2018	<b>97</b>
<b>13</b>	Le taux de réalisation des ventes en quantités pour février 2018	<b>98</b>
<b>14</b>	Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour janvier	<b>99</b>
<b>15</b>	Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour février 2018	<b>99</b>
<b>16</b>	L'évolution du chiffre d'affaire par régions	<b>101</b>



<b>17</b>	Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour janvier 2018	<b>102</b>
<b>18</b>	Le taux de réalisation du chiffre d'affaire par client pour février 2018	<b>102</b>
<b>19</b>	Le nombre de nouveaux clients pour les trois mois janvier, février, mars	<b>104</b>
<b>20</b>	Le taux de réalisation de la production en quantité par ligne de production pour le mois de janvier 2018	<b>106</b>
<b>21</b>	Le taux de réalisation de la production en quantité pour le mois de février 2018	<b>106</b>
<b>22</b>	Le taux de réalisation de la production en valeur pour le mois de janvier 2018	<b>108</b>
<b>23</b>	Le taux de réalisation de la production en valeur pour le mois de février 2018	<b>109</b>
<b>24</b>	La productivité pour janvier, février, mars 2018	<b>111</b>
<b>25</b>	Le taux des produits non-conformes pour les mois de janvier, février et mars de l'année 2018	<b>112</b>
<b>26</b>	Le taux de fiabilité des plannings et des prévisions pour le mois de janvier 2018	<b>114</b>
<b>27</b>	Le taux de fiabilités des plannings et des prévisions pour le mois d'août 2018	<b>114</b>
<b>28</b>	Le taux d'heures supplémentaires pour janvier et février 2018	<b>116</b>
<b>29</b>	Le taux de roulement pour janvier 2018	<b>118</b>
<b>30</b>	Le taux de roulement pour février 2018	<b>118</b>
<b>31</b>	Le taux d'encadrement pour janvier et février 2018	<b>120</b>
<b>32</b>	L'absentéisme pour janvier et février 2018	<b>121</b>
<b>33</b>	Le taux d'absentéisme pour janvier et février 2018	<b>121</b>

*Références  
bibliographiques*

## *Références bibliographiques*

### I : Ouvrages

1. Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion, manuel et application », Dunod, Paris, 2007, P. 10.
2. Bouquin H, « le contrôle de gestion », Paris, 2006, P. 34.
3. Bouin X, Simon F-X, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2009, P. 39-40
4. Bouin-x & Simon.F-X, OP,Cit, P. 56.
5. Béatrice et Francis G, « l'essentiel du contrôle de gestion », Lextenso, Paris, 2009, P. 121.
6. BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, "Balanced scorecard versus French tableau de board: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, P. 273
7. C.ALAZARD & S. SEPARI, Op.cit., 5e édition, DUNOD, Paris, P.03.
8. DORIATH.B, « contrôle de gestion en 20 fiches », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008, P. 01
9. Dubrulle L, Jourdain D, « comptabilité analytique de gestion », dunod, Paris, 2007, P. 11
10. 25Encyclopédie de comptabilité, « contrôle de gestion et audit », Sous ladirection de Collasse B, Economica.
11. FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E.
12. GERVAIS.M : « contrôle de gestion »,8<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 2005, P. 12.
13. Guedj N, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Organisation, Paris, 2000, P. 130.
14. KAPLAN. R, NORTON. D, « Le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, 1998, P. 31.
15. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris 2006, P. 29-30.
16. Langlois L, Bonnier C, Bringer M, « Contrôle de gestion », Foucher, Paris 2006, P.36.
17. LAUZEL. P, « Le contrôle de gestion et le budget », Edition Sery, 1977, P. 38
18. LEROY.M,OP,Cit, P. 552
19. Lochard J, ... op. cit, P. 92.

20. Löning H, Mallert V, Meric J, Pesqueux Y, Sole A, « contrôle de gestion, outil et pratique », Dunod, Paris 2013, P. 204
21. Martinet A, Silem A, « Lexique de gestion », dolloz, Paris, 2000, P. 92.
22. Marger J, « Base de la gestion budgétaire », Sedifor, Paris, 2000, P. 30-31.
23. MALO. J.L, « Encyclopédie de gestion », édition Economica, Paris, 1997. P.130.
24. NIESSEN. W, CHANTEAUX. A, op.cit, P. 343
25. REY. J-P, « Le contrôle de gestion dans les services publics communaux », édition Dunod, 1997, P.15.
26. SAULOU. J-Y, « Le tableau de bord du décideur », éditions d'organisation, Paris, 1982, p. 40.
27. SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris, 1998, P. 29.
28. VOYER. P, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », édition Padié, Canada, 2006, P. 61.
29. X.Bouin, F.-X., Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod, Editeur,4<sup>e</sup> Edition.2015.

## **II:Site consulté**

[www.iquesta.com](http://www.iquesta.com),

# *Table des matières*

## *Table des matières*

Dédicace	
Remerciement	
Introduction générale .....	1

### **Chapitre 1**

#### **Rappel théorique sur le contrôle de gestion**

<b>1- Notion sur le contrôle de gestion .....</b>	<b>4</b>
1.1. Historique et définitions de contrôle de gestion .....	4
1.1.1. Historique de contrôle de gestion .....	4
1.1.2. Définition du contrôle de gestion .....	5
1. 2 Notion voisine du contrôle de gestion .....	7
1-2-1 Le contrôle organisationnel .....	7
1-2-2 Le contrôle interne .....	7
1-2-3 L’audit .....	7
1.3. Objectifs, missions et limites du contrôle de gestion .....	8
1.3.1. Les objectifs du contrôle de gestion .....	8
1.3.2. Les missions du contrôle de gestion .....	9
1-3-3. Les limites du contrôle de gestion.....	9
1.4. Le métier du contrôleur de gestion .....	10
1-4-1-Rôle du contrôleur de gestion .....	10
1-4-1-1-Attribution classique du contrôleur de gestion .....	10
1-4-1-2. Rôle novateur du contrôleur de gestion .....	11
1-4-2- Le profil du contrôleur de gestion .....	11
1-4-3-Les missions du contrôleur de gestion .....	12
1-5-Les dimensions du métier du contrôleur de gestion .....	13
<b>Section02 : Le contrôle de gestion dans l’organisation.....</b>	<b>14</b>
2-1. La place du contrôle de gestion dans l’organisation .....	14
2.2. Niveau du contrôle.....	16
2.2.1. Contrôle stratégique .....	16

## Table des matières

2.2.2. Contrôle de gestion .....	16
2-2-3- Contrôle opérationnel .....	16
2-3 Processus du contrôle de gestion.....	17
2-3-1 Phase de prévision.....	17
2-3-2 Phase d'exécution .....	17
2-3-3 Phase d'évaluation .....	17
2-3-4. Phase d'apprentissage.....	18
<b>3- Les outils du contrôle de gestion .....</b>	<b>18</b>
3-1 Outils du contrôle de gestion .....	18
3-1-1- La comptabilité générale .....	18
3-1-1-1. Définition .....	19
3-1-1-2- Les objectifs de la comptabilité générale .....	19
3-1-1-3 Les insuffisances de la comptabilité générale .....	19
3-1-2- La comptabilité analytique .....	19
3-1-2-1- Définitions de la comptabilité analytique .....	20
3-1-2-2- Les objectifs de la comptabilité analytique.....	21
3-1-2-3 Concepts de base de la comptabilité analytique .....	21
3-1-2-4- Les méthodes de comptabilité analytique .....	24
3-1-3- La gestion budgétaire .....	25
3-1-3-1 Définition de la gestion budgétaire .....	26
3-1-3-2- Les buts de la gestion budgétaire.....	26
3-1-3-3 Principes de base de la gestion budgétaire .....	26
3-1-3-4. Limite de la gestion budgétaire .....	27
3-1-4- Le tableau de bord.....	27
3-1-4-1 Définition et présentation du tableau de bord.....	28
3-1-5 Le reporting .....	28
3-1-6 Le système d'information .....	29
3-1-6-1 Définition du système d'information .....	29
3-1-6-2-Utilité du système d'information.....	29
Conclusion .....	29

## Chapitre2

### Conception et mise en place d'un tableau de bord

<b>Section 1 : Généralités sur le tableau de bord.....</b>	<b>32</b>
1-1-Définition de tableau de bord .....	32
1-2 Typologies et les caractéristiques du tableau de bord .....	33
1-2-1 Typologies de tableau de bord .....	33
1-2-1-1 Le tableau de bord d'activité .....	33
1-2-1-2 Le tableau de bord stratégique .....	33
1-2-1-3 Le tableau de bord de pilotage de projet .....	34
1-2-2- Les caractéristiques du tableau de bord .....	34
1-3 Les instruments du tableau de bord .....	34
1-3-1Les écarts .....	34
1-3-2-Les ratios .....	35
1-3-3-Les clignotants.....	35
1-3-4-Les graphiques.....	35
1-4 Le rôle du tableau de bord .....	35
1-4-1Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison .....	35
1-4-2. Le tableau de bord, aide à la décision .....	36
1-4-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	36
1-4-4. Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision.....	36
1-5-Fonction et limites du tableau de bord .....	37
1-5-1 Fonction du tableau de bord .....	37
1-5-2. Les limites du tableau de bord de gestion .....	38
<b>2 - Conception et construction du tableau de bord .....</b>	<b>38</b>
2.1. Les principes de la conception du tableau de bord de gestion .....	39
2-1-1-Cohérence avec l'organigramme .....	39
2-1-2- Un contenu synoptique et agrégé.....	40
2-1-3- Rapidité d'élaboration et de diffusion.....	40
2-2 Méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	40
2-2-1-Méthode GIMSI.....	40
2-2-1-1 Présentation de la méthode GIMSI .....	40
2-2-1-2- Présentation de la méthode JANUS.....	41



## Table des matières

2-2-3 Présentation de la méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité).....	42
2-2-4. Présentation de la méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils .....	43
2-3-Les étapes de conception d'un tableau de bord .....	44
2-3-1. La fixation des objectifs .....	44
2-3-2. Détermination des points clés .....	45
2-3-3. La recherche des indicateurs pertinents.....	47
2-3-3-1-Les types d'indicateurs .....	47
2-3-4. La collecte d'informations .....	49
2-4. Mise en forme du tableau de bord de gestion .....	50
2-5 La conduite du projet tableau de bord .....	51
2-5-1 Le lancement .....	51
2-5-2 Le test.....	51
2-5-3 L'utilisation et le suivi .....	52
2.6. Les conditions de succès de la conception d'un tableau de bord et les pièges à éviter .....	52
2-6-1 Les conditions de succès .....	52
2-6-1-1. Les conditions générales.....	53
2-6-1-2. Les conditions spécifiques .....	53
2-6-2. Les pièges à éviter .....	53
2-6-2-1-Lors de la fixation des objectifs .....	53
2-6-2-2. Au niveau de la structure du tableau bord .....	54
2-6-2-3. Au niveau de la périodicité .....	55
2-6-2-4. Au niveau du choix des indicateurs.....	55
<b>3- Tableau de bord prospectif .....</b>	<b>56</b>
3-1 Définition du tableau de bord prospectif .....	56
3-2 Rôle du tableau de bord prospectif .....	57
3-2-1 Balancedscorecard, outil de management stratégique .....	57
3-2-2 Balancedscorecard,outil de communication .....	57
3-2-3 Balancedscorecard, outil de reporting et mesures de performance.....	58
3-3. L'architecture du tableau de bord prospectif .....	59
3-3-1. Les quatre perspectives du TBP .....	59
3-3-1-1La perspective financière .....	59
3-3-1-2 La perspective « client » .....	61
3-3-3 La perspective « processus interne ».....	62
3-3-4 La perspective « apprentissage organisationnel ».....	63

## Table des matières

3-4 L'articulation des perspectives (chaîne de causalité) .....	64
3-4-1-De l'axe apprentissage à l'axe processus .....	64
3-4-2-De l'axe processus à l'axe client .....	64
3-4-3-De l'axe processus à l'axe financier .....	64
3-4-4 De l'axe client à l'axe financier .....	65
3-5- Avantages et inconvénients du TBP .....	65
3-5-1. Les avantages .....	65
3-5-2. Les inconvénients.....	65
3-6-Comparaison entre TBG et TBP .....	66
Conclusion .....	68

## Chapitre III

### Mise en place du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI

Introduction .....	69
<b>1-présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>69</b>
1-1-Présentation, création et situation géographique de "IFRI" .....	69
1-1-1-présentation de la SARL" IFRI" .....	69
1-1-2-création et évolution de la SARL "IBRAHIM & FILS" .....	69
1-1-3-Situation géographique:.....	70
1-1-3-1Site Ighzer Amokrane :.....	70
1-1-3-2 Site zone activité TAHARACHT AKBOU.....	70
1-2- Place, cadre juridique, filières et missions d'IFRI .....	70
1-2-1 Place qu'occupe IFRI .....	70
1-2-1-1 IFRI à l'échelle nationale.....	70
1-2-1-2 IFRI à l'échelle internationale.....	71
1-2-2 Cadre juridique de la SARL « IFRI » .....	71
1-2-3 Filières de la SARL IFRI.....	72
1-2-4 Mission d'IFRI.....	72
1-2-5 Gamme d'IFRI.....	72
1-2-6 Activités d'IFRI.....	72
1-2-7 Clients d'IFRI.....	73
1-3. Objectifs, moyens et organisation de la SARL IFRI.....	73
1-3-1 objectifs de la SARL IFRI.....	73

## Table des matières

1-3-1-1-Objectifs sociaux .....	74
1-3-1-2-Objectifs financiers.....	74
1-3-1-3-Objectifs commerciaux.....	74
1-3-1-4-Objectifs de production.....	74
1-3-1-5-Objectifs d'approvisionnement.....	74
1-3-2-Moyens de la SARL IFRI.....	74
1-3-2-1 Moyens humains .....	75
1-3-2-2 Moyens matériels .....	75
1-3-3 Organisation de la SARL « IBRAHIM &Fils » .....	77
1-3-3-2 Direction générale .....	77
1-3-3-3 Secrétariat de la direction.....	77
1-3-3 Organisation de la SARL « IBRAHIM &Fils » .....	77
1-3-3-1	
Gérance.....	77
1-3-3-2 Direction générale.....	77
1-3-3-3 Secrétariat de la direction.....	77
1-3-3-4 Service hygiène et sécurité.....	77
1-3-3-5-Service informatique.....	79
1-3-3-6-Direction contrôle de gestion.....	79
1-3-3-7-Service sécurité industrielle.....	79
1-3-3-8-Service juridique.....	79
1-3-3-9-Service planification & ordonnancement.....	79
1-3-3-10-Direction Technique.....	80
1-3-3-11-Direction des Achats.....	80
1-3-3-12-Direction Commerciale & Marketing.....	80
1-3-3-13-Direction industrielle & gestion de projet.....	80
1-3-3-14-Direction qualité .....	81
1-3-3-15-Direction Comptabilité& Finance.....	81
1-3-3-16-Direction des ressources Humaines.....	81
1-3-3-17-Direction Logistique .....	81

## Table des matières

<b>2- Etude de l'existant: CDG et TBG actuel au sein d'IFRI.....</b>	<b>82</b>
2-1-Structure du contrôle de gestion de la SARL IFRI.....	82
2-1-1-Procédure du contrôleur de gestion et son responsable.....	82
2-1-1-1-La matière première.....	82
2-1-1-2- Produits finis.....	82
2-1-1-3-Tableau de bord.....	82
2-1-1-4-Evaluation de performance .....	82
2-1-1-5-Inventaires mensuels, trimestriels et annuels.....	83
2-1-2-Objectifs de l'organisation et le contrôle de gestion.....	83
2-1-2-1-Programme d'action (plans).....	83
2-1-2-2-Contrôle budgétaire .....	83
2-1-2-3 Tableau de bord.....	85
2-1-3-Place du contrôle de gestion au sein d'IFRI..... 1.....	86
2-2-Circulation de l'information et progiciel exploité par IFRI.....	86
2-2-1-Circulation de l'information .....	86
2-2-2-1 Rester connecté à ses outils de gestion .....	87
2-2-2-2-Gérer efficacement son business et sa campagne marketing.....	88
2-2-2-3-Améliorer la qualité de son service client et développer la fidélisation .....	88
2-3 Tableau de bord utilisés au sein de la SARL IFRI.....	88
2-3-1-Tableau de bord commercial.....	88
2-3-3-Tableau de bord production.....	88
<b>3- Elaboration du tableau de bord de gestion au sein d'IFRI.....</b>	<b>89</b>
3-1-Phase d'identification.....	89
3-1-1-Etape 1: Environnement de l'entreprise .....	89
3-1-1-1-IFRI et son marché .....	89
3-1-1-2 ressources et politique de l'entreprise. ....	91
3-1-2Etape 2 : Identification de l'entreprise.....	91
3-2 Phase de conception.....	92
3-2-1-Etape 3 : Définition des objectifs.....	92
3-2-3 Etape 5 : Choix des indicateurs .....	92
3-2-4 Etape 6 : collecte des informations.....	92
3-2-5-Etape 7 : Système de tableau de bord.....	93
3-2-5-2Tableau de bord commerciale .....	94

## Table des matières

3-2-5-3Tableau de bord production.....	105
3-2-5-4Tableau de bord ressources humaines.....	118
3-3- Phase de mise en œuvre .....	124
3-3-1-Etape 8 : Choix du progiciel.....	124
3-3-2 Etape 9 : Intégration et déploiement de la solution.....	124
3-4 Phase d'amélioration permanente .....	125
3-4-1-Etape 10 : L'audit du système .....	125
Conclusion.....	126
Conclusion générale.....	127
Annexes	
Liste des illustrations	
Référence Bibliographique	
Table des matières	
Résumés.	

# RÉSUMÉ

L'entreprise est une structure économique, 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, donc pour maîtriser des situations de plus en plus complexe il est indispensable d'avoir un bon contrôleur de gestion et disposer d'un tableau de bord qui lui convient.

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 des décisions pertinentes.

## **Mots clé**

Contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, GIMSI

# SUMMARY

The company is an economic structure, to better assure its sustainability and continuation; it must first define and set its objectives, methods and rules of conduct in the short and medium term. To master more and more complex situations it is therefore indispensable to have a good controller of management and to arrange a board panel of management that invites him.

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.

# ملخص

تعتبر الشركة هيكلًا اقتصاديًا، لضمان استدامتها واستمرارها بشكل أفضل، يجب أولاً تحديد وتعيين أهدافها وأساليبها وقواعد سلوكها على المدى القصير والمتوسط ، وبالتالي إتقان المزيد والمزيد من المواقف ، من الضروري أن يكون لديك جهاز تحكم كأداة للرقابة الإدارية، ومساهمتها في تحكم إداري جيد ولوحة تحكم تناسبه .

أظهر لنا هذا العمل الحالي أهمية لوحة القيادة داخل شركة ومساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ذات الصلة

## الكلمات المفتاحية :

التحكم في الإدارة، لوحة القيادة، المؤشر GIMSI



## **RÉSUMÉ**

L'entreprise est une structure économique, 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, donc pour maîtriser des situations de plus en plus complexe il est indispensable d'avoir un bon contrôleur de gestion et disposer d'un tableau de bord qui lui convient.

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 des décisions pertinentes.

### **Mots clé**

Contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, GIMSI

## **SUMMARY**

The company is an economic structure, to better assure its sustainability and continuation; it must first define and set its objectives, methods and rules of conduct in the short and medium term. To master more and more complex situation it is therefore indispensable to have a good controller of management and to arrange a board panel of management that invites him.

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.

## **ملخص**

تعتبر الشركة هيكلًا اقتصاديًا، لضمان استدامتها واستمرارها بشكل أفضل، يجب أولاً تحديد وتعيين أهدافها وأساليبها وقواعد سلوكها على المدى القصير والمتوسط، وبالتالي إتقان المزيد والمزيد من المواقف، من الضروري أن يكون لديك جهاز تحكم إداري كأداة للرقابة الإدارية، ومساهمتها، جيد ولوحة تحكم تناسبه.

أظهر لنا هذا العمل الحالي أهمية لوحة القيادة داخل شركة ومساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ذات الصلة

### **الكلمات المفتاحية :**

التحكم في الإدارة، لوحة القيادة، المؤشر GIMSI