

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira - Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science Financier et
Comptabilité

Spécialité : Finance et Comptabilité

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

**Meilleur tableau de bord de gestion comme
meilleur outil de contrôle de gestion**

Réalisé par :

M^{lle} BENYAHIA Ounissa

M^{lle} NEDJMA Kahina

Sous la direction de :

M^r OUGHLISSI Mohand akli

Promotion 2021/2022

Remerciements

Nous commencerons par remercier DIEU tout puissant de nous avoir donné la force, la santé, le courage et la patience de pouvoir accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier tout particulièrement notre promoteur Mr OUGHLISSI Mohand akli pour son encadrement, ses conseils et orientations.

Nous remercions aussi, Mr BELKADI Ahcene et Mme GOUJIL Safia pour le temps qu'elle nous a prodigué, nous sommes très reconnaissantes pour ses grandes contributions et témoins de ses remarquables compétences. Soyez assurée, de toute notre estime et de notre profond respect.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi à Mme KEMICHESABIHA pour son aide, sa disponibilité et son soutien moral, Madame, Veuillez trouver ici l'expression de notre profonde gratitude.

Enfin nos vifs remerciements vont également à toutes les personnes qui nous ont soutenus moralement, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près et de loin à la réalisation de ce travail.

Une mention très spéciale à nos familles qui nous ont toujours soutenus.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail tout d'abord :

A mes admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie je leurs souhaite longue vie et dieu le protège incha'allah.

A mes chères sœurs et frères Samira, Karima, Azdine, Hassiba, Nassima, Sabiha, Samir, Sonia, Lydia, et leurs petites familles, pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A mes tantes, Cousins et cousines (Ghani, Fouzia, Hadjila, Samia, Tina et Zahia...).

A mes grands parents je leurs souhaite une longue vie.

A toute ma famille sans exception.

A mon binôme Ounissa avec qui j'ai le plaisir de partager ce stage, ainsi que sa famille.

A tous mes amis pour leurs aides et conseils à la réalisation de ce travail sans exceptions.

Et enfin je suis reconnaissante envers tous mes amis pour leurs aides et conseils précieux.

Kahina



Dédicace

Je dédie ce modeste travail tout d'abord :

A mes admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie je leurs souhaite longue vie et dieu le protège incha'allah.

A mes chères sœurs Saadia, Kahina et leur petite famille, pour leur soutien moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A mon unique frère dieu le protège.

A mes tantes, Cousins et cousines.

A mes grands parents je leurs souhaite une longue vie.

A toute ma famille sans exception.

A mon binôme Kahina avec qui j'ai le plaisir de partager ce stage, ainsi que sa famille en particulier Sabiha.

A tous mes amis pour leurs aides et conseils à la réalisation de ce travail sans exceptions.

Enfin, je tiens à exprimer vivement mes remerciements à tous mes amis qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Ounissa



Liste des abréviations

- **TB** : Tableau de bord.
- **TBG** : Tableau de bord de gestion.
- **CDG** : Contrôle De Gestion.
- **SI** : Système d'information.
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **GIMSI** : Généralisation, Information, Méthode de mesure, Système, Individualité.
- **JANUS** : Jalonner, Justifier, Analyser, Architecture, Normaliser, Normé, Unifier,

Utiliser, Structurer, Situer.

- **OVAR** : Objectifs, Facteurs, Actions, Indicateurs.
- **OFAI**: objectifs, facteurs clés de succès, action, indicateurs
- **MEF** : Modèle d'Évaluation Fonctionnelle
- **PET** : Polyéthylène Téréphtalate.
- **TBP** : Tableau de Bord Prospectif.
- **CA** : Chiffre d'affaires.
- **DA** : dinars algériens
- **BSC** : Balanced Scorecard.
- **DG** : Direction Générale.
- **SARL** : Société à responsabilités limites.
- **HT** : Hors taxe.
- **CDD** : Contrat Durés Déterminé.
- **CDI** : Contrat Durés Indéterminé
- **KPI**: En anglais Key Performance Indicators. Les indicateurs clés de performance.
- **ABC**: Activity Based Costing.

Liste des tableaux

Tableau N°1 : la sélection des indicateurs.....	13
Tableau N°2 : les étapes d'élaboration d'un tableau de bord la méthode GIMSI.....	33
Tableau N°3 : Les objectifs de la gestion budgétaire	48
Tableau N°4 : les éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion.....	55
Tableau N°5 : distinction entre tableau de reporting et TBG.....	57
Tableau N°6 : comparaison entre le balanced scorecard et le tableau de bord de gestion.....	59
Tableau N°7 : le taux de marge pour le mois de Janvier 2021.....	73
Tableau N°8 : le taux de marge pour le mois d'Aout 2021.....	73
Tableau N°9 : l'évolution du chiffre d'affaires globale	74
Tableau N°10 : Le taux de réalisation des ventes en quantités pour Janvier 2021.....	75
Tableau N°11 :Le taux de réalisation des ventes en quantités pour Aout 2021.....	76
Tableau N°12 :Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour Janvier 2021.....	77
Tableau N°13 :Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour Aout 2021.....	77
Tableau N° 14 : L'évolution du chiffre d'affaires par régions.....	78
Tableau N° 15 : Le taux de nouveau client pour les deux mois Janvier & Aout 2021.....	80
Tableau N° 16 : le nombre de nouveau produit pour Aout 2021 & Janvier 2022.....	81
Tableau N°17 : Taux de commande annulé pour Janvier et Aout 2021.....	82
Tableau N° 18 : La productivité pour Janvier & Aout 2021.....	83
Tableau N°19 : Le taux de réalisation de la production en quantités pour Janvier 2021.....	84
Tableau N°20 : Le taux de réalisation de la production en quantités pour Aout 2021.....	84
Tableau N°21 : Le taux de réalisation de la production en valeur pour Janvier 2021.....	85
Tableau N°22 : Le taux de réalisation de la production en valeur pour Aout 2021.....	85
Tableau N° 23 : taux d'arrêt machine pour Janvier & Aout 2021.....	87
Tableau N° 24 : taux d'heure supplémentaire pour Janvier et Aout 2021.....	88
Tableau N° 25 : durée moyenne de production pour Janvier & Aout 2021.....	89
Tableau N° 26 : le taux des produits non-conformes pour le mois de Janvier & Aout 2021.....	90

Tableau N°27 : Le taux de turnover pour Janvier & Aout 2021.....	92
Tableau N° 28 : L'absentéisme pour Janvier & Aout 2021.....	93
Tableau N° 29 : Le taux d'encadrement pour Janvier & Aout 2021.....	94
Tableau N°30 : tableau de bord d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Janvier 2021.....	99
Tableau N°31 : tableau de bord d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Aout 2021.....	99

Liste des figures

Figure N°1 : La maquette d'un tableau de bord de gestion	14
Figure N°2 : Présentation graphique en histogramme.....	16
Figure N°3 : Présentation graphique en radar	17
Figure N°4 : Présentation graphique en secteurs.....	17
Figure N°5 :Présentation graphique en courbes.....	17
Figure N°6 : Présentation graphique en barres.....	18
Figure N°7 :Présentation graphique en aires.....	18
Figure N°8 :le tableau de bord par la méthode OVAR.....	26
Figure N°9 : Le navigateur SKANDIA.....	28
Figure N°10 :Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).....	29
Figure N°11 : les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.....	31
Figure N°12 : Le profil du contrôleur de gestion.....	39
Figure N°13 : Le processus du contrôle de gestion.....	41
Figure N°14 : les phases de processus de gestion	42
Figure N°15 : Différente outil de contrôle de gestion.....	51
Figure N°16 : le rôle de contrôleur de gestion.....	52
Figure N°17 : Organigramme de la SARL IFRI.....	67
Figure N°18 : Présentation graphique de l'indicateur de marge.....	73
Figure N°19 : Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaires global.....	75
Figure N°20 :Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités.....	76
Figure N°21 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs.....	77
Figure N°22 : Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires par région.....	78
Figure N°23 : Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaires par clients pour les deux mois Janvier et Aout 2021.....	79
Figure N°24 : Présentation graphique du taux de nouveau client pour les deux mois Janvier & Aout 2021.....	80
Figure N°25 : Le taux de nouveau produit pour le mois Aout 2021 & Janvier 2022.....	81
Figure N°26 : Le taux De commande annulé pour le mois Aout 2021 & Janvier 2022.....	82

Figure N° 27 : représentation graphique de la productivité globale.....	83
Figure N°28 : Présentation graphique du taux de réalisation de production en quantités Janvier & Aout 2021.....	84
Figure N°29 : Présentation graphique du taux de réalisation de production en valeur Janvier & Aout 2021.....	86
Figure N°30 : représentation graphique du taux d'arrêt machine pour Janvier &Aout 2021.....	87
Figure N° 31 : représentation graphique du taux d'heure supplémentaire.....	88
Figure N° 32 :Présentation graphique de la durée moyenne de production.....	89
Figure N° 33 : présentation graphique du taux de produit non conforme pour Janvier &Aout 2021.....	90
Figure N°34 : présentation graphique du taux de production par ligne pour Janvier & Aout 2021.....	91
Figure N° 35 : Présentation graphique du taux de turnover pour Janvier &Aout 2021.....	92
Figure N° 36 : Présentation graphique du taux d'absentéisme pour Janvier &Aout 2021.....	93
Figure N° 37 : Présentation graphique du taux d'encadrement pour Janvier &Aout 2021.....	94
Figure N° 38 : Présentation graphique des types de contrats pour Janvier& Aout 2021.....	95
Figure N° 39 : Présentation graphique du taux de roulement pour Janvier & Aout 2021.....	95
Figure N°40 :Présentation graphique d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Janvier & Aout 2021.....	100
Figure N°41 : Les tableaux de bord de gestion au sein de la SARL IFRI.....	101

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale..... 1

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion 4

Section 1. Tableau de bord de gestion..... 4

Section 2. Conceptions et instruments de tableau de bord de gestion..... 9

Section 3. Démarche du tableau de bord..... 21

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestions..... 36

Section 1. Le contrôle de gestion 36

Section 2. Les outils de contrôle de gestion 45

Section 3. Relation de tableau de bord et le contrôle de gestion..... 53

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI.....61

Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil..... 61

Section 2. Analyse et l'élaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI..... 68

Section 3. Présentation le meilleur tableau de bord de gestion 98

Conclusion générale 105

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Une entreprise est une organisation économique qui mobilise et utilise des ressources matérielles, immatérielles, humaines et informationnelles, dans le but d'assurer sa pérennité et de réaliser des profits, elle doit faire face à de plusieurs obstacles, tels que : la concurrence qui devient de plus en plus forte, un environnement plein de mutations avec des changements des réglementations économiques, sociales et juridiques.

Dans un monde où la concurrence entre les entreprises est devenue plus rude, ces dernières se trouvent face à l'obligation de mobiliser tous ses moyens, et d'adapter une stratégie claire, bien définie pour renforcer et améliorer ses activités et d'atteindre ses objectifs voulus.

En effet, la compétitivité d'une entreprise et sa capacité à mettre en œuvre des stratégies sont liées à ses systèmes d'informations. Plus à sa stratégie, l'entreprise a besoin de compléter son système avec contrôle, qui est souvent un outil important, pour affiner leurs contrôles opérationnels et de gestion.

Selon (ANTHONY R. , 1965), « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

Le contrôle de gestion intervient dans toute entreprise, qu'elle soit industrielle ou commerciale, dans la conception et la mise en place d'outils, destinés aux managers d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

Le contrôle de gestion permet une meilleure maîtrise de gestion et diverses tâches, ainsi que l'efficacité et les résultats efficaces de toutes les opérations. Ce contrôle aide les entreprises à prendre des décisions importantes, pour atteindre les objectifs préalablement planifiés. Pour ce faire, le contrôleur de gestion a besoin de construire un meilleur outil qui répond aux besoins d'un pilotage et d'une mesure fiable qui est le tableau de bord.

Le tableau de bord emprunté du domaine de l'automobile ou de l'aviation, fait référence au système d'information d'une entreprise. C'est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de suivre la réalisation des objectifs principaux, aide à prendre de meilleures décisions.

Ce tableau occupe une place importante dans la SARL IFRI industriel, il permet à chaque département d'obtenir des indicateurs clés qui permettent d'identifier et de corriger les anomalies, c'est ce qui, nous a motivés à étudier à travers ce travail de recherche, le meilleur tableau de bord de gestion, au sein de l'entreprise que nous avons choisie, en l'occurrence « SARL IFRI » ; notre problématique s'oriente vers l'apport de meilleur tableau de bord de gestion et son importance dans la prise de décision, au sein de cette SARL ?

En plus de cette question principale, on se focalise plus spécifiquement à examiner les points suivants :

- Quelles est le rôle du tableau de bord de gestion dans une entreprise ?
- Quelles sont les étapes et méthodes d'élaboration d'un meilleur tableau de bord de gestion ?
- Quelle est la relation entre le tableau de bord et le contrôle de gestion ?
- Quels sont les tableaux de bord de gestion utilisés au sein de l'entreprise d'IFRI ?
- Quels sont les indicateurs qui permettent au décideur d'IFRI de prendre des décisions stratégiques ? Quelle est le meilleur tableau de bord au sein de l'entreprise IFRI ?

Pour répondre à la question précédente, nous nous basons sur les hypothèses de travail suivantes :

- Le tableau de bord est un outil qui servira de point central pour visualiser les informations clés concernant l'entreprise afin de faciliter leur analyse et leur interprétation pour prendre une décision stratégique.
 - Pour un meilleur tableau de bord de gestion, il convient de respecter l'enchaînement des étapes de conception préconisé par la méthode GIMSI.
 - Le tableau de bord est comme un meilleur outil de contrôle de gestion le plus répondu et utilisé dans tous les tailles des entreprises.
 - Les tableaux de bord de gestion utilisés par l'entreprise d'IFRI, sont ceux du commercial, production et ressources humaines.
 - Les indicateurs utilisés dans la présentation d'un meilleur tableau de bord de gestion au sein de la SARL IFRI sont ceux du commercial et de production.

Afin de bien faire notre recherche, nous sommes passés à une approche systématique basée sur une approche théorique et pratique. En effet, nous avons fait une recherche bibliographique qui portera sur le contrôle de gestion en général et plus spécifiquement sur le tableau de bord.

Introduction générale

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

Dans la perspective d'obtenir des réponses claires et objectives aux questions ci-dessus, nous avons choisi le plan suivant composé de trois chapitres. Le premier chapitre concerne la conception et la mise en forme, aspect théorique de tableau de bord de gestion, le deuxième chapitre sera consacré à la compréhension théorique du contrôle de gestion, le dernier chapitre est réservé à la mise en place et la compréhension pratique du tableau de bord de gestion, au sein de la SARL Ibrahim et fils IFRI.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Depuis la naissance de la mondialisation, des échanges et de la concurrence sont devenus mondiale, exigeant aux les entreprises d'être performantes accompagnées de la complexité et l'incertitude de leur environnement, des dirigeants se trouvent dans ce cas obligé de mettre en place des techniques, des outils, des instruments et des indicateurs pour faciliter leur démarche, afin d'avoir un avantage concurrentiel et conserver la position de leur entreprise sur le marché. Parmi ces outils et instruments seul le tableau de bord répond à leur attente.

Le tableau de bord est donc pour toute entreprise, un meilleur outil de mesure et d'évaluation de la performance qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il permet aussi de mesurer toutes formes de performance de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de montrer ce que représente le tableau de bord, au sein de l'entreprise. Pour mieux comprendre ce chapitre nous l'avons subdivisé en trois sections, dont le premier est sur les généralités, ses différents types et son rôle. La deuxième abordera les différents instruments et indicateurs et enfin la troisième section concerne les démarches du tableau de bord de gestion.

Section 1. Tableau de bord de gestion

Il est nécessaire, avant d'exposer notre recherche, de préciser d'abord la signification d'un tableau de bord.

D'après (ALAZARD & SEPARI, contole de gestion, manuel et application, 2003) , « *un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisées sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction d'une équipe* ».

Selon Alain (FERNANDEZ, 2013) , « *Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérent à toute décision, c'est un instrument d'aide à la décision* ».

Le tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui résume les activités et les résultats de l'entreprise sous la forme d'un indicateur sur des périodes données qui permettent de contrôler l'atteinte des objectifs fixés et de prendre les décisions qui s'imposent.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

1.1 Les différents types du tableau de bord de gestion

Il existe différents types de tableau de bord. Selon le domaine dans lequel on se trouve et on peut s'adapter aux différents projets ou services de l'organisation de l'entreprise, ainsi on peut avoir une variété des tableaux de bord, mais les types les plus utilisés sont :

1.1.1 Tableau de bord stratégique

Également appelé par certains auteurs « *balanced scorecard* », il est axé, comme son nom l'indique, sur la stratégie de l'entreprise. C'est un outil de pilotage à long terme, qui a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise, en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

Le tableau de bord permet par exemple :

- Présenter une vue d'ensemble du rendement ;
- Comparer avec la période antérieure ;
- Vérifier que les objectifs ont été atteints ;
- Identifier les anomalies survenues durant la période.

1.1.2 Tableau de bord de contrôle des coûts

Appelé tableaux de bord « *budgétaires* » consistent à comparer les prévisions budgétaires et la réalité. Ce type est un outil de pilotage, il se focalise sur le moyen terme, son objectif est proposé aux différentes responsables de l'entreprise, établie de manière assez régulière, qui permet une réactivité à toute épreuve suffisante, pour modifier ou anticiper une action.

L'équipe dirigeante de l'entreprise dispose de toutes les informations nécessaires, à la mise en œuvre pratique des stratégies, grâce à des connaissances factuelles, à la fois quantifiable et justifiable, pour arriver à des décisions stratégiques plus intelligentes.

Le tableau de bord budgétaire permet par exemple de :

- Comparer facilement en temps réel les prévisions budgétaires ainsi que les objectifs fixés ;
- D'identifier rapidement les écarts et les causes de ceux-ci, pour ensuite adapter la stratégie de l'entreprise à la réalité.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

1.1.3 Tableau de bord opérationnel (performance)

C'est un outil de pilotage à court terme, qui a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. La mise en place, par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise et également de prendre les mesures correctives nécessaires. Les indicateurs de ce type vont décrire une situation du point de vue quantitatif, pour constater des résultats qualitatifs, par rapport à des valeurs de référence établis. La collecte de l'information peut se faire par simple mesure et /ou comptage.

Le tableau de bord de performance permet par exemple de :

- Optimiser les campagnes ;
- Réduire les dépenses superflues ;
- Arbitrer entre les diverses campagnes ;
- Déterminer les domaines d'amélioration de la qualité.

Tous les tableaux de bord ne peuvent pas être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur, doit recevoir des informations spécifiques à son rôle et à sa mission, les opérationnels n'ont pas les mêmes besoins que leurs managers qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante, les destinataires à tous les niveaux reçoivent les informations, dont ils ont besoin, prennent de meilleures décisions pour améliorer les performances de l'entreprise.

Les entreprises doivent construire chaque tableau de bord de la même manière pour fournir un fichier d'informations cohérent pour tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord, doivent être déployées en fonction des besoins de l'utilisateur.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

1.2 Le rôle et caractéristiques du tableau de bord de gestion

Nous allons présenter dans ce titre le rôle et caractéristiques du tableau de bord de gestion :

1.2.1 Le rôle du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord est un outil de pilotage d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions.

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans une entreprise. Il permet le pilotage de l'entreprise et d'apprécier les différentes délégations et le rôle de chacun. De cette façon, on peut arriver à faire des prévisions et à contrôler la gestion prévisionnelle, apprécier la délégation des pouvoirs, signifie tout simplement rendre compte du rôle de chacun dans le système de production de l'entreprise. Aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme.

(FERNANDEZ, 2010), « *Nous considérons, dès à présent, le tableau de bord comme l'instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise* ».

(GUEDJ, 2000), « *Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives* ».

Il existe 5 rôles essentiels du tableau de bord qui sont :(FERNANDEZ, l'essentiel du tableau de bord, 2013) :

- Réduire l'incertitude ;
- Stabiliser l'information ;
- Faciliter la communication ;
- Dynamiser la réflexion ;
- Maitriser le risque.

1.2.2 Caractéristiques du tableau de bord de gestion

Les caractéristiques du tableau de bord de gestion sont les suivantes :

Clair et simple : La simplicité et la clarté du tableau de bord s'inspirent de la qualité des indicateurs qui le composent. Enfaite, la représentation simple et claire des données et des

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

informations permet aux utilisateurs d'éviter les manipulations, les coûts de développement, ainsi que d'avoir une idée globale avant les détails sur l'état actuel et futur de l'organisation.

Synthétique : Beaucoup de ratios sont très intéressants, mais lorsque le tableau de bord de gestion est surchargé, cela peut prêter à confusion. Le tableau de bord ne doit pas contenir d'éléments superflus Il correspondant aux points principaux.

Un outil synoptique : il doit pouvoir être lu d'un seul coup d'œil, offre une vue générale, c'est-à-dire connaître rapidement si le système fonctionne normalement ou anormalement.

Un outil de contrôle : mettant en évidence les écarts significatifs.

Un outil d'aide à la décision.

Un outil d'aide à la prévision.

Être tenu à jour et évolutif : Il doit s'adapter aux évolutions de l'entreprise ou de son activité et les indicateurs qui le composent doivent être régulièrement ajustés aux profit de nouvelles attentes plus intéressantes pour le décideur. Seules les données mises à jour peuvent être utilisées comme base pour prendre des décisions judicieuses.

1.3 Les fonctions du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion remplit cinq fonctions (GERVAIS, 1990):

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

Un déclencheur d'action ou d'enquêtes : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie.

Le tableau de bord de gestion assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée : la délégation de responsabilité implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance.

Il facilite la communication et la motivation : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le tableau de bord de gestion favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun).

Il sert à mieux situer l'action du responsable dans le contexte interne et externe.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison, mais le système d'information qu'il constitue est aussi en effet un outil de dialogue, de communication et d'aide à la décision.

Les fonctions des tableaux de bord permettent également :

- Un suivi des actions en cours et de leurs résultats ;
- Un diagnostic des points faibles, points forts et problèmes ;
- Une coordination des actions et une vue synthétique.

Le tableau de bord est un outil d'aide pour l'entreprise, constitué de plusieurs instruments et indicateurs de performance, et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter les responsables à prendre des meilleures décisions.

Section 2. Conceptions et instruments du tableau de bord de gestion

Dans cette section, les diverses conceptions et instruments du tableau de bord existés, nous allons donc les citer ci-dessous :

2.1 Les indicateurs et instruments du tableau de bord de gestion

Il existe différents indicateurs et instruments du tableau de bord :

2.1.1 Les indicateurs du tableau de bord de gestion

Pour VOYER, « *un indicateur comme est un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* ».

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. De multiples nomenclatures peuvent être utilisées pour distinguer ou regrouper ces indicateurs.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

A. Les différents types d'indicateurs

Selon (SELMER, 2005), on peut classer les indicateurs selon les typologies suivantes :

- **La nature du phénomène mis sous contrôle**

- Les indicateurs de performance rendent compte de la réalisation des missions de l'unité ;
- Les indicateurs de pilotage permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité, indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte ;
- Les indicateurs d'éclairage portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui a ou aura une influence sur l'activité de l'unité.

- **La durée de vie du phénomène mis sous contrôle**

- Les indicateurs structurels s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités et de l'environnement ;
- Les indicateurs conjoncturels sont liés à un projet, un plan d'action d'amélioration et un phénomène ponctuel.

- **Leur mode d'élaboration**

- Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) déploient les objectifs généraux de l'entreprise à travers de la structure ;
- Les indicateurs de processus prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise et gèrent les relations inter fonctionnelles.

- **Leur nature**

- Les indicateurs économiques se rapportent aux coûts, aux produits et aux résultats ;
- Les indicateurs physiques, traduisant physiquement l'activité, permettant d'apprécier les phénomènes avant que ceux-ci ne soient valorisés financièrement avec retard ;
- Les indicateurs humains ;
- Les indicateurs de suivi de projet.
- D'un point de vue technique, et d'après (LEROY, 2001), les indicateurs peuvent être regroupés en plusieurs familles. Ils peuvent être classés comme suit :

Les indicateurs d'activité : Qui expriment le plus souvent en unités physiques mais parfois monétaires. Ils s'appliquent à toutes les fonctions et rendent compte des prestations effectuées.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Les indicateurs financiers : Très présents dans les systèmes de comptabilité générale et analytique, ils s'organisent en trois axes principaux, les charges et les coûts, les produits, les résultats et les marges.

Les indicateurs de rendements : La productivité compare une activité aux moyens nécessaires pour l'obtenir et met en évidence la productivité des hommes, des machines et des équipements, des locaux et des capitaux.

Les indicateurs de rentabilité : Ils sont très nombreux dans les tableaux de bord des directions générales, des divisions et des départements qui ont des objectifs de marge ou de contribution. Ils expriment la rentabilité d'exploitation, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

Les indicateurs de qualité : Grâce aux progrès accomplis par la Démarche qualité de ces dernières années, à la certification notamment, les indicateurs de cette nature, sont de plus en plus nombreux à tous les niveaux. Ils peuvent s'appliquer en particulier aux délais, aux degrés de conformité à des spécificités précises, au niveau de satisfaction des clients sur des critères prédéterminé étaux incidents.

Les indicateurs de structure financière : Ils rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en catégories d'indicateurs de haut de bilan, d'indicateurs de besoin en fonds de roulement d'exploitation et d'indicateurs de trésorerie.

Les indicateurs de sécurité : Ce sont des indicateurs Indispensables dans les unités de production, pour la direction générale et pour la direction des ressources humaines. Ils traduisent le nombre d'accidents et le nombre de jours d'arrêts liés aux accidents de travail.

Les indicateurs de climat social : Outre l'absentéisme et le taux de rotation du personnel, il peut être souhaitable de mettre en place une échelle de valeur du climat social pour apprécier un risque éventuel de conflit social.

Les indicateurs d'intelligence économique : Ce type d'indicateurs doit obéir à des délais d'obtention et de mise à jour souvent plus lents que les autres indicateurs internes à l'entreprise. Car ils lui sont externes et peuvent lui donner une image de sa position concurrentielle, de la conjoncture et de l'espace économique et de l'activité des concurrents. Les indicateurs doivent être pertinents au regard des objectifs à atteindre, un tableau de bord doit être le plus souvent constitué d'un petit nombre d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur. En réalité un acteur ne peut guère prendre en considération dans des décisions plus de dix indicateurs, par ailleurs, un tableau de bord doit être simple, il doit pouvoir être :

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- Comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser ;
- Mis en perspective dans le temps ;
- Facilement interprétable ;
- Il convient de ne pas céder à la facilité en choisissant des indicateurs qui paraissent trop évidents, ce qui conduirait à sélectionner des indicateurs à très faible valeur ajoutée.

B. Le rôle d'un indicateur

Un indicateur est un outil d'appréciation et d'aide à la décision (évaluation, pilotage et ajustements). L'indicateur, ou un ensemble d'indicateurs, permet de mesurer méthodiquement un résultat, une évolution ou une situation.

C. Caractéristiques d'un indicateur

Pour qu'un indicateur soit qualifié à être un bon indicateur il doit comprendre certains critères à savoir (LEROY, 2001)

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 des 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 ;

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de 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'agréger au fur et à mesure que les tableaux convergent vers le niveau de la direction générale ;

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.

Tableau N°1 : La sélection des indicateurs

Mission du centre de responsabilité	Définir les objectifs du centre concerné de la responsabilité	<u>Exemple :</u> Centre de production <u>Objet :</u> Maximiser la production en respectant un taux donné des rebuts
Point clé de la gestion	Retenir les points clés qui devront traduire les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Effectif • Productivité • Fonctionnement du matériel • Qualité de la production
Paramètres qui expriment les points clés	Définir le ou les paramètres qui peuvent exprimer les points clés retenus	<ul style="list-style-type: none"> • Variation des effectifs • Rendement de la main d'œuvre • Fiabilité du matériel • Pièces valides
Indicateurs des paramètres	S'accorder sur les Indicateurs qui traduiront les paramètres	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs N-effectif N-1 / Effectif N-1 • Quantité produite hors rebuts /Heures de travail effectif • Nombre de pannes Nombre de pannes pièces rebutés /Total des pièces fabriqués Contrôle

(Source : (LANGLOIS, 2005).

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

2.1.2 Les instruments du tableau de bord de gestion

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

- La conception générale ;
- Les instruments utilisés.

❖ La conception générale

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones (ALAZARD & SEPARI, 2003) Tableau de bord du centre :

Figure N°1 : La maquette d'un tableau de bord de gestion

Tableau de bord du centre			
Indicateurs	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1 <ul style="list-style-type: none">• Indicateur A• Indicateur B			
Rubrique 2			

Zone résultats réels Zone paramètres économiques Zone objectifs Zone écarts

(Source :(ALAZARD & SEPARI, 2003)

- La zone « paramètres économiques » comprend des différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- La zone « résultats réels » ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulés.

Ils concernent des informations relatives à l'activité :

- Nombre d'articles fabriqués ;
- Quantité de matières consommées ;
- Heurs machines ;

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- Effectifs, etc.

Mais aussi des éléments de nature plus qualitative :

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

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

- Des marges et des contributions par produit pour les centres de chiffres d'affaires ;
 - Des montants de charges ou de produit pour le centre de dépenses ;
 - Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, capacité d'autofinancement) pour les centres de profit.
-
- La zone « Objectifs » dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).
 - La zone « écarts » ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

❖ Les instruments utilisés

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants :

- **Les écarts :** Écart : « Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : « écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... » (DORIATH, 2008).

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

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations dispensables aux niveaux hiérarchiques auxquels il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir (ALAZARD & SEPARI, 2003).

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

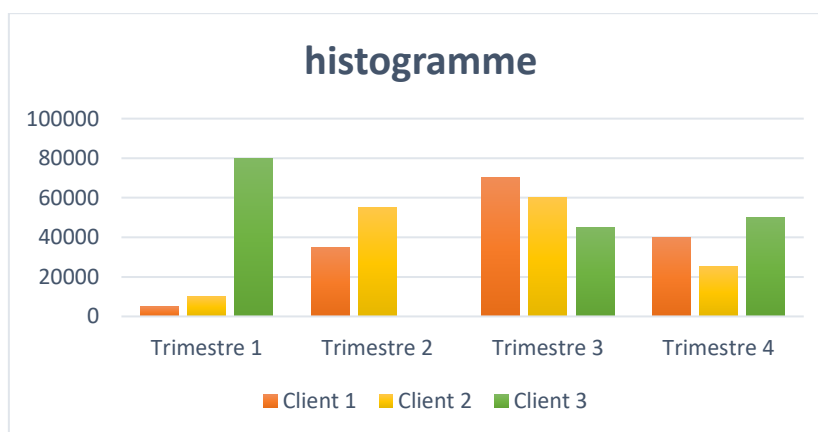
- **Les ratios** : les ratios sont des rapports importants pour le fonctionnement de l'entreprise, ils suivent les principes suivants :
 - N ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui est significative ;
 - Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

Le ratio est le rapport expressif entre deux grandeurs caractéristiques (significative de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de l'entreprise. Ce rapport est dit expressif car à partir de deux données l'on peut établir une nouvelle information de nature différente. (BRUNO, 1977).

- **Les graphes** : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :
 - Histogramme.
 - Graphique en "camembert".

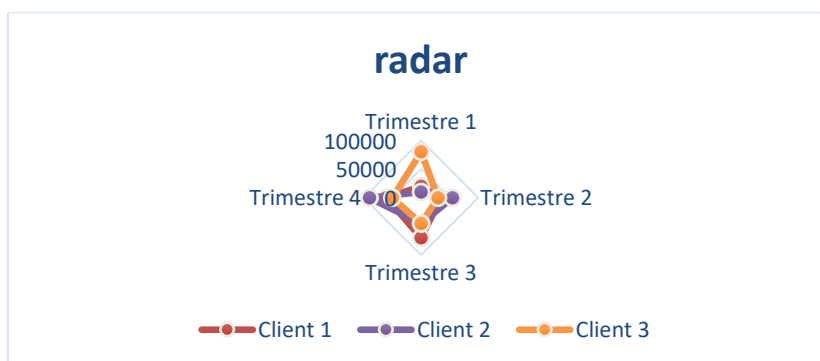
Figure N°2 : Présentation graphique en histogramme



(Source : Réalisé par nos soins)

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

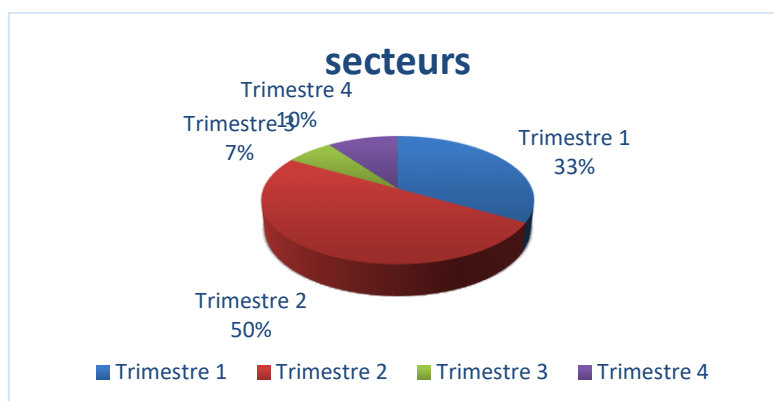
Figure N°3 : Présentation graphique en radar



(Source : Réalisé par nos soins)

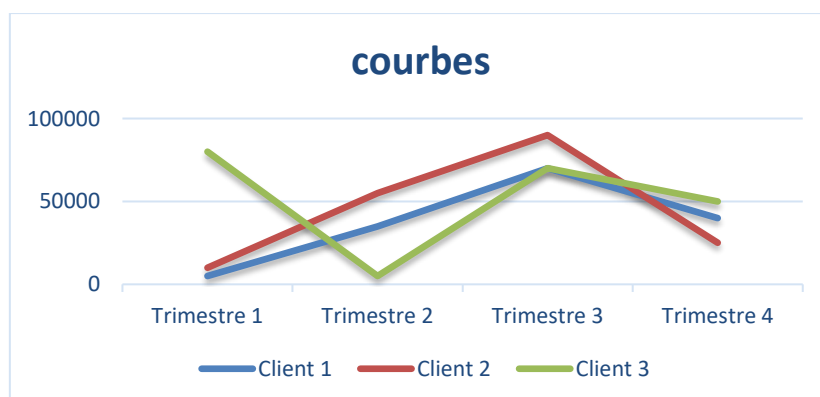
Un graphique radar permet de visualiser facilement les niveaux obtenus pour chaque trimestre par rapport à l'ensemble des clients.

Figure N°4 : Présentation graphique en secteurs



(Source : Réalisé par nos soins)

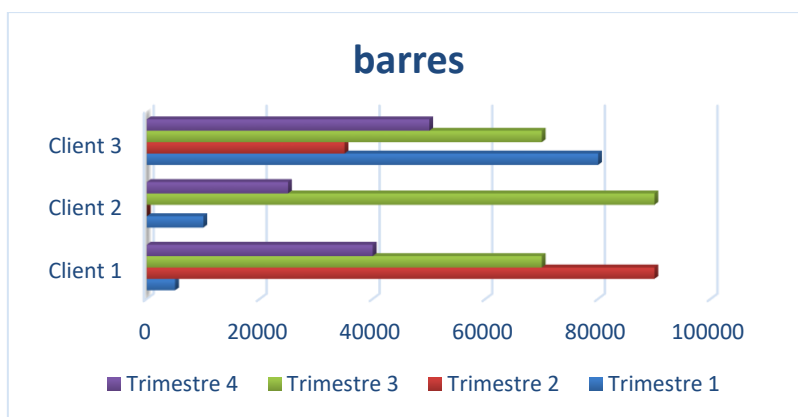
Figure N°5: Présentation graphique en courbes



(Source : Réalisé par nos soins)

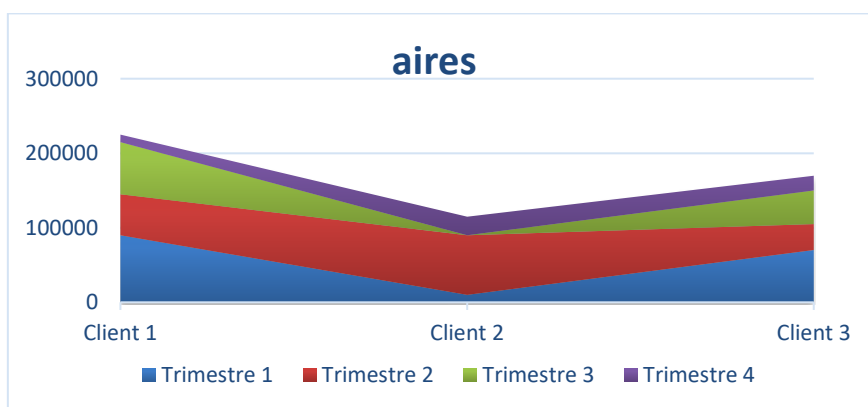
Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Figure N°6 : Présentation graphique en barres



(Source : Réalisé par nos soins)

Figure N°7: Présentation graphique en aires



(Source : Réalisé par nos soins)

- **Les clignotants**

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- **Les commentaires**

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le commentaire pourra porter sur sept rubriques (SELMER, 2011) :

- Faits marquants du mois ;
- Activités du mois ;
- Explications des écarts constatés ;
- Décision prise par les responsables ;
- Avancement des actions de progrès prises précédemment ;
- Questions sur les précisions à prendre ;
- Justifications des tendances sur les mois à venir.

2.2 Objectif et utilité du tableau de bord de gestion

Le TB a un objectif principal d'aider à prendre de meilleures décisions, dont nous pouvons dégager quelques objectifs :

Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance ;

- Rendre des comptes sur les résultats obtenus et dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
- Fournit des informations essentielles, signification et rapide pour faciliter la prise de décision ;
- Selon R.N. ANTHONY, 2010, L'objectif du tableau de bord est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique la data est fourni de façon régulière (évolution des ventes évolution de la marge par ligne de produit).

Le tableau de bord représente plusieurs utilités car il permet de (PRIERE, 2002) :

Piloter : le pilotage de l'entreprise se fait par le biais de l'analyse des résultats présentés dans le tableau de bord. Cette analyse est réalisée lors d'une revue de performance qui doit être

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

réalisée périodiquement avec les pilotes des processus concernés, la revue performance est l'occasion de :

- Valider les plans d'action et de suivre leurs avancements ;
- D'évaluer leurs efficacités opérationnelles.

Animer : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente opportunité pour développer une réflexion collective entre différents acteurs d'un même service ou d'une même direction.

Organiser : Grâce à l'effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance de service. Des indicateurs alertent le gestionnaire sur les zones problématiques. Il peut alors réfléchir aux piliers qui permettront d'atteindre les objectifs assignés, en recherchant la meilleure combinaison des moyens techniques et humains.

2.3 Les limites du tableau de bord de gestion

Bien que l'utilisation des tableaux de bord se soit beaucoup développée, plusieurs insuffisances apparaissent dans les réalités des entreprises (ALAZARD & SEPARI, 2003) :

- L'objectif du TB reste trop celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
 - Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouvel objectif ou moyens ;
 - La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
 - 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 sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
 - Les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale ;
 - La conception des TB est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centraliser loin du terrain ;

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- Le tableau de bord est un outil de mesure permettra de prendre des décisions, rapides en tenant compte d'éléments tangibles. Il se base sur le principe de la stratégie qui est acheminée aux échelons sous-jacents à la direction par le contrôle de gestion.

Un TB est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidés et disposés sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil (FERNANDEZ, 2010).

Section 3. Démarches du tableau de bord

La construction et la mise en place des tableaux de bord au sein de l'entreprise suivent une méthodologie stricte qui s'articule en plusieurs étapes. Nous allons essayer de lister les différentes méthodes d'élaborations et étapes de conception du tableau de bord.

3.1 Les principes et les étapes de conception du tableau de bord de gestion

Nous représentons les principes et les étapes de conception du tableau de bord :

3.1.1 Les principes de conception du tableau de bord de gestion

Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tout pour son fonctionnement que pour son contenu ; la présentation des informations, si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception (ALAZARD & SEPARI, 1998).

A. Une cohérence et de pertinence

Un des reproches formulés à des systèmes d'information comptable traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques.

Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se calquer sur celles de structure d'autorité. Cette dernière s'apparente à une pyramide où chaque responsable

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

appartient de fait à deux équipes, il reçoit une délégation de pouvoir du niveau hiérarchique supérieur et doit, périodiquement, rendre compte et il délègue aux niveaux inférieurs une partie de son pouvoir ; le réseau des tableaux de bord est donc une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

- Chaque responsable à son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord à une ligne totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur ;
- 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.

Pour chaque responsable, les informations retenues concernent spécifiquement sa gestion car il en est le premier destinataire, il doit trouver les éléments dont il a besoin pour éclairer ses décisions mais uniquement ceux dont il a la maîtrise en accord avec la délégation qu'il a reçue.

B. Un contenu synoptique et agrégé

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné, le choix consiste à déterminer les indicateurs par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation de la destination du tableau de bord ; cette recherche doit par ailleurs permettre l'ajout d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques. Pour autant, la recherche d'un indicateur performant ne doit pas conduire à la population tardive du tableau.

C. La rapidité d'élaboration et de transmission

En ce domaine, la rapidité doit primer sur la précision il est souvent préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives, le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces la précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité analytique.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

3.1.2 Les étapes de conception du tableau de bord de gestion

Comme tout système d'information basé sur des indicateur financier afin d'être utile et efficace, le TB nécessite également une étape d'inversion importante même étant primordiale car elle va d'une part souvent au-delà, seul indicateur financier et autres, la stratégie de l'entreprise doit être présentée.

Il existe de nombreuse façon de concevoir un tableau de bord mais il reste encore beaucoup à faire ; Nous allons présenter les cinq étapes de la perception selon CLAUDE ALAZARD.

D'après Claude ALAZARD la conception d'un TB passe généralement par plusieurs étapes à savoir (ALAZARD & SEPARI , 1998)

1^{ère} étape : La fixation des objectifs : toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif.

2^{ème} étape : identification des points clés : dans la première étape nous avons identifié l'objectif et l'avons décomposé en plusieurs niveaux d'objectif la deuxième étape de la création du TB consiste à identifier les principaux facteurs de succès nécessaire pour les atteindre le degré d'importance de chaque objectif est la raison pour laquelle ou précède à cette sélection.

3^{ème} étape : La recherche des indicateurs pertinents : cette étape l'une des plus importantes, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de cerner les indicateurs les plus adéquats pour la mesurer des points clés précédemment déterminés.

4^{ème} étape : La collecte des informations : une fois les indicateurs définis le responsable est donc la mission 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 devienne utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de système par rapport à des valeurs attendues.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

5ème étape : La mise en forme du tableau de bord : cette dernière phase vise à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante ; pour cela il faut personnaliser la présentation, et personnaliser le contenu.

3.2 Les méthodes et les étapes d'élaboration un tableau de bord

Propose différentes méthodes peuvent être utilisées pour construire des tableaux de bord de gestion dans une entreprise. Parmi ces différents outils on distingue deux types de méthodes : la première approche, la méthode cible, appelée « méthode française », consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'actions, Responsables) et la Méthode OFAI.

Deuxième approche, modèles pilotages, cette approche il vise à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces

Variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

Cependant il existe d'innombrables méthodologies de construction du tableau de bord.

Entières offrent un plan plus ou moins similaire des stations des étapes à suivre à accompagner et à exécuter le plus spécifiquement. Auxquelles Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

3.2.1 Approche d'objectif

Est une approche déterminer pour chaque variable d'action selon les besoins exprimés et les indicateurs qui répond aux objectifs de la stratégie, il existe deux méthodes la méthode OVAR et la méthode OFAI.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

A. La méthode OVAR

La méthode OVAR est une méthode française conçue par les professeurs Daniel MICHEL, Michel FIOL et Hugues JORDAN en 1981. Cette méthode a pour but de déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Quant au choix des indicateurs, il se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins rétrospectif et davantage plus prospectif aux tableaux de bord.

La méthode OVAR expose « une allure de création d'un système de tableau de bord Homogène. Chaque responsable d'unité de gestion collabore à l'amplification de son tableau De bord. L'exploration des indicateurs à partir des variables objectives, sans pivots Stratégiques prédéfinis. Cette méthode admet pareillement de comprendre des stratégies aux Pivots certainement spécifiques aux choix de l'organisation, il n'y a aucun modèle "standard" de tableau de bord ».

A.1. Les étapes de la méthode OVAR

Il existe 3 étapes de cette méthode qui sont (BERLAND & DERONGE, 2012) :

- **Définir les objectifs**

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

- **Déterminer les variables d'action**

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

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- **Déterminer les responsabilités**

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

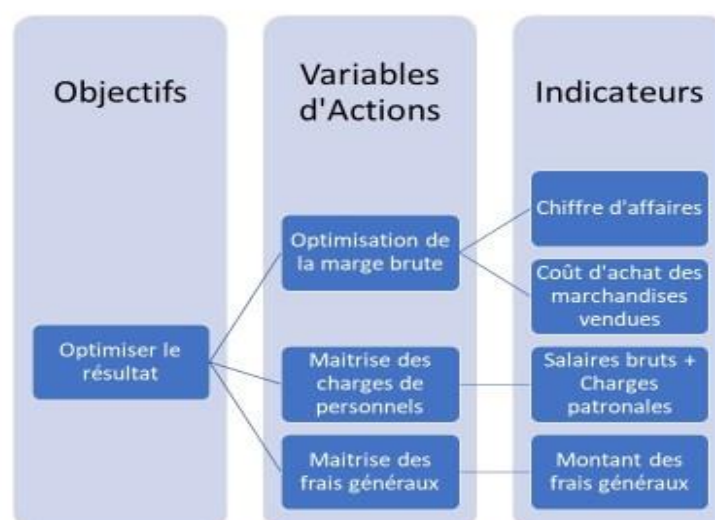
A.2. Les objectifs de la méthode OVAR

La méthode OVAR est un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un "consensus construit" entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus visant à prendre en compte la vision de chaque "strate de la hiérarchie" et non d'une vision autocratique du "management par objectif". L'approche OVAR est une approche d'aide à la gestion qui permet d'appréhender les relations de cause à effet et peut être combinée avec l'approche « carte stratégique » américaine.

Ainsi, l'objectif principal de cette méthode est de permettre la déviation des objectifs dans l'organisation en identifiant les principales variables d'action pour chaque niveau qui ont une forte influence sur l'objectif global. Ce qui conclura les principaux plans d'action mis en œuvre par des managers clairement définis, à travers la constitution d'équipes travaillant en groupes projets.

Selon la méthode OVAR, le tableau de bord apparait comme un ensemble d'indicateurs qui permettent au manager de mieux suivre les variables de son travail, et, par conséquent, sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Figure N°8: le tableau de bord par la méthode OVAR



(Source : (SENA JOHN, 2021)

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

B. La méthode OFAI

La méthode OFAI intègre un niveau d'analyse avec la notion de « Facteur clés de succès », les objectifs sont décomposés en facteurs clés de succès qui représentent les lacunes à travers lesquelles les objectifs peuvent être atteints. OFAI part des objectifs, propose des indicateurs après leurs identifications, facteurs clés de succès et actions. L'objectif est déterminé en termes de facteurs de succès, qui sont ensemble des éléments qui permettront d'atteindre l'objectif et qui l'affectent, chaque facteur clé de succès se décline en actions opérationnelles dont la réalisation est évaluée sur la base des indicateurs. Les facteurs clés de succès ont l'avantage de se concentrer sur leurs points forts, l'entreprise doit mettre en œuvre l'atteinte des objectifs. C'est aussi un moyen de réduire les indicateurs et de rendre leur reporting plus cohérent.

3.2.2 L'approche de pilotage

Cette approche est complémentaire de celles basées sur les objectifs. Elle s'efforce de compléter la mesure de la performance des entreprises avec des nouveaux indicateurs extra-financiers, c'est une méthode qui propose de nouveaux tableaux de bord qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en affichant des indicateurs extracomptables tels que la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise.

Les trois méthodes les plus populaires sont navigateur SKANDIA et TBP et le modèle d'évaluation fonctionnelle (FEM) et bien d'autres.

Aujourd'hui, les deux approches américaine et française convergent vers un même objectif, qui est gestion des performances. Mais dans des contextes culturels nettement différents.

A. Navigateur SKANDIA

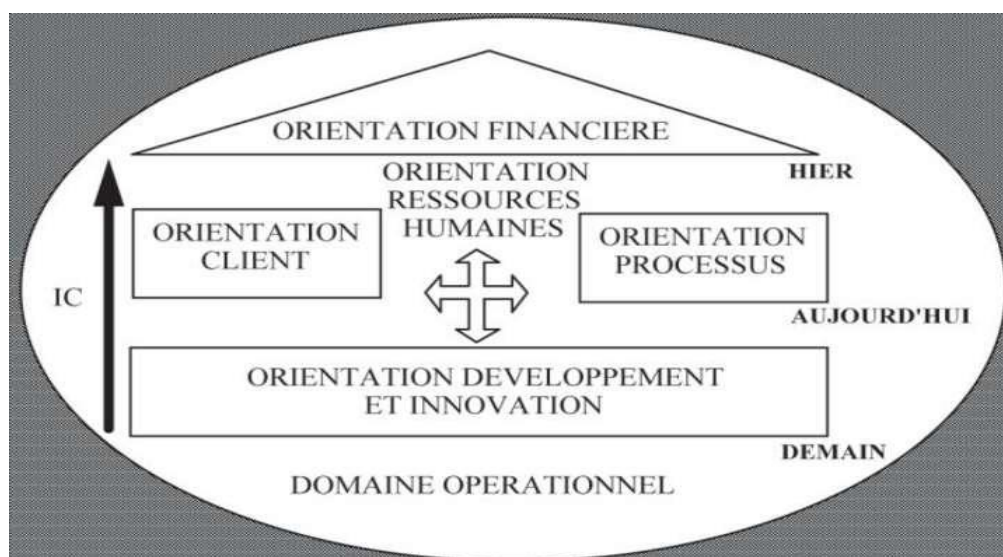
La structure similaire au tableau de bord prospectif, Leif Edvinson, à la fin années 1980, responsable du capital intellectuel de Skandia (compagnie d'assurance une entreprise suédoise, se demandant comment mesurer son capital intellectuel et le rendre tangible). Elle construit un nouveau paradigme de gestion d'entreprise en mettant l'accent sur la dimension humaine. Ce modèle Skandia Navigator reprend les quatre dimensions d'un tableau de bord prospectif en y

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

ajoutant la dimension humaine, à commencer par l'idée que le capital humain est principal générateur de profit de l'entreprise.

L'objectif de SKANDIA Navigator est d'aller au-delà de la vision financière, Mener à la gestion des actifs incorporels, plus précisément la gestion du capital intellectuel (véritable moteur de création de valeur) et l'identification d'indicateurs surveiller le capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs sont basés sur des dimensions une vision futuriste et sociale qui place l'humain au centre du processus. En effet, le navigateur SKANDIA obtient les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en ajoutant un la dimension humaine, en supposant que le capital humain est la principale source de profits de l'entreprise. Comme c'est présenté dans la figure suivante :

Figure N°9 : Le navigateur SKANDIA



(Source :(RIDHA, 2008).)

Propose le navigateur Skandia un tableau de bord composé de 05 axes regroupés dans une dimension temporelle :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent.
- Axe humain : au centre de la démarche.
- Axe processus : le présent.
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

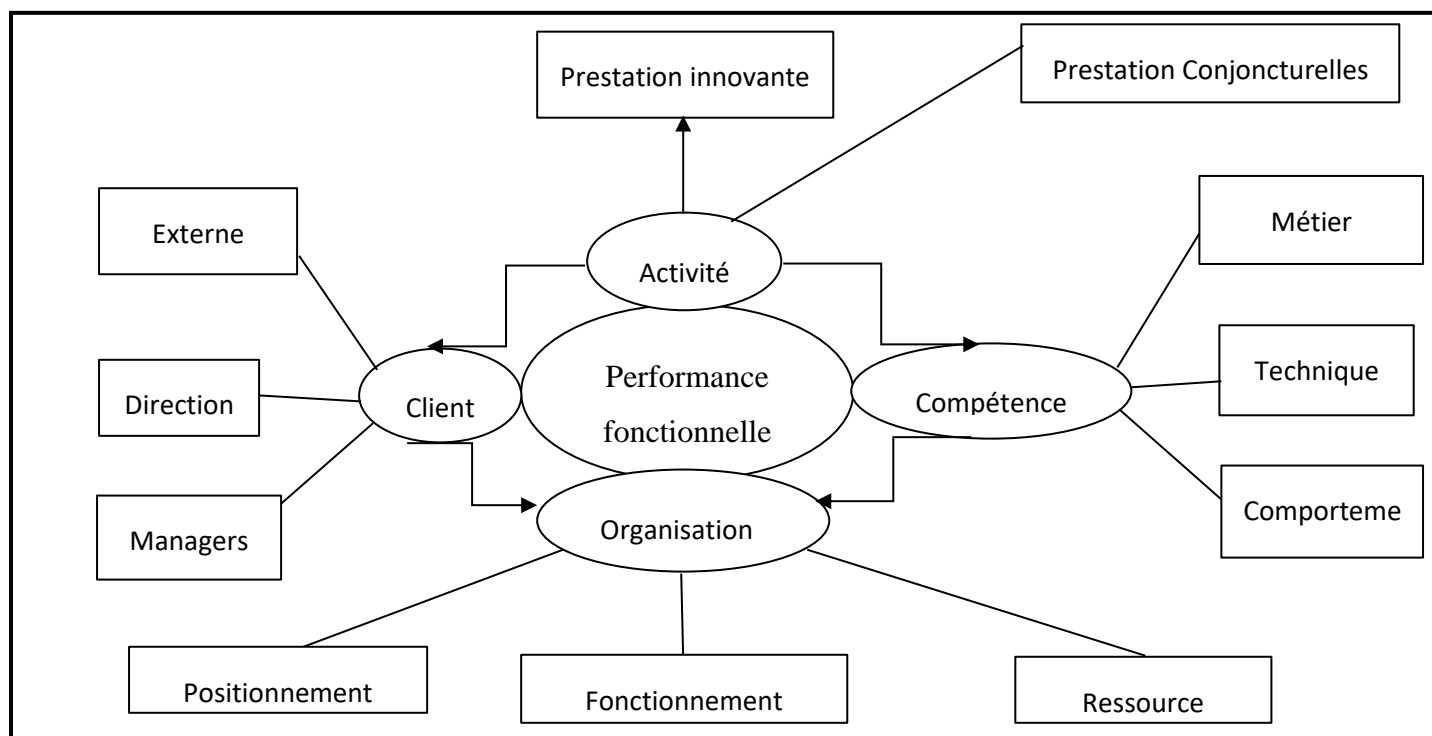
Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

B. La méthode MEF

L'approche MEF s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage tels que le tableau de bord prospectif et le navigateur Skandia (DAVID & VALERIE, 2008). Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage. Cependant, il ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transverses, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts et dont le pilotage est rendu difficile en raison de la difficulté de rapprocher des coûts avec des produits. L'autre point important de ce modèle est qu'il positionne la notion de performance au cœur du pilotage, à la différence du navigateur Skandia, qui met en avant le management humain, et du tableau de bord prospectif, qui s'intéresse avant tout à la notion financière. Le MEF apparaît donc comme un complément aux deux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition des indicateurs des processus fonctionnels.

Le MEF est simultanément un modèle théorique de pilotage, avec ses quatre axes, et un outil opérationnel, avec les questionnaires et les indications de performance. À la différence du Balanced Scorecard et du navigateur Skandia, le MEF fournit les outils de sa production avec les questionnaires, les indicateurs et les baromètres.

Figure N°10 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)



(Source : (DAVID & VALERIE, 2008))

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

C. La méthode prospective

Le tableau de bord prospectif qui s'appelle en anglais « *balanced scorecard* » est la méthode la plus connue et la plus répandue.

Selon (KAPLAN & NORTON, 2003), ont posé la question du pilotage stratégique en postulant qu'il est plus important que la formulation de la stratégie elle-même.

Le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune des quatre dimensions à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts requis afin d'améliorer les processus internes, les besoins de développement et formation, ainsi que la performance financière de l'entreprise.

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme. Les indicateurs de TBP permettent de (KAPLAN & NORTON, 2003) :

- 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.

Le tableau de bord prospectif se compose de quatre axes, qui doivent ensuite être liés à des indicateurs de performance adaptés (DAVID & VALERIE, 2008) :

- **Axe financier (bénéfices financiers)**

Ce que l'on apporte aux actionnaires — comment sommes-nous perçus par nos actionnaires ?

Définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases de cycle de vie des produits.

- **Axe Client**

Ce qu'attendent les clients — comment sommes-nous perçus par nos clients ?

Évalue l'appréciation des services par le client et la capacité des opérations commerciales à répondre aux attentes et aux besoins des clients. Également mesurer l'évolution de la demande des clients et le comportement d'achat de ces derniers.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

- **Axe Processus internes**

Quels processus apportent de la valeur ? Quels sont les processus internes dans lesquels nous devons exceller pour réussir ?

Mesure la performance de tous les processus contributifs, les indicateurs d'efficacités et d'efficacités sont calculés pour les activités, produit et structure contributive pour des raisons de cout et de faisabilité.

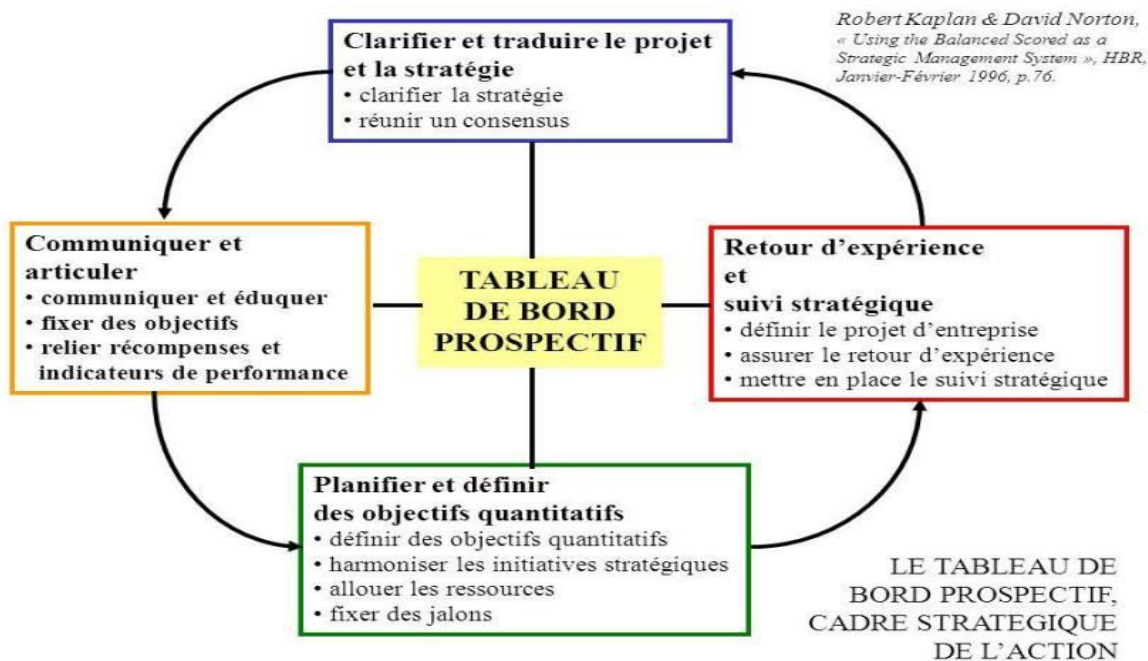
- **Axe Apprentissage organisationnel**

Comment optimiser notre capacité à changer et à nous améliorer ?

Traite de la dimension humaine il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :

- Le niveau de satisfaction des salariés ;
- Le niveau de compétence des salariés ;
- La qualité du management et de l'organisation ;
- La capacité de système d'information.

Figure N°11 : les quatre dimensions du tableau de bord prospectif



(Source :(KAPLAN & NORTON, 2003)

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

D. La méthode GIMSI

ALAIN FERNANDEZ mise en place la méthode GIMSI pour la conception d'un système de contrôle basé sur des tableaux de bord de pilotage.

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage et de mesure de la performance destinée à soutenir des projets décisionnels clés, il s'organise en dix phases traitant chacune d'un intérêt particulier pour le projet et représentant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Signification de l'acronyme GIMSI :

- G : comme Généralisation ;
- I : comme Information ;
- M : comme Méthode et Mesure ;
- S: comme Système et Systémique ;
- I : comme Individualité et Initiative.

Pour faciliter l'étude la méthode GIMSI est conçu selon les 10 étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales :

Phase 1. Identification : les étapes 1 et 2.

Phase 2. Conception : les étapes 3, 4, 5, 6, 7.

Phase 3. Mise en œuvre : les étapes 8, 9.

Phase 4. Suivi permanent : l'étape 10.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Ses étapes sont présentées sous forme d'un tableau :

Tableau N°2 : les étapes d'élaboration d'un tableau de bord la méthode GIMSI

Phase	N	Étape	Objectifs
Identification	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 du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activité et acteur concernés
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactique de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du 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 a la construction des indicateur
	7	Système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Choix des logiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des logiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement de la solution	Implantations des progiciels, déploiement a l'entreprise
Suivi permanent	10	Audit du système	Suivi permanent du système

(Source : (FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 2010)

3.3 Les étapes de construction un meilleur tableau de bord

Mettre en place un tableau de bord adapté à l'activité et à la stratégie, mais aussi et surtout l'utiliser au quotidien comme un outil de contrôle de gestion aide à prendre la meilleure décision et la communication des faits et motiver ses équipes pour atteindre ses objectifs finaux. Il mesure les performances afin de mieux évaluer le chemin parcouru par l'entreprise et ce qui reste à parcourir pour atteindre les objectifs poursuivis. Le TB de pilotage la brique essentielle à toute démarche de progrès conçue dans un esprit de performance. Pour construire un meilleur tableau de bord de gestion il faut connaître certaines étapes clés :

- Identifier les principaux objectifs à atteindre doit apparaître clairement et lisiblement. Il est important de bien les définir, car ces objectifs vont être votre fil conducteur.

- Fixée des échéances pour la mise à jour du tableau de bord. Doit être suffisamment à jour pour pouvoir prendre les meilleures décisions.

- Définir les indicateurs, doivent être parfaitement adaptés à l'activité de l'entreprise et surtout refléter la stratégie et la direction que souhaiter prendre, mettez d'accord sur l'usage des indicateurs devront ainsi être définis :

- **Les indicateurs de pilotage** : ils vont mesurer le degré d'avancement du plan d'action et permettent de vérifier s'il aboutit ou non.

- **Les indicateurs de performance** : ils mettent en évidence l'atteint ou la non atteint des objectifs que s'est fixée l'entreprise.

- Établir le budget prévisionnel, il s'agit d'établir des objectifs pour chaque indicateur les entreprises souvent analysent leur performance au regard des résultats passés. Il se base sur les périodes précédentes : j'ai de l'avance ou du retard de CA par rapport à l'année dernière, mes résultats du mois d'aout sont moins bons que ceux de juillet, ma facture d'électricité a augmenté cette année.

- Élaborer le tableau de bord, bien conçu est consultable en un seul coup d'œil. Sans réfléchir trop longuement, pour se forger une opinion précise sur la situation de l'entreprise. Les représentations graphiques seront choisies avec soin en tenant compte de la nature de l'information et du message porté. Le code couleur sera standardisé afin de ne pas causer de confusion leur de l'affichage des alertes sous forme de voyants, de clignotants ou de flèches à la hausse et la baisse.

- Enfin, analyser l'efficacité de tableau de bord et ajouter des paramètres en fonction d'utilisation.

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'importance du tableau de bord dans la gestion d'une entreprise à travers les concepts, la classification et le rôle que nous avons introduit. Ainsi les différentes méthodes et étapes utilisées pour construire le tableau de bord

Ce tableau de bord, est un outil essentiel de mesure et de pilotage de la performance ainsi qu'un outil de communication dans l'entreprise. Ainsi, il permet aux gestionnaires de transmettre des données qui ne peuvent être transmises à des fins de prise de décision.

**Chapitre II. Notions
et aspects théorique
sur le contrôle de
gestion**

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est comme un système général de gestion adaptable à tout type d'entreprise. Outre son objectif de surveillance, il s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins des gestionnaires dans les activités de prise de décision, de gestion et de développement de la performance.

Le contrôleur de gestion a besoin de la comptabilité de gestion et du contrôle budgétaire, qui produisent des informations détaillées et rigoureuses, mais aussi d'un outil rapide et efficace, qui fournit des informations essentielles sur le fonctionnement des activités et de la performance, qui est le tableau de bord.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter les aspects théoriques sur le contrôle de gestion. Étant divisé en trois sections, la première est consacrée aux objectifs, missions et limites ainsi que les fonctions de contrôle de gestion, le processus de contrôle de gestion et de ces différentes étapes ; la deuxième section porte sur les outils et le rôle du contrôleur de gestion, dans la présentation d'un meilleur tableau de bord de gestion ; la troisième section présentera les différentes relations entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion, ainsi qu'une comparaison de ces deux outils de contrôle de gestion.

A travers une brève comparaison entre les tableaux de bord et les autres outils de contrôle de gestion, nous allons essayer de montrer, comment le tableau de bord tente d'apporter des changements importants, dans les systèmes de contrôle de gestion, enfin les différents risques d'un mauvais tableau de bord.

Section 1. Le contrôle de gestion

Il est nécessaire avant d'exposer notre recherche et on doit préciser d'abord la signification du contrôle de gestion.

D'après (ALAZARD & SEPARI, 1998), « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), 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), afin d'aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques ».

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Selon (ALAZARD & SEPARI, 2007) « *contrôler une situation signifie d'être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu* ».

Selon (ANTHONY & DEARDEN, 1993)« *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 efficacies (Par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation* ».

Le contrôle de gestion est un processus, qui permet de contrôler l'ensemble des opérations d'une organisation, destinées à aider les responsables de services, à orienter leurs activités et à s'assurer de leurs efficacités et efficacies.

1.1 Objectif de contrôle de gestion

Les objectifs de contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises ; nous pouvons dégager quelques objectifs d'après (ALAZARD & SEPARI, 2018) :

1.1.1 La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment.

Le contrôle de gestion doit améliorer la qualité, les couts et les délais en utilisant tous les outils de résolution de problèmes, tels que l'analyse des processus et les outils de gestion de la qualité. Il devrait également aider à gérer les types de performances sociales, exigées par les parties prenantes.

1.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation

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

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout 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 coût complet, la méthode ABC plus orientée sur l'aide stratégique qu'au calcul des coûts dans une vision opérationnelle.

1.1.3 Servir de support de dialogue hiérarchique

Le contrôle de gestion contribue au dialogue hiérarchique par deux étapes principales :

- L'élaboration des prévisions et la fixation des objectifs puis ;
- Le contrôle et l'évaluation des Performances.

1.1.4 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.

Nous pouvons dégager quelques objectifs selon (GAUTIER & PEZET, 2006), sachant qu'ils sont identiques pour toutes les entreprises :

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

Selon ces auteurs, on comprend que les objectifs du contrôle de gestion sont :

- Contribuer à la définition de la stratégie ;
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie ;

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

- Préparer l'allocation maximale des ressources conformément aux objectifs à court terme et stratégiques ;
 - Mesurer les performances ;
 - Piloter l'activité et prendre des mesures correctives ;
 - Maîtriser les risques dont l'entreprise est susceptible de subir.

1.2 Les fonctions et Processus de contrôle de gestion

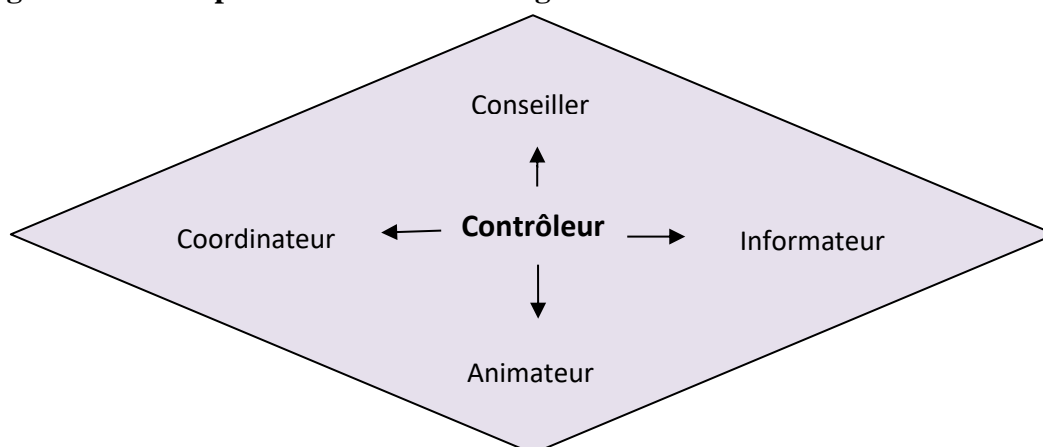
Nous allons présenter dans ce titre les fonctions et le processus de contrôle de gestion :

1.2.1 Les fonctions de contrôle de gestion

Fonctions du contrôleur de gestion doit être polyvalent. En effet il doit être à la fois (ALAZARD & SÉPARI, 2010) :

- Spécialiste et généraliste : maîtriser les outils pointus, organiser et coordonner la procédure ;
- Opérationnel et fonctionnel : gérer l'exécution et conseiller les décideurs ;
- Technicien et humain : intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes. Ainsi la diversité des missions du contrôleur, ce dernier ne contrôle plus... il conseille, aide à la décision, conçoit les systèmes d'information, évalue les performances, met en place les indicateurs de qualité.

Figure N°12 : Le profil du contrôleur de gestion



(Source : (ALAZARD & SÉPARI, DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications, 2010, p. 666)

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion ses fonctions s'exercent aux différents niveaux de l'entreprise /organisation. Et ses responsabilités dépendent de la nature des unités auxquelles ils appartiennent.

1.2.2 Processus de contrôle de gestion

Selon « *Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie* ».

Le contrôle de gestion est défini comme étant un processus d'aide au pilotage. Une formalisation de ce processus le résume en quatre (04) grandes étapes selon (LANGLOIS, BONNIER, & BRINGER, 2006) :

- **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.

- **Phase d'exécution** : cette phase se déroule à l'échelle des entités de l'organisation. Les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent de système d'information qui mesure le résultat de leur action.

Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

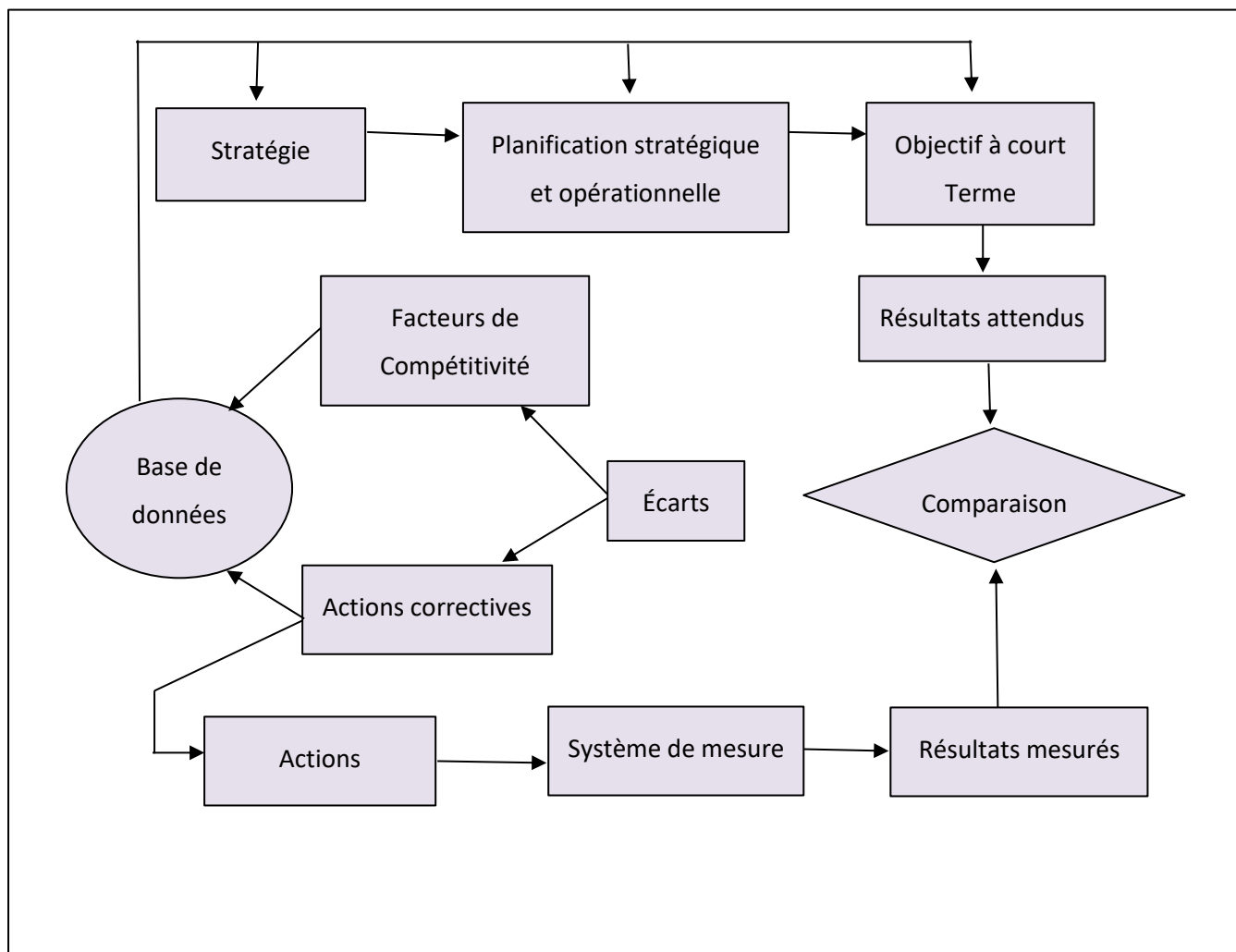
- **Phase d'évaluation** : cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle (au sens strict) met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables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

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

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion peut être résumé dans le schéma suivant :

Figure N° 13 : Le processus du contrôle de gestion



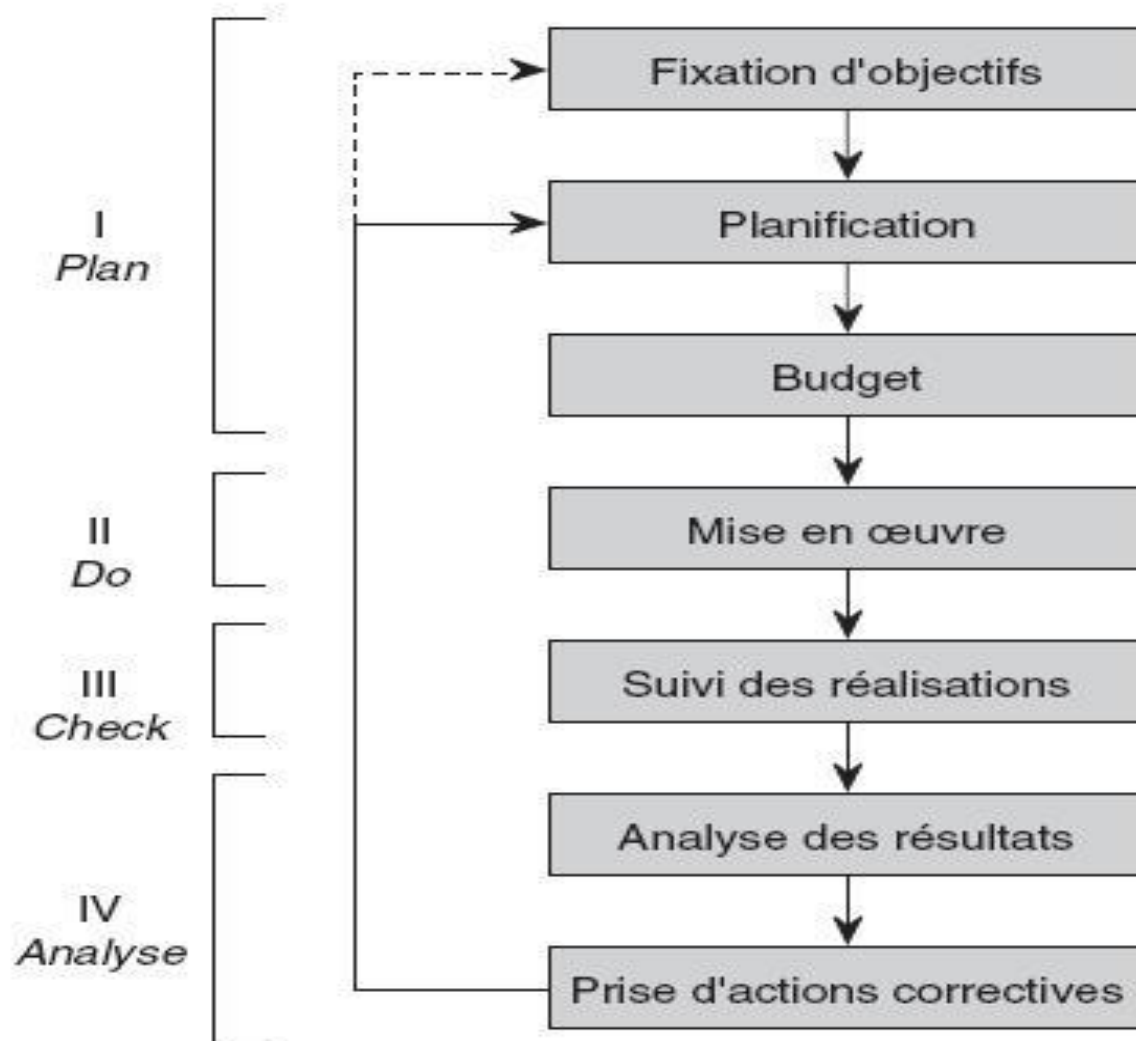
(Source : (LONING & PESQUEUX, 2003, p. 19)

Cet organigramme est un schéma comparatif entre deux résultats, l'un théorique basé sur des données collectées et prédéfinis en fonction des facteurs est des actions prise selon un système de mesure, et l'autre attendu défini par une stratégie réelle, une planification et définition des objectifs.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le schéma suivant résume brièvement les phases de processus de gestion :

Figure N° 14 : les phases de processus de gestion



(Source: (LONING & PESQUEUX, 2003, p. 3)

Selon (GERVAIS, 2000) processus de contrôle de gestion comprend trois phases :

- **La phase de finalisation** : elle consiste, à partir des objectifs à long terme et de la stratégie, définir les plans d'action et les budgets permettant de les atteindre, ainsi que les critères d'évaluation des performances ;

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

- **La phase de pilotage** : elle demande d'organiser le suivi de déroulement de l'action. Il s'agit d'anticiper les évolutions prochaines, de cerner les principaux écarts d'entreprendre les actions correctives pour arriver aux buts fixés ;

- **La phase de post évaluation** : il s'agit d'apprécier les résultats obtenus, d'en tirer les conséquences pour la suite, au plan de la gestion de l'entreprise et de l'évolution des carrières des responsables.

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivi des réalisations, analyse des résultats, prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer pour les atteindre.

1.3 Missions et limites de contrôle de gestion

Nous allons présenter dans ce titre les missions et les limites de contrôle de gestion :

1.3.1 Les missions de contrôle de gestion

D'après (BOUQUIN H. , 2006) il existe trois missions fondamentales du contrôle de gestion sont :

- 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 etc.) ;

- Orienter les actions et comportements d'acteur autonomes (délégation de responsabilité en matière de ressources et de résultat).

Le contrôleur de gestion fournit aux managers des rapports réguliers sur l'activité de leur structure (entreprise, service, usine, etc.), suit ses performances, optimise les ressources et donne des objectifs de développement opérationnels.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôleur de gestion analyse les écarts entre les objectifs attendus et atteints, puis recommande des actions correctives.

La mission du contrôleur de gestion commence de la préparation de la décision à son évaluation. Cela nécessite par conséquent, une connaissance parfaite de l'organisation et de la décision, des techniques et des supports d'information, des méthodes de travail utilisées dans l'entreprise.

1.3.2 Les limites de contrôle de gestion

D'après (DURAND & HELLUY, 2009) il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion sont :

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

Selon (KIRBY , 1994) il existe une multitude de limites fondamentales au contrôle de gestion sont :

- Il est impossible d'effectuer toutes les mesures à un cout raisonnable ;
- Les indicateurs sont facilement manipulables, ce qui nuit à la confiance dans le système de contrôle de gestion. En effet, si l'indicateur lui-même devient la cible, cela peut engendrer une pression, surtout si l'indicateur n'est pas correctement sélectionné et que les exigences sont trop élevées. En gardant les indicateurs confidentiels et en les actualisant le plus souvent possible, des solutions peuvent être trouvées pour limiter ce phénomène ;
- Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Le responsable doit y visualiser l'unité commerciale avec le client.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a plusieurs limites à savoir :

- La confiance accordée au système de contrôle de gestion est limitée, à cause des indicateurs choisis qui deviennent des buts susceptibles de toutes les manipulations ;
- La mise en place du contrôle de gestion repose sur le savoir-faire et la compétence des dirigeants de l'entreprise ;
- Le système d'information du contrôle de gestion ne donne pas une image correcte de la performance et de la structure d'une entité.

Les outils du contrôle de gestion sont extrêmement nombreux.

Section 2. Les outils du contrôle de gestion

Nous allons présenter dans cette section les outils et le rôle du contrôleur de gestion dans la présentation d'un meilleur tableau de bord de gestion :

2.1 Les outils du contrôle de gestion

Pour (BOUQUIN H. , 1989), « Les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaire au pilotage » A ce sujet M. porter, à identifier cinq outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que le tableau de bord.

En effet il existe un ensemble d'outils utilisé pour assurer le pilotage et la prise de décision, cependant il est important de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'information utilisés pour le pilotage en distinguant trois types d'outils, prévisionnels, de suivi de réalisation, des outils d'appui.

2.1.1 Les outils prévisionnels

Ils sont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation à court terme ; il existe trois catégories de systèmes prévisionnels :

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

A. Le plan

La planification signifie organisation selon un plan c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.

A.1. Plan stratégique

Ils considèrent un plan stratégique comme un énoncé écrit de long terme, qui inclut à la fois la mission de l'entreprise et les objectifs de l'organisation, un plan qui inclut des stratégies indiquant de quelle manière les objectifs seront atteints, la planification doit aussi fournir la substance à partir de laquelle la performance globale de l'entreprise sera contrôlé et mesuré.

A.2. Plan opérationnel

Selon (MULFORD, SHRADER, & BLACKBURN, 1989), ils la conçoivent comme un ensemble d'objectifs à court terme pour des secteurs fonctionnels spécifiques comme finance, marketing et personnel. Les plans opérationnels pour ces derniers doivent comporter la planification des inventaires et des objectifs de vente écrit, des plans des ressources financière et humaine ainsi que des budgets de publicité.

B. Le budget

Le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année suivante dans le but de fixé les moyens nécessaires pour la réalisation des prévisions et objectifs de l'entreprise.

C. Business plan

Est une nouvelle approche désigne ces outils qui vise a synthétiser la suivant un modèle il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixé(BECHET, 2012).Présente le business plan comme « l'outil de gestion idéal pour objectivité son projet, sa stratégie d'entreprise.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

2.1.2 Les outils de suivi de réalisation

Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori les performances de l'organisation, le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise.

A. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un outil de gestion au niveau de la direction qui représente la situation de l'entreprise et constitue la première source de donnée pour la gestion de l'entreprise, la comptabilité générale dans une entreprise consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière (argent, immeuble, matériel, titre de créance, dette) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise.

B. La comptabilité analytique

Est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et influencer les comportements et modélisation des relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivis.

A pour objectif amener aux dirigeants les informations essentielles précieux leur décision

- Comparer les prévisions et les réalisations ;
- Améliorer la performance de l'organisation ;
- Il existe deux principes de la comptabilité analytique la fidélité et la prudence.

C. Gestion budgétaire

Selon(ALAZARD & SEPARI, 2007)La gestion budgétaire est une technique de gestion qui consiste à partir d'une prévision objective des conditions internes et externes d'exploitation de fixer à l'entreprise pour une période définie un objectif ainsi que les moyens nécessaires pour l'atteindre. La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées : les budgets, périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts qui doivent entraîner les actions correctives.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

En résumé, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées et permet la mise en évidence des écarts et des actions correctives.

Les objectifs de la gestion budgétaire peuvent être résumés selon (HERVE, 2000) :

Tableau N°3 : Les objectifs de la gestion budgétaire

Objectifs	Description
Planification	Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à stratégie à long terme ;
Coordination	Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise et s'assurer de la performance des méthodes ;
Communication	Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de service ;
Motivation	Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés ;
Contrôle	Il permet d'évaluer les performances de l'entreprise grâce à l'analyse des écarts entre les données réelles et les données budgétaires ;
Évaluation	Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et de ceux de l'entreprise.

Source : (BROOKSON, 2001).

D. Le tableau de bord

Le tableau de bord a une finalité qui est le pilotage de l'organisation à l'aide des indicateurs et la communication des résultats aux managers, c'est un outil clé d'aide à la prise de décision.

Selon (GERVAIS, 2000), Le tableau de bord de gestion « correspond à un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

E. Le reporting

Le reporting, quant à lui, est davantage un outil de contrôle et ne permet pas la prise de décision. Il donne la possibilité à la direction d'avoir une vision globale sur un produit, une activité, un département, voire sur l'entreprise entière à un instant. Autrement dit, les données sont ici fournies de manière « brute », sans analyse. Le reporting peut concerner différents aspects :

- **Le reporting d'activité**, qui rend compte de l'activité des différents départements.
- **Le reporting RH**, qui communique sur les salaires, les absences et les formations.
- **Le reporting commercial**, qui traduit, entre autres, les résultats de la force de vente ou le nombre de nouveaux prospects.
- **Le reporting financier**, qui rend compte de l'équilibre de la trésorerie

Le Reporting a pour but de renseigner la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités, et sert à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

F. Les outils d'appui

Ce sont les outils et la méthode d'analyse qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaire. Parmi ces outils sont :

- **Le reengineering**

C'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière des couts, de qualité, de service et de rapidité ».

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

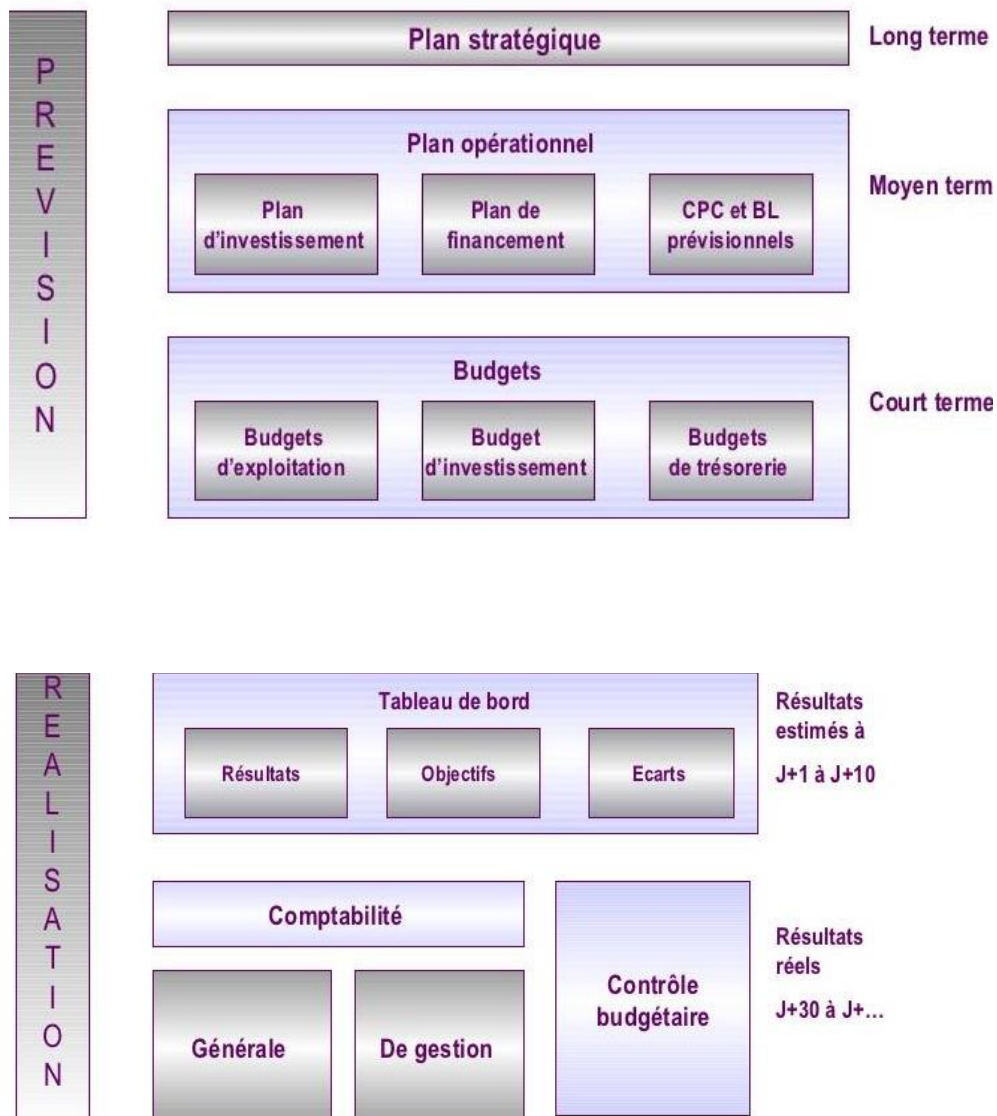
- **Le benchmarking**

D'après (AVRIL, 2009), « est un élément important de la gestion il est très souvent négligé même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises si elles connaissent très bien leurs concurrents sont très réticents à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'information disponible : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de site multiple ».

Le benchmarking est un ensemble de procédures d'analyse comparative de la concurrence, peut être interne, ce qui permet de comparer plusieurs services au sein d'une même entreprise. Il peut également s'agir d'un benchmark concurrentiel, destiné à comparer une entreprise à ses concurrents directs. D'autre part, le benchmarking horizontal suggère d'étudier différentes méthodes commerciales utilisées dans des entreprises concurrentes.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Figure N°15 : Différents outils de contrôle de gestion



(Source : (MEHDI, 2011))

2.2 Le rôle du contrôleur de gestion dans la présentation d'un meilleur tableau de bord

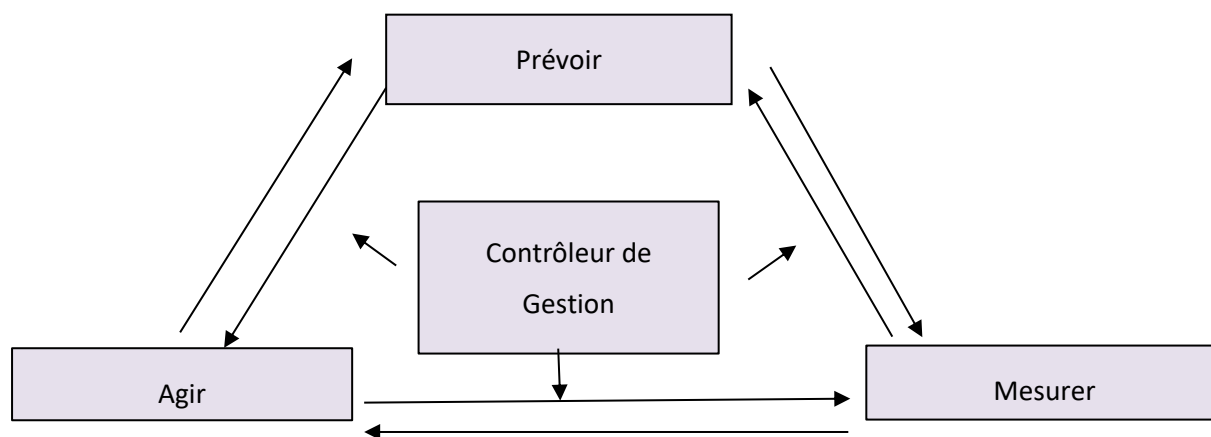
Le contrôleur de gestion garantit en partie la rationalité de la démarche suivie pour prendre les décisions, à défaut de pouvoir maîtriser absolument la rationalité des choix effectués.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

D'après (BOUIN & SIMON, 2011) les attributions du contrôleur de gestion ne sont pas régimes et peuvent donc être très variables ; dans tous les cas, le contrôleur de gestion :

- Participe à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise exprimée dans le plan à long et moyen termes ;
- Traduit, avec l'aide des intéressés, les objectifs généraux en objectifs particuliers, plans d'actions et programmes ;
- Coordonne l'ensemble des programmes et budgets, et assure la cohérence du système ;
- Centralise les budgets partiels et en fait la synthèse pour la direction générale ;
- Assure la comparaison des réalisations avec les prévisions : calcul des écarts ;
- Aide les responsables à rechercher les causes d'écart et suggère les décisions à prendre pour y remédier ;
- Réalise et met à jour tes tableaux de bord des responsables qui doivent pouvoir y trouver rapidement les renseignements essentiels et les principaux « clignotants » ;
- Est responsable de l'information financière interne de l'entreprise ;
- Est l'homme des études économiques.

Figure N°16 : le rôle de contrôleur de gestion



(Source : (DESIRE-LUCIANIA, HIRCH, KACHER, & POLOSSAT, 2013, p. 56)

Le tableau de bord est quelque part un peu l'instrument de prédilection du contrôleur de gestion. Avant de devenir un outil essentiel pour tous les managers ou responsables d'un processus ou d'une activité, le tableau de bord a souvent été associé à la fonction du contrôle

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

comptable. C'est d'ailleurs vraisemblablement à cette historique association que l'on doit, encore aujourd'hui, la survivance d'une conception archaïque de cet indispensable outil, toujours perçu comme instrument de contrôle.

Le tableau de bord du contrôle de gestion est un outil de prise de décision. Il comporte des **KPI (indicateurs clés de la performance)** précis qui mesurent la performance d'un service, d'une entité ou d'une organisation. Ce tableau de bord contient également des **indicateurs de pilotage qui mesurent l'avancement du plan d'action**. Il permet ainsi d'observer et de comprendre une situation financière et d'apprécier l'atteinte des objectifs. **Ces objectifs découlent directement de la stratégie d'entreprise, ainsi, un tableau de bord est un outil qui a un impact direct sur les actions mises en place.** Le tableau de bord est également l'outil qui permet de réduire les incertitudes et de piloter au mieux des activités.

Un contrôleur de gestion est celui qui produit et analyse le tableau de bord, c'est donc lui qui doit le faire évoluer en fonction de la stratégie et les besoins de ses clients internes (direction et services associés).

Section 3. Relation du tableau de bord et le contrôle de gestion

En étudiant la relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord et les différentes comparaisons à d'autres outils :

3.1 La relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion

Le contrôle de gestion est l'activité qui consiste d'une part à créer et maintenir des tableaux de bord permettant de suivre l'activité de l'entreprise et notamment financière, d'être des outils d'aide à la décision pour la direction et les différents services de l'entreprise.

D'autre part le contrôle de gestion en s'appuyant sur ces tableaux de bord et les échanges avec les différents acteurs doit être en mesure de proposer des pistes d'optimisation pour améliorer tout ce qui peut être conformément à la stratégie de l'entreprise.

Le tableau de bord occupe une place spécifique au sein du contrôle de gestion par ce qu'il offre des perspectives de contrôle différentes de celles proposées par la comptabilité de gestion. Les budgets et le reporting dont une partie est néanmoins assurée par le tableau de bord, c'est en cela qu'il est présenté aujourd'hui comme un outil de changement dans le contrôle de

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

gestion apte à s'adapter aux enjeux actuels des entreprises. Le tableau de bord est l'instrument du contrôle de gestion qui offre le plus de souplesse et le moins de « lourdeur ». Sa mise en place et son utilisation nécessitent des moyens moindres que ceux requis dans le cas des systèmes budgétaire ou de calcul des coûts et son implantation est aussi plus rapide (quoiqu'il faille tenir compte ici de l'ampleur du projet).

Le TB est l'outil de contrôle de gestion le plus répandu et utilisé dans les petites et moyennes entreprises.

3.2 Comparaison le tableau de bord et autre outil de contrôle de gestion

On compare d'abord le tableau de bord avec un autre outil de contrôle de gestion (le reporting), puis avec l'outil tableau de bord, la différence entre un tableau de bord de gestion et un tableau de bord prospectif :

3.2.1 Le tableau de bord et autre outil de contrôle de gestion

(CHIAPELLO & DELMOND, 1994) En comparant les tableaux de bord aux autres outils de contrôle de gestion, ces oppositions peuvent être classées en quatre familles : la nature des données, la réactivité recherchée, la modélisation de l'activité sous-jacente et l'adaptabilité de l'outil.

A l'inverse des autres outils de contrôle de gestion qui se limitent principalement à la production de données financière se rapportant aux résultats d'actions passées, le TB ne se limite pas uniquement aux seules données comptable et financier, mais également technique, physique et même qualitatifs grâce au recours à des indicateurs de natures diverses.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Le tableau suivant récapitule tous les éléments conflictuels du tableau de bord aux autres contrôles de gestion :

Tableau N°4 : les éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion

Tableaux de bord	Autres outils de gestion
La nature des données est différente	
Toutes sortes de données (y compris quantités physique, indicateurs de délais, de qualité) <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'information produit à l'extérieur - Possibilité d'information latérale sur des secteurs non contrôlés par le responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusivement financière - Uniquement informations sur l'intérieur et produites à l'intérieur - Principe N de responsabilité, information uniquement sur les éléments contrôlés par le responsable
La réactivité recherchée est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Parution J+3 - Peu de données, synthétique - Porte uniquement sur les éléments les plus importants - Présentations parlantes, tous procédés possibles : graphiques, couleur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parution J +5 - Grand degré de détail, exhaustif - Couvre toute l'activité du centre de responsabilité - Des tableaux de chiffres uniquement
La modalisation sous-jacente est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation tirée par l'action - Souvent fondée sur une analyse stratégique (objectifs et variables clés) 	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation financière tirée par la mesure de l'enrichissement
Le degré d'adaptabilité de l'outil est différent	
<ul style="list-style-type: none"> - Contenu adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable, en fonction des variables mettre sous contrôle... - Fréquence en fonction des besoins pour la prise de décision, en fonction des temps externes à l'organisation - Évaluations rapides, dans l'idéal en temps réel sur les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> - La même maquette de base pour tous - La même périodicité de parution des résultats pour tous - Grande stabilité de contenu et de présentation, péremption peu rapide

(Source : (CHIAPELLO & DELMOND, 1994)

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

3.2.2 Le tableau de bord de gestion et tableau de reporting

Pour toute entreprise quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité il est essentiel d'avoir à sa disposition des outils qui permettent d'assurer le suivi des actions qu'ils lui sont assignées, le tableau de reporting et les tableaux de bord de gestion sont les clés d'un pilotage efficient permettant aux opérationnels d'être performants dans leur métier.

Cependant le TB ne doit pas être confondu avec le tableau de reporting. Dès lors la distinction entre les deux mérite d'être précise car les finalités différentes, comme la distinction souligne l'auteur (M. LEROYER ,2006) est délicate ; « car ce sont deux outils pourtant complémentaires, mais leur utilisation diverge tant au niveau de leurs conceptions que de leurs philosophies.

Selon (ANTHONY R. N., 2010) « Le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une philosophie d'une situation à un instant T. cette photographie a pour objectif de montrer l'information de façon brute et sans relief, en d'autres termes, le reporting regarde vers l'arrière, c'est la rétrospective.

La différence entre TB et le reporting on doit les distinguer en termes de leurs fonds, de leurs fonctions et également de leur indicateur :

- En termes de fond, le reporting destiné à la hiérarchie il consiste à faire remonter les informations de gestion les plus pertinentes vers les échelons supérieurs jusqu'à la DG. Les différentes utilisations du tableau de bord font de lui un outil de management qui sert à plusieurs niveaux.

- En termes de leurs fonctions le reporting est plutôt un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées. Étant un outil de rétrospective il ne fournit que des données brutes non traité, par conséquent non pertinente, les TB permettent le pilotage des activités et le suivi et anticiper les actions ils utilisent les données fournies par le reporting pour préparer une analyse de l'état de l'entreprise.

- En termes d'indicateur il s'agit surtout d'indicateur de résultat. Construit a posteriori de façon périodique afin d'informer la hiérarchie de la situation des performances des centres de responsabilité, le reporting est constitué d'indicateur comptable et financier. Alors que dans les tableaux de bord il s'agit d'un équilibre entre les indicateurs de leviers et les indicateurs de résultat.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Tableau N°5 : distinction entre tableau de reporting et TBG

Le reporting	Tableau de bord
<ul style="list-style-type: none">- Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables- Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques- Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables- Essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action.	<ul style="list-style-type: none">- Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme- Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés- Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.

(Source : (BOURAIB, 2015))

3.2.3 Tableau de bord de gestion et Balanced scorecard

(HORNGREN, BHIMANI, DATAR, & FOSTER, 2006) Les TBG et le balanced scorecard ont plusieurs points communs. D'abord, la plupart des tableaux de bord de gestion ne sont pas moins « équilibré » que leur émule américain. Dès les années 1930, les indicateurs financiers y sont complétés par des informations non financières, concernant par exemple la gestion du personnel : stabilité, niveau d'instruction, avancement hygiène. L'accent est mis sur des indicateurs structurés, surtout non financière, avec de nombreux graphiques et éventuellement des commentaires écrits.

Les tableaux de bord de gestion comprennent en outre souvent des renseignements externes et généraux sur l'environnement de l'entreprise. Ensuite, les TBG sont tout aussi prospectifs que le BSC. Les indicateurs physiques alertent et déclenchent les actions

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

correctives. Enfin, le souci de sélectionner un petit nombre d'indicateurs est commun aux tableaux de bord français et américains.

Les responsabilités sont précisées à chaque niveau et l'organisation hiérarchique est respectée. C'est bien pourquoi nous parlons des TBG au pluriel et du scorecard au singulier. On distingue à ce sujet deux familles de TBG : les tableaux de bord de direction (générale ou centres de responsabilité) qui représentent le fonctionnement de l'entité dirigée, mais aussi une surveillance des délégations d'autorité, et les tableaux de bord des niveaux hiérarchiques inférieurs, orientés vers l'information physique dans un souci de pilotage à court terme (Malo, 1995). Alors que le scorecard est imposé par la direction aux niveaux subalternes dans une démarche exclusivement « top down », les TBG sont établis en concertation avec les différents niveaux intéressés dans une démarche autant « bottom up » que « top down ».

Ce sont les responsables qui déterminent eux-mêmes, à chaque niveau, les variables significatives à mesurer dans leur secteur pour atteindre les objectifs fixés par le niveau supérieur. Les différents TBG d'une entreprise, même s'ils ont des données communes, ne sont pas reproduits tels quels dans chaque division de l'entreprise. Le TBG de chaque responsable inclut les informations indispensables à la gestion de son centre de responsabilité ainsi que les informations nécessaires à son chef hiérarchique. Les informations du TBG ne remontent pas si elles ne sont utiles qu'au niveau local.

Les TBG et le scorecard n'ont pas non plus les mêmes finalités. Dans le contexte américain, la mesure de la performance par le balanced scorecard est étroitement liée à l'évaluation du manager et à sa rémunération. On revanche, dans l'histoire du TBG on ne trouve pas mention de la nécessité d'établir des liens entre les indicateurs produits par cet outil et la rémunération des dirigeants. Bien au contraire, le mélange des finalités (pilotage et évaluation /rémunérations individuelles) aurait inmanquablement pour effet de biaiser le suivi des indicateurs et même, au préalable, leur choix.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

Tableau N°6 : comparaison entre le balanced scorecard et le tableau de bord de gestion

Balanced scorecard	Tableau de bord de gestion
Points communs	
<p>Combinaison d'informations financières et non financière</p> <p>Recherche d'indicateurs ne se contentant pas de constater les résultats a posteriori mais permettent de prendre les décisions à temps</p> <p>Limitation du nombre d'indicateurs pour ne pas disperser l'attention.</p>	
Différences	
<p>Modèle reposant sur des facteurs de performance et des relations causales prédéfinis.</p> <p>Démarche « top down ». Les objectifs et les cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur.</p> <p>Objectif majeur : calcul des rémunérations.</p>	<p>Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs du succès qui lui sont pertinents.</p> <p>Démarche à la fois « top down » et « bottom up ».</p> <p>Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leur domaine pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur.</p> <p>Objectif majeur : apprentissage.</p>
Sous-jacents culturels	
<p>Logique de contrat → le modèle causal explicite et clarifie les termes du contrat</p> <p>Statut social fondé sur les résultats obtenus → la mesure des performances du manager doit être juste et fiable.</p> <p>Pragmatisme → préférence pour des outils prêts à l'emploi.</p> <p>Faible protection sociale → le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation.</p>	<p>Logique de castes et d'honneur, propre à chaque caste → imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient à nier son sens de l'honneur.</p> <p>Statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire → faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement</p> <p>Intellectualisme → importance accordée au processus de construction du tableau de bord.</p> <p>Forte protection sociale → faible besoin de sécurisation par rapport à la direction de l'entreprise.</p>

(Source : (KAPLAN & NORTON, 2003)

Le modèle causal de la balanced scorecard est prédéfini et met en relation des acteurs internes et externes (les salariés et leurs compétences, l'organisation des processus, les clients), le modèle causal du tableau de bord est organisationnel et se construit au cas par cas.

Chapitre II. Notions et aspects théorique sur le contrôle de gestion

3.3 Les risques d'un mauvais tableau de bord

Un mauvais tableau de bord comporte les risques suivants :

- Mauvaise lecture de la réalité → on peut passer à côté d'une information essentielle pour la stratégie de l'entreprise
- Démotivation, il ne permet pas au lecteur de comprendre et de vouloir améliorer l'existant
- Risque pour le rôle du contrôleur de gestion qui n'apporte pas forcément une valeur ajoutée aux services ou la direction, de moins en moins demandé...

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons présenté d'une part des généralités sur le contrôle de gestion, car il constitue la condition première d'efficacité des organisations et l'amélioration de la prise de décision, afin de mettre en œuvre les stratégies adéquates à l'heure actuelle aucune entreprise ou organisation ne peut se passer du contrôle de gestion vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ces entités.

L'objectif du contrôle est atteint grâce à l'utilisation des bons outils comme ; la comptabilité générale, la comptabilité analytique, système d'information, tableau de bord. Ce dernier constitue un outil très important qui le tableau de bord, il se situe généralement au cœur de l'entreprise, directement relié à la direction générale. De ce fait, il est essentiel dans la structure de l'entreprise.

Le tableau de bord est un meilleur outil de contrôle de gestion le plus répandu et utilisé dans tous les tailles des entreprises. Ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Dans le chapitre suivant, étant 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 quels sont les méthodes d'élaboration et comment atteindre un meilleur tableau de bord ?

**Chapitre III. Aspect
pratique du tableau
de bord de gestion au
sein de l'entreprise**

IFRI

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

Dans les chapitres précédents, après avoir élaboré le cadre théorique du tableau de bord de gestion en étudiant son importance dans le contrôle de gestion et les étapes de son élaboration d'une manière générale, nous allons aborder le troisième chapitre qui est consacré à l'étude du cas pratique au sein de la SARL IFRI.

Notre travail portera en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise SARL IFRI en évoquant d'abord son historique, son implantation géographique, son domaine d'activité et son organigramme qui récapitulera toutes les directions et les services au sein de cette entreprise. En second lieu, on va voir l'analyse et l'élaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI. Dans la troisième section nous avons présenté le meilleur tableau de bord de gestion pour la SARL IFRI.

Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter la SARL IFRI :

1.1 Historique et situation géographique

La SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI » est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaia et à 150 km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées).

Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, créée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd.

Le fondateur de l'entreprise « IFRI » est issue de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus. Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la SARL : « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

La SARL a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de Cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12,930.000.000DA. L'évolution rapide du chiffre d'affaires de la société de ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

1.1.1 Missions et activités

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production. Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

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

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

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

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- L'huile d'olive extra vierge ;
- Préforme en PET et bouchons en PEHD.

1.1.2 Les différentes filières de la SARLIBRAHIM & FILS

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » qui emploie 1200 salariés.

Elle a diversifié filières comme suit :

- IFRI : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références. GENERAL PLAST : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- BEJAIALOGISTIQUE : extension du parc roulant.
- SARL HUILLERIES D'OUZELLAGUEN : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- Exploitation agricole : activités agricole, plantation des oliviers etc.
- Zone 3(IFRUIT by IFRI) : production de jus fruités au lait.

Une usine de production de matériaux de construction (béton, ourdit, parpaing...etc.) à ELKSEUR est en cours de réalisation.

1.1.3 IFRI à l'échelle nationale et internationale

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Bejaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, Jijel, In Amenas, Adrar, Tindouf, HassiMessaoud.

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl etc.) et des circuits de

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Émirats Arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

1.2 Présentation des différents services

La SARL « IFRI » est une unité composée de différents services à savoir :

1.2.1 La direction générale

- Dirige, assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration.
- Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs.
- Coordonne les travaux entre les différents services.

1.2.2 Le service qualité

- Mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mise en œuvre et entretenus.
- Représenter l'organigramme de la qualité.

1.2.3 Le secrétariat

- Réception ;
- Enregistrement des courriers (archives et départ).

1.2.4 Service informatique

- Développement et réaliser des projets informatiques.
- Introduction de nouvelles technologies.
- Maintenance des systèmes informatiques.
- Administration du réseau.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- Formation du personnel dans les techniques informatiques.
- Sauvegarder et archiver les données de la société.

1.2.5 Service commerciale

- Établir les formats et les ordres de versements pour clients.
- Recevoir les bons de commande des clients.
- Établir et viser les factures et les bons de livraison.
- N'y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes.

1.2.6 Service approvisionnement

- Prendre en charge la gestion des achats.
- Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre cout.

1.2.7 Service finance et comptabilité

- Assure la conformité des opérations comptable.
- Planifier les financements et les investissements.
- Gestion des recettes.

1.2.8 Service du personnel

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel.
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel.
- Élaboration de la paie.

1.2.9 Service de gestion des stocks

- Veille à la bonne tenue des stocks.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- Coordonne les activités des magasiniers.
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

1.2.10 Service hygiène, sécurité, environnement (HSE)

- Veille à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

1.2.11 Service technique

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
- Réglage des machines.
- Assurer la maintenance des machines.
- Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

1.2.12 Service de production

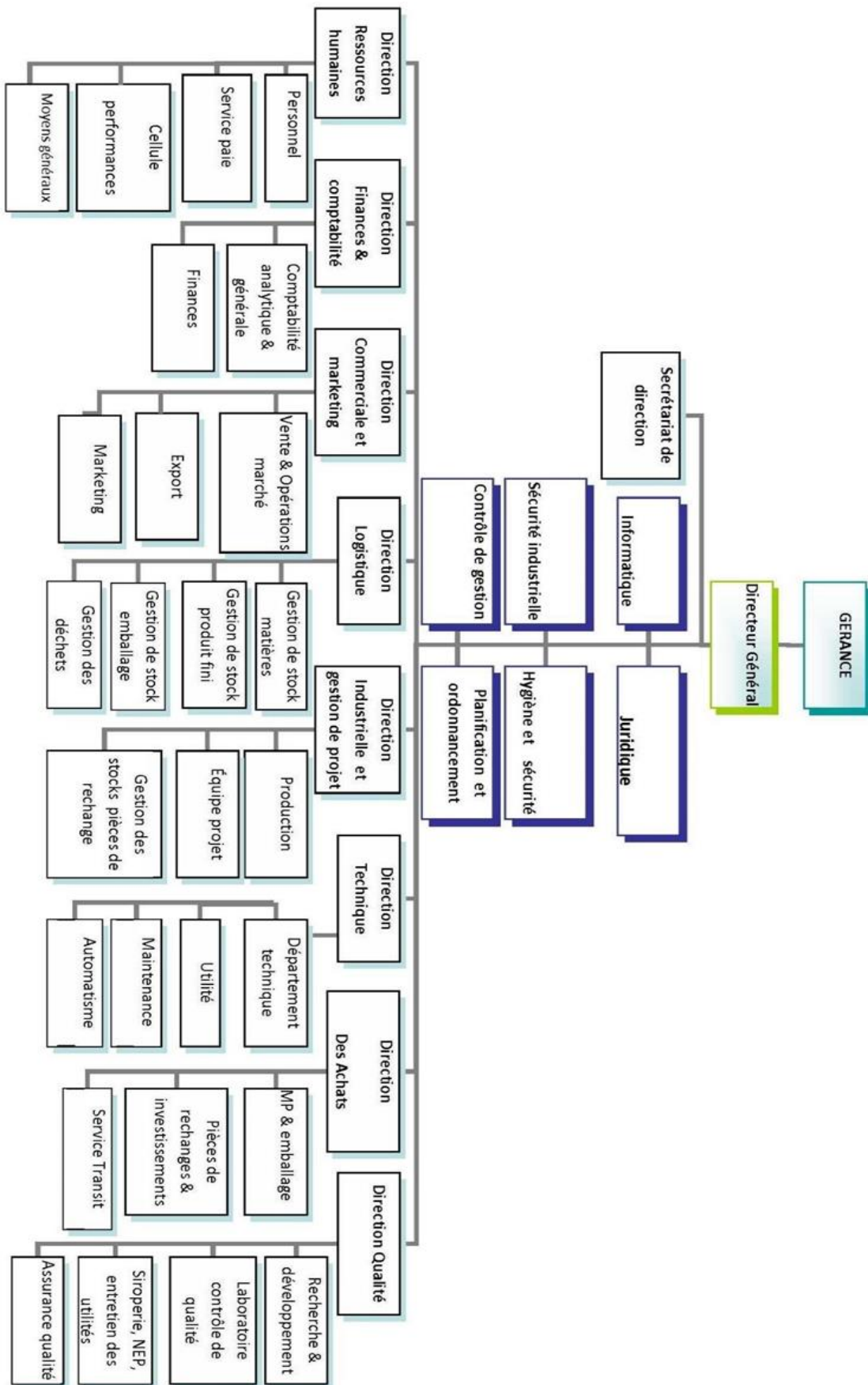
- Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production.
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- Responsable du personnel de la production.

1.2.13 La direction des ressources humaines (DRH)

- Ses fonctions sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service est chargé du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la tenue de ses dossiers et du suivi des mouvements et carrières, élabore également les paies.

- Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

Figure N° 17 : Organigramme de la SARL IFRI



1.3 L'environnement de la société

L'environnement c'est l'entreprise des éléments constitutifs du milieu de l'entreprise c'est-à-dire toutes les forces extérieures qui peuvent influencer d'une manière directe ou indirecte sur l'entreprise.

La « SARL IBRAHIM ET FILS » comme toute société communique avec un environnement de consommateur et de fournisseurs, avec toutes les contraintes en amont et en aval.

La société « IFRI » opère avec les acteurs économiques tant nationaux qu'étrangers suivants :

1.3.1 Les fournisseurs

Les fournisseurs de biens (matières premières, pièces de rechange) les fournisseurs de services (réparation et maintenance).

1.3.2 Les consommateurs

Ils représentent la clientèle de la société IFRI, qui couvre la quasi-totalité du pays, car elle a mis à sa disposition plusieurs produits de marque et de qualité. Elle dispose de 1500 clients divers (hôtels, la société catering, les clubs sportifs, aéroport d'Algérie).

Section 2. Analyse et l'élaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

Au cours de notre stage au sein d'IFRI et avec une série d'entretiens avec le chargé du département du contrôle de gestion, on a opté pour la méthode GIMSI pour l'élaboration du tableau de bord. Comme nous avons déjà vu dans le premier chapitre, la méthode GIMSI est composée de 10 étapes.

2.1 Phase A : identification

Dans cette phase nous allons identifier l'environnement de la SARL IFRI notamment son marché qui inclut la clientèle, les fournisseurs, produits et concurrents ainsi que ressources et politique de l'entreprise.

2.1.1 Etape01 : environnement de l'entreprise

Dans cette étape nous allons identifier le marché, la politique et les ressources d'IFRI.

- **IFRI et son marché**

Il possède un grand marché, nous allons citer au-dessous :

- La clientèle

La SARL IFRI a une diversification importante des clients qui sont exclusivité, exportations, hôtels, la société catering, les clubs sportifs, aéroport d'Algérie.

- Les concurrents d'IFRI

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.

L'eau IFRI est réellement une eau minérale concurrencée par ben Haroun, Guedila, Saïda, Mouzia, El Golea, Toudja, Lalla Khadija, texanna, Ayris, Soummam, Ovital et Bouguellez. Les autres marques sont considérées comme des eaux de source. Dans le domaine des boissons gazeuses, elle est concurrencée par coca cola sur le territoire algérien, Pepsi, HamoudBoualem et d'autres marques peu connues qui se trouvent implantées dans différentes régions du pays à l'instar de Amazone, Ovital, Rodeo et autres. Dans le domaine des eaux fruitées, elle est concurrencée par des marques telles que Toudja, Tchina, Ngaous, Vitajus, Ramy, Orangina, Star et Amazone.

- Produit

La SARL IFRI a pour mission essentielle la production et la commercialisation des produits agroalimentaires spécialisés dans la production d'eau minérale et de boissons de divers emballages VERRE, PET et CANETTE.

- Fournisseurs et Partenaire

La SARL IFRI fait appel à des fournisseurs nationaux et internationaux. La plupart de ses fournisseurs sont issus de l'union européenne, ils fournissent l'entreprise en matières premières, arômes et en machines. Au niveau national, IFRI fait appel à Cevital qui est un fournisseur de sucre liquide, Général Emballage qui est fournisseur d'emballage ainsi que Général Plast qui est lui-même une filiale d'IFRI qui fournit la matière première (préforme et bouchons). IFRI n'a aucun partenaire depuis sa création.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- **Ressource et politique de l'entreprise**

- Les ressources d'IFRI nécessitent des moyens humains et des moyens matériels appropriés. La SARL IFRI emploie un nombre de travailleurs qui franchit les 1200 salariés.
- La politique principale de l'entreprise IFRI est la réalisation des objectifs. Généralement on distingue deux types ; stratégiques et opérationnels.

2.1.2 Etape02 : identification de l'entreprise

On s'est servi de l'organigramme fourni par l'organisme d'accueil pour présenter la structure interne afin d'identifier les fonctions de l'entreprise, les liens entre les fonctions et les responsables.

La SARL IFRI effectue des différentes activités :

- Activité industrielle et activité économique ;
- Activité sociale et environnementale.

2.2 Phase B : conception

Cette phase représente le corps de la méthode GIMSI, elle comporte les étapes suivantes :

2.2.1 Etape03 : définition des objectifs

La direction de contrôle de gestion nous a communiqué les objectifs de l'entreprise suivants :

- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Augmenter le nombre de clients ;
- Réaliser un gain net important ;
- Augmenter la productivité ;
- Maitriser la qualité du produit ;
- Réduire le nombre des absences ;
- Réduire les couts ;

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- Augmenter le nombre d'encadrements ;
- Posséder une ressource humaine compétitive.

2.2.2 Etape04 : construction du tableau de bord

L'objectif principal du tableau de bord est de donner aux managers concernés une vision importante et plus précise du système en accord avec les objectifs de l'entreprise mentionnés à l'étape précédente.

En effet, nous allons construire trois tableaux de bord à l'intérieur de l'IFRI, chacun d'eux répondant aux objectifs fixés et aidant à la prise de décision des responsables.

- Tableau de bord commercial ;
- Tableau de bord production ;
- Tableau de bord ressources humaines.

2.2.3 Etape05 : choix des indicateurs

Dans notre travail, on s'est basé seulement sur les indicateurs concernés par les objectifs fixés

- **1^{er} indicateur** : la marge ;
- **2^e indicateur** : le chiffre d'affaires ;
- **3^e indicateur** : les nouveaux clients ;
- **4^e indicateur** : la productivité ;
- **5^e indicateur** : nombre de réclamations reçu et traité (les retours)
- **6^e indicateur** : la qualité des produits ;
- **7^e indicateur** : l'absentéisme ;
- **8^e indicateur** : le nombre de nouveau produit ;
- **9^e indicateur** : le moyen humain compétitif.

2.2.4 Etape06 : collecte des informations

Les indicateurs définis à l'étape précédente doivent accéder aux informations nécessaires pour surveiller une condition particulière. Lors de notre stage au sein de l'IFRI, nous avons collecté des informations utiles auprès des contrôleurs de gestion de SARL pour construire les tableaux de bord listés ci-dessous.

2.2.5 Etape07 : système de tableau de bord

Il est considéré comme l'étape principale du tableau de bord, la page de signalisation assure un suivi précis et continu des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs retenus. Dans cette étape, la présentation graphique (courbes, secteurs, histogrammes...) des indicateurs est essentielle à condition de choisir le bon graphique selon le message que nous souhaitons pour voir les résultats et apprécier les objectifs fixés.

- **Tableau de bord commercial**

Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration des performances de l'entreprise, car il permet de suivre l'évolution de l'activité par rapport aux objectifs fixés.

Il permet de mesurer l'activité commerciale à l'aide d'indicateurs pertinents, dans ce cas nous avons constaté l'utilité des indicateurs suivants :

- La marge ;
- Le chiffre d'affaires ;
- Les quantités vendues ;
- Le nombre de nouveau client ;
- Le nombre de nouveau produit ;
- Nombre de réclamations reçu et traité (les retours).

A. La marge

Détermine la marge des produits les plus rentables et correspond à la différence entre le prix de vente et le cout de revient d'un produit. Se calcule comme suit :

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

Marge = prix de vente – cout de revient

Taux de marge = (marge/prix de vente) *100

Tableau N°7 : le taux de marge pour le mois de Janvier 2021

(UM= PACK)

Désignation	Cout de revient (1)	Prix de vente (2)	Marge (2-1)	Taux de marge %
EAU MINERALE JUNIOR 0.33 L BS	153,37	163,37	10,00	6,12%
ifruit RAISIN MURE RB 0.25 L	412,5	456,96	44,46	9,73%
ifruit ORANGE 1.00 L	354,22	419,64	65,42	15,59%
ifruit CITRONNADE 2.00 L	634,12	758,84	124,72	16,44%

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

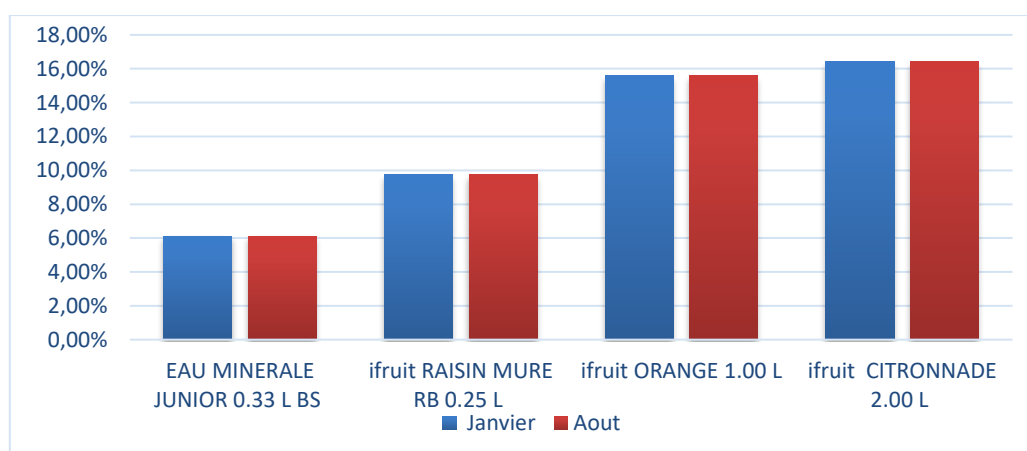
Tableau N°8 : le taux de marge pour le mois d'Aout 2021

(UM= PACK)

Désignation	Cout de revient (1)	Prix de vente (2)	Marge (2-1)	Taux de marge %
EAU MINERALE JUNIOR 0.33 L BS	153,37	163,37	10,00	6,12%
ifruit RAISIN MURE RB 0.25 L	412,5	456,96	44,46	9,73%
ifruit ORANGE 1.00 L	354,22	419,64	65,42	15,59%
ifruit CITRONNADE 2.00 L	634,12	758,84	124,72	16,44%

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

Figure N°18 : Présentation graphique de l'indicateur de marge



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°7 et N°8)

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

À partir des deux tableaux N°7 et N°8 et leurs représentations graphiques, nous constatons que la marge est la même durant les deux mois de janvier et aout car le prix de vente est fixe durant toute l'année et le cout de revient est la moyenne des mois donc il est aussi fixe.

En fait, nous pouvons classer les quatre produits ci-dessus en fonction de leur taux de marge comme suit :

- En premier lieu, on retrouve EAU MINÉRALE JUNIOR 0,33 L BS qui attire l'attention avec un taux de marge de 6,12% ;
- En seconde position se trouve ifruit RAISIN MURE RB 0,25 L avec un taux de marge de 9,73% ;
- En troisième position, suit ifruit ORANGE 1,00 L avec un taux de marge de 15,59% ;
- Enfin vient ifruit CITRONNADE 2,00 L en dernier lieu avec un taux de marge faible de 16,44%.

Nous constatons que la SARL IFRI doit tenir compte de l'utilité de ce classement et qu'il faudra accorder plus d'importance aux produits qui réalisent une marge très importante comme ifruit CITRONNADE 2,00 L.

B. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires permet à l'entreprise de réaliser une certaine performance. Nous allons évaluer le chiffre d'affaires globales pour les mois de janvier et aout 2021.

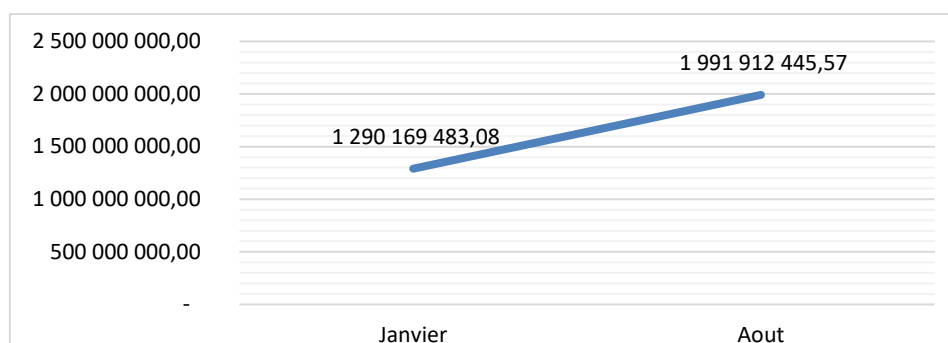
Tableau N°9 : l'évolution du chiffre d'affaires globale

(UM= PACK)

Désignation	Janvier	Aout
Chiffre d'affaires HT	1 290 169 483,08	1 991 912 445,57

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

Figure N°19 : Présentation graphique de l'indicateur chiffre d'affaires global



(Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau N°9)

À partir du tableau N°9 et le graphique N°19, nous constatons que le chiffre d'affaires a marqué une augmentation de 35,22% au mois d'aout par rapport au mois de janvier 2021. L'augmentation est due à la quantité produite et commercialisée (période de haute saison). En outre au mois d'aout 2021, il y a eu une augmentation de la demande et de la consommation due aux incendies.

C. Les ventes en Quantité et en Valeur

Nous allons analyser les ventes en quantité et en valeur pour les deux mois janvier et aout de l'année 2021 :

- **Les ventes en quantité**

Au cours de l'année 2021, les ventes mensuelles janvier et aout des quatre produits se présentent comme suit :

Le taux de réalisations des ventes se calcule par la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Les ventes réelles} / \text{Les ventes prévues}) * 100$$

Tableau N°10 : Le taux de réalisation des ventes en quantités pour Janvier 2021

(UM= PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %
Eau minérale	3 599 489,00	3 536 960,00	98,26%	- 62529,00	-1,74%
Soda	1 223 826,00	631 600,00	51,61%	- 592226,00	- 48,39%
Jus	2 375 662,00	2 147 440,00	90,39%	- 228222,00	-9,61%
Total	7 198 977,00	6 316 000,00	87,73%	- 882 977,00	-12,27%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

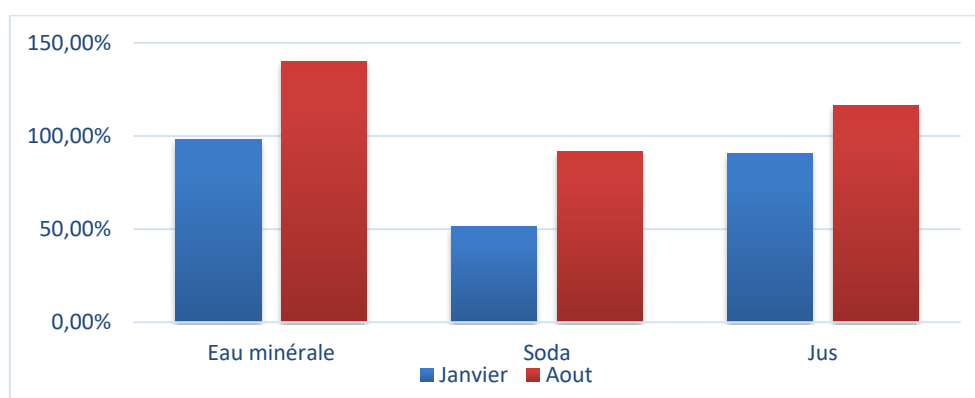
Tableau N°11: Le taux de réalisation des ventes en quantités pour Aout 2021

(UM= PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %
Eau minérale	4 594 696,00	6 443 710,00	140,24%	1 849 014,00	40,24%
Soda	1 005 090,00	920 530,00	91,59%	- 84 560,00	-8,41%
Jus	1 579 427,00	1 841 060,00	116,57%	261 633,00	16,57%
Total	7 179 213,00	9 205 300,00	128,22%	2 026 087,00	28,22%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 20: Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en quantités



(Source : Réalisé par nos soins à partir des tableaux N° 10 et N°11)

À partir de ce graphe et des deux tableaux précédents N°10 et N°11, nous constatons que le taux de réalisation des ventes est comme suit :

Pour le mois de janvier, les quantités prévues à vendre ont dépassé les quantités vendues pour les produits eau minérale, les sodas et le jus, cela signifie que l'objectif fixé par l'entreprise n'a pas été atteint. On pourrait expliquer cela par une moindre demande des clients ou par un comportement des consommateurs qui consomment moins en hiver.

En revanche pour le mois d'aout, les réalisations de vente pour les eaux minérales et le jus ont dépassé les ventes fixées, c'est-à-dire que l'entreprise a atteintes son objectif.

L'objectif de l'entreprise est donc d'étudier le comportement des consommateurs, les besoins de ces derniers à chaque instant afin d'atteindre des objectifs et réaliser un taux de réalisation très élevé.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- **Les ventes en valeur**

À travers les données détenues au département contrôle de gestion, nous représenterons les ventes pour les mois de janvier et aout 2021 en valeur et analyserons les résultats qu'on peut attendre.

Tableau N°12: Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour Janvier 2021

(UM=DA)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %
Eau minérale	411 749 849,51	425 755 929,42	103,40%	14 006 079,91	3,40%
Soda	352 928 442,44	219 328 812,12	62,15%	- 133 599 630,31	-37,85%
Jus	705 856 884,87	645 084 741,54	91,39%	- 60 772 143,33	-8,61%
Total	1 470 535 176,82	1 290 169 483,08	87,73%	- 180 365 693,74	-12,27%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

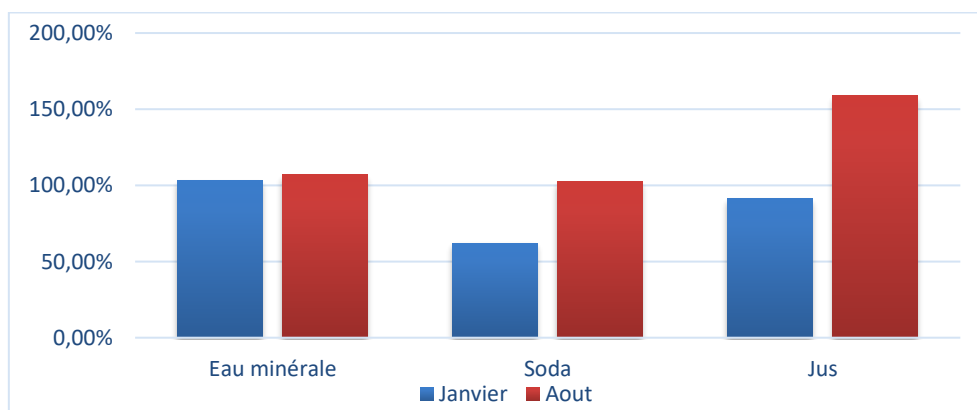
Tableau N°13: Le taux de réalisation des ventes en valeurs pour Aout 2021

(UM=DA)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %
Eau minérale	745 676 407,82	796 764 978,23	106,85%	51 088 570,40	6,85%
Soda	155 349 251,63	159 352 995,65	102,58%	4 003 744,02	2,58%
Jus	652 466 856,84	1 035 794 471,69	158,75%	383 327 614,85	58,75%
Total	1 553 492 516,30	1 991 912 445,57	128,22%	438 419 929,27	28,22%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°21 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en valeurs



(Source : Réalisé par nos soins à partir des tableaux N°12 et N°13)

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

Selon les deux tableaux N°12 et N°13 et le graphe on constate que les taux de réalisations de tous les produits d'IFRI (eau minérale, soda et jus) ont enregistré une croissance en mois d'aout par rapport au mois de janvier, cela s'explique par l'augmentation de la demande et la consommation en ce mois de haute saison.

D. Évolution du chiffre d'affaires par régions

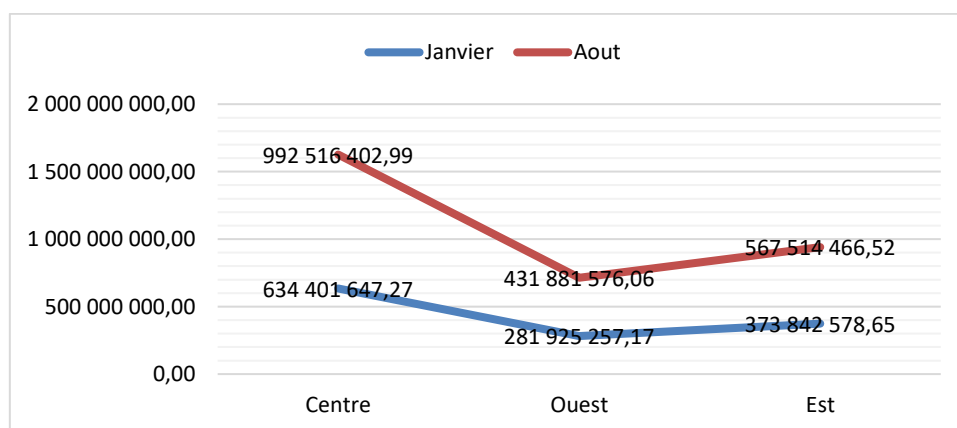
L'évolution du chiffre d'affaires par région permet à l'entreprise de savoir quelle région achète le plus de ces produits et aussi de savoir quelle région n'achète pas ses produits, ainsi que les dispositions à adopter pour améliorer ce secteur faible.

Tableau N° 14 : L'évolution du chiffre d'affaires par régions

Région/mois	Janvier	Aout
Centre	634 401 647,27	992 516 402,99
Ouest	281 925 257,17	431 881 576,06
Est	373 842 578,65	567 514 466,52
Total	1 290 169 483,08	1 991 912 445,57

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 22 : Présentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires par région



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°14)

À partir du tableau N°14 et du graphique, on remarque que la zone centrale est plus active avec un chiffre d'affaires plus élevé, suivi par la région Est et enfin l'Ouest. C'est en raison de l'éloignement géographique et de la présence de nombreux concurrents nationaux que

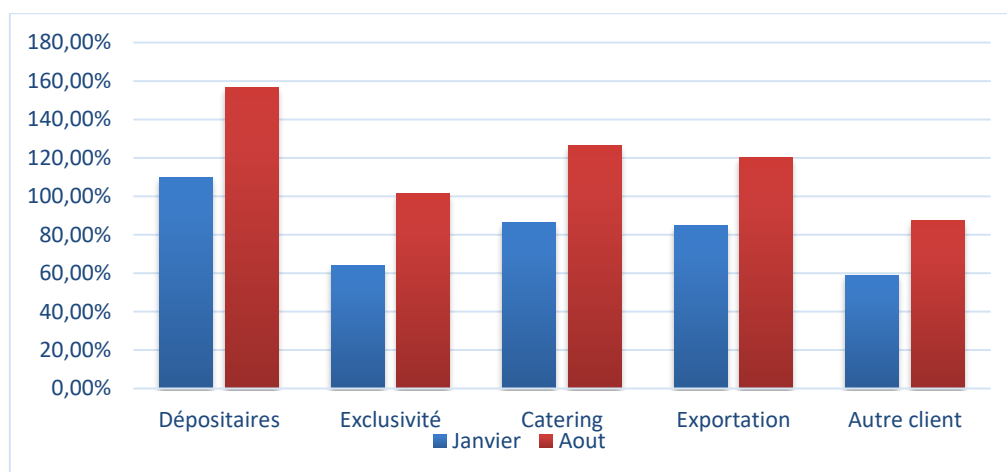
Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

l'entreprise a plus concentré ses ventes sur le centre et l'est. Le marché occidental est encore en développement, car il détient une part de marché importante.

E. Évolution du Chiffre d'affaires par client

Nous évaluerons le chiffre d'affaires de chaque client afin que la SARL IFRI puisse décider de son importance.

Figure N° 23 : Présentation graphique du taux de réalisation du chiffre d'affaires par clients pour les deux mois Janvier et Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'annexe N°2)

D'après l'annexe N°2 et la représentation graphique, nous constatons que la majorité des segments sont les Dépositaires avec un taux de réalisation 109,87% en janvier et de 156,55% en mois d'aout 2021 et le catering arrive en deuxième position avec un taux de 86,54% en janvier et 126,40% en aout après en troisième position, l'exportation avec un taux de 84,66% en janvier et 120,20% en mois d'aout et l'exclusivité vient en quatrième avec un taux de 63,76% en janvier et 101,31% en aout. Enfin se trouvent en cinquième position les autres clients (sociétés publiques, hôtels, institutions militaires, aéroport d'Algérie ...) participent avec un taux de 59,02 % en janvier et un taux de 87,18% en aout 2021 ;

La SARL IFRI devrait accorder plus d'importance à ses clients selon la classification précédente. De ce fait, les clients qui rapportaient plus de gain à l'entreprise devraient trouver de bonnes conditions (garantie de transport, qualité des produits, bon accueil, etc.) à l'IFRI et bénéficier de remises et ristournes.

F. Le nombre de nouveau client

Cet indicateur met en évidence la dynamique commerciale de l'entreprise et sa capacité à trouver de nouvelles sources de revenus.

La formule de calcul du taux de nouveau client est :

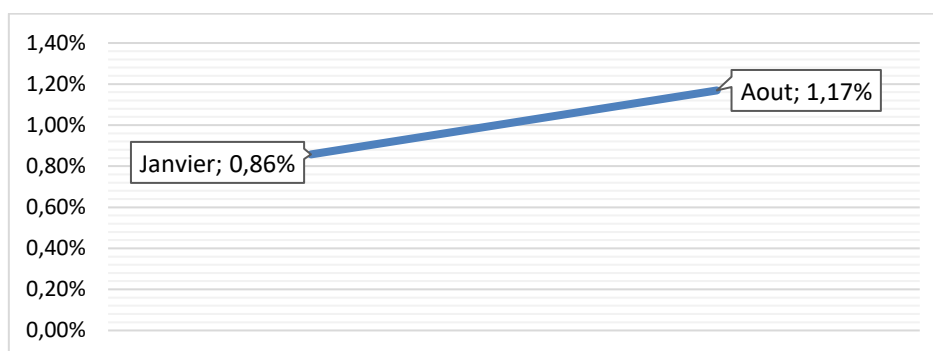
Le taux de nouveau client = (nombre de nouveaux clients / nombre total des clients)*100

Tableau N° 15 : Le taux de nouveau client pour les deux mois Janvier & Aout 2021

Mois/ Clients	Nombre des clients	Nombre de nouveaux clients	Taux de nouveaux clients
Janvier	933	8	0,86%
Aout	941	11	1,17%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°24 : Présentation graphique du taux de nouveau client pour les deux mois Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°15)

On remarque que le nombre de nouveaux clients augmente progressivement de janvier à aout à un rythme de 0,86% à 1,17%. Cela signifie que la SARL IFRI a pu trouver de nouvelles sources de revenus, grâce à la qualité et à la commercialisation de ses produits.

L'indicateur du nombre de nouveaux clients permet à l'entreprise IFRI une mesure précise de la performance. Elle doit prêter attention aux clients qui réalisent un chiffre d'affaires plus élevé.

G. Le nombre de nouveau produit

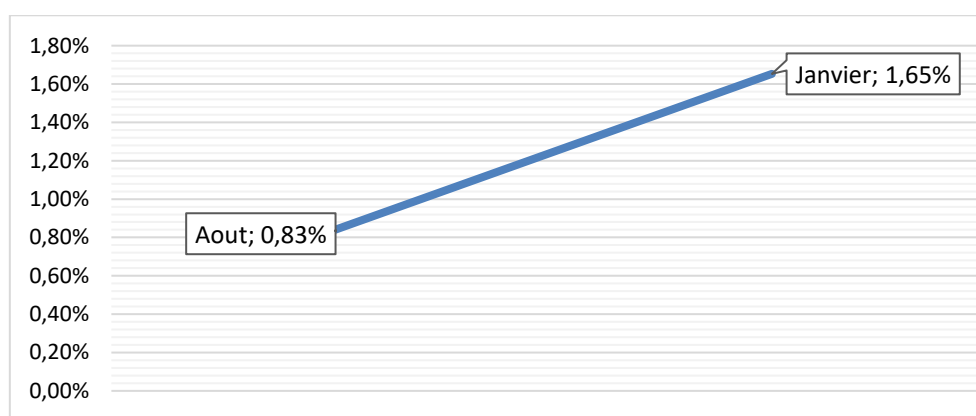
Nous représenterons le nombre de produits lancés en aout 2021 et janvier 2022

Tableau N° 16 : le nombre de nouveau produit pour Aout 2021 & Janvier 2022

Mois/Produits	Nombre des produits	Nombre de nouveaux produits	Taux de nouveaux produits
Aout	240	2	0,83%
Janvier	242	4	1,65%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°25 : Le taux de nouveau produit pour le mois Aout 2021 & Janvier 2022



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°16)

Pour le mois d'aout 2021, la SARL IFRI a lancé deux nouveaux produits qui sont Énergie 0,25L canette et 0,25L verre, ainsi que quatre nouveaux produits lancés en janvier 2022 qui sont orange 0,25 L et 0,75 L, orange mandarine carotte et raisin, raisin blanc et citron.

H. Taux de commande annulé

Le taux d'annulations correspond au nombre de commandes qui ont été annulées par unvendeur avant la confirmation d'expédition, ce taux se calcule par la formule suivante :

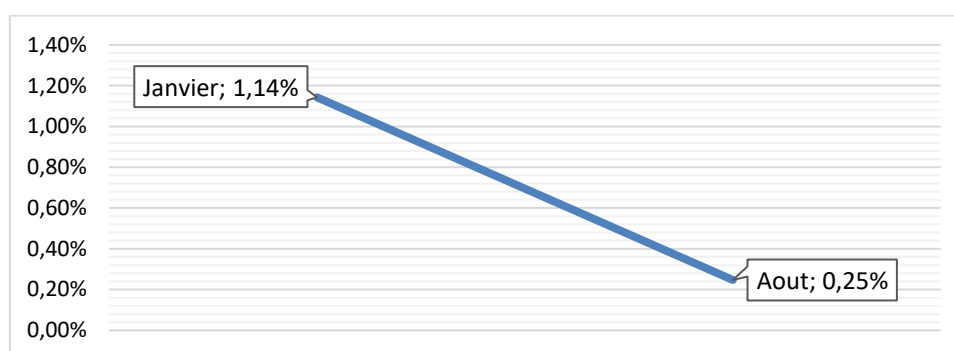
$$\text{Taux de commandes annulées} = (\text{Nombre de commandes annulées} / \text{nombre de commandes totales}) * 100$$

Tableau N°17 : Taux de commande annulé pour Janvier et Aout 2021

Mois/ commande	Commande annulée	Commandes totales	Taux de commandes annulées
Janvier	4	350	1,14%
Aout	2	810	0,25%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°26 : Le taux De commande annulé pour le mois Aout 2021 & Janvier 2022



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°17)

Selon le tableau N°17 et le graphique N°26, on constate que le taux de commandes annulées a diminué de janvier à aout de 1,14% à 0,25%. Parce que l'IFRI répond à toutes les exigences de ses clients.

• **Tableau de bord de production**

L'objectif de ce tableau de bord est de mesurer la production efficace de l'entreprise pour délivrer une certaine performance aux managers, Pour bien mener l'élaboration d'un tableau de bord de production, nous avons jugé utile ces indicateurs :

- La productivité ;
- Évolution de la production en quantité et en valeur ;
- Le taux des produits non conformes ;
- Le taux d'heures supplémentaires ;

A. La productivité

La productivité mesure la performance des ressources et l'efficacité des processus, c'est-à-dire le nombre ou la quantité de produits livrés par rapport au nombre d'heures travaillées ou au nombre d'employés, le calcul se fait comme suit :

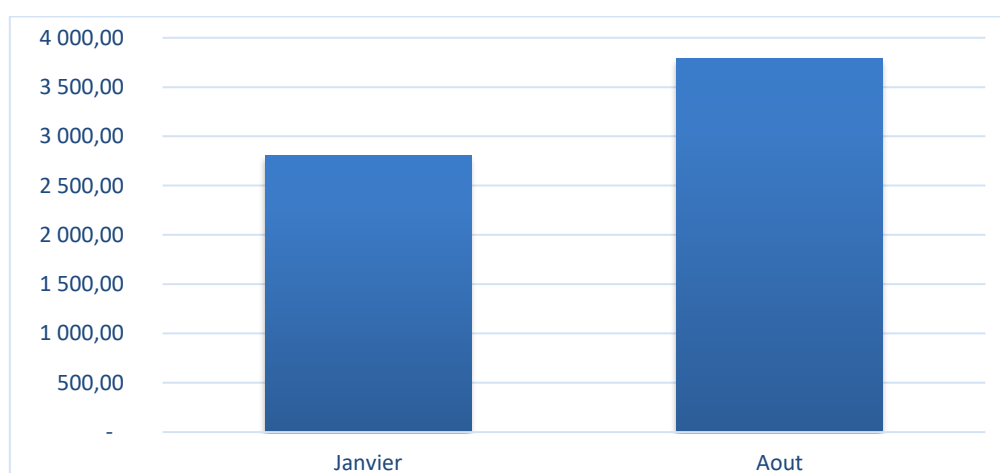
$$\text{La productivité} = (\text{la quantité produite} / \text{total d'heures travaillées}) * 100$$

Tableau N° 18 : La productivité pour Janvier & Aout 2021

Mois/ heure	Q produite	Totale H travaillé	Productivité globale
Janvier	229 639,00	8184	2805,95
Aout	310 372,00	8184	3792,42

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

FigureN°27 : représentation graphique de la productivité globale



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°18)

À partir du tableau N°18 et du graphique, nous constatons que la production d'IFRI est très élevée au mois d'aout avec une productivité de 3792,42 quantités par heure par rapport au mois de janvier qui a enregistré une productivité de 2805,95 quantités par heure.

B. L'évolution de la production (en quantités et en valeur)

Nous montrerons l'évolution de la production en valeur et en quantité au cours de l'année 2021 pour les mois de janvier et d'aout dans les tableaux ci-dessous. L'objectif est de déterminer le pourcentage qui permet de proposer des solutions pour fiabiliser les délais de livraison vis-à-vis du service commercial.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- **La production en quantité**

Tableau N°19 : Le taux de réalisation de la production en quantités pour Janvier 2021

(UM=PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart %
Eau minérale	5 089 435,00	6 253 556,00	122,87%	1 164 120,84	22,87%
Soda	2 368 781,00	1 061 289,00	44,80%	- 1 307 491,50	-55,20%
Jus	3 126 778,00	1 679 176,00	53,70%	- 1 147 601,92	-46,30%
Total	11 167 064,00	7 829 900,00	70,12%	- 3 337 164,00	-29,88%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

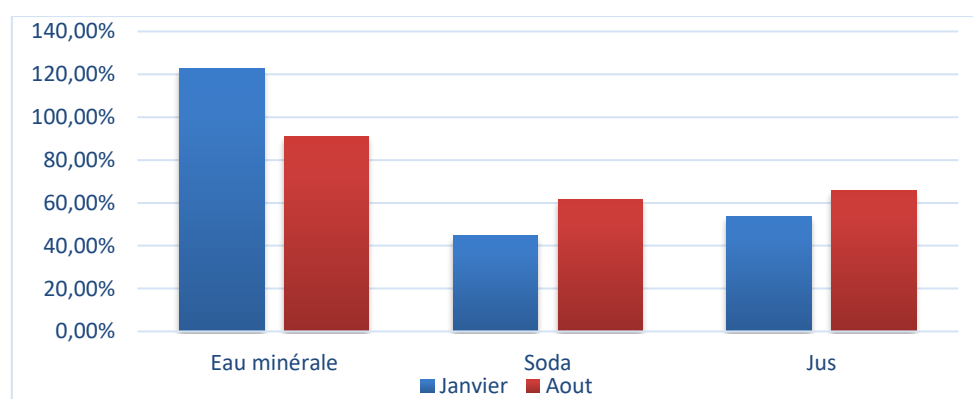
Tableau N°20 : Le taux de réalisation de la production en quantités pour Aout 2021

(UM=PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart %
Eau minérale	5 474 384,00	4 972 329,00	90,83%	- 502 055,56	-9,17%
Soda	1 610 113,00	994 466,00	61,76%	- 615 647,27	-38,24%
Jus	3 649 589,00	2 403 292,00	65,85%	- 1 246 297,29	-34,15%
Total	10 734 087,00	8 287 214,00	70,20%	- 2 446 872,27	-22,80%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°28 : Présentation graphique du taux de réalisation de production en quantités Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°19 et N°20)

Selon le graphe N°28 et le tableau N°19 nous constatons que les quantités prévues du mois de janvier pour les produits (soda et jus) ont dépassé les quantités réalisées, signifie que l'entreprise IFRI n'a pas atteint son objectif. Cela est dû au fait des conditions climatiques qui

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

sont très froides en ce mois de bas de saison, ce qui explique la baisse de la demande des clients et de la consommation.

En revanche, pour le produit eau minérale, la quantité réalisée a dépassé la quantité fixée avec un taux de 22,87% par l'entreprise, ce qui signifie que l'objectif était sous-estimé, l'objectif de l'entreprise pour les stocker.

Pour le mois d'aout d'après le graphe N°28 et le tableau N°20 nous constatons que les quantités prévues pour les trois produits (eau minérale, sodas et le jus) signifient que l'objectif était surestimé. Cela est dû aux coupures d'électricité, ce qui a engendré un arrêt de production durant un certains des temps et aux arrêts machines pour des raisons de vérification et d'entretien.

- **La production en valeur**

Tableau N°21 : Le taux de réalisation de la production en valeur pour Janvier 2021

(UM=PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart %
Eau minérale	367 870 310,22	288 266 445,42	78,36%	- 79 603 864,80	-21,64%
Soda	822 726 331,92	402 840 142,79	48,96%	- 419 886 189,13	-51,04%
Jus	546 775 174,98	527 069 253,79	96,40%	- 19 705 921,19	-3,60%
Total	1 737 371 817,12	1 218 175 842,00	70,12%	- 519 195 975,12	-29,88%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

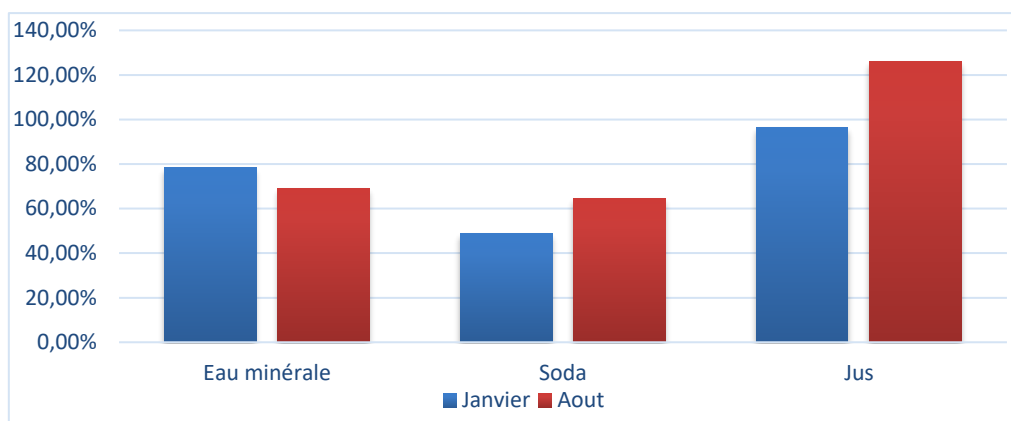
Tableau N°22 : Le taux de réalisation de la production en valeur pour Aout 2021

(UM=PACK)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart %
Eau minérale	614 693 219,28	424 742 078,88	69,10%	- 189 951 140,40	-30,90%
Soda	1 739 568 837,72	1 125 599 970,60	64,71%	- 613 968 867,12	-35,29%
Jus	546 088 088,28	688 863 281,40	126,15%	142 775 193,12	26,15%
Total	2 900 350 145,28	2 239 205 330,88	77,20%	- 661 144 814,40	-22,80%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°29 : Présentation graphique du taux de réalisation de production en valeur Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°21 et N°22)

On constate que le taux de réalisation de l'eau minérale a enregistré une augmentation en janvier par rapport au mois d'aout, cela s'explique par l'augmentation de la demande de consommation et cela se justifie par la concentration sur l'objectif fixé de réaliser un taux plus élevé de production du produit en question par rapport aux autres produits.

Par contre, le taux de réalisations pour les produits soda et jus enregistre une diminution en janvier par rapport au mois d'aout à cause de la baisse de la demande.

En dernier lieu, le taux de réalisation de produit jus par rapport à l'objectif de 126,15% en mois d'aout dont un écart de 26% atteint par rapport à l'objectif fixé par l'entreprise.

C. Les arrêts machines

Ce taux représente la durée d'indisponibilité des machines de production au cours de la période par rapport à la durée totale d'indisponibilité des machines de production au cours de la période. Il s'agit d'un indicateur clé qui identifie les problèmes liés à l'obsolescence. Cet indicateur peut être amélioré en travaillant machine par machine pour identifier rapidement le problème.

La formule de calcul du taux d'arrêt machine est la suivante :

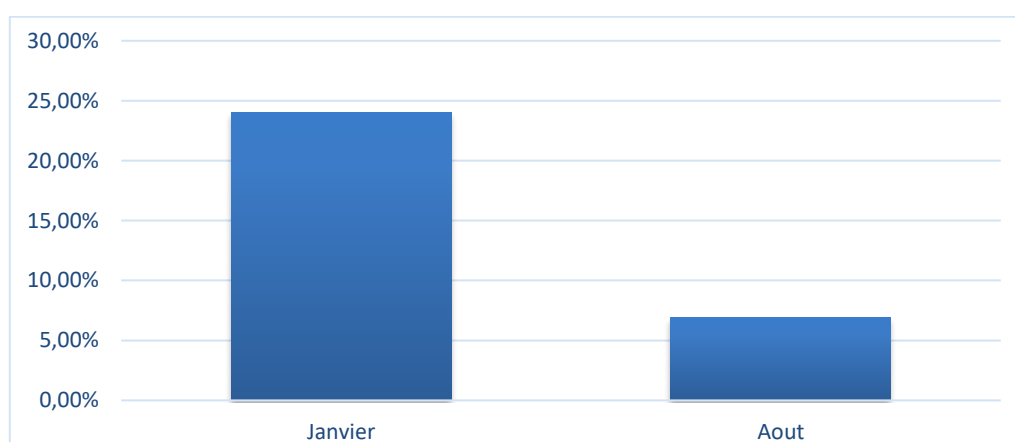
$$\text{Taux d'Arrêt machine} = (\text{heure indisponibilité} / \text{heure disponible}) * 100$$

Tableau N° 23 : taux d'arrêt machine pour Janvier & Aout 2021

Mois/ heure	Temps d'arrêt	H disponible (temps de production)	Taux d'arrêt machine
Janvier	1584	6600	24,00%
Aout	528	7656	6,90%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°30: représentation graphique du taux d'arrêt machine pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°23)

D'après le tableau N°23 et la représentation graphique, on remarque que le taux d'arrêt machine au mois de janvier est 24%, ces arrêts sont causés par des entretiens mécaniques, qualité, maintenance et coupures d'électricité, ce qui engendre des arrêts machine répétitifs.

En revanche, on note une baisse du taux d'arrêt machine de 6,90% en aout du fait des précautions prises par l'entreprise pour éviter ces anomalies.

D. Taux d'heure supplémentaire

Le taux d'heures supplémentaires est un indicateur qui constitue toute heure de travail effectif effectuée par un salarié au-delà de la période hebdomadaire légale ou de la période considérée comme équivalente à l'intérieur de l'entreprise, calculé à l'aide de la formule suivante :

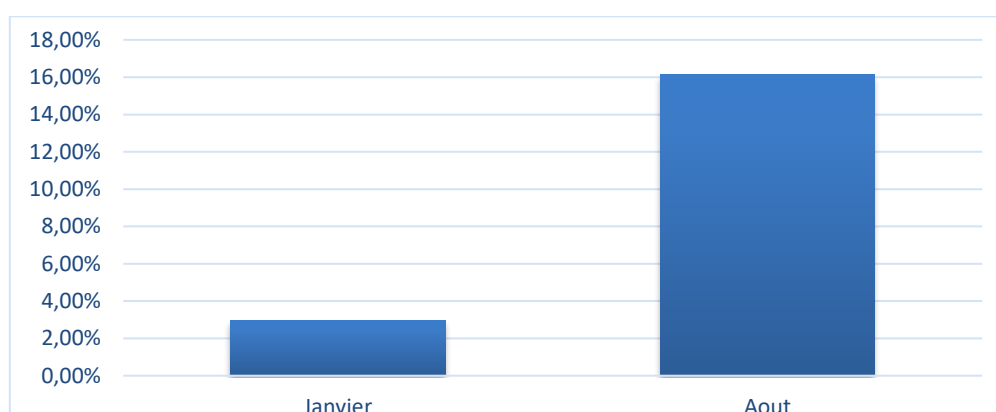
$$\text{Taux heure supplémentaire} = \left(\frac{\text{nombre d'heure supplémentaire}}{\text{nombre d'heure totale}} \right) * 100$$

Tableau N° 24 : taux d'heure supplémentaire pour Janvier et Aout 2021

Mois/ heure	Heure supplémentaire	Heur totale	Taux d'heures supplémentaires
Janvier	242	8184	2,96%
Aout	1320	8184	16,13%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 31 : représentation graphique du taux d'heure supplémentaire



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°24)

Selon le tableau N°24 et la représentation graphique, nous remarquons que le taux d'heure supplémentaire est de 16,13% pour le mois d'aout élevé par rapport au mois de janvier qui a enregistré un taux de 2,96%.

La SARL IFRI effectue les heures supplémentaires en raison de :

- Indemnité d'absence au travail ;
- Augmenter la productivité pour répondre aux besoins des clients ;

Un taux trop élevé peut affaiblir les ressources humaines et épuiser leurs réserves d'énergie, entraînant une accumulation d'erreurs et une baisse de productivité.

E. Durée moyenne de production

Cet indicateur nous donne une indication du délai nécessaire pour fabriquer un produit, il est calculé comme suit :

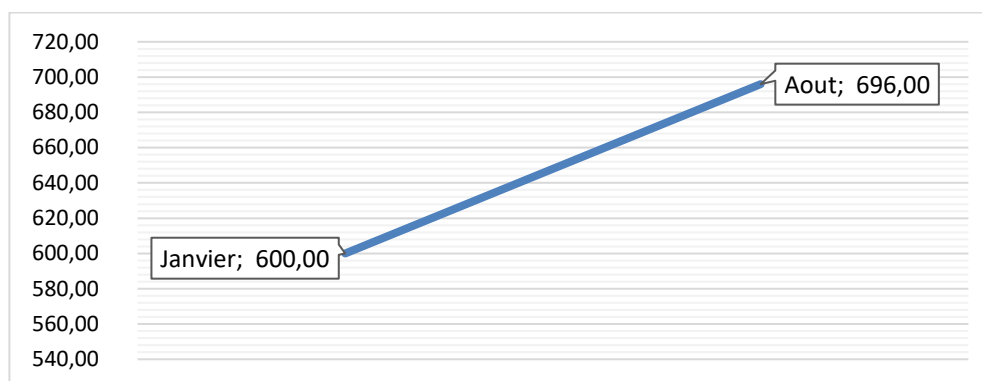
Durée moyenne de production = temps de production / nombre de lignes

Tableau N° 25 : durée moyenne de production pour Janvier & Aout 2021

Mois	Nombre de lignes	Temps de production	Duré moyenne de production
Janvier	11	6600	600,00
Aout	11	7656	696,00

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 32: Présentation graphique de la durée moyenne de production



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

Nous constatons une augmentation de la durée moyenne de production par ligne de janvier à août de 600 heures/ligne à 696 heures/ligne et cela est dû à l'augmentation des commandes des clients en août et donc la production augmente (mois de haute saison).

F. Produit non conforme

Cet indicateur mesure la qualité des produits et met en évidence les produits qui ne répondent pas aux exigences de conformité, le taux de produit non conforme est calculé par la formule suivante :

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

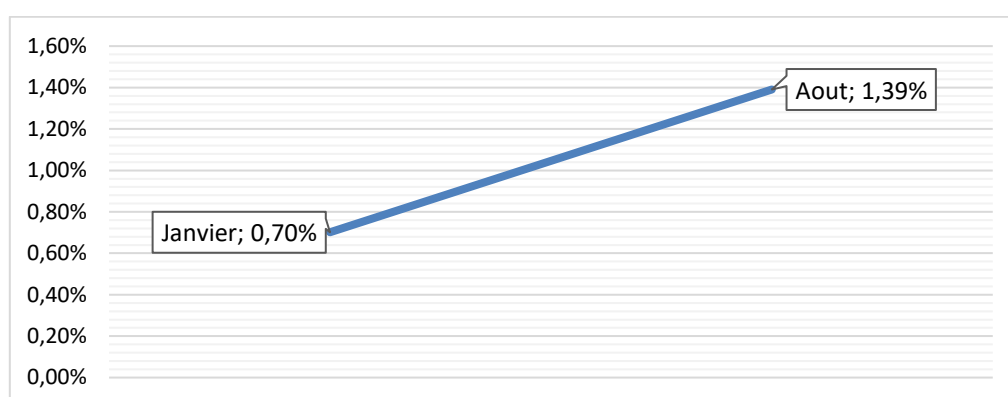
Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

Tableau N° 26 : le taux des produits non-conformes pour le mois de Janvier & Aout 2021

Désignation	Totalité des produits	Produits non conformes	Taux de produits non conformes %
Janvier	6 316 000,00	44300	0,70%
Aout	9 205 300,00	128000	1,39 %

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 33 : présentation graphique du taux de produit non conforme pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°26)

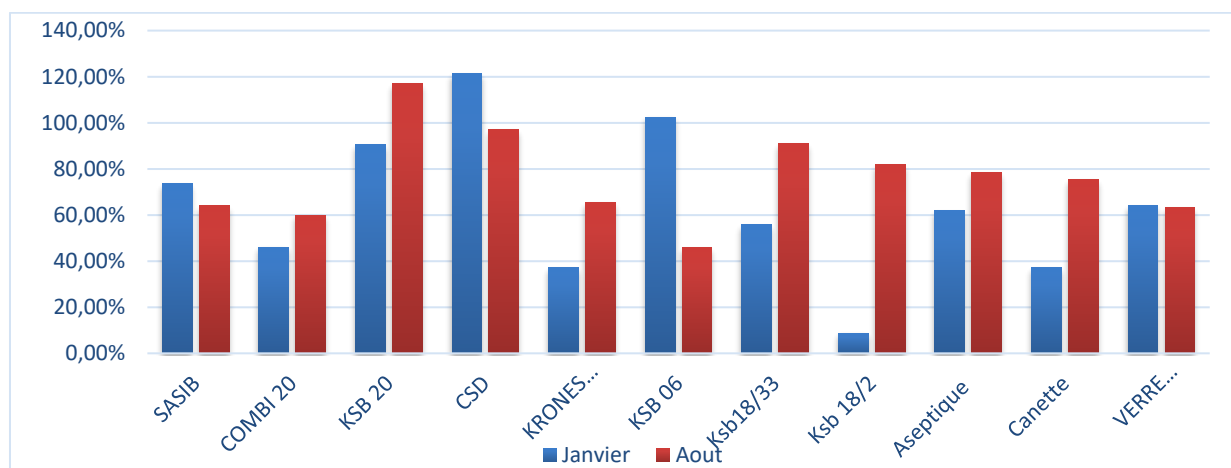
Nous avons constaté que le taux de produits non conforme (les déchets) pour janvier et aout est respectivement de 0,70 % et 1,39 %. Les produits non conformes à IFRI sont ceux qui ont un défaut sur les emballages ou sur le produit lui-même (contenu de la bouteille).

On remarque que le taux de produit non conforme a augmenté du mois de janvier au mois d'aout ; c'est un taux qui reste raisonnable, mais la SARL IFRI doit toujours s'engager dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des produits.

G. La production par ligne

Cet indicateur mesure les réalisations et les objectifs de chaque ligne, L'objectif est de déterminer le niveau d'efficacité.

Figure N°34 : présentation graphique du taux de production par ligne pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'annexe N° 4)

Nous constatons d'après l'annexe N° 4 et le graphe les lignes (COMBI 20, KSB20, KRONES MIXTE, KSB 18/33, Ksb18/2, Aseptique et la canette) ont atteint leurs objectifs en mois d'aout par rapport au mois de janvier, cela signifie qu'en mois d'aout la capacité de production et les ventes ont augmenté.

En revanche, d'autres lignes ont réalisé leurs objectifs en mois de janvier par rapport à aout.

• **Tableau de bord des ressources humaines**

Le tableau de bord des ressources humaines est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction ressources humaines. Il est construit à partir des indicateurs pertinents et fiables qui permettent d'appréhender rapidement le statut de la SARL IFRI et de mesurer l'efficacité des systèmes de ressource humaine.

À l'entreprise IFRI, nous trouvons ces indicateurs utiles :

- Taux de turnover et le taux d'absentéisme ;
- Taux d'encadrement et le taux de roulement ;

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- Ventilation des types de contrat.

A. Taux de turnover

Le taux de turnover exprimé en pourcentage nous indique combien de personnes sont parties volontairement par rapport au nombre total d'employés pour la période. Elle doit permettre aux chefs d'entreprises de remettre en cause leurs politiques sociales ; les salaires sont trop bas, l'ambiance de travail n'est pas bonne, le rythme est trop rapide.

Formule de calcul et ci-dessous :

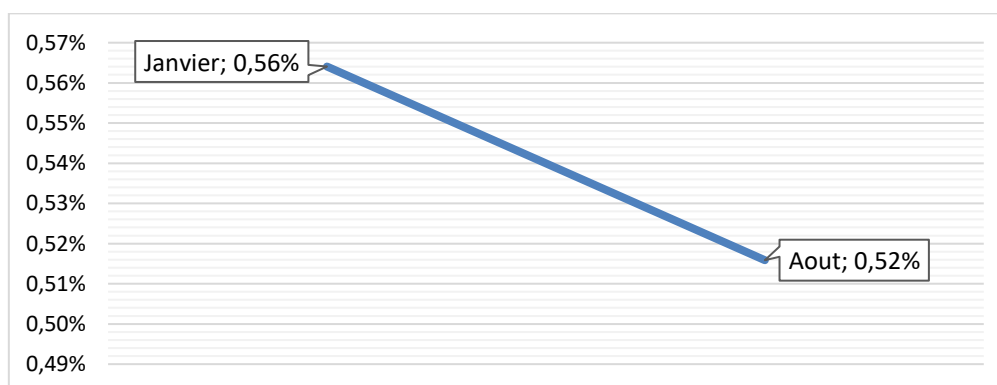
Taux de Turnover = [(Nombre de départs sur l'année en cours + le nombre d'arrivée) / 2] / nombre total de salariés présents)*100

Tableau N°27 : Le taux de turnover pour Janvier & Aout 2021

Mois	Nombre de départs	Nombre d'arrivée	Salariés présents	Taux turnover %
Janvier	7	7	1241	0,56%
Aout	1	12	1260	0,52%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 35 : Présentation graphique du taux de turnover pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°27)

À partir du tableau N°27 et le graphe N°35 nous avons constaté au taux de turnover de 0.56% mois de janvier et de 0.52% mois d'aout. Ce que signifie que l'effectif est stable. Il ya eu peu de départs, 7 au mois de janvier et 1 au mois d'aout. On note que le taux d'encadrement pour janvier est de 26,51% et de 26,90%.

B. Le taux d'absentéisme

L'absentéisme est un comportement caractérisé par une absence régulière au travail, caractérisé par diverses causes de maladie, de grève et de formation.

L'absentéisme indique l'état d'esprit des équipes de l'entreprise. Par conséquent, il est important de connaître le nombre d'absences des employés et le taux d'absentéisme. Donc le taux d'absentéisme est calculé comme suit :

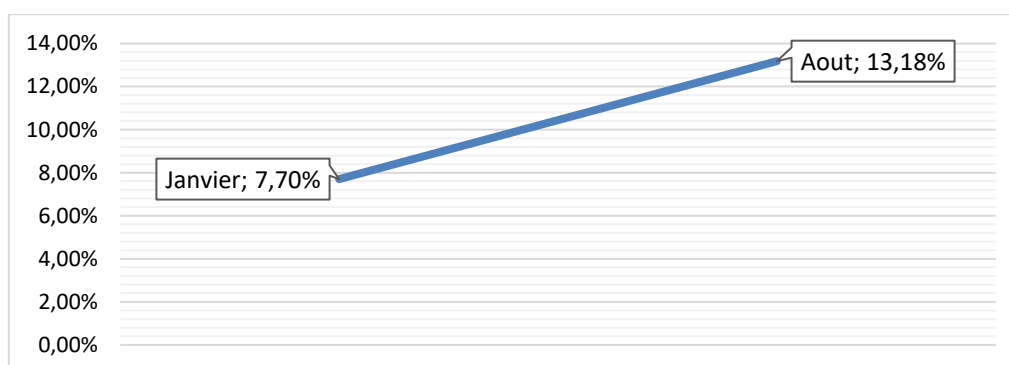
$$\text{Taux d'absentéisme} = (\text{total de jours d'absence} / \text{total de jours du travail}) * 100$$

Tableau N° 28 : L'absentéisme pour Janvier & Aout 2021

Mois	Nombre de jours Absence	Nombre de jours Théorique	Taux d'absentéisme
Janvier	1891,69	24560	7,70%
Aout	3503,88	26586	13,18%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 36 : Présentation graphique du taux d'absentéisme pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°28)

D'après le tableau N° 28 et la représentation graphique, nous constatons que le taux d'absentéisme du mois de janvier est de 7,70% et 13,18% pour le mois d'aout. Cela signifie que le taux d'absentéisme a augmenté de janvier par rapport à aout 2021 à cause de la propagation du coronavirus durant cette période.

C. Taux d'encadrement

L'encadrement représente le nombre d'employés pris en charge par chaque gestionnaire et cet indicateur est lié à la performance des employés ainsi qu'à la rétention. Le taux d'encadrement se calcule comme suit :

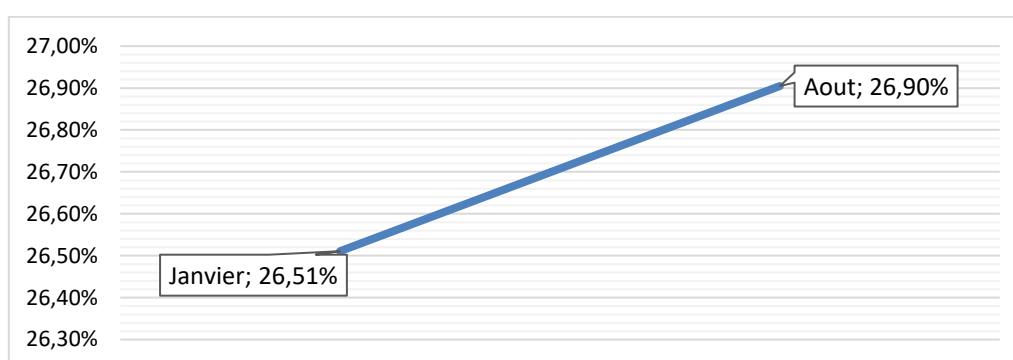
Taux d'encadrement = (Nombre d'encadrant dans la structure / nombre de salaires temps plein) *100

Tableau N° 29 : Le taux d'encadrement pour Janvier & Aout 2021

Mois	Nombre d'encadrant	Nombre salariés	Taux d'encadrement
Janvier	329	1 241	26,51%
Aout	339	1 260	26,90%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N° 37 : Présentation graphique du taux d'encadrement pour Janvier & Aout 2021



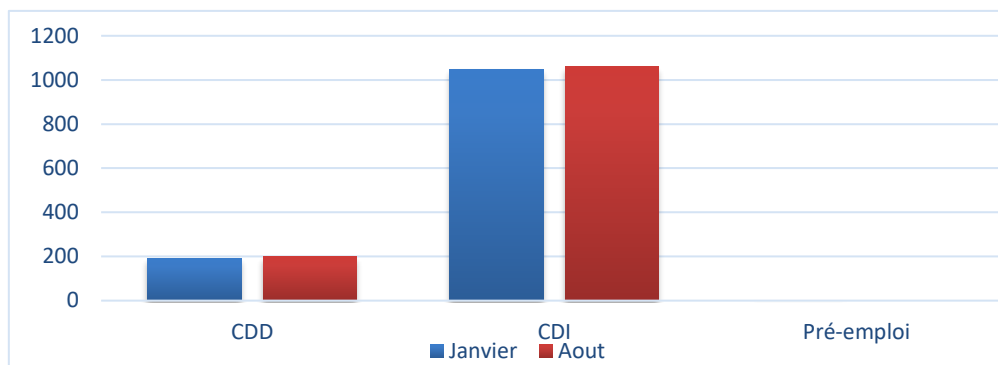
(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°29)

À partir du tableau N°33 et le graphe N°37, on note que le taux d'encadrement pour janvier est de 26,51% et de 26,90% en mois d'aout, cela signifie une augmentation de taux d'encadrement. Un taux élevé permet à l'entreprise de réaliser un programme de mise à niveau dans les meilleures conditions et de pérenniser les formes de conseils et d'assistance offertes.

D. Ventilation des types de contrats

Cet indicateur donne une vision globale de l'ensemble des contrats CDI et CDD, contrats aidés, temps plein ou partiel.

Figure N° 38 : Présentation graphique des types de contrats pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'annexe N°5)

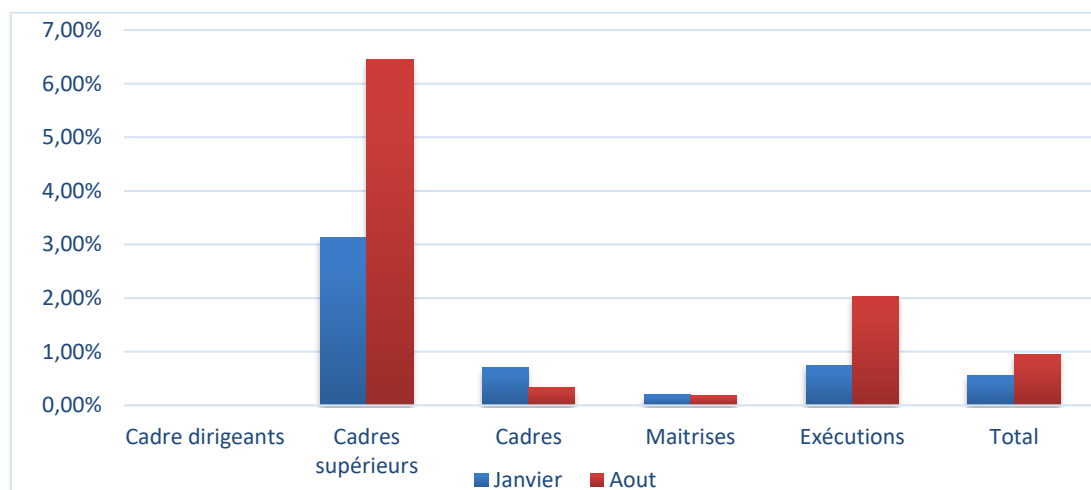
D'après l'annexe N°5 et le graphe ci-dessus, on constate que la SARL IFRI a recruté davantage en mois d'aout par rapport au mois de janvier dans le type de contrat CDD, cela est dû au saisonnier recruté en ce mois de haute saison.

E. Taux de roulement

Le taux de roulement représente le nombre de salariés qui quittent l'entreprise par rapport au nombre moyen de salariés. Le calcul du taux de roulement se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux de roulement} = (\text{départs salariés} / \text{effectifs}) * 100$$

Figure N° 39 : Présentation graphique du taux de roulement pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'annexe N°6)

D'après l'annexe N°6 et le graphique N° 39, on note :

- Pour la catégorie cadre dirigeant, nous n'avons constaté aucun départ salarié pour les mois de

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

janvier et aout 2021, ce qui s'explique par une stabilité dans l'effectif encadrement

- Pour la catégorie Cadres supérieurs nous avons constaté un taux de roulement de 3,12% en janvier et qui a augmenté à 6,45% en mois d'aout.
- Nous constatons que le taux de roulement pour la catégorie cadres est de 0,70% en janvier qui a baissé en aout à 0,34%.
- Nous remarquons le taux de la catégorie maitrises est de 0,19% en mois de janvier et aout de l'année 2021.
- Enfin, la catégorie exécution a enregistré un taux de roulement de 0,75% en janvier qui est augmenté par la suite à 2,02% en aout.

Les causes des roulements en général sont les suivantes :

- Retraite ;
- Expiration du contrat et licenciement ;
- Abandon de poste ;
- Démission : 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 à un départ à l'étranger.

Afin de réduire le taux de roulement, l'entreprise doit :

- Examiner les raisons du roulement ;
- Devenir et évoluer le milieu de travail remarquable ;
- Améliorer le processus de recrutement ;
- Offrir de la formation et des promotions.

2.3 Phase C : Phase de mise en œuvre

Cette phase comprend deux étapes :

2.3.1 Etape08 : Choix de progiciel

Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'utiliser un progiciel leur permettant de faciliter les tâches des différentes structures d'entreprise.

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

La SARL IFRI a choisi le « progiciel SAGE 100 » (logiciel de gestion) pour mieux performer entre les différentes structures de l'entreprise. Ainsi, le progiciel « SAGE 100 » permet à la SARL IFRI :

- Garantie la fiabilité des informations ;
- Respecter les principes du SCF ;
- Gestion fiable entre la DFC et les autres structures ;
- Minimisation du risque client et des risques fournisseurs ;
- Aide à la décision rapide.

Le logiciel permet une interface automatique entre la structure comptable financière et le reste des départements de l'entreprise comme suit :

- Approvisionnement (fournisseurs) et gestion des stocks ;
- Production et vente (commercial) ;
- Recouvrement des créances ;
- Ressource humaine (salaire...).

2.3.2 Etape09 : Intégration et déploiement de la solution

De ce fait, nos tableaux de bord peuvent être fonctionnels, ce qui nécessite une formation spécifique du directeur du contrôle de gestion (responsable) ainsi que son équipe (contrôleurs de gestion).

2.4 Phase D : phase d'amélioration permanente

Cette phase est la dernière de la méthode GIMSI dans l'élaboration de notre projet detableau de bord, et elle consiste en l'étape suivante :

2.4.1 Étape10 : L'audit du système

Le but de l'audit est d'analyser les dépendances du système installé et de déterminer les actions nécessaires pour améliorer le système, l'amélioration continue de la SARL IFRI se déroule en quatre étapes : Planifier, Faire, Vérifier, Vérifier.

Les objectifs ultimes d'IFRI sont :

- Mesurer, analyser les données et amélioration des processus ;

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- Contrôle des produits non conforme ;
- Surveillance (analyse, mesure des processus et vérification de la conformité des produits).

Section 3. Présentation du meilleur tableau de bord de gestion

Dans cette section, nous citerons les indicateurs essentiels et le meilleur tableau de bord au sein de la SARL IFRI :

3.1 Le meilleur tableau de bord selon l'objectif de la SARL IFRI

Au cours de notre stage pratique à la SARL IFRI, à partir des données que nous avons recueillies au département du contrôle de gestion analysés dans la deuxième section, nous pouvons choisir des indicateurs intéressants conformément aux objectifs de la SARL IFRI dans le domaine du commerce et de la production pour construire un tableau de bord qui sert à transmettre les informations nécessaires. Pour les indicateurs commerciaux, ils sont liés à la marge et à l'effet d'évolution du CA. En ce qui concerne la production, nous optons pour les indicateurs : pertinence, efficacité et efficience, car l'efficacité avec une relation avec les objectifs de production sont des réalisations divisées par des objectifs. La pertinence permet de savoir si l'entreprise a atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens.

Ce sont les objectifs par rapport à la capacité installée et l'efficience permet de savoir si l'entreprise est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs. Elle est calculée à partir de la multiplication entre la pertinence et l'efficacité. Le tableau de bord est donc présenté dans les tableaux et les graphiques suivants (Tableau N° 30 et N°31 et le graphe N°40).

Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

Tableau N°30 : tableau de bord d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Janvier 2021

(UM=PACK)

Désignation	Capacité Installée (B/H)	Objectif	Réalisation	Efficacité	Pertinence	Efficience
SASIB	880 000	841 000	619 500	74%	96%	70%
COMBI 20	2 346 667	1 770 222	814 800	46%	75,4%	34,7%
KSB 20	1 488 000	1 333 333	1 208 213	91%	90%	81%
CSD	2 200 000	2 028 750	2 460 500	121%	92%	112%
KRONES MIXTE	880 000	284 000	105 704	37%	32%	12%
KSB 06	880 000	20 000	20 500	103%	2%	2%
Ksb18/33	2 933 333	1 742 611	970 524	56%	59,41%	33,09%
Ksb18/2	2 750 000	400 389	35 240	9%	15%	1%
Aseptique	1 980 000	1 161 300	720 689	62%	59%	36%
Canette	2 566 667	522 333	193 534	37%	20%	8%
VERRE KRV40	2 933 333	1 063 125	680 696	64%	36%	23%
Total	21 230 000	11 167 064	7 829 900	70%	53%	37%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

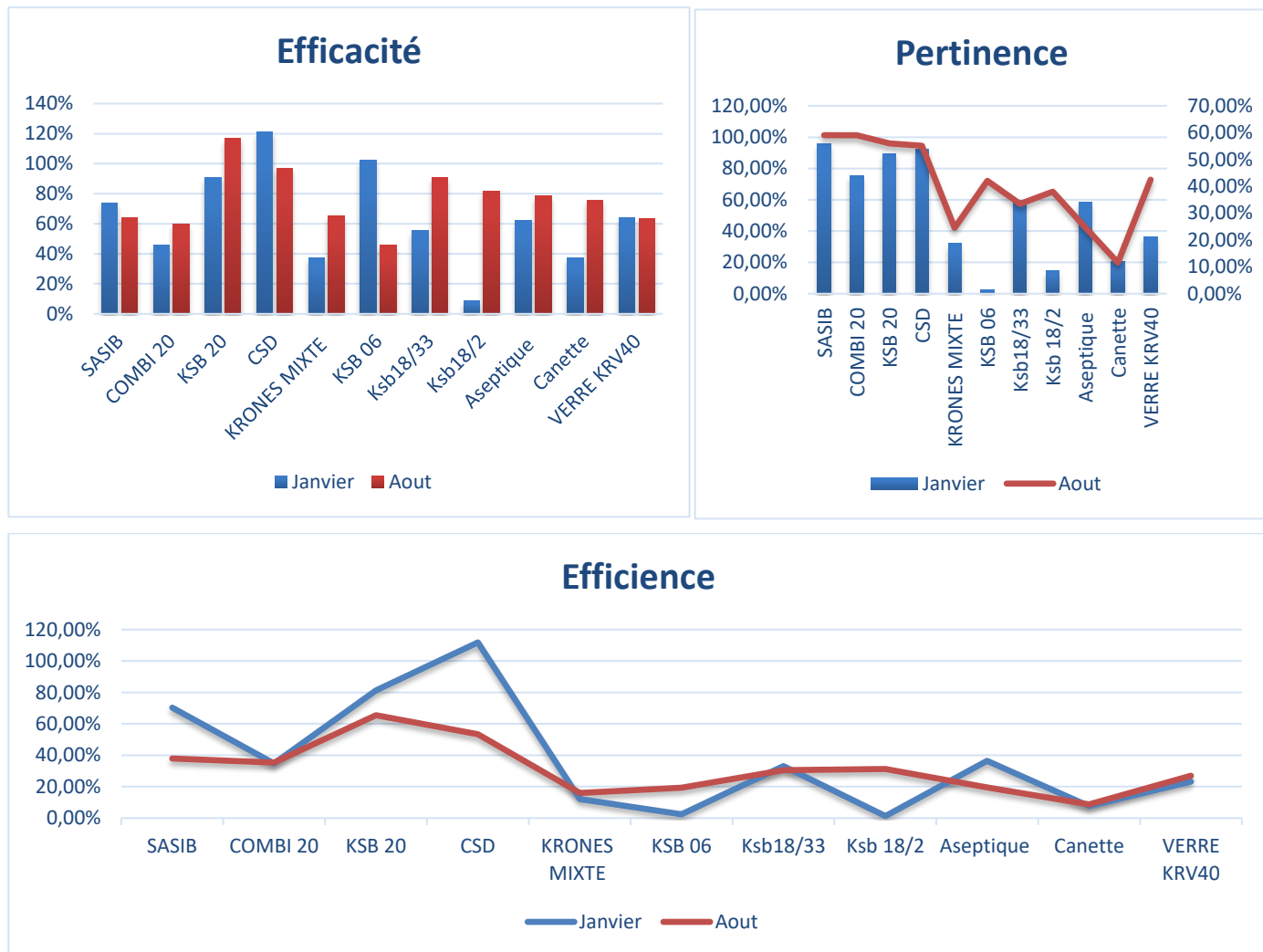
Tableau N°31 : tableau de bord d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Aout 2021

(UM= PACK)

Désignation	Capacité Installée (B/H)	Objectif	Réalisation	Efficacité	Pertinence	Efficience
SASIB	1 144 000	675 800	433 038	64%	59%	38%
COMBI 20	3 050 667	1 800 000	1 080 080	60%	59%	35%
KSB 20	1 144 000	640 400	749 139	117%	56%	65%
CSD	2 860 000	1 575 500	1 526 700	97%	55%	53%
KRONES MIXTE	1 144 000	280 400	183 422	65%	25%	16%
KSB 06	1 144 000	481 500	221 309	46%	42%	19%
Ksb18/33	3 813 333	1 276 082	1 161 210	91%	33%	30%
Ksb18/2	3 575 000	1 359 700	1 114 376	82%	38%	31%
Aseptique	2 574 000	637 605	501 243	79%	25%	19%
Canette	3 336 667	385 900	290 669	75%	12%	9%
VERRE KRV40	3 813 333	1 621 200	1 026 027	63%	43%	27%
Total	27 599 000	10 734 087	8 287 214	77%	39%	30%

(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

Figure N°40: Présentation graphique d'efficacité, d'efficience et la pertinence pour Janvier & Aout 2021



(Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°30 et N°31)

Selon les tableaux et le graphe ci-dessus on ne constate que les taux de pertinence, efficience de toutes les lignes de production d'IFRI :

Pour le mois de janvier, la ligne SASIB, KSB20 et CSD sont pertinentes d'un taux 96%, 90% et 92% respectivement, comme ils sont pertinents, donc est efficace.

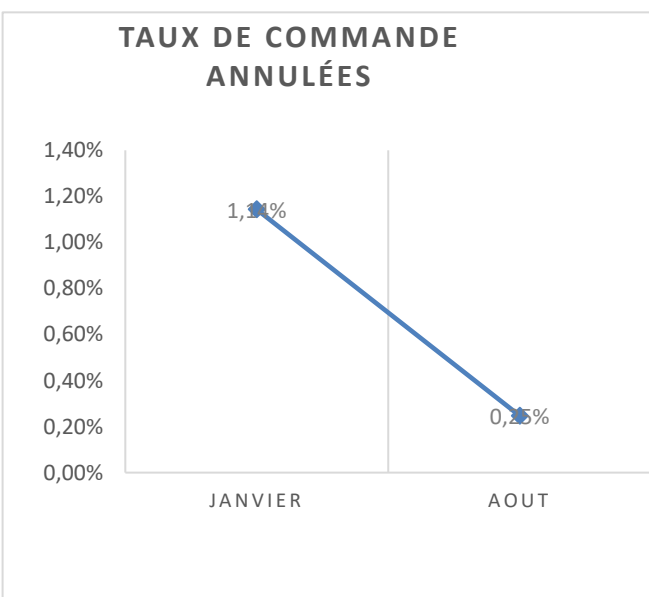
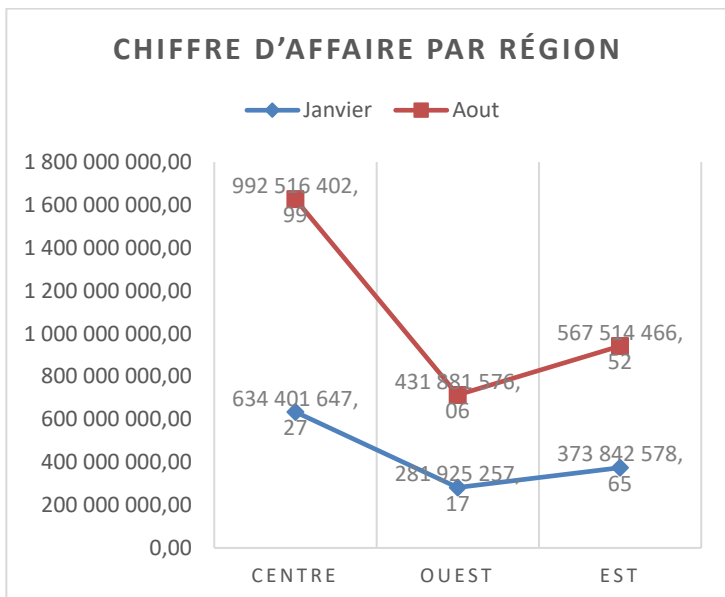
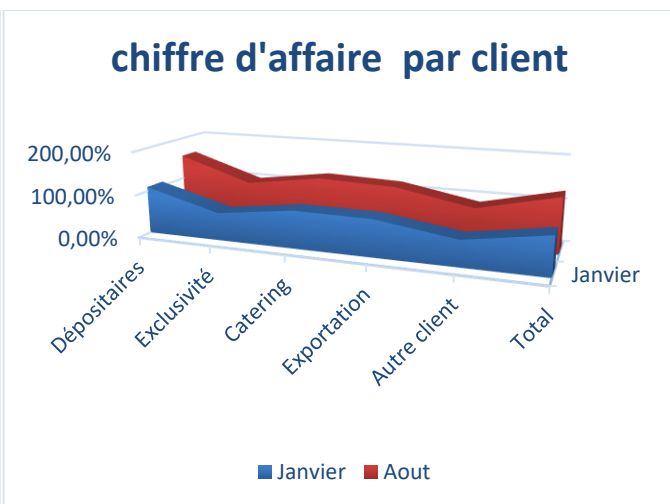
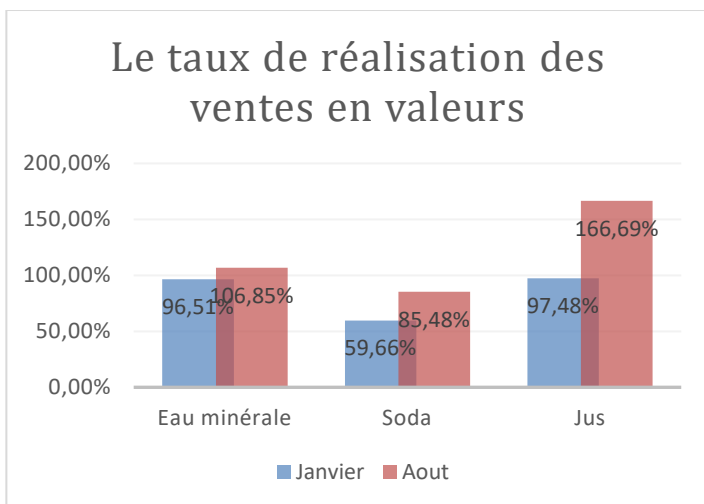
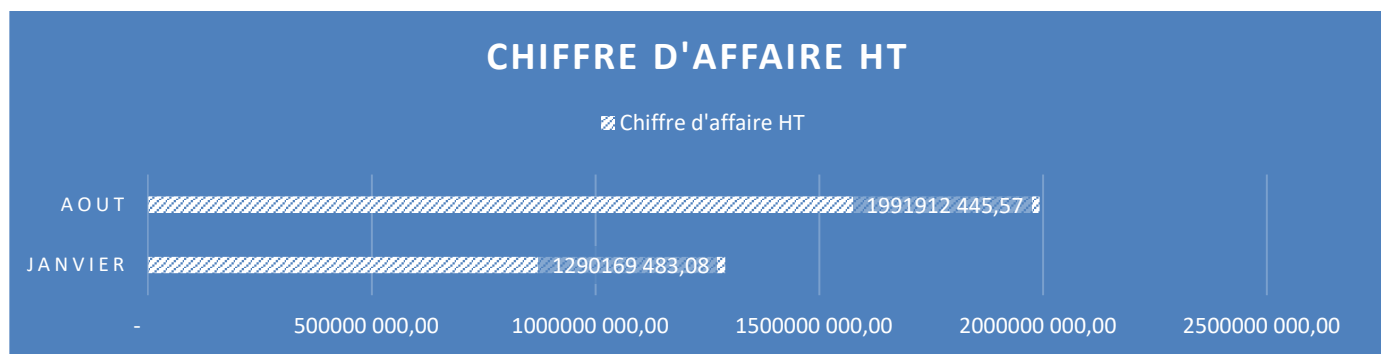
En revanche pour la ligne KSB06 son objectif n'est pas pertinent (2%) par ce que n'utilise pas la capacité réellement installée, il est sous-utilisé, malgré est réalisé son objectif d'un taux de 103%.

3.2 Les tableaux de bord de gestion au sein de la SARL IFRI

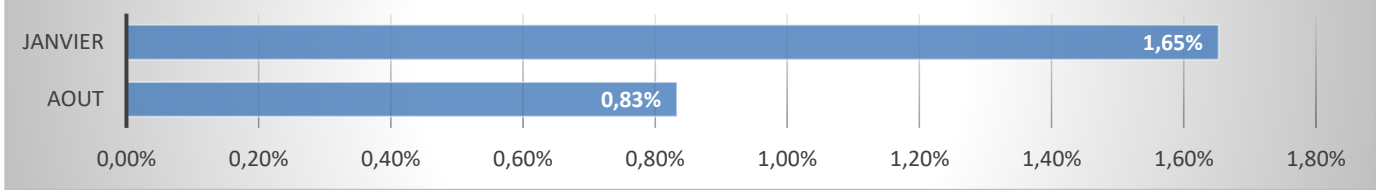
Nous présenterons les tableaux de bord de gestion des mois de janvier et Aout à la SARL IFRI :

Figure N°41 : Les tableaux de bord de gestion au sein de la SARL IFRI

- **Tableau de bord commercial**

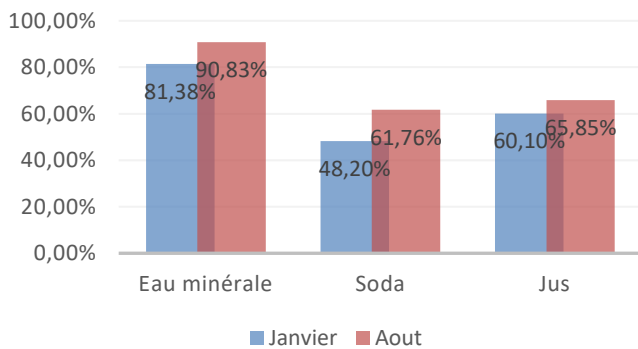


Taux de nouveaux produits

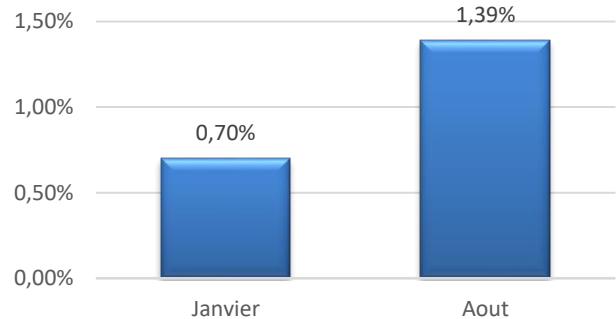


• **Tableau de bord de production**

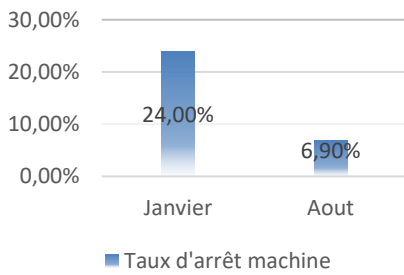
Taux de réalisation de la production en valeur



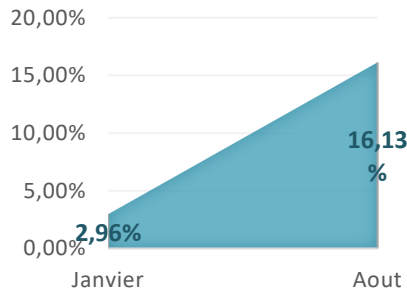
Taux de produits non conformes %



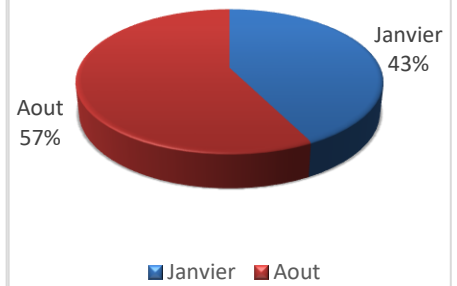
TAUX D'ARRÊT MACHINE



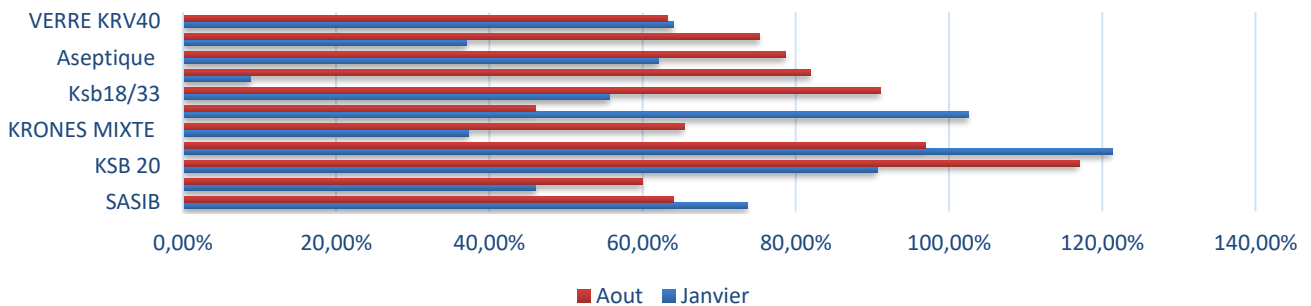
TAUX D'HEURE SUPPLÉMENTAIRE



Productivité globale

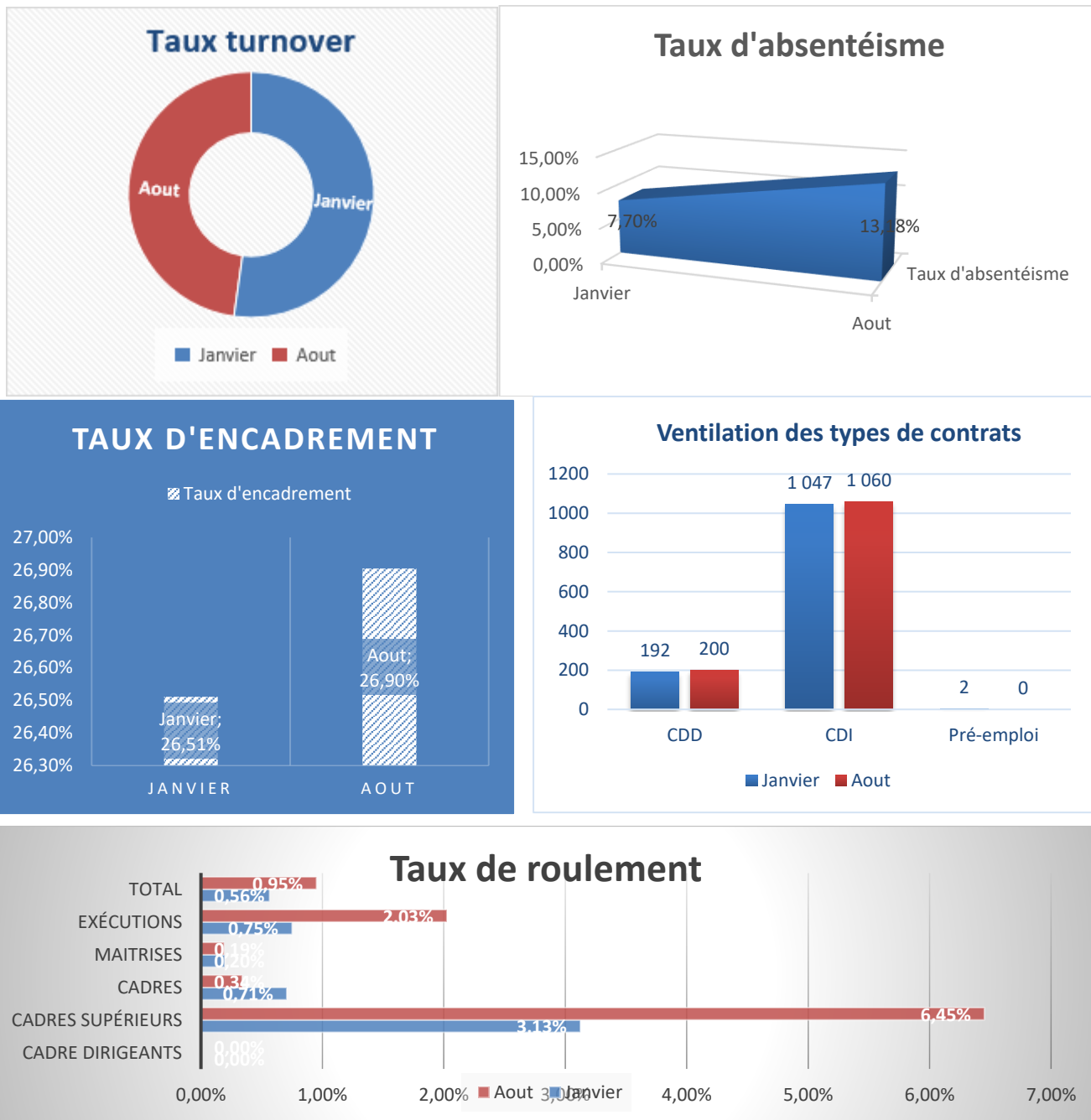


Taux de réalisation de la production par ligne



Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI

- **Tableau de bord des ressources humaines**



(Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise)

D'après nos tableaux de bord finaux, nous remarquons il y a une forte relation entre les heures supplémentaire, la productivité et la vente, de ce fait nous avons constatés que la productivité est élevée dans le mois d'aout ce que mené à l'augmentation des heures supplémentaires suite à la forte demande exprimée durant le mois d'aout.

Conclusions

De ce que nous avons traité au chapitre 3, nous avons constaté que la construction de tableaux de bord dans SARL IFRI est très importante.

L'importance des tableaux de bord de gestion dans la SARL IFRI se traduit par des alertes hebdomadaires sur les performances de production et de vente pour valider, analyser, contrôler et identifier les écarts entre les prévisions et les performances associées.

Dans notre cas réel, nous avons développé un tableau de bord commercial, production et RH en utilisant la méthode GIMSI afin d'interpréter les écarts et taux observés.

Au cours de cette méthode, on a constaté que le tableau de bord est un outil important qui pourrait aider IFRI à surmonter les déferents risques qui touchants sa solvabilité et d'améliorer de sa performance, et d'obtenir le meilleur tableau de bord en fonction de ses objectifs d'efficacité, d'efficience et de la pertinence.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de ce mémoire, il convient de rappeler les objectifs qui ont été assignés au début, nous avons fixés comme objectif principal, la conception d'un tableau de bord de gestion au sein de la SARL IFRI. Nous avons donc étudié le contrôle de gestion de cette SARLE de production. Dans ce modeste travail, nous avons présenté les outils de contrôle opérationnels des services, une typologie indicative des systèmes de contrôle, pouvant être déployés en fonction du modèle mis en œuvre. Il est également important de se rappeler que la mesure est nécessaire et la gestion de la performance d'une entreprise nécessite l'utilisation d'outil de contrôle de gestion, sachant que le développement de l'entreprise, dépend de sa capacité de détecter les erreurs, les risques et les réparer à temps. Par conséquent, le tableau de bord s'avère être un outil très important, aux mains des responsables, dans leur prise de décision concernant les stratégies, les objectifs à assigner et la maîtrise des risques.

La conception du système de tableau de bord au sein de l'organisation demande le respect de certains principes. Une mise en œuvre réussie est limitée par l'existence d'un système d'information efficace et d'une structure organisationnelle qui définit les responsabilités.

Le tableau de bord de gestion a une grande place dans le service de contrôle de gestion, qui permet aux entreprises de mieux faire face aux complexités de l'environnement, d'avoir une vue d'ensemble, de détecter les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

Notre principal objectif de recherche est d'élaborer un TB commercial, production et ressource humains pour l'entreprise IFRI. Cela nous a permis de comprendre l'élaboration du tableau de bord de gestion et le résultat d'un processus long et complexe son efficacité dépend de l'ordre et de la rigueur avec les quels ses phases sont exécutées ainsi que le respect des principes d'élaboration des documents internes consultés et information recueillie. Nous avons également constaté, qu'une méthode de mise en place d'un tableau de bord est très recommandée.

De ce fait, la méthode GIMSI, que nous avons retenue dans nos travaux apparait la plus appropriée en définissant l'environnement et les objectifs de l'entreprise et le plus important est le logiciel choisi et son amélioration afin d'atteindre le meilleur TB.

Dans notre travail de recherche, nous avons essayé de montrer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise et de savoir l'utilité du tableau de bord et de ses applications. En effet,

Conclusion générale

nous effectuons des recherches quantitative et qualitative au niveau de la SARL IFRI, notre cas pratique nous a permis d'utiliser nos connaissances théoriques pour construire un tableau de bord de gestion, afin de répondre aux trois hypothèses que nous avons citées dans l'introduction générale :

- Pour un meilleur tableau de bord de gestion, il convient de respecter l'enchaînement des étapes de conception préconisé par la méthode GIMSI. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.
- Les tableaux de bord de gestion utilisés par l'entreprise IFRI sont commerciaux, de production et de RH. Ce qui confirme la quatrième hypothèse.
- Les indicateurs utilisés dans la présentation d'un meilleur tableau de bord de gestion au sein d'IFRI sont ceux du commercial et production. Ce qui confirme la cinquième hypothèse.

Un stage d'un mois, n'a pas été suffisant pour mener à bien notre projet d'application de la méthode GIMSI, en raison de l'impossibilité d'obtenir toutes les informations requises. Malgré ces informations limitées, qui nous ont empêchés de toucher à tous les points liés à notre thème, nous avons fait de notre mieux, pour élaborer ce tableau de bord.

Au final, ce travail nous a permis de développer un modèle de façon d'abord conceptuelle puis appliquée, au cas des activités de l'entreprise. Il nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances théoriques et de pouvoir les mettre en œuvre, dans le cadre de la gestion de l'entreprise, pourra servir d'aide à ses consultants.

Bibliographie

Bibliographie

- ALAZARD , C., & SEPARI , S. (2010). *controle de gestion, manuel et application DCG11*. paris: Dunod.
- ALAZARD, C., & SEPARI , S. (1998). *contrôle de gestion, manuel et application*. paris: Dunod.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2007). *Contrôle de gestion* . paris: Dunod.
- ANTHONY, R. N. (2010). tableaux de bord et reporting:quelle différence. *revue finance&BI* .
- ANTHONY, R. (1965). *Planning and Control systems, A FRAMEWORK FOR ANALYSIS*. Etats-Unis: Division of Research,Harvard Business Review Press.
- ANTHONY, R., & DEARDEN, J. (1993). *La fonction contrôle de gestion* . paris: Publi-Union.
- AVRIL, O. (2009, novembre). controle de gestion dans les pme:point essentiel et objectifs. *www.acting-finances.com* , pp. 3-5.
- BECHET, B. (2012). *controle de gestion budgetaire*. paris: Quae.
- BOUIN, X., & SIMON, X. (2011). *tous gestionnaire*. paris: Dunod.
- BOUQUIN, H. (1989). *controle de gestion*. paris: Organisation.
- BOUQUIN, H. (2006). *le contrôle de gestion*. paris: Organisation.
- BOURAI, R. B. (2015). *Tableaux de bord, outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. cas pratique NAFTAL*. tizi-ouzou: Université Mouloud Mammeri.
- BROOKSON, S. (2001). *gérer un budget*. paris: Mango.
- CHIAPELLO, E., & DELMOND, M. (1994). les tableaux de bord de gestion, outil d'introduction du changement. *revue française de gestion* , 49-58.
- DESIRE-LUCIANIA, M.-N., HIRCH, D., KACHER, N., & POLOSSAT, M. (2013). *le grand livre de controle de gestion* . paris: Eyrolles.
- DURAND, X., & HELLUY, A. (2009). *Les fondamentaux du contrôle de gestion* . paris: Organisation.
- FERNANDEZ, A. (2013). *l'essentiel du tableau de bord*. paris: Eyrolles.
- FERNANDEZ, A. (2010). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. paris: Organisation.
- GAUTIER, F., & PEZET, A. (2006). « *Contrôle de gestion : gestion appliquée* ». . paris: Dareois et Pearson.

- GERVAIS, M. (2000). *contrôle de gestion*. paris: Economica.
- GUEDJ, N. (2000). *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance*. paris: Organisation.
- HERVE, H. (2000). *toute la finance d'entreprise*. paris: Organisation.
- HORNGREN, C., BHIMANI, A., DATAR, S., & FOSTER, G. (2006). *controle de gestion et gestion budgetaire*. paris: Pearson.
- KIRBY , J. (1994). *Management contrôle système* . paris: Ed, Hall, Economica.
- LANGLOIS, G., BONNIER, C., & BRINGER, M. (2006). *contrôle de gestion* . paris: Berti.
- LONING, H., & PESQUEUX, Y. (2003). *le controle de gestion : organisation et mise en oeuvre*. paris: Dunod.
- MEHDI, H. (2011, novembre 8). *controle de gestion*. Consulté le mars 15, 2022, sur <http://scribd.com>: <http://fr.scribd.com/doc/72037511/controle-de-gestion>
- MULFORD, C., SHRADER, C., & BLACKBURN, V. (1989). strategic and operational, uncertainty, and performance in small firms. *journal of small business* , 46.
- ROBERT S, K., & DAVID P, N. (2003). *le tableau de bord prospectif*. paris: Organisation.
- SENA JOHN, A. (2021, mai 03). *pilotaged'entreprise*. Consulté le mars 03, 2022, sur [pilotagedentreprise.com](http://www.pilotagedentreprise.com): <http://www.pilotagedentreprise.com>

Annexe

Annexe

Annexe N°1 : Ventes du mois de Janvier et Aout 2021

Ventes du mois de Janvier 2021

Désignation	Quantité (PACK)		Valeur (DA)	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Eau minérale	3 599 489,00	3 536 960,00	411 749 849,51	425 755 929,42
Soda	1 223 826,00	631 600,00	352 928 442,44	219 328 812,12
Jus	2 375 662,00	2 147 440,00	705 856 884,87	645 084 741,54
Total	7 198 977,00	6 316 000,00	1 470 535 176,82	1 290 169 483,08

Ventes du mois d'Aout 2021

Désignation	Quantité (PACK)		Valeur (DA)	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Eau minérale	4 594 696,00	6 443 710,00	745 676 407,82	796 764 978,23
Soda	1 005 090,00	920 530,00	155 349 251,63	159 352 995,65
Jus	1 579 427,00	1 841 060,00	652 466 856,84	1 035 794 471,69
Total	7 179 213,00	9 205 300,00	1 553 492 516,30	1 991 912 445,57

Annexe N°2 : Le chiffre d'affaires par client pour Janvier & Aout 2021

Pour mois de Janvier 2021

(UM=DA)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %	Contribution CA en %
Dépositaires	693 945 549,94	762 490 164,50	109,87%	68 544 614,56	9,87%	59,1%
Exclusivité	101 172 820,17	64 508 474,15	63,76%	36 664 346,01	-36,23%	5%
Catering	152 053 337,28	131 597 287,27	86,54%	20 456 050,01	-13,45%	10,2%
Exportation	88 379 164,13	74 829 830,02	84,66%	13 549 334,11	-15,33%	5,8%
Autre client	434 984 305,30	256 743 727,13	59,02%	178 240 578,7	-40,97%	19,9%
Total	1 470 535 176,82	1 290 169 483,08	87,73%	180 365 693,4	-12,26%	100%

Pour mois d'Aout 2021

(UM=DA)

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %	Contribution CA en %
Dépositaires	763 386 222,51	1 195 147 467,4	156,55%	431 761 244,83	56,55%	60%
Exclusivité	62 916 446,91	63 741 198,26	101,31%	824 751,35	1,31%	3,2%
Catering	219 042 444,80	276 875 829,93	126,40%	57 833 385,14	26,40%	13,9%
Exportation	39 769 408,42	47 805 898,69	120,20%	8 036 490,28	20,20%	2,4%
Autre client	468 377 993,66	408 342 051,34	87,18%	60 035 942,32	-12,81%	20,5%
Total	1 553 492 516,30	1 991 912 445,57	128,22%	438 419 929,27	28,22%	100%

Annexe N°3 : Production du mois de Janvier et Aout 2021

Production du mois de Janvier 2021

Désignation	Quantité (PACK)		Valeur (DA)	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Eau minérale	5 089 435,00	6 253 556,00	367 870 310,22	288 266 445,42
Soda	2 368 781,00	1 061 289,00	822 726 331,92	402 840 142,79
Jus	3 126 778,00	1 679 176,00	546 775 174,98	527 069 253,79
Total	11 167 064,00	7 829 900,00	1 737 371 817,12	1 218 175 842,00

Production du mois d'Aout 2021

Désignation	Quantité (PACK)		Valeur (DA)	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Eau minérale	5 474 384,00	4 972 329,00	614 693 219,28	424 742 078,88
Soda	1 610 113,00	994 466,00	1 739 568 837,72	1 125 599 970,60
Jus	3 649 589,00	2 403 292,00	546 088 088,28	688 863 281,40
Total	10 734 087,00	8 287 214,00	2 900 350 145,28	2 239 205 330,88

Annexe N°4 : La production par ligne pour Janvier et Aout 2021

Pour Janvier 2021

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Écart (2-1)	Écart %
SASIB	841 000	619 500	73,66%	- 221 500,00	-26,34%
COMBI 20	1 770 222	814 800	46,03%	- 955 422,22	-53,97%
KSB 20	1 333 333	1 208 213	90,62%	- 125 120,00	-9,38%
CSD	2 028 750	2 460 500	121,28%	431 750,00	21,28%
KRONES MIXTE	284 000	105 704	37,22%	- 178 296,00	-62,78%
KSB 06	20 000	20 500	102,50%	500,00	2,50%
Ksb18/33	1 742 611	970 524	55,69%	- 772 087,11	-44,31%
Ksb18/2	400 389	35 240	8,80%	- 365 148,89	-91,20%
Aseptique	1 161 300	720 689	62,06%	- 440 611,00	-37,94%
Canette	522 333	193 534	37,05%	- 328 799,33	-62,95%
VERRE KRV40	1 063 125	680 696	64,03%	- 382 429,00	-35,97%
Total	11 167 064	7 829 900	70,12%	- 3 337 163,56	-29,88%

Pour Aout 2021

Désignation	Prévision (1)	Réalisation (2)	Taux de réalisation	Ecart (2-1)	Ecart %
SASIB	675 800	433 038	64,08%	- 242 762,00	-35,92%
COMBI 20	1 800 000	1 080 080	60,00%	- 719 920,00	-40,00%
KSB 20	640 400	749 139	116,98%	108 739,20	16,98%
CSD	1 575 500	1 526 700	96,90%	- 48 800,00	-3,10%
KRONES MIXTE	280 400	183 422	65,41%	- 96 977,60	-34,59%
KSB 06	481 500	221 309	45,96%	- 260 191,20	-54,04%
Ksb18/33	1 276 082	1 161 210	91,00%	- 114 871,27	-9,00%
Ksb18/2	1 359 700	1 114 376	81,96%	-245 324,00	-18,04%
Aseptique	637 605	501 243	78,61%	-136 361,80	-21,39%
Canette	385 900	290 669	75,32%	- 95 230,80	-24,68%
VERRE KRV40	1 621 200	1 026 027	63,29%	- 595 172,80	-36,71%
Total	10 734 087	8 287 214	77,20%	- 2 446 872,27	-22,80%

Annexe N°5 : Ventilation des types de contrats du mois de Janvier et Aout 2021

Désignation	Janvier	Aout
CDD	192	200
CDI	1 047	1 060
Pré-emploi	2	0
Total	1 241	1 260

Annexe N°6 : Le taux de roulement du mois de Janvier et Aout 2021

Pour Janvier 2021

Désignation	Effectifs	Départs salariés	Taux de roulement %
Cadre dirigeants	14	0	0,00%
Cadres supérieurs	32	1	3,12%
Cadres	283	2	0,70%
Maitrises	512	1	0,19%
Exécutions	400	3	0,75%
Total	1241	7	0,56%

Pour Aout 2021

Désignation	Effectifs	Départs salariés	Taux de roulement %
Cadre dirigeants	14	0	0,00%
Cadres supérieurs	31	2	6,45%
Cadres	294	1	0,34%
Maitrises	526	1	0,19%
Exécutions	395	8	2,02%
Total	1260	12	0,95%

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I. Notions et aspects théoriques sur le tableau de bord de gestion 4

Section 1. Tableau de bord de gestion 4

1.1 Les différents types du tableau de bord de gestion..... 5

1.1.1 Tableau de bord stratégique..... 5

1.1.2 Tableau de bord de contrôle des couts 5

1.1.3 Tableau de bord opérationnel (performance) 6

1.2 Le rôle et caractéristiques du tableau de bord de gestion 7

1.2.1 Le rôle du tableau de bord de gestion 7

1.2.2 Caractéristiques du tableau de bord de gestion 7

1.3 Les fonctions du tableau de bord de gestion..... 8

Section 2. Conceptions et instruments du tableau de bord de gestion 9

2.1 Les indicateurs et instruments du tableau de bord de gestion 9

2.1.1 Les indicateurs du tableau de bord de gestion 9

2.1.2 Les instruments du tableau de bord de gestion 14

2.2 Objectifs et utilités du tableau de bord de gestion..... 19

2.3 Les limite du tableau de bord de gestion 20

Section 3. Démarches du tableau de bord 21

3.1 Les principes et les étapes de conception de tableau de bord de gestion 21

3.1.1 Les principes de conception du tableau de bord de gestion 21

3.1.2 Les étapes de conception du tableau de bord de gestion	23
3.2 Les méthodes et les étapes d'élaboration un tableau de bord.....	24
3.2.1 Approche d'objectif	24
3.2.2 L'approche de pilotage	27
3.3 Les étapes de construction un meilleur tableau de bord	34
Conclusion	35
Chapitre II. Notion et aspect théorique sur le contrôle de gestions	36
Section 1. Le contrôle de gestion	36
1.1 Objectif de contrôle de gestion	37
1.1.1 La performance de l'entreprise	37
1.1.2 L'amélioration permanente de l'organisation	37
1.1.3 Servir de support de dialogue hiérarchique	38
1.1.4 La prise en compte des risques	38
1.2 Les fonctions et Processus de contrôle de gestion.....	39
1.2.1 Les fonctions de contrôle de gestion	39
1.2.2 Processus de contrôle de gestion	40
1.3 Missions et limite de contrôle de gestion	43
1.3.1 Les missions de contrôle de gestion	43
1.3.2 Les limites de contrôle de gestion	44
Section 2. Les outils de contrôle de gestion	45
2.1 Les outils de contrôle de gestion	45
2.1.1 Les outils prévisionnels	45
2.1.2 Les outils de suivi de réalisation	47
2.2 Le rôle du contrôleur de gestion dans la présentation d'un meilleur tableau de bord	51
Section 3. Relation du tableau de bord et le contrôle de gestion	53
3.1 La relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion.....	53
3.2 Comparaison le tableau de bord et autre outil de contrôle de gestion	54

3.2.1 Le tableau de bord et autre outil de contrôle de gestion	54
3.2.2 Le tableau de bord de gestion et tableau de reporting	56
3.2.3 Tableau de bord de gestion et Balanced scorecard.....	57
3.3 Les risques d'un mauvais tableau de bord.....	60
Conclusion.....	60
Chapitre III. Aspect pratique du tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI	61
Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil	61
1.1 Historique et situation géographique	61
1.1.1 Missions et activités.....	62
1.1.2 Les différentes filières de la SARLIBRAHIM & FILS	63
1.1.3 IFRI à l'échelle nationale et internationale	63
1.2 Présentation des différents services	64
1.2.1 La direction générale	64
1.2.2 Le service qualité.....	64
1.2.3 Le secrétariat	64
1.2.4 Service informatique.....	64
1.2.5 Service commerciale	65
1.2.6 Service approvisionnement	65
1.2.7 Service finance et comptabilité	65
1.2.8 Service du personnel	65
1.2.9 Service de gestion des stocks	65
1.2.10 Service hygiène, sécurité, environnement (HSE)	66
1.2.11 Service technique.....	66
1.2.12 Service de production	66
1.2.13 La direction des ressources humaines (DRH)	66
1.3 L'environnement de la société.....	68

1.3.1 Les fournisseurs	68
1.3.2 Les consommateurs	68
Section 2. Analyse et l'élaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI	68
2.1 Phase A : identification.....	68
2.1.1 Etape01 : environnement de l'entreprise	69
2.1.2 Etape02 : identification de l'entreprise	70
2.2 Phase B : conception.....	70
2.2.1 Etape03 : définition des objectifs	70
2.2.2 Etape04 : construction du tableau de bord	71
2.2.3 Etape05 : choix des indicateurs	71
2.2.4 Etape06 : collecte des informations	72
2.2.5 Etape07 : système de tableau de bord	72
2.3 Phase C : Phase de mise en œuvre.....	96
2.3.1 Etape08 : Choix de progiciel	96
2.3.2 Etape09 : Intégration et déploiement de la solution	97
2.4 Phase D : phase d'amélioration permanente.....	97
2.4.1 Étape10 : L'audit du système	97
Section 3. Présentation le meilleur tableau de bord de gestion	98
3.1 Le meilleur tableau de bord selon l'objectif de la SARL IFRI	98
3.2 Les tableaux de bord de gestion au sein de la SARL IFRI.....	101
Conclusions	104
Conclusion générale	105
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

L'objectif de notre travail, est d'identifier le rôle du contrôle de gestion au sein d'une organisation, ainsi que l'importance de mettre en place le tableau de bord de gestion.

À la fois théorique et pratique, ce mémoire est structuré en deux parties. La première aborde de manière générale, les concepts du tableau de bord et contrôle de gestion. La seconde partie est consacrée à la conception d'un tableau de bord de gestion, au sein de l'entreprise IFRI, en se servant de l'ensemble d'étapes de la méthode GIMSI.

Au terme de notre étude, après avoir tenté d'élaborer un tableau de bord de gestion efficace, qui contient des indicateurs pertinents pour l'entreprise IFRI, nous sommes arrivés à la conclusion que, le tableau de bord de gestion est l'outil, par excellence qui permet aux responsables de maintenir l'activité et de prendre les meilleures décisions.

Mots clés

Tableau de bord, meilleur tableau de bord de gestion, indicateur, contrôle de gestion, GIMSI.

Abstract

The purpose of ours work is to identify the role of management control within an organization and the importance of setting up one of its tools which is the management dashboard.

At once theoretical or practical, this dissertation is structured on two parties, the first develops generally the concepts of dashboard and management control, the second party is oriented to the design of a management dashboard within the company of IFRI, with the help of a set of steps of GIMSI method.

The conclusion that we are arrived after building an effective management dashboard thatcontains relevant indicator for the company of IFRI: the dashboard is the best tool that allows responsible to maintain the activity and take best decisions.

Keywords

Dashboard, management dashboard, indicator, management control, GIMSI.