

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira – Bejaia-Faculté des Lettres et des Langues
Département des Science de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Finance d'entreprise

Thème

Contrôle de Gestion
cas pratique : Unité Emballage Bejaia (U.E.B)

présenté par :

✚ M^r . HADDOUCHI Hakim

✚ M^r .Hani Yacine

Dirigé par :

M^r. FRISSOU Mahmoud

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements

*Nous remercions dieu de nous avoir donné la volonté et la
Patience pour achever ce travail.*

A tous le personnel de U.E. Bejaia

*A Notre encadreur **Mr FRISSOU Mohamed** qui nous a aidés de Réaliser
notre travail.*

A tous ceux qu'ont contribués à notre formation.

A tous ceux qui nous a aidé de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie cet événement marquant de ma vie à :

mes grands-parents paternelle et maternelle, que dieu les garde pour moi.

Mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers M^{me} FRISSOU Mahmoud qui m'a apporté son soutien morale et intellectuel tout au long de ma formation

Mon remerciement aussi pour le directeur de l'unité d'emballage Bejaia qui m'a apporté son soutien morale et intellectuel tout au long de ma formation

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection

Tous ceux qui me sont chère, qu'ils trouvent à travers ces lignes l'expression de ma parfaite gratitude.

Yacine

Dédicaces

Je dédie cet événement marquant de ma vie à :

mes grands-parents paternelle et maternelle, que dieu les garde pour moi.

Mes chers parents

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers M^{me} FRISSOU Mahmoud qui m'a apporté son soutien morale et intellectuel tout au long de ma formation

Mon remerciement aussi pour le directeur de l'unité d'emballage Bejaia qui m'a apporté son soutien morale et intellectuel tout au long de ma formation

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection

Tous ceux qui me sont chère, qu'ils trouvent à travers ces lignes l'expression de ma parfaite gratitude.

Hakim

Liste des abréviations

ABC : Activité Basing Acounted

AC : Actif Circulant

AF : Actif Fixe

BFR : Besoin de Fond de Roulement

CA : Chiffre d'Affaire

CG : Contrôle de Gestion

CH F : Charges Fixes

CP : Capitaux Propre

CUMP : Cout Unitaire Moyenne Pondérée

DARH : Direction de l'Administration de Ressources Humaines

DCT : Dette à Court Terme

DF : Dette Financier

DF : Dette Financier

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DLT : Dette à Long Terme

DT : Direction Technique

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FR : Fond de Roulement

GIMSI : Généralisation Information Méthode Système Individualité

HT : Hors Taxe

IBS : Impôt sur le Bénéfices des Sociétés

IRFF : Imputation Rationnelle des Frais Fixes

KP : Capitaux Permanents

LHC : Laboratoire d'Habitat et Construction

LNHC : Laboratoire National d'Habitat et Construction

OVAR : Objectif Variable d'Action Responsabilité

RAC : Ratio de l'Actif Circulant

RDCT : Ratio des Dettes à Court Terme

RICF :Ratio d'Importance des Capitaux Fixes

RIF :Ratio d'Indépendance Financière

RLG : Ratio de Liquidité Générale

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Réduite

RN : Résultat Net

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RS : Ratio de Solvabilité

SPA : Société Par Action

SR : Seuil de Rentabilité

TDB : Tableau De Bord

TN : Trésorerie Nette

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisée

VR : Valeur Réalisable

Liste des Figure

Figure N° 01 : Rôle du contrôleur de gestion.....	7
Figure N° 02 : Le processus du contrôle de gestion.....	9
Figure N° 03 : Rôle du contrôleur de gestion.....	16
Figure N° 04 : présentation de quelques formes graphiques.....	22
Figure N°05 : Les dimensions de trois phases d'intelligence.....	46
Figure N°06 : Le tableau de bord dans l'organisation.....	51
Figure N° 07 : L'organigramme de l'entreprise « EPE BEJAIA EMBALLAGE »	61

Liste des Tableaux

Tableau N°01 : Les dix(10) étapes de la méthode GIMSI.....	36
Tableau N°02 : Les caractéristiques des trois types de décision.....	44
Tableau N° 03 : Tableau de bord de la direction RH pour l'année 2019.....	79
Tableau N° 04 : Tableau de bord de la direction appro-commerciale pour l'année 2019.....	82
Tableau N° 05 : Tableau de bord de la direction finance et comptabilité pour l'année 2019.....	84
Tableau N°06 : Tableau de bord de la direction exploitation pour l'année 2019.....	86
Tableau N°07 : tableau de synthèse pour la direction générale pour l'année 2019.....	88

Liste des Graphes

Graphique N°01 : représentation de la masse salariale par catégorie.....	80
Graphique N° 02 : représentation du pourcentage d'effectif selon le sexe.....	81
Graphique N° 03 : Représentation des prévisions et réalisations du chiffre d'affaire en KDA.....	83
Graphique N° 04 : Les quantités vendues par produits.....	83
Graphique N°05 : représentation des ratios de la structure financière.....	85
Graphique N° 06 : Présentation des coûts de revient de chaque produit en KDA.....	87

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des Abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

sommaire

Introduction Générale..... 01

Chapitre 1 : Le cadre théorique de contrôle de gestion et tableau de bord

Section 1 : Concepts généraux de contrôle de gestion..... 05

Section 2 : Concepts généraux de e tableau de bord..... 18

Chapitre 02 : les outils et les démarches pratique d'un tableau de bord et la décision Introduction

Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord..... 29

Section 2 : Le tableau de bord comme outil de prise de décision..... 43

Section 3 : Evolution des tableaux de bord..... 50

Chapitre 03 : Conception des tableaux de bord au sein de l'entreprise

"EPE BEJAIA EMBALLAGE"

Section 01: Présentation de l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALLAGE" 58

Section 02: Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE" 63

Section 03: Conception des tableaux de bord de gestion pour l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALAGE" 67

Conclusion Générale..... 90

Référence Bibliographique

Tables des mastères

Annexes



INTRODUCTION GENERAL

Introduction

L'entreprise est un ensemble complexe qui met en œuvre des facteurs variés dans des procédures élaborées. Elle évolue dans un environnement mouvant et agressif dont ses actions rencontrent des obstacles. Et comme tous les grands ensembles technologiques modernes, elle est souvent dotée d'un dispositif de guidage et de contrôle, à savoir « *le contrôle de gestion* ».

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation (R.N. Anthony, 1965)¹. A cet effet, il est plus souvent nécessaire de compléter le système de contrôle de gestion par des outils, à savoir: la comptabilité analytique, le système d'information, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons s'intéresser à l'un des outils de contrôle de gestion qui est *le tableau de bord*. Ce dernier constitue à la fois, un support de dialogue et un outil d'aide à la décision et contribue à la maîtrise des performances économiques de l'organisation.

La notion du tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948. Au début, le terme de tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation au sein de l'entreprise d'une masse de documents, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Et ce n'est que dans un passé récent que certaines firmes, parmi les plus importantes, ont créé un système de saisie, du traitement, et de diffusion interne d'informations quantitatives, correspondant réellement à la notion du tableau de bord.

Ainsi, le tableau de bord ne peut être que l'expression d'un réseau d'informations, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. Notamment, un tableau de bord composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre la dite performance.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de faire comprendre l'importance et la nécessité de la mise en œuvre d'un tableau de bord au sein d'une entreprise, à partir de la

¹ ANTHONY R N; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995.

présentation et de l'étude des différents tableaux de bord de l'unité d'emballage sis a bejaia , en appliquant, à la fois, les fondements et les règles théoriques universelles de structuration d'un tableau de bord et les exigences et les caractéristiques de l'organisme d'accueil.

Notre problématique de recherche se situe ainsi dans le cadre de l'étude de tableau de bord, outil de contrôle de gestion dans l'unité d'emballage à Bejaïa. La question principale à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

Comment contribué-t-il le tableau de bord à prendre des décisions efficaces dans l'unité d'emballage à Bejaïa?

Face au changement du contexte financier et à l'impératif de l'intégration de contrôle de gestion et de la performance, d'autres questions secondaires peuvent être formulées :

- Qu'est ce que le tableau de bord?
- Comment est-il planifié?
- Comment intervient cet outil dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'entreprise?

Pour mener à bien notre travail, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

- ✓ Le tableau de bord joue un rôle important dans le contrôle de gestion, en donnant un aperçu exact et spécial sur le statut de l'entreprise. Il contribue à la prise de décisions dans le temps et dans le lieu approprié, dans un effort pour l'amélioration de l'outil en général.
- ✓ La non performance de l'entreprise Algérienne est due à l'échec du mécanisme de gestion, d'une part, et à l'incapacité de profiter dans le développement massif qui a lieu dans les méthodes administratives et économiques et la gestion dans le monde.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

- Une recherche bibliographique et documentaire : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (ouvrages, revues et articles) et documents offerts par l'organisme d'accueil (procédures et manuel).

- L'étude d'un cas pratique : qui nous a conduit à nous intéresser à l'élaboration et donc à l'analyse de la contribution d'un tableau de bord au niveau de l'unité d'emballage à Bejaïa pour avoir une vision concrète du sujet, objet de notre étude.

Ces deux principales étapes de travail constitueront les trois chapitres de ce mémoire :

- Un premier chapitre traitera le cadre théorique du contrôle de gestion et de tableau de bord
- Un deuxième chapitre abordera les outils et les démarches pratique d'un tableau de bord et la décision ;
- Enfin, afin d'illustrer ce qui aura été explicité dans les deux premiers chapitres citées ci-dessus, nous avons effectué une étude d'un cas pratique au niveau de Complexe d'emballage à Bejaïa (CEB).



CHAPITRE I
notions de base sur
l'entrepreneuriat

Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.

De nos jours, avec la mondialisation et l'ouverture des économies dans tous les domaines, les entreprises se trouvent en situation très complexes pour le lancement et l'identification de leurs produits dans le marché. En effet, seules les entreprises qui maîtrisent leurs gestions peuvent accaparer une part importante du marché qui se caractérise jour par jour par une évolution immense. De ce fait, le contrôle de gestion est indispensable et incontournable pour toute entreprise qui a comme but d'améliorer sa situation financière et économique. Il vise à motiver les responsables de l'entreprise à créer la convergence des objectifs tracés par cette dernière.

L'évolution du contrôle de gestion est lié aux différentes approches qui ont marqué la notion de performance ; la performance d'abord été abordée sous l'angle financier, mais des instabilités et des incertitudes sont apparues dans l'environnement des organisations ; l'aptitude à piloter la performance est, désormais, apparue comme un gage de survie pour les organisations.

C'est ainsi que le contrôle de gestion intervient. Il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour ce faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

Section 1 : Concepts généraux de contrôle de gestion

Cette section présentera le concept de contrôle de gestion. Dans une première étape, nous abordons la définition de contrôle de gestion, ses objectifs, son processus, ses missions et ses limites. Dans une seconde étape, nous procédons à l'analyse de ses outils.

1.1 Définition du contrôle de gestion

❖ **Selon KHEMAKHEN (2001)**, « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs »¹.

❖ **Pour C.GRENIER, (1990)**, « Le contrôle de gestion consiste à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacité des actions et des moyens pour atteindre les objectifs »².

❖ Enfin, une synthèse des définitions est donnée par R.N. ANTHONY (1965), pour lui, « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs organisationnels. En somme, le contrôle de gestion n'est donc pas que le contrôle budgétaire, il doit aller plus loin, en s'assurant que les actions ont été menées de façon économique, efficace et efficiente »³.

1.2 Objectifs du contrôle de gestion

Après avoir définie la notion de contrôle de gestion, nous allons aborder ses objectifs. Dans la mise en œuvre des stratégies, il vise :

¹ KHEMAKHEM A, LARDOI ; « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, p10.

² GRENER G ; « Les pratiques et les recherches en contrôle de gestion », CERAM I.A.E. de Nice, 1994, p30.

³ ANTHONY R N; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995, p23.

1.2.1. L'efficacité

- ✓ Elle se définit par rapport à un objectif donné ;
- ✓ Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- ✓ Elle est complètement indépendante du coût.

L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Exemple : un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

1.2.2. L'efficience

- ✓ Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement, se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.
- ✓ Un système de production est efficient s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficient.

1.2.3. L'économie

Est dite économique, toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :

- ✓ Moindre coût ;
- ✓ Quantité et qualité conforme à la norme établie ;
- ✓ Moments et lieux opportuns.

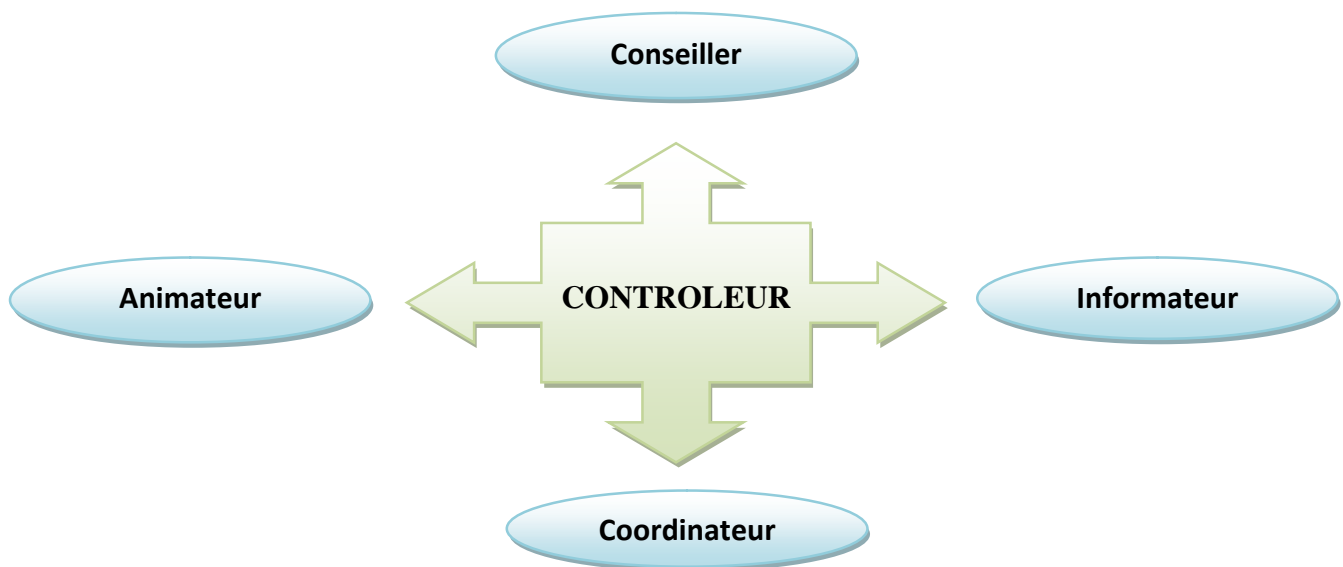
1.3. Rôle du contrôleur de gestion

- Attribution classique du contrôleur de gestion : il a pour mission d'établir un diagnostic des besoins de contrôle de gestion et de créer les outils et les procédures appropriés à ces besoins. Il doit superviser le fonctionnement technique des outils prévisionnels, comme le budget, en analysant la cohérence des chiffres transmis et en veillant au respect des directives reçues. Il a également pour fonction d'expliquer la formation du résultat en analysant rétrospectivement les coûts, les résultats, les performances. En fin, il assure le

reporting c'est-à-dire qu'il doit rendre compte au niveau hiérarchique supérieur sur le plan financier, commerciale...etc.

- Rôle novateur du contrôleur de gestion : à ses fonctions techniques viennent s'ajouter des fonctions de conseil et d'aide à la décision auprès de la direction générale sur des projets stratégiques et auprès des responsables opérationnels sur leurs problèmes de gestion courante.

Figure 01 : Rôle du contrôleur de gestion.



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

1.4 Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, à savoir :

1.4.1 La phase de prévision :

Cette phase dépend 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'une raison temporelles. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.4.2 La phase d'exécution :

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils déposent d'un système d'information qui mesure les résultats de leur action. Ce système de mesure doit être compris et acceptés par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

1.4.3 La phase d'évaluation :

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes, elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

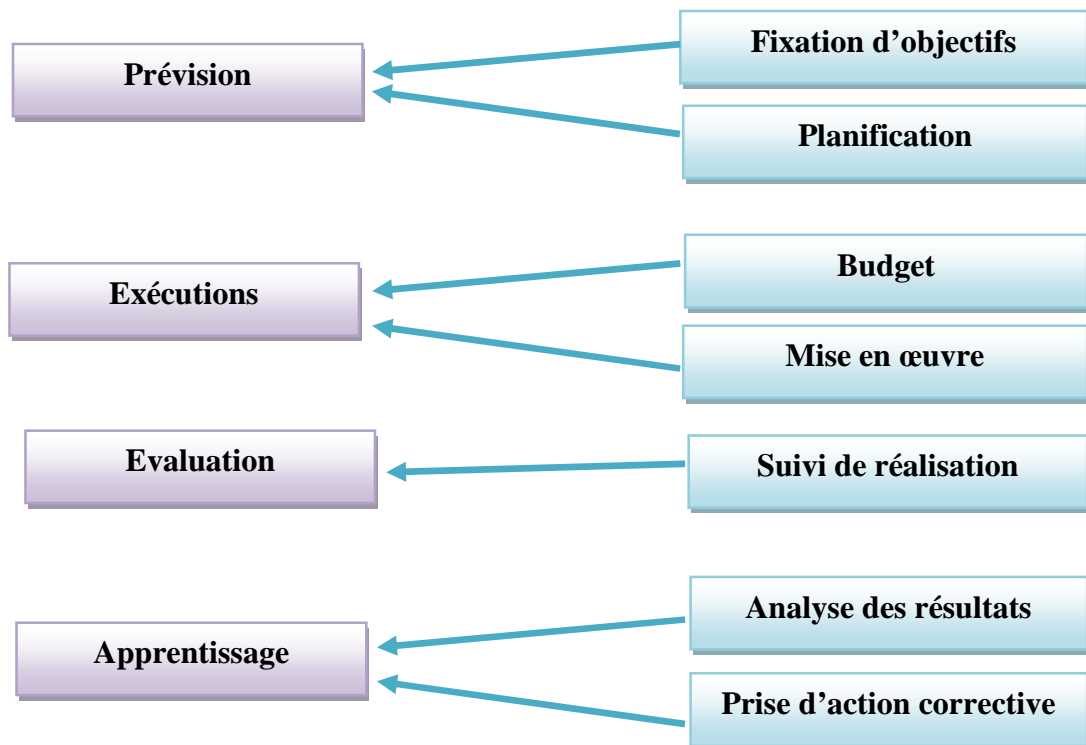
Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement aux niveaux des entités.

1.4.4 La phase d'apprentissage :

Cette phase permet, grâce à l'analyse des résultats, de faire progresser l'ensemble de système de prévision par apprentissage. En effet, des facteurs de compétitive peuvent découvrir d'éventuelles faiblesses. Par conséquent, une base de données est constituée pour être utilisée en vue de faire des facteurs prévisionnels. Le schéma N° 1 résume les étapes que nous venons de décrire :

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mis en œuvre, suivi des résultats, prise d'action correctives) débutant par la fixation d'objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser, c'est un document qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est à dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vent dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs) et l'efficience (la mise en œuvre de minimum des ressources nécessaire pour l'obtention de résultat), les acteurs de l'entreprise doivent tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

Figure N° 02 : Le processus du contrôle de gestion



Source : H. LONING, "CG « Organisation et mise en œuvre », 2em édition, DUNOD, 2003, p3.

1.5 Les missions de contrôle de gestion

Après avoir défini le concept de contrôle de gestion et abordé ses objectifs et son processus, nous allons évoquer ses missions.

Le processus de contrôle de gestion s'effectue à l'intérieur d'une organisation orientée par une politique générale et agissant dans un environnement externe marqué par l'incertitude, la turbulence et la complexité. Les fonctions du contrôleur de gestion sont classées en cinq catégories :

- Concevoir et faire fonctionner le système d'information ;
- Contribuer à la définition de la structure en favorisant la création de centres de profit ;
- Aider à l'établissement de plans à moyen et à court terme ;
- Contrôler les réalisations ;
- Mener les études économiques ou y participer.

Le contrôle de gestion touche, alors, à toutes les fonctions de l'entreprise et utilise divers outils de gestion. Il concerne :

- L'analyse des coûts ;
- L'analyse des écarts ;
- L'analyse des budgets et des plans ;
- L'élaboration du tableau de bord ;
- L'analyse de la valeur ;
- Le contrôle de la qualité... etc.

Le rôle du contrôleur de gestion étant de faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels.

1.6 Les outils de contrôle de gestion

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions en assurant une bonne maîtrise de gestion et la continuité des activités. Dans ce cadre, les gestionnaires utilisent de nombreux outils d'aide à la décision.

A cet effet, le contrôle de gestion propose quatre outils qui servent la maîtrise de gestion et l'implantation d'un système d'information fiable qui aide les managers dans le processus décisionnel. Ces outils sont :

- Analyse des coûts ;
- Les tableaux de bord de gestion ;
- Le système d'information ;
- Contrôle budgétaire.

1.6.1 Analyse des coûts (comptabilité analytique)

Parmi les principaux soucis et préoccupations des dirigeants, la maîtrise des coûts tout en adaptant toutes les stratégies disponibles qui assurent la minimisation possible des coûts.

Les méthodes les plus utilisées dans ce stade sont : la méthode des centres d'analyse, la méthode ABC, méthode des coûts variables et la méthode d'imputation rationnelle des charges fixes.

❖ La méthode des centres d'analyse ou la méthode du coût complet

Cette méthode repose sur l'analyse par produit ou par service, et sur la distinction entre les charges directes et indirectes à partir de l'affectation et de l'implantation de tous ces coûts sur les produits selon des clefs appelés : unité d'œuvre. Les stocks dans cette méthode sont évalués selon CUMP ou PEPS, tandis que le type d'inventaire utilisé est l'inventaire permanent.

Cette méthode nécessite l'établissement d'un tableau de répartition des charges indirectes selon les clés dans les centres d'analyse : répartition primaire et répartition secondaire (avec prestations réciproques éventuelles).

L'application de cette méthode comporte les étapes suivantes :

➤ Affectation de charges directes aux produits

Cette affectation s'effectue soit sur la base des documents originaux saisis dans la comptabilité générale (facture, bon,...etc.) ou bien sur la base des documents spécifiques au système d'information analytique destinés à saisir des consommations concernant :

- ✓ Les matières en valorisant les consommations prélevées des stocks c'est à dire connaître les quantités consommées et le cout d'achat unitaire ;
- ✓ Main d'œuvre : il s'agit de valoriser le temps de travail en nombre d'heures productives et le cout horaire d'une heure productive. Donc cette étape, ne permet que de déterminer un coût direct.

➤ Répartition des charges indirectes dans les centres d'analyses

Cette étape consiste à découper l'entreprise en centres d'analyse d'où on distingue deux sections d'analyse :

- ✓ **Les centres principaux** : ils correspondent aux fonctions opérationnelles principales d'entreprise telle que l'approvisionnement, la production et la distribution ;
- ✓ Les centres auxiliaires : ils correspondent à des fonctions opérationnelles secondaires telle que l'entretien, maintenance,...etc. dans ces centres il est difficile d'établir une relation entre les activités et les produits obtenus, par contre leur activités dépend des centres principaux car ils leurs fournissent un certain volume de prestations.

Après la répartition primaire et secondaire des charges indirectes ,on regroupe par suite toutes les charges indirectes dans les sections principales qui nécessite l'absorption des charges inclus dans les centres auxiliaires tout en respectant la nature des unités d'œuvre utilisées (kg matière traitée, heure de travail...etc.) et enfin implanter ces charges aux coûts concernés (coût d'achat de la période, coût de production, coût de revient).

❖ **Coût variable**

L'objectif de cette méthode est de repérer les produits dont les marges sur les coûts variables sont négatives et les supprimées. Elle repose sur le principe de compte de résultat différentiel, ainsi sur la distinction entre les charges variables et les charges fixes. Cette méthode permet aux gestionnaires de calculer le seuil de rentabilité et la date du point mort soit l'activité de l'entreprise est régulière ou bien irrégulière.

- ✓ **Le seuil de rentabilité ou le point mort (SR) :** il correspond au volume d'activité auquel l'entreprise a des revenus égaux aux coûts, c'est-à-dire qu'elle n'y enregistre ni bénéfice ni perte, donc c'est le chiffre d'affaire critique. A ce niveau l'entreprise couvre la totalité de ces charges fixes.

❖ **Imputation Rationnelle des Frais Fixes (IRFF)**

L'objectif de cette méthode est d'éliminer l'influence des charges fixes dans le coût de revient et de rendre le coût de revient unitaire indépendant de la variation du volume d'activité de l'entreprise, et d'isoler l'effet de cette variation pour en mesurer l'impact la répartition des charges indirectes dans les centres d'analyse est faite avec les charges fixes imputables.

- ✓ **L'imputation rationnelle supprime l'incidence de la variation du volume d'activité sur les coûts :** la méthode va permettre de stabiliser le coût complet, de telle sorte qu'il soit un indicateur de gestion valable, sa variation en plus ou en moins reflétant alors une détérioration ou une amélioration des conditions d'exploitation de l'entreprise ou d'un centre d'activité donné. En effet, le principe consiste à :
 - Ventiler les coûts directs et indirects en coûts variables et coûts fixes.
 - Définir pour chaque centre d'analyse un niveau d'activité « normal ».
 - Imputer au coût de revient des produits, les coûts fixes, en les pondérant par un coefficient (dit coefficient d'imputation rationnelle). Seule seront imputés aux coûts de revient, les coûts fixes correspondant aux capacités de production réellement utilisées sur la période

On obtient ainsi, le coefficient d'imputation rationnelle comme étant le rapport :

Activité réelle/ activité normale

Et des coûts fixes imputés sur la base de ce coefficient, soit :

Coûts fixes imputés = coûts fixes réels * coefficient d'imputation

- ❖ **Détermination de l'activité normale** : Il y a deux optiques pour fixer le niveau d'activité « normale » :
 - ✓ L'optique interne basée sur le potentiel technique de l'entreprise. C'est celui qui résulte d'une utilisation continue des capacités de production (capacité théorique), compte tenu des temps d'arrêt inévitables pour l'entretien, les réparations... (capacité réelle).
 - ✓ L'optique externe ou prévisionnelle basée sur les capacités d'absorption du marché, et donc les prévisions de ventes de l'entreprise.

❖ **l'intérêt de la méthode IRFF**

Toute variation des coûts d'imputation rationnelle résulte de la seule variation des conditions d'exploitation, variation du coût variable unitaire et variation des coûts fixes.

Ces coûts deviennent alors significatifs de la « performance » de centre d'activité, dans la mesure où le responsable du centre n'a pas, toujours, la maîtrise de son volume d'activité, c'est le cas des centres de fabrication dont l'activité dépend de l'activité commerciale.

Cette méthode permet d'informer le responsable sur le montant de la perte occasionnée par la sous-activité, ou le gain généré par la suractivité. En cas de sous-activité persistante, des mesures sont à prendre, soit pour saturer les capacités, soit pour les réduire et les adapter à l'activité.

Enfin, et pour les entreprises qui travaillent à la commande et répondent à des devis, le recours à la méthode de L'IRFF est nécessaire pour définir un prix, l'entreprise qui intégrerait dans un devis la totalité de l'amortissement annuel d'une machine qui ne servirait que pour la commande considérée aurait peu de chance de voir son offre retenue.

❖ La méthode ABC

Dans cette étape on va procéder aux principes ainsi que l'application de la méthode ABC

➤ Principes de la méthode ABC:

La méthode ABC permet la mise en place d'un langage commun entre le contrôleur de gestion et les opérationnels au service :

- ✓ De l'analyse et de l'optimisation des activités et processus ;
- ✓ Du calcul de la rentabilité réelle des produits, clients et canaux de distribution ;
- ✓ De la mesure et de l'analyse de la performance des activités supports et opérationnelles ;
- ✓ De la définition et la mise en œuvre de nouvelles politiques de tarification des produits et services ;
- ✓ De l'identification et de la gestion des ressources disponibles ;
- ✓ De la simulation et de l'élaboration de budgets par activités.

Cette méthode repose sur ces deux principes :

- Les activités consomment des ressources ;
- Les produits consomment des activités.

Dans cette optique, l'entreprise est découpée non pas en fonction, mais en activité dont chacune est caractérisée par une unité de consommation dénommée inducteur d'activité. $\text{Coût d'inducteur} = \text{coût des ressources d'activité} / \text{volume d'inducteur}$.

➤ Application de la méthode ABC

L'application de cette méthode comporte les étapes suivantes :

- ✓ Identification des charges indirectes ;
- ✓ Recensement des activités ; Affecter les ressources aux activités ;
- ✓ Identification des inducteurs d'activité ; Regroupement les activités par inducteur ;
- ✓ Calcul les coûts des inducteurs ; Implantation les couts des inducteurs aux produits.14

1.6.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un système d'information léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centre de responsabilité, non seulement il présente à chaque

manager les résultats synoptiques qui le concernent, mais ils attirent son attention sur des écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles. Concevoir un tableau de bord consiste donc à concilier des exigences apparemment contradictoires.

- Retenir peu d'indicateurs mais tous ceux qui est essentiels ;
- Personnalisé le document pour son destinataire tout en respectent une présentation homogène au sein de l'entreprise ;
- Agréger les informations, on passe d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux en ciblant la communication sur les indicateur contractuels.

1.6.3 Le système d'information de gestion

Il Constitue l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation. Le système d'informations à trois finalités essentielles :

- Le contrôle (le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision) ;
- La coordination ;
- La décision.15

Il consiste à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler. Le système d'information doit prendre plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins responsables et des acteurs de l'entreprise :

Système d'information stratégique pour les décideurs : Celui-ci, peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques. Il peut, également, prendre la forme plus avancée de veille stratégique, destinés à permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés.

Système d'information pour les responsables opérationnels : il se traduira par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester les hypothèses du travail ;

En résumé, le système d'information de gestion vise à :

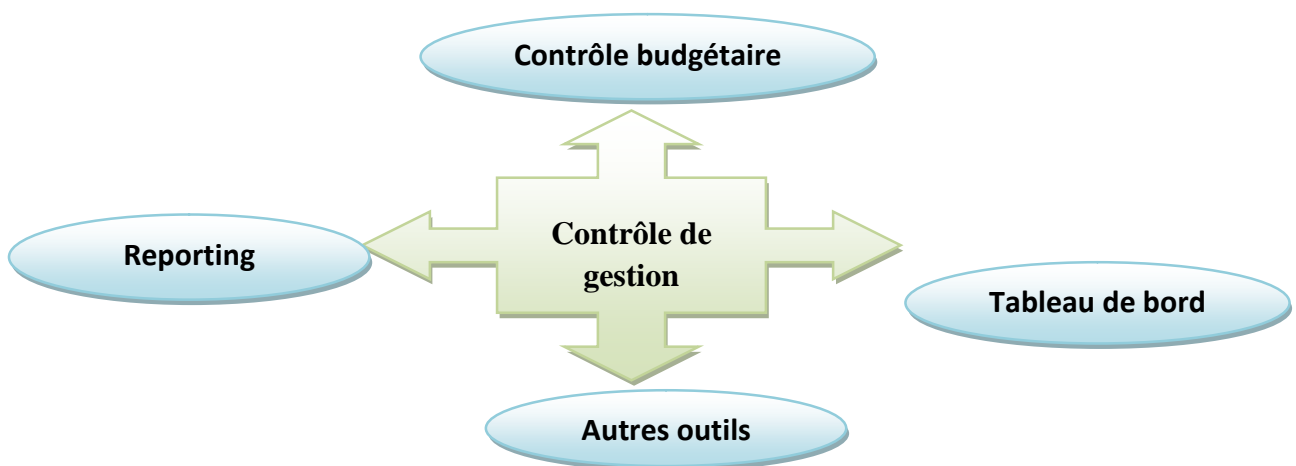
- ✓ Fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ Faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion.

1.6.4 Le contrôle budgétaire

La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- ✓ De rechercher le (ou les) cause (s) d'écarts ;
 - ✓ D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
 - ✓ De prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaire ;
 - ✓ L'activité des responsables budgétaires
- ❖ **Caractérisation**
- ✓ Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion ;
 - ✓ Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Figure 03 : Rôle du contrôleur de gestion.



Source : Source : DORIATH B., GAUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, Paris, 2007, P10.

1.7 Les limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. Il existe trois limites fondamentales :

- ✓ Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable ;
- ✓ Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en le renouvelant le plus souvent possible;
- ✓ Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

Section 2 : Concepts généraux de e tableau de bord

2.1. Définition du tableau de bord

Un tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs donnant à un responsable tous les éléments lui permettant de prendre visuellement et rapidement des décisions. Compte tenu de sa valeur stratégique, un tableau de bord doit nécessairement être simple tout en étant explicite et rigoureux.

❖ Selon BOIX Daniel

Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectifs stratégiques, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter.⁴

❖ Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁵

❖ Selon SAULOU.J.Y

« Le tableau de bord du responsable est un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est-à-dire ce titre, un instrument de contrôle mettant en évidence des écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes »⁶

⁴ BOIX Daniel, Le tableau de bord, un dispositif de management, Ed. D'Organisation, Paris, 2005, P.04

⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPAR, DECF Contrôle de gestion, Ed Dunod, 5ème éditions, Paris, P.591

⁶ SAULOU.J.Y, Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, Paris, 1982, P.40.

❖ Selon Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère et Jacques Muller

« Un tableau de bord est un instrument qui reprend les informations indispensables pour les filtrer et les présenter de façon claire et synthétique aux décideurs concernés »⁷

❖ Selon Alain FERNANDEZ

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. Le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions. Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision. On peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

2.2. Rôle du tableau de bord

Dans le monde turbulent et instable qui est le nôtre 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. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation « aux aguets ».

Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les événements. Mais pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance : Le tableau de bord. Notons que nous généralisons la notion habituellement admise de tableau de bord. Il n'est plus réservé exclusivement à la direction et au contrôle de gestion.

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.⁸

⁷ Michel Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller, DCG contrôle de gestion, Ed. Nathan, P. 446

⁸ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed. EYROLLES, 5^{ème} édition, paris, 2010, P.3.

2.3. Les différents types des tableaux de bord

Il existe en effet plusieurs types de tableau de bord ayant pour dénomination « tableau de bord de ... », ainsi on peut avoir une panoplie de tableaux de bord mais les plus utilisés sont : Le tableau de bord de gestion et le tableau de bord stratégique. On peut avoir aussi des tableaux de bord opérationnels (commercial, exploitation...).

2.3.1. Le tableau de bord de gestion :

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Il a la possibilité d'inclure des informations extérieures, il contient très peu de données centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir. Il est évolutif, léger et rapide à obtenir et à lire.

2.3.2. Le tableau de bord stratégique

Ce type de tableau doit permettre à l'équipe dirigeante de suivre la réalisation des objectifs stratégiques, et de suivre la réalisation de ces objectifs à chaque niveau de l'organisation, en regroupant les données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie. Son horizon est à long terme, il est utilisé par la direction générale. Il offre une vue synthétique de l'activité du site, met en évidence les exceptions et il sert à la gestion de l'entreprise dans le but d'informer ou alerter.

2.3.3. Le tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel permet aux employés en première ligne et aux superviseurs de suivre les principaux processus opérationnels. Le suivi est essentiel dans leur activité. Il communique les données indisponibles au contrôle à court terme de la marche de l'entreprise. Il est établi dans des délais très brefs et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux dirigeants d'exercer rapidement des actions correctives et même d'anticiper l'évènement.

2.4. Les outils du tableau de bord.

Dans un tableau de bord les informations sont collectées de manière systématique et rationnelle d'une façon cohérente sous différentes formes telles que : Les valeurs brutes et les

écarts, les ratios, les graphiques...etc. Elles ont pour but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision.

2.4.1. Les valeurs brutes et les écarts

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, du fait qu'elles mesurent les grandeurs sur lesquelles le responsable travaille. Quant aux écarts, ils mettent en évidence les éventuelles dérives par rapport aux prévisions.

Cependant, pour conduire l'action, les différents responsables ne doivent pas être submergés d'indicateurs, seuls les valeurs brutes et les écarts se rapportant aux points clés de l'activité du centre de responsabilité doivent être retenus pour accélérer l'analyse.

2.4.2. Les ratios

Un ratio est le rapport de deux grandeurs, celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation...etc.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique, ils permettent de mieux mesurer et situer les performances par rapport aux objectifs. Néanmoins, leur utilisation n'est significative que dans la mesure où leur évolution dans le temps et dans l'espace est mise en évidence.

Cependant, le recours aux ratios risque de faire perdre de vue au responsable les objectifs globaux qui sont mieux exprimés en montants globaux.

2.4.3. Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires ; mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité.

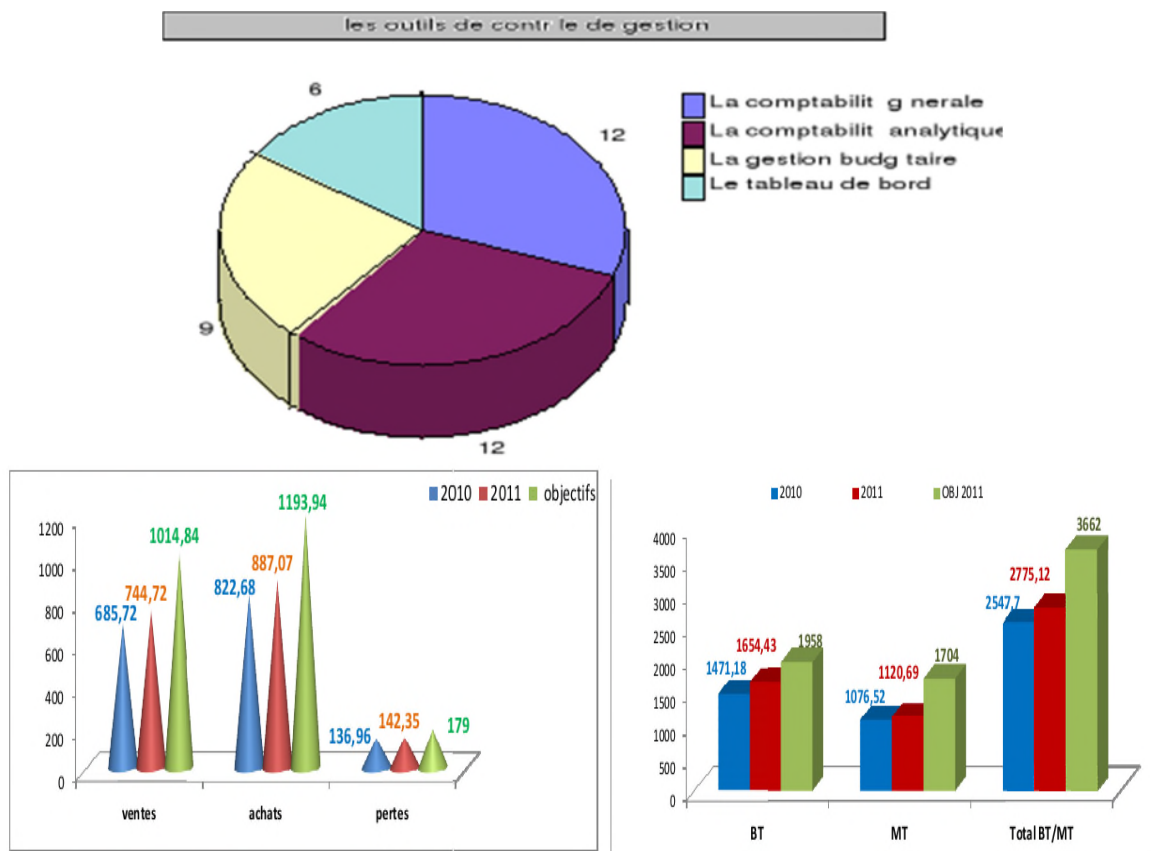
2.4.4. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste. Les formes des graphiques peuvent être variées selon la nature des informations présentées.

Par rapport aux tableaux chiffrés, les graphes possèdent de multiples vertus pédagogiques :

- Ils facilitent la compréhension de phénomènes complexes.
- Ils explicitent les variations et les écarts.
- Ils visualisent des évolutions et des tendances.
- Ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres

Figure 04 : présentation de quelques formes graphiques



2.4.5. 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. Toute la difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles. Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils sont une aide à la

décision, notion essentiellement contingente puisqu'elle dépend des entreprises, des secteurs d'activité, des niveaux hiérarchiques, des délégations données.

2.4.6. Les diagrammes polaires

Ces diagrammes sont d'utilisation commode pour représenter :

- Le nombre d'abonnements dans une entreprise de presse par exemple.
- Le chiffre d'affaires (dans ce cas, chaque branche du diagramme représente un mois).
- Une image qualité (chaque branche correspond à un indicateur qualité et donne une échelle de valeur de un à quatre par exemple)

2.4.7. Les multimédias

Image, voix. Ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

2.4.8. Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils portent sur :

- Les explications des écarts.
- Les décisions prises par le responsable.
- Questions sur des décisions à prendre.
- Justification des prévisions sur les mois à venir.
- Avancement des actions prises précisément.

2.5. Les fonctions et limites du tableau de bord

2.5.1. Les fonctions du tableau de bord

L'objectif principal de l'incorporation du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise est de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale, qui est une condition primordiale pour garantir expansion et pérennité à l'entreprise. Le tableau de bord est considéré comme un outil à dimensions multiples.

a. Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision

L'information contenue dans le tableau de bord est indispensable à la gestion : qu'elle soit constatation d'état de la situation pour la décision ou de suivi de réalisation. À cet effet, le pilotage du centre de responsabilité, par le gestionnaire, devient une tâche moins complexe, car, il dispose d'indicateurs de suivi de son système lui offrant la possibilité de maîtriser sa trajectoire et de prendre toute décision lui permettant de rétablir le cap en cas de dérives.

b. Le tableau de bord, outil de mesure des performances par rapport aux objectifs

Il permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations. Il met en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net...) par rapport aux objectifs préétablis qui servent de référence. La différence constitue un écart exprimé en valeur absolue et relative (%). Le responsable choisit une échelle de valeurs propre à lui pour répondre à la fonction d'autocontrôle et juger de sa performance. Être performant implique être, à la fois, efficace et efficient, donc la réalisation de l'objectif à moindre coût.

c. Le tableau de bord, outil de diagnostic et de réactivité

C'est un excellent révélateur des points faibles de l'entreprise (doubles emplois, définitions insuffisantes des responsabilités). La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.⁹

La sensibilisation permanente aux points clefs de leur gestion, la mise en œuvre de l'imagination pour trouver de meilleures solutions, la connaissance des problèmes des autres, enrichissent progressivement la formation économique des dirigeants, leur aptitude à la décision et à communiquer avec leurs collaborateurs pour les motiver. Le tableau de bord contribue à faire progresser la culture de gestion d'une organisation.¹⁰

⁹ LEROY. Michel, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P.42.

¹⁰ Michel Leroy, OP-CIT, P.43

2.5.2. Les limites du tableau de bord

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas, totalement, aux concepts que nous avons développés tant sur le plan des caractéristiques que sur le plan des fonctions. Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles, nous citons :

a. La perte de précision

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision sont placés dans la partie haute. Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapports d'activité, prévisions de ventes) subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale, dépourvue de détails, présentée généralement sous forme de ratios. À force de globalisation, l'information est dénaturée et n'est pas toujours porteuse de sens significatif riche pour susciter la prise de décision dépassant le même constat.¹¹

De même, en descendant la pyramide, les décisions stratégiques risquent d'être déformées ou mal interprétées par les intermédiaires, et arriver à destination porteuses d'une autre idée.

b. La mesure en temps différé

En général, le décideur se trouve en décalage avec le rythme d'évolution naturel de l'entreprise : cela est dû au fait que les tableaux de bord sont connectés au système comptable de l'entreprise et au contrôle de l'activité de type reporting, et que la publication des résultats s'effectue périodiquement (à échéance fixe). Ce système pose des problèmes dans le cas d'évolutions imprévues.

c. L'incomplétude de la mesure

Le système du tableau de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise, car, il est souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, et de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (information qualitative telle la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents pour appliquer des méthodes tel le benchmarking...). Parfois,

¹¹ FERNANDEZ.A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed. D'Organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, P.8-12.

les indicateurs sont déconnectés de la stratégie globale de l'entreprise et ne permettent pas d'orienter l'action.

Se baser sur les systèmes comptables et financiers à un autre inconvénient qui est la lenteur d'obtention des informations. Ce retard peut coûter cher à l'entreprise, car les mesures correctives adéquates n'ont pas été prises à temps.¹²

d. La recherche d'une représentation standardisée et universelle de l'information

Chaque responsable a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ; ceux-ci ne sont pas universels. Toute prise de décision est fonction de son vécu, de son expérience, et de sa manière de sélectionner les informations nécessaires. Une information pertinente universelle n'existe pas. Et partir d'une présentation standard de l'information ne conduit pas à une perception universelle. Pour le réussir, un tableau de bord doit être personnalisé, c'est-à-dire adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du responsable concerné. Malgré les limites du tableau de bord, il reste un outil de pilotage de la performance et un outil indispensable à la gestion de l'entreprise.

2.6. Les principes de conception du tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception¹³ :

2.6.1. Une cohérence avec l'organigramme

Un principe important à prendre en considération lors de la conception d'un tableau de bord est la conformité à l'organigramme de l'entreprise.

Cela induit un mécanisme de délégation de pouvoir qui fait que chaque responsable se voit déléguer, par le niveau hiérarchique supérieur, un pouvoir associé d'objectifs négociés et délègue lui-même au niveau inférieur, une partie de son pouvoir. Cela engendre trois flux de communication :

- Un flux descendant venant du niveau hiérarchique supérieur vers le niveau inférieur pour lui déléguer des pouvoirs et des objectifs négociés.

¹² FERNANDEZ.A, OP-CIT, P.13

¹³ ALAZARD.C, SEPARI.S, OP.CIT, P.599-602

- Un flux transversal entre les responsables de même niveau hiérarchique.
- Un flux ascendant venant du niveau inférieur pour rendre compte au niveau supérieur.

En épousant la structure de l'entreprise, le système de tableaux de bord aura une cartographie pyramidale qui reflète le mécanisme de la délégation et où :

- Chaque responsable aura son tableau de bord.
- Chaque tableau de bord aura une ligne de totalisation des résultats qui devrait 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 devra respecter la ligne hiérarchique.

2.6.2. Un contenu synoptique et agrégé

Le tableau de bord se veut un outil d'agrégation synoptique. Néanmoins, ces deux qualités ne sont pas faciles à satisfaire. Agrégation signifie automatiquement synthèse, mais une synthèse trop simplifiée ne pourra pas rendre compte au responsable des fluctuations réelles, et une synthèse trop importante ou trop riche le submergera de détails inutiles.

En outre, parmi la panoplie d'informations dont dispose le responsable, il faut sélectionner celles qui sont essentielles pour la gestion de son centre et déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire de l'outil.

En fin, les informations portées dans un tableau de bord doivent être agrégées pour faciliter la remontée de l'information à un niveau hiérarchique supérieur, et être exploitées dans la construction d'un autre indicateur à un échelon supérieur.

2.6.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

La construction d'un tableau de bord avec une information de qualité n'est pas tout, il s'agit de conjuguer avec des paramètres, d'adaptation au changement et de rapidité de l'obtention de l'information et de sa diffusion.

Les Anglo-saxons utilisent le terme « Flash » pour désigner les informations présentées dans le tableau de bord, faisant référence à la rapidité de leur édition et

transmission. Mais, l'obtention des informations requises, dans les délais, n'est pas un pré requis ; et par conséquent, il devient impératif de développer les méthodes d'estimation et de prévision.

A decorative red scroll graphic with a white background, featuring a red border and a red shadow. The scroll is unrolled in the center, with the text 'CHAPITRE II le projet entrepreneurial' written in bold black font. The scroll has a red shadow on the left side and a red shadow on the right side.

CHAPITRE II

le projet entrepreneurial

Introduction

L'établissement d'un tableau de bord consiste à constater, à échéance fixe, les résultats financiers filtrés par la comptabilité. Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs tâches sur un temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de performance. Il s'agit donc de comprendre la décision, les méthodes de construction et d'évolution dans l'utilisation d'un tableau de bord. L'objectif de ce chapitre est d'examiner les méthodes de conception d'un TDB et l'utilité de ce dernier dans la prise de décision, ainsi que l'évolution des TDB dans les différentes périodicités. La première section présentera les différentes méthodes de conception d'un TDB. La deuxième section envisagera comment ce dernier est utilisé comme un outil de décision. Enfin, la troisième section sera réservée à l'évolution de TDB

Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Le TDB est un support de communication opérationnel très puissant, s'il importe des informations dont nous pouvons prouver l'utilité, la pertinence, la fiabilité et s'il offre une accessibilité adéquate.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un TDB nécessite une méthode à suivre et une démarche adéquate pour mettre en œuvre la méthode.

Il existe différentes méthodes d'élaboration du TDB de gestion, à savoir, une méthode OVAR, GIMSI, JANUS et la méthode à cinq(5) étapes et 15 outils.

1.1 La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités)

Dans ce qui suit, nous allons présenter la méthode OVAR à travers sa définition et les concepts liés à cette méthode.

1.1.1 Définition de la méthode OVAR:

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981, par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan. (Fiol, 2004).

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins¹ (Fiol, 2004).

¹ FIOLE M, JORDAN H et SULLA E; « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition dunod, Paris 2004, p20.

a- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

b - Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? ».

c - S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

1.1.2 Les concepts de la méthode

Les concepts de la méthode OVAR sont :

Objectifs :

les objectifs constituent les domaines de résultat où il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un succès et de bonnes performances. L'objectif fait, en général, l'objet d'un « contrat » négocié servant de base à l'évaluation des performances du responsable.

Selon Caroline SELMER un objectif « est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté »².

Centre de responsabilité

L'entreprise est alors scindée en sous-ensembles qui reçoivent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite d'objectifs négociés avec la hiérarchie. Donc, un centre de responsabilité est une partie de l'entreprise, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

De manière générale, on distingue cinq types de centres de responsabilité, en fonction des missions qui sont assignées.

a- Centre de coûts : L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

² CAROLINE Selmer ; « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p28.

Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances de ces centres : quantité produite, coût unitaire des produits, qualité (taux de rebut, taux de panne, critère de qualité) et délai (délai de réponse à la demande) ;

b-Centre de dépenses discrétionnaires : Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, un centre de coûts discrétionnaire est créé avec un budget fixé pour gérer au mieux l'opération.

A la différence des centres de coûts, cette solution est utilisée quand il n'est pas possible de rattacher le service directement à un produit. Le contrôle du centre se fait alors sur la capacité à respecter une dotation budgétaire.

c-Centre de recettes : L'unité doit maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité visée. Les performances des responsables peuvent être évaluées avec deux optiques différentes :

- Dans une vision de contrôle-sanction : l'indicateur de gestion sera le volume de ventes réalisées ;
- Avec une dimension supplémentaire de conseil et d'expérience : des indicateurs sur les variables influençant les ventes sont possible tels que le taux de remise consenti au client, le délai de paiement accordé, etc

d-Centre de profit : Le service doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits.

Les critères de performance et de gestion sont nombreux puisque tous les domaines influencent plus ou moins directement le profit : résultat net, soldes intermédiaires ; taux de marge, profit/chiffre d'affaires ; ratio de rentabilité du capital investi.

e-Centre d'investissement : Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investi tout en réalisant un profit.

Les centres d'investissement, à l'inverse des centres de profit qui ne recherchent trop souvent que des bénéfices à court terme, ont une vision à long terme et ils se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique.

🚦 Le plan d'action

Le plan d'action commercial (ou d'actions commerciales) est un document qui regroupe et détaille l'ensemble des actions commerciales et marketing à entreprendre sur une période donnée pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Le périmètre du plan d'action commerciale peut être variable.

Il peut être global et concerne l'ensemble de l'activité commerciale et marketing de l'entreprise sur une ou plusieurs années ou ne concerne qu'un produit sur une période de quelques semaines ou quelques mois. Les différentes actions prévues dans le cadre du plan peuvent être plus ou moins détaillées (nature, dates, budget, objectif,...).

1.1.3 Les étapes de la méthode OVAR

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes :

a-Délimitation des objectifs et des variables d'actions

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite, on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise, toujours, du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

À la fin de cette étape, on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation, il est impératif que la clarification des missions et des objectifs se fasse, à travers une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les différents niveaux opérationnels.

- **Les raisons de non réalisation d'un objectif** : diverses raisons peuvent être à l'origine d'un objectif non réalisé :
 - ✓ Le plan d'action a été incorrectement mis en œuvre et des mesures correctives doivent être prises dans le centre de responsabilité en charge du plan d'action qui a dérapé ;
 - ✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, mais les variables d'action non pas été correctement identifiées. Dans ce cas, un travail d'analyse doit être effectué pour

déterminer les variables d'action pertinentes et le plan d'action doit être modifié pour tenir compte de la ou des variables d'action nouvellement identifiées ;

- ✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, les variables d'action ont été correctement identifiées et l'objectif doit donc être remis en cause.

b-Délimitation des responsabilités

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément du contrôle de gestion pour suivre l'activité d'un responsable

c-Sélection des indicateurs :

Avant de sélectionner les indicateurs on va définir en premier lieu l'indicateur

Un indicateur « est une information, ou un regroupement d'information, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités divers. »³

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- ✓ Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- ✓ Evaluation d'une action ;
- ✓ Veille et surveillance d'environnement et de changements.

Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types :

- **Les indicateurs de résultats** : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût ...) ;
- **Les indicateurs de moyens** : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés ;

³ ALAZAD C et SEPARI S ; « DCG 11 contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2000, p643.

- **Les indicateurs d'environnement** : Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action.

✚ Les caractéristiques d'un bon indicateur

- ✓ **La fidélité** : il doit reflète le sens et l'importance du phénomène observe ;
- ✓ **La clarté** : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord ;
- ✓ **L'absence de biais** : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable ;
- ✓ **La productivité** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être, seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.
- ✓ **Conception des grilles objectifs / variables d'action** : c'est une phase de conception du tableau de bord où on les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

d- Mise en forme du tableau de bord

C'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et d'une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

Ici, c'est la phase (3) de la méthode qui peut améliorer la construction des indicateurs : En effet, ils ne sont pas choisis, mais déterminés, triés, hiérarchisés de l'analyse des étapes précédentes, pour un véritable alignement aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise. A partir de l'analyse des responsabilités de chaque niveau hiérarchique, des variables d'action choisies, la construction des indicateurs, dans leur périmètre et leur mesure peut être en meilleure adéquation avec les besoins.

Les tableaux de bord alors s'emboîtent selon les différents niveaux de responsabilité selon un principe « gigogne ».

Dans le tableau de bord d'un responsable, il y a des indicateurs correspondant à ses objectifs, ses variables d'action et des informations qui se trouveront agrégées dans le tableau de bord de son supérieur hiérarchique.

1.2 La méthode GIMSI

Après avoir présenté la méthode OVAR, nous allons présenter une autre méthode qui est la méthode GIMSI.

1.2.1 Signification de l'acronyme GIMSI

G: Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information : L'accès à l'Information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M: Méthode : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S : Système : La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

I : Individualité : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle.

1.2.2 Définition de la méthode GIMSI

C'est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance (Business Intelligence) centrée sur l'homme, décideur en situation »⁴.

Une méthode éprouvée pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord. Considérer le contexte et la stratégie, définir le périmètre, sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord, intégrer, déployer, évaluer.

⁴ ALAIN Fernandez; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4^e édition, Paris, 2008, p35.

1.2.3 Les étapes de la méthode GMSI

La méthode GMSI est en dix étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des dix étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les dix étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Tableau N°01 : Les dix(10) étapes de la méthode GMSI

<p>1. Identification Quel est le contexte ?</p>	<p>Etape1 : Environnement Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet Etape 2 : Identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2. Conceptions Que faut-il faire ?</p>	<p>Etape 3 : Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale Etape 4 : Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés Etape 6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs Etape 7 : Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale</p>
<p>3. Mise en œuvre Comment le faire ?</p>	<p>Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p>
<p>4. Améliorations permanentes Le système correspond- il toujours aux attentes ?</p>	<p>Etape 10: Audit Suivi permanent du système</p>

Source : Alain F ; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4 ° édition, Paris, 2008, p131.

Le détail des différentes étapes illustrées dans le tableau N°.... est examiné dans ce qui suit :

✚ Environnement de l'entreprise

Objectifs de l'étape : au cours de cette étape, nous allons identifier l'entreprise en terme de marché, de stratégie et de management. Nous pourrons alors :

- ✓ Définir la portée et le périmètre de l'étude ;
- ✓ Contrôler la finalité ;
- ✓ Mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel ;
- ✓ Evaluer la difficulté.

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

- ✓ Marché : quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaire... ?
- ✓ Ressources : quelle est sa capacité à intégrer des solutions de haute technologie ?
- ✓ Management : quel type de management pratique-t-elle les pouvoirs ?
- ✓ Stratégie : comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son devenir ?

En résultats seront identifiés :

- ✓ La portée du projet ;
- ✓ Le revenu d'engagement de la direction ;
- ✓ Une première appréciation de la difficulté ;
- ✓ Une première appréciation du degré de coopération potentielle.

✚ Identification de l'entreprise

Objectifs de l'étape : Au de cette étape, nous allons étudier la structure de l'entreprise :

- ✓ Identification de processus cibles ;
- ✓ Identification des activités concernées ;
- ✓ Identification des acteurs ;
- ✓ Constitution des groupes de travail.

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

- ✓ **Métiers** : quels sont les métiers pratiqués par l'entreprise ?
- ✓ **Processus** : identification des processus concernés par le projet, mis en évidence des points d'interface sensible.
- ✓ **Activités** : identification de l'ensemble des de tous les processus sélectionnés.

En résultat, seront identifiés :

- ✓ Les processus et les activités critiques ;
- ✓ Les hommes concernés sur le terrain par le projet ;
- ✓ Constitution des groupes de travail.

Définition des objectifs

Objectifs de l'étape : pour décider, il faut un objectif.

- ✓ Au cours de cette étape, nous choisirons les objectifs plus adaptés pour décider ;
- ✓ Nous analyserons les critères de choix définissant un « bon » objectif
- ✓ Nous étudierons une méthode efficace pour les sélectionner.

Au cours de cette première étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés. Chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les six critères suivants :

Borné : l'objectif est limité dans le temps ;

Mesurable : définition d'une métrique ;

Accessible : quels moyens, quelles contraintes, quels risque ;

Réaliste : quelle méthode d'accès.

Construction du tableau de bord

Objectifs : au cours de cette étape, nous analyserons la structure du tableau de bord du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.

✚ Choix des indicateurs

Objectifs de l'étape : il est maintenant temps de choisir les indicateurs, nous analyserons les critères et les méthodes de choix d'un bon indicateurs adapté aux besoins des décideurs.

✚ La collecte d'information

Objectifs de l'étape : une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

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

- ✓ Accessible techniquement : l'information est disponible physiquement, elle est accessible au sein de l'infrastructure existante ;
- ✓ L'information es disponible logiquement : elle est nettoyée, vérifiée et consolidée ;
- ✓ Degré de confiance : les utilisateurs ont foi en cette information.

✚ Le système de tableau de bord

Objectifs de l'étape : le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Nous étudierons au cours de cette étape les liens et échanges entre les différents tableaux de bord et nous assurerons la cohérence globale.

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableau de bord, être autonome, ce n'est pas être isolé

Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie. Ils échangent des informations construites et analysées, c'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes.

✚ Choix du progiciel

Objectifs : après avoir étudié les principaux concepts des outils de la business intelligence et analysé l'offre du marché, nous définirons une méthode d'évaluation des outils en fonction de nos propres besoins. Nous illustrons cette étude avec l'exemple de l'entreprise

✚ Intégration et déploiement de la solution

Objectifs : au cours de cette étape, nous étudierons les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :

- ✓ Configuration des progiciels ;
- ✓ Développements spécifiques ;
- ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;
- ✓ Déploiement de la solution.

La phase d'intégration et déploiement n'est pas la plus facile ni la moins couteuse du projet.

Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

- ✓ Des contraintes propres aux produits choisis ;
- ✓ Des contraintes propres à l'entreprise ;
- ✓ Du cout total, en n'oubliant pas l'ensemble des couts accessoires ;
- ✓ De la durée : il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global.

✚ L'audit du système

Objectifs de l'étape : avec le temps, l'entreprise évolue. Nous nous assurerons périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

Au cours de cette étape, nous étudierons une approche pratique de l'audit périodique du système.

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

1.3 La méthode en 5 étapes et 15 outils

1^{ère} étape : sélectionner les axes de progrès

La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence

Outil n°1- Identifier les principales sources de revenus

Outil n°2- Situer l'entreprise sur son marché

Outil n°3- Evaluer les attentes des clients

Outil n°4- Repérer les principaux leviers

Outil n°5- Evaluer et choisir les axes de progrès

2^{em} étape : Déterminer les points d'intervention

Quelques définitions : activités et processus

Outil n°6- Identifier les activités et les processus critiques

3^{em} étape : Sélectionner les objectifs

Outil n°7- Choisir les objectifs

Outil n°8- Mesurer les risques

Outil n°9- Elaborer les plans d'action

4^{em} étape : Sélectionner les indicateurs

Outil n°10- Choisir les indicateurs

Outil n°11- Présenter l'indicateur sur le poste de travail

5^{em} étape : Structurer le tableau de bord

Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Outil n°12- Adapter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles

Outil n°13- Construire le tableau de bord

Outil n°14- Organiser le tableau de bord

Outil n°15- Maintenir le tableau de bord

1.4 La méthode JANUS

Une autre méthode peut être envisagé est la méthode JANUS que nous allons présenter dans ce qui suit :

1.4.1 Définition et l'acronyme de terme JANUS

La méthode JANUS est une méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage «elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »⁵.

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :

- 1.** Jalonner les étapes du projet : déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des TDB et mettre en place une gestion du projet ;
- 2.** Justifier d'un cadre pour l'action : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- 3.** Analyser les besoins des utilisateurs, recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- 4.** Architecturer le réseau des TDB : veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- 5.** Normaliser les différentes mesures de performance : choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- 6.** Normé les liens entre performance et pilotage : a partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- 7.** Unifier les modes de représentation : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- 8.** Support informatique ;
- 9.** Structurer la mise en œuvre du TBD : formaliser la procédure de gestion du TBD et déterminer les règles d'ajoute de nouveaux indicateurs.

⁵ CAROLINE S; « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p26.

Section 2 : Le tableau de bord comme outil de prise de décision

L'évolution des organisations a entraîné une plus grande complexité de la prise de décision. Pour mieux cerner la notion de prise de décision, nous allons tout d'abord présenter la signification de cette notion, ses types ainsi que son processus. Ensuite, nous allons porter quelques difficultés de la prise de décision et les actions correctives proposées.

2.1 La notion de la décision

La décision consiste à « arrêter un choix de réponses à un problème donnée. Elle peut concerner l'entreprise, une collectivité territoriale ou une nation »⁷ La décision peut être définie comme un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème donnée. Il s'agit alors d'un choix qu'il faut faire et de manière plus rationnelle. Plusieurs théoriciens se sont intéressés au problème de la décision dans les organisations. Nous citons les travaux de SFEZ, de SIMON, De MARCH, ... L. SFEZ par exemple, distingue trois théories de la décision :

- ➔ **La théorie classique** : selon laquelle le décideur est supposé un système fermé. Donc la décision est linéaire et optimale.
- ➔ **La théorie du processus politique** : la rationalité des acteurs est limitée dans la mesure où ils peuvent collaborer et se manipuler mutuellement pour influencer la décision devenu relative et incertaine.
- ➔ Enfin, **SFEZ parle de la théorie du processus psychologique**, selon cette théorie, la décision optimale n'existe pas. Ainsi, la notion de l'homo économique, se base la théorie classique, n'est qu'une utopie et un modèle idéal mais non réaliste. La réalité étant marquée par l'incertitude et les turbulences de l'environnement.

2.2 Les types de la décision

L'approche classique a analysée le contexte dans lequel le processus de contrôle de gestion s'insère, en distinguant trois types de décision.

2.2.1 La décision stratégique

Les décisions stratégiques sont définies comme « des processus de préparation à l'action qui portent essentiellement, sur les affaires non pas intérieures, mais extérieurs de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés où elle vendra »⁶

2.2.2 La décision administrative (tactique)

La décision administrative porte sur la structure de l'entreprise et l'acquisition des ressources (rapport hiérarchiques, organisation du travail, réseau de communication et d'information).

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit donc d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières au sein de l'entreprise.

2.2.3 La décision opérationnels

La décision opérationnelle est le choix de solution permettant à une entreprise, une collectivité territoriale ou une nation de profiter de la meilleure manière de ses ressources par une bonne gestion courante de ses affaires.

Ces décisions sont assés réversibles et peuvent être corrigés (réglage sur machine par exemple), elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions strictement administration.

Ces trois types de décision correspondent respectivement à trois niveaux hiérarchiques : la direction, les niveaux intermédiaires et le niveau d'exécution.

Les caractéristiques des trois types de la décision sont mentionnées dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°02 : Les caractéristiques des trois types de décision

Nature des décisions	Opérationnelles	tactiques	stratégique
Domain des décisions	Exploitation	gestion	stratégique
Horizon de temps	Très court terme	Court terme	Moyen et long terme

⁶ DARBELET M, IZARD L et SCARAMUZZA M; « L'essentiel sur management », éditions Berti, Alger, 2009 et 2011, p300.

Effets des décisions : durée des effets réversibilité des effets	Très brève Forte	Brève faible	Durable nulle
modalités	Adaptation aux aléas correction des déviations par rapport à la trajectoire	Fixation d'objectifs à l'exploitation contrôle de réalisation adaptation des objectifs	Fixation d'objectifs à long terme relatifs à l'évaluation et aux mutations de l'entreprise
Actions correctives	Facile	difficile	Impossible
Répétitive des choix	Forte répétitive à fréquence élevée	Faible répétitive à fréquence basse	Absence de répétitive
Procédure de décision	Programmable	Semi programmable	Non programmable
Variable de la décision : • Portée de la décision ; Nombre ; Quantification.	Processus de transformation des ressources ; Portée restreinte ; Peu nombreuse quantitative.	Gestion des ressources ; Porté intermédiaire ; Quantitative en majorité.	Relation de l'entreprise avec l'environnement : Porté générale ; Très nombreuse qualitatives en majorité.

Source : Michel D, Laurent I et Michel S, « Management », BERTI Editions, Alger, 2009-2011, P195.

2.3 Les étapes du processus de décision

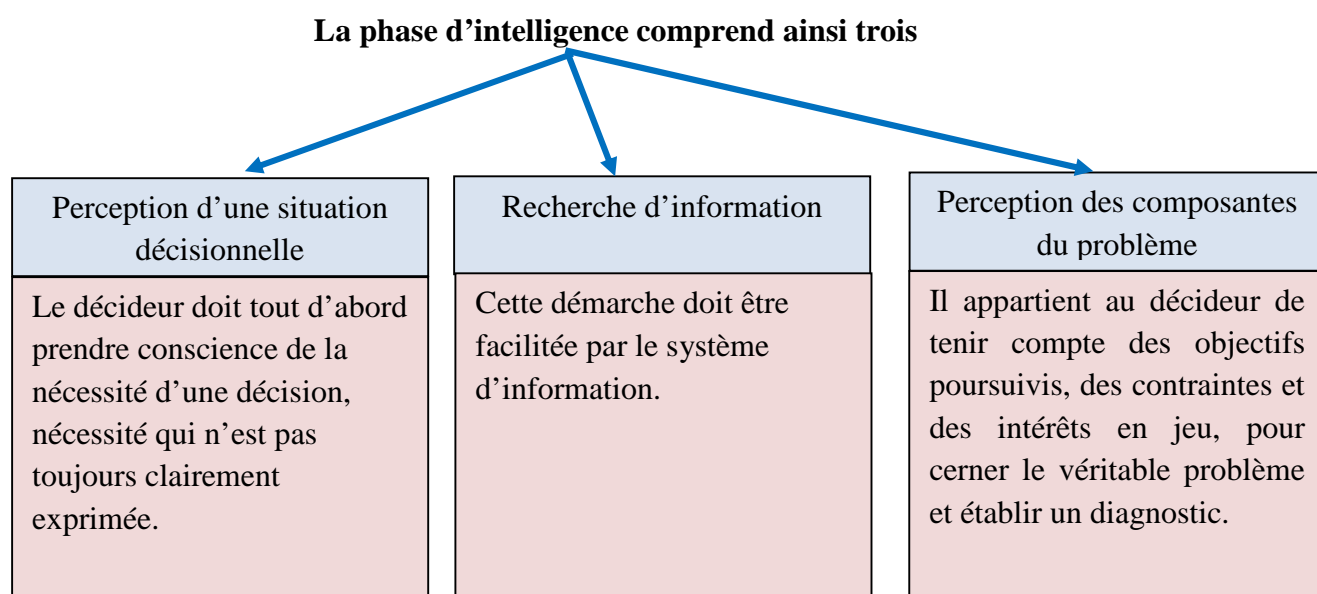
Dans les années soixante, H. Siman a proposé un schéma très général expliquant le processus mental de la prise de décision.

Pour Simon, prendre une décision signifie résoudre un problème, le processus de résolution de ce problème passe nécessairement par quatre phases distincte et successives :

2.3.1 La phase d'intelligence

« Un problème bien posé est à moitié résolu. » Le décideur doit donc procéder à une analyse détaillée de problème, reconnaître les conditions que se posent, observer l'environnement pour mettre en évidence les opportunités de décision.

Figure N°05 : Les dimensions de trois phases d'intelligence



Source : Michel D, Laurent I et Michel S, « Management », BERTI Editions, Alger, 2009 et 2011, p 351

C'est seulement lorsque le problème aura été clairement identifié que commencera la seconde phase de processus de décision.

2.3.2 La phase de modélisation(ou de conception)

Cette étape de processus décisionnel conduit à concevoir et à formuler toutes les voix possibles ou offertes à la résolution de problème.

Dans un premier temps le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifié. Dans un second temps, il confronte ce problème à ses objectifs et met ainsi en évidence les écarts entre la situation actuelle et futur souhaitée. Enfin, le décideur recense les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients.

2.3.3 La phase de choix(ou de sélection)

La sélection d'une opportunité parmi les différentes alternatives possibles dépend d'un ensemble de facteurs concrets (objectif de l'organisation, norme préétablies, critères d'évaluation de conséquence du choix, taux de risque accepté) et abstraits (volonté de créativité, intuition du décideur).

Cette phase est, généralement, courte, mais elle est parfois retardée en raison de l'appréhension du décideur au moment de choix. Le développement de l'intelligence artificielle et des techniques d'aide à la décision joue un rôle considérable, même le décideur reste seul responsable de son choix.

2.3.4 La phase d'évaluation

La solution provisoirement retenue comme satisfaisante est évaluée au regard des trois phases précédentes. Le bilan ainsi établi peut déboucher sur la réactivité de l'une de ses trois phases, ou au contraire sur la validation de la solution reconnue comme finalement satisfaisante.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue est concrétisée en programme d'action diffusé auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leur résultat donnent lieu à un contrôle permettant d'évaluer, a posteriori, le bien-fondé du choix définitif retenu et mis en œuvre.

2.4 Les difficultés de la prise de décision

La décomposition du processus de décision permet de mettre en évidence les conditions de sa réussite.

2.4.1 La détermination des objectifs

Pour trancher entre différents choix possibles, le décideur examine les conséquences de chacun d'entre eux et opte pour la décision dont les conséquences lui sont les plus favorables. Cela implique qu'il puisse établir une hiérarchie entre ces conséquences en fonction de ses souhaits pour le futur, c'est-à-dire ses objectifs. Ces objectifs sont parfois implicites ou vagues.

L'existence d'objectifs clairs explicites facilite la comparaison des différentes solutions, assure une cohérence des décisions prises et leur donne une légitimité. Les objectifs

permettent de déterminer des indicateurs qui serviront à évaluer les conséquences de la décision.

2.4.2 L'accès à l'information

Il est souhaitable de disposer, à chaque étape du processus de décision, des informations nécessaires. Celles-ci, doivent être fiable, Rechercher, vérifier, trier l'information à un coût et prend de temps. La qualité et la fiabilité de l'information sont limitées par les moyens que l'on peut consacrer à leur traitement. Ces moyens ne peuvent être augmentés indéfiniment.

A un certain niveau, le gain en termes d'information ne justifie pas le coût moyen supplémentaire mis en œuvre, mais ses limites ne peuvent pas être déterminées précisément. Les technologies de l'information et de la communication ont une incidence. Elles facilitent l'accès rapide à l'information, à un coût qui va en diminuant. Dans le même temps, elles augmentent considérablement la quantité globale d'information, donc le besoin d'information. Autrement dit, le décideur dispose de plus d'information dans l'absolu, mais cela ne représente, toujours, qu'une toute petite partie de l'information disponible.

C'est finalement au décideur de fixer des limites à la recherche d'information lorsqu'il considère qu'il dispose suffisamment d'information pour avancer dans le processus de décision.

2.4.3 Le comportement du décideur

A tout instant, nos actes sont la conséquence d'un processus complexe qui dépend à la fois de ce que nous voulons et de ce qui nous est imposé par le contexte dans lequel nous évoluons :

- ✓ **D'une part**, il est illusoire de croire que quiconque agit de façon totalement libre alors que chacun subit de multiples influences et doit tenir compte consciemment ou de nombreuses contraintes ;
- ✓ **D'autre part**, il n'existe pas de contrainte absolue qui oblige une personne à faire quoi que ce soit sans aucune alternative « je n'ai pas le choix » est une expression courante qu'il faut en général, traduire par « je ne vois pas d'autre solution ».

Les décideurs analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre et hiérarchisent les objectifs. Leur comportement n'est pas neutre, il est influencé par leur personnalité, leur expérience et influence à son tour la décision. On appelle biais cognitifs les

caractéristiques psychologiques qui conduisent à une perception déformée de la réalité produisent un comportement inadapté.

2.4.4 Cadre de la décision

La question de la pertinence du processus de décision concerne l'organisation comme les individus. Lorsque les décisions sont prises dans le cadre d'une organisation, le problème de l'articulation entre l'action individuelle et l'action collective se pose. L'essence même de l'organisation est de faire agir les individus de façon coordonnée et conforme à des objectifs, donc d'influencer leur action. Mais, celle-ci, peuvent elle / doivent elle être totalement dirigée ? Même, lorsque elle est prise individuellement, la décision est influencée par les interactions sociales caractérisant toute organisation. Le décideur subit des influences directes, sous forme d'intervention les uns ou des autres, et indirectes, dans la mesure où il anticipe forcément le fait qu'une décision sera plus ou moins bien perçue.

À la difficulté évoquée précédemment, s'ajoute celle liée à la nécessité de trouver un accord. Dans certains cas, la décision collective n'est qu'apparente, il s'agit en fait d'une décision individuelle entérinée par les autres membres du groupe. Dans d'autres cas, la décision est le produit d'un rapport de force, certains membres imposant leur point de vue aux autres. En fin elle peut être aussi le résultat d'un compromis, chacun acceptant une solution dont la principale qualité est de ne pas susciter d'opposition absolue, ce qui ne garantit pas qu'elle soit la meilleure.

2.5 L'analyse des écarts.

Le tableau de bord met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réelle de l'entreprise. Il permet de respecter les équilibres financiers préalablement définis ou de corriger les estimations qui ne correspondent pas à la réalité : le décollage des ventes est plus lent que prévu, les charges d'exploitation s'accumulent lourdement...

Il apparaît donc nécessaire de réaliser de nouvelles prévisions en tenant compte des données réelles de l'entreprise afin d'éviter de mauvaises surprises notamment en matière de trésorerie. Dans un premier temps, le chef d'entreprise doit procéder à un diagnostic de ces écarts :

- Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?
- Quelles sont les raisons ?

- Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
- Des problèmes internes sont-ils apparus ?
- La conjoncture est-elle mauvaise ?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats. Pour les jeunes entreprises ne possédant pas encore d'historique, l'analyse hebdomadaire ou mensuelle des écarts permet de mieux connaître l'évolution de son entreprise et de formuler des objectifs précis et réalistes.

2.6 L'aide à la décision et ses actions correctives

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si, les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut :

- ✓ En comprendre les raisons : un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire... ;
 - ✓ Mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, et changement du mode de transport.
- Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision et ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réalisé. Un tableau de bord a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Cet éclairage est étroitement lié à la stratégie poursuivie, l'activité sous contrôle. Le tableau de bord peut suggérer :
- ✓ Quelques pistes de réflexion pour faciliter l'analyse de la situation ;
 - ✓ Inciter un peu plus à la prospective et la réflexion ;
 - ✓ Une démarche de progrès global de l'organisation ;
 - ✓ Améliorer les propres processus en termes de performance et de création de valeurs.

Section 3 : Evolution des tableaux de bord

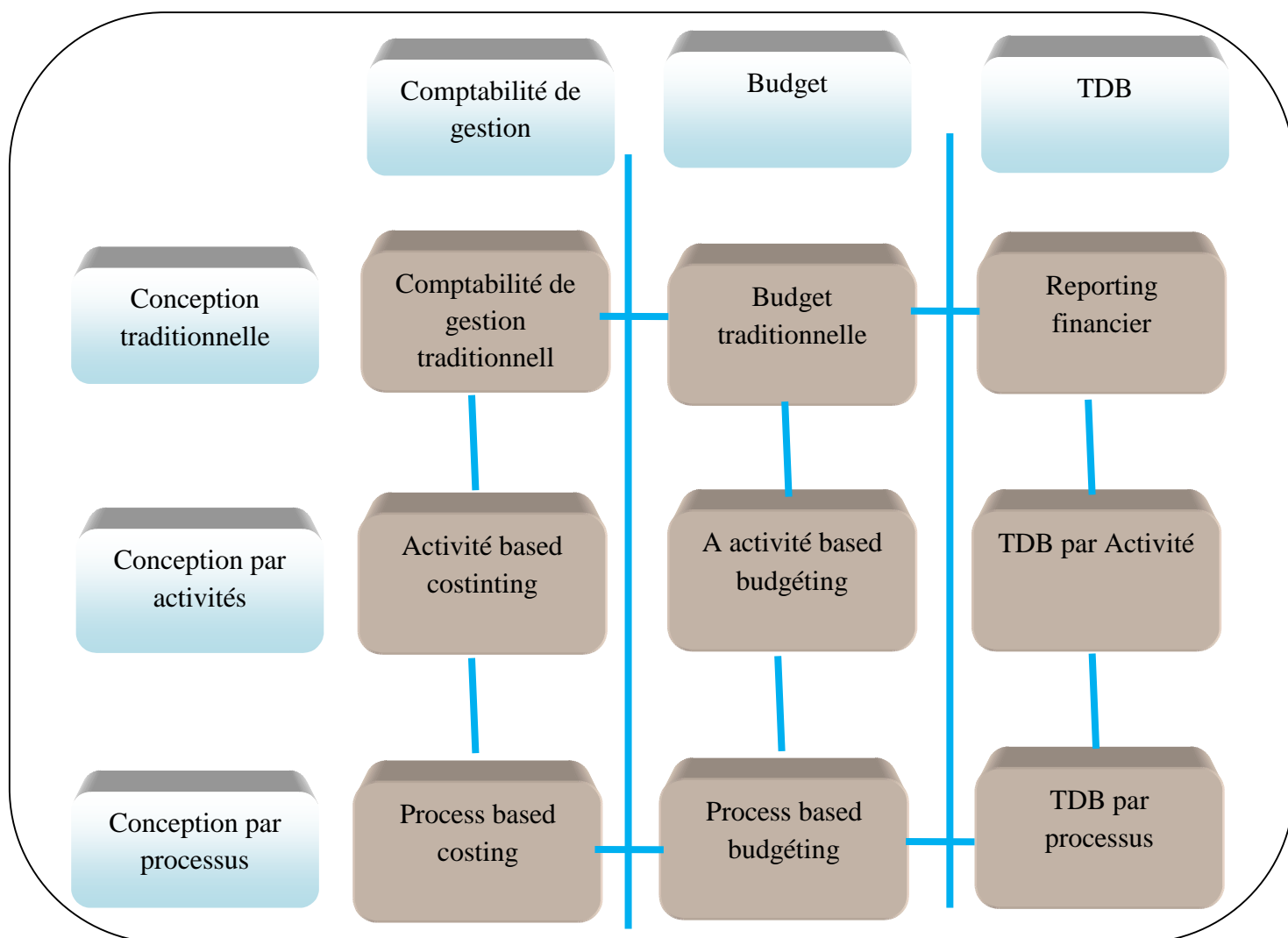
Des réflexions et des formalisations de nouveaux tableaux de bord apparaissent pour essayer d'aider le pilotage de performance.

Il est possible de repérer quelques une de ces pistes par rapport à la structuration de l'organisation et par rapport au déploiement de la stratégie, c'est l'objet de cette section.

3.1 Tableau de bord reflètent l'organisation

De même que les calculs de coûts et les budgets ont évolué pour mieux s'adapter au découpage de l'organisation (coût par activité et par processus, budget par activité et par processus). Les TDB peuvent être élaborés en calquant sur la même décomposition plus transversale et dynamique de la structure : tableau de bord par activité, tableau de bord par processus.

Figure N°06 : Le tableau de bord dans l'organisation



Source : CLAUD A, SABINE S; « Contrôle de gestion annuel et application », édition Dunod, Paris 2007, P 648.

Le TBD évolue avec les reconfigurations de l'organisation, il se construit sous trois angles complémentaires : fonction, activité et processus.

Pour un tableau de bord par activité, les indicateurs doivent être construits en fonction des objectifs, des besoins et des contraintes d'une activité, d'un processus, et non au sein d'une fonction. Le TDB n'est plus seulement un reporting financier d'une fonction mais un diagnostic quantitatif et qualitatif d'une activité.

Ces tableaux de bord sont ainsi analysés au sein du contrôle de gestion de la performance par le dialogue et la coordination qu'ils sexiste et l'amélioration contenu des activités.

3.2 Tableau de bord reflètent le présent pour prévoir le futur

Face aux limites des tableaux de bord, des réflexions ont été menées pour faire évoluer la conception traditionnelle de ceux-ci. Le but est de passer de tableau de bord pour synthétiser rapidement des informations déjà présentées dans l'organisation à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

C'est dans ce sens que **R.KAPLAN** et **D.NORTON** proposent en 1992 le tableau de bord prospectif qui permet de faire un lien entre la stratégie (les objectifs financiers, les facteurs clés de succès) et l'opérationnel (les indicateurs de mesure des activités).

3.2.1 L'utilité de tableau de bord dans le contexte actuel

Les décideurs cherchent à mettre en place un pilotage plus global de la performance, car les pressions des partenaires internes et externes à l'organisation sont fortes pour que l'entreprise crée de la valeur pour tous. Il s'agit alors, de construire et d'utiliser des outils de gestion qui permettraient de synthétiser et d'intégrer plusieurs dimensions et d'objectifs, parfois antinomique, de la gestion comme la production et le commercial, le financier et les ressources humaines (RH). Ainsi, dans cette optique, des patriciens ont essayé d'élaborer un tableau avec des indicateurs qui regroupent plusieurs domaines.

3.2.2 La construction du tableau

Parmi plusieurs tentatives et proposition, il est intéressant de retenir celle de R. S. Kaplan et D.P.Norton (1987) qui essaient d'intégrer quatre domaines pour construire un TBD prospectif ou balanced Scorecard. L'objectif est d'ajouter aux indicateurs financiers de la performance passée, des paramètres relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, déterminés à partir des objectifs et des stratégies de l'entreprise, pour mieux piloter la performance futur.

3.2.2.1 Présentation de tableaux de bord prospectifs

✚ Objectifs de tableau de bord prospectif :

Le système proposé cherche :

- ✓ A suivre tous les déterminants de la performance et pas seulement les aspects financiers. En effet, pour avoir le résultat global le plus élevé possible, il faut offrir des prestations de qualité et agir sur les processus.
- ✓ A mettre en évidence des relations de cause à effet entre les performances opérationnelles et le résultat stratégique. Le tableau de bord prospectif se propose de mettre en évidence une représentation opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie.
- ✓ A piloter le fonctionnement de l'entreprise, et non à contrôler uniquement ses résultats. Kaplan et Norton suggèrent d'identifier, pour chacun des quatre blocs, des indicateurs de mesure de résultat (**lagging d'indicators**), ceux dont la sortie intervient une fois l'action terminée, et des indicateurs dites « avancés » (ou leading indicators), situés en amont dans le temps et qui jouent un rôle de signale d'alarme avant que la performance ne se dégrade.⁵³

✚ Les quatre axes du tableau de bord prospectif

La description des axes définis par Kaplan et Norton nous renseigne sur les quelques indicateurs fondamentaux que l'on peut rencontrer lors de l'établissement d'un tableau de bord prospectifs.

L'axe financier : La majeure partie des indicateurs relève de cette catégorie. On retrouve ainsi tous les indicateurs financiers que l'entreprise juge pertinent de calculer :

- ✓ Retour sur investissement ;
- ✓ Rentabilité économique ;
- ✓ Indices de productivité ;
- ✓ Taux de croissance de chiffre d'affaire par segment

Cependant les indicateurs pertinents dépendent de la stratégie adoptée

L'axe « clients » : L'axe « clients » est destiné à permettre l'identification des clients et des segments de marché qui constituent la cible de l'entreprise. Certains indicateurs de mesure du résultat sont utilisés de manière systématique pour chiffrer ces objectifs :

- ✓ La part de marché,
- ✓ Le niveau de satisfaction et le taux des fidélités des clients,
- ✓ Le nombre de nouveaux clients,
- ✓ La rentabilité par catégorie de clients,

L'entreprise doit donc rechercher quels sont les facteurs lui permettant de toucher et de fidéliser les clients qu'elle vise. Les indicateurs de pilotage (ou indicateurs avancés) s'attachent aux attributs fournis : ceux relatifs au produit ou à la prestation (fonctionnalités, prix, qualité), ceux concernant la relation avec les clients, ceux liés à l'image et à la réputation de la marque.

L'axe « processus interne » : Dans cet axe, il faut identifier les processus que nous pouvons qualifier de critiques pour la stratégie de l'entreprise, il s'agit de processus dont l'impact sur la satisfaction des clients et les objectifs financiers de l'entreprise est particulièrement important.

Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux :

1. Le processus d'innovation : ce processus est fondamental puisqu'il permet d'identifier les nouveaux marchés et clients, ainsi que les besoins latents ou émergents de la clientèle existante. Pour mesurer les résultats, les auteurs proposent par exemple des indicateurs tel que la part de chiffre d'affaires réalisés par les nouveaux produits, la capacité de cycle de production, la durée du cycle de développement pour un nouveau produit

2. Le processus de production : c'est le processus le plus connus et qui à probablement donné lieu au plus grand nombre d'indicateurs. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont pris de l'importance dans les tableaux de bord : délais (réactivité) et qualité prennent à présent une place de choix de côté des mesures traditionnelles de coûts.

3. Le service après-vente : ce service est devenu fondamental dans notre société de consommation et constitue un élément très important de la concurrence. Kaplan et Norton suggèrent d'appliquer au service après-vente les mêmes principes de mesure que ceux utilisés pour la production : réactivité, qualité et coût par exemple, le délai qui s'écoule entre l'appel du client et la résolution de son problème constitue un bon indicateur de réactivité.

L'axe apprentissage organisationnel : ce dernier axe est destiné à identifier et piloter les facteurs de développement de l'organisation. Il s'agit en particulier de mesurer le poids et

l'importance de l'investissement à réaliser dans les domaines de la recherche et de développement, les systèmes d'information, la formation, l'organisation.

Kaplan et Norton ont identifiés trois facteurs :

1. Le potentiel des salariés : ce premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques et productivité, tels que le chiffre d'affaires par salariées, la fidélité des employés, la satisfaction des salariés.

2. Les potentialités du système d'information : le deuxième facteur constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information. Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base

3. La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts : ce troisième facteur est essentiel. Les salariés n'apporteront leur conséquences et les mettront au service de l'entreprise qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constitue un bon indicateur par exemple de leur implication.

Un des principaux facteurs contribuant à l'efficacité de l'organisation est la convergence des buts entre les auteurs et celui de la fin. Dans ce domaine, le tableau de bord prospectif préconise d'aligner d'abord, les objectifs des salariés, des unités et de l'entreprise, puis relier ces objectifs à des gratifications. Le système doit permettre le suivi par tous les employés des réalisations effectives et des performances réalisées.

Ainsi, l'entreprise fixe ses objectifs dans ces quatre domaines et les progrès quelle réalise sont alors enregistrés par des mesures spécifiques par les initiatives qui sont prises pour favoriser une amélioration continue.

Une œuvre a la mise en œuvre de la stratégie : le tableau de bord prospectif permet une meilleure communication de la stratégie aux différentes unités. En effet, trop souvent, les dirigeants limitent leur message aux intentions stratégiques ; cette attitude est insuffisante pour transmettre des lignes directrices claires. Grâce au tableau de bord prospectif, la stratégie est traduite en objectifs concrets précis.

Il fournit régulièrement des données sur la progression dans l'exécution du projet. Il informe donc mieux le personnel des effets de ses efforts.

Il permet de concentrer sur les ressources sur les initiatives stratégiques les plus pertinentes.

Une aide pour valider la pertinence des choix stratégiques : puisque le tableau de bord prospectif regroupe des indicateurs sur tout les aspects critiques de la réalisation de la stratégie, en examinant les indicateurs qui s'écartent le plus des objectifs, le domaine défaillant devient facile à identifier

Par exemple si les indicateurs « processus » et « apprentissage organisationnel » sont satisfaisants, alors que les objectifs financiers et commerciaux ne sont pas atteints, la stratégie est certainement à revoir.

Un instrument de management : avec le tableau de bord prospectif, le changement de perspective est fondamental. Pour Kaplan et Norton, le tableau de bord n'est pas un simple instrument de mesure mais un outil de management global qui donne un sens aux actions en fournissant une représentation commune de la mission de l'organisation.

- ✓ Le tableau de bord prospectif manifeste la volonté de changement par la réflexion et la clarification qui sont un préalable à son implantation à tous les niveaux ;
- ✓ Il fait pression sur les comportements individuels ;
- ✓ Il pousse à l'amélioration de la qualité et à l'apprentissage organisationnel. Considéré de cette façon, le tableau de bord prospectif n'est pas simplement un outil supplémentaire à la disposition des gestionnaires mais il devient un instrument de changement de l'organisation.

Les limites de tableau de bord prospectif :

- Au niveau pratique, la distinction entre « lagging indicators » et « leading indicators » est souvent ambiguë. Elle ne revient pas à une distinction, pour chaque bloc, entre indicateurs de résultat et indicateurs d'action ou de fonctionnement. La plupart des indicateurs proposés dont les exemples sont des indicateurs de résultat ; les lagging indicators seraient plutôt ceux portant sur la performance financière, et les leading indicators ceux relatifs aux processus interne et à l'apprentissage organisationnel.
- Le tableau de bord prospectif peut être difficile à expliquer et à faire accepter aux acteurs de l'organisation. Les informations peuvent être difficiles à collecter et à traduire en mesure simple.

- Le tableau de bord prospectif permet donc de mieux piloter la stratégie. Cependant, il ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer ; les indicateurs employés ne renseignent pas sur les facteurs de changement dans l'environnement.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'examiner les méthodes de conception d'un TDB et l'utilité de ce dernier dans la prise de décision, ainsi que l'évolution des TDB dans les différentes périodicités.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs méthodes différentes d'un auteur à l'autre. En effet, il n'existe pas de maquette qui s'adapte à toutes les entreprises. Ces dernières définissent un mode de présentation pour engager le caractère opérationnel. La fréquence de la définition dépend du phénomène à observer et de la durée du cycle de décision et d'action de l'unité.

S'organiser pour produire et utiliser la meilleure information possible constitue pour tous les gestionnaires une exigence incontournable. Quant à la pertinence de l'outil, il revient finalement de remettre en question l'importance même de la bonne information dans le processus de contrôle de gestion ;

Il appartient ainsi, aux différents acteurs de veiller à une meilleure sélection des paramètres clés. Connaître l'organigramme et son contenu est précieux de même que la structure hiérarchique. Il faut effectuer une étude de l'information existante afin d'effectuer le choix des indicateurs.

Le caractère multidimensionnel de la performance a alors conduit à l'adoption de nouveaux outils de mesure dont le Balanced Scorecard ; encore appelé tableau de bord équilibré, il a l'avantage de présenter la performance en quatre angles de mesure en considérant les clients, les processus internes, le financier et l'apprentissage organisationnel ; il fournit des indicateurs financiers et non financiers portant sur les variables d'action, déterminants de l'atteinte des objectifs stratégiques et donc de la performance attendue.

A decorative red border that forms a scroll-like shape, framing the central text. It has rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a scroll's edge.

CHAPITRE III
les factures de réussite de projet
Générale Plast

Après avoir exposé dans la première partie, les différents concepts théoriques de base sur le contrôle de gestion, la performance et le tableau de bord de gestion. La deuxième partie est réservée à l'étude du cas pratique qui a comme but principal, d'une part, l'acquisition d'une connaissance qui nous permet de faire une comparaison entre le cadre théorique et le cadre pratique, et d'une autre part, avoir une certaine expérience pour ce qui concerne le domaine du contrôle de gestion, ainsi la collecte des informations nécessaires qui sert de support pour notre étude et projet de recherche.

Notre travail se portera en premier lieu sur la présentation générale de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE" en évoquant d'abord, son historique, son implantation géographique, son domaine d'activité et son organigramme qui récapitulera sous les directions et les services au sein de cette entreprise. En second lieu, voir l'application de contrôle de gestion au sein de l'entreprise "BEJE". Dans la troisième section nous avons mis le point sur la conception des tableaux de bord pour l'entreprise BEJE.

Section 01: Présentation de l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALLAGE"

1.1. Historique

Après l'indépendance, l'industrie textiles a connu sa première société par la naissance de "SONITEX" société nationale des industries textiles, créée par l'ordonnance N° 66-18 du 27/07/1966.

Le complexe jute de Bejaia S.P.A a été réalisé afin d'élargir les champs des activités de "SONITEX" en matière des textiles et pour répondre à un marché de produits textiles important. Il traite les fibres dures(JUTE) ainsi que les fibres (SISAL) et les produits synthétiques (Polypropylène filet de pêche)

La signature du contrat a eu lieu le 08/07/1971 entre le "SONITEX" et le fournisseur Irlandais "JAMES-MACHIE", la mise en production en janvier 1979.

L'entreprise "BEJAIA EMBALLAGE" est devenue à partir du mois de Mars 1998, une entreprise publique économique (EPE) autonome prenant ainsi la forme d'une société par action, sous la nouvelle appellation "EPE BEJE" C'est une société par actions (SPA) dotée d'un capital 190 000.000DA, divisé en 38.000 actions de valeur nominale de 5 000 chacune.

1.2. Implantation géographique

"EPE BEJE" est une unité de "l'INDITEX" située au nord ouest de la ville de s'étale sur une superficie de 151.170m² entre la route des concessions et la route d'Ihaddaden (Zone industrielle, route des Aurés Bejaia 06000) Il comprend:

Halle de production.

Dépôt des matières premières et produit finis,

Administration générale et sociale.

1.3. Domaine d'activité de l'entreprise "EPE.BEJE"

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de

- Toiles et sacs d'emballages à partir de la fibre de jute et granulés en polypropylène (12%)
- Des cordes, ficelles, tresses à partir des fibres sisal (80%), des granulés en polypropylènes (Pp) (16%), coton (4%).

Le complexe de BEJ E se compose de quatre ateliers indépendants, ces derniers se répartissent comme suite :

1.3.1. Ligne de production jute Cette ligne se compose de trois ateliers:

- Atelier filature: transformation de jute au fil;
- Atelier de tissage : fabrication de la toile jute;
- Atelier de finition et de confection : transformation de la toile en sacs finis.

1.3.2. Ligne de production ficelleries, polypropylène et filets de pêche

Cette ligne se compose de deux ateliers:

- **Atelier corderie ficellerie:** dispose d'une filature de sisal, d'une série d'équipements destinée à la fabrication des différents types des cordes et de ficelles
- **Atelier de production de polypropylène (Pp):** sa production se répartit en
 - **Atelier de tissage:** production des sacs en toile
 - **Atelier de corderie :** production des cordes et des ficelles de différents diamètres.

1.3.3. Les capacités de traitement annuelles

Pour 3480 heures de travail jute effectif en deux équipes, les capacités sont:

- Fibre jute 3410 tonnes-granules polypropylène 540 tonnes
- Fibre sisal 1340 tonnes-fils coton et polyesters 132 tonnes

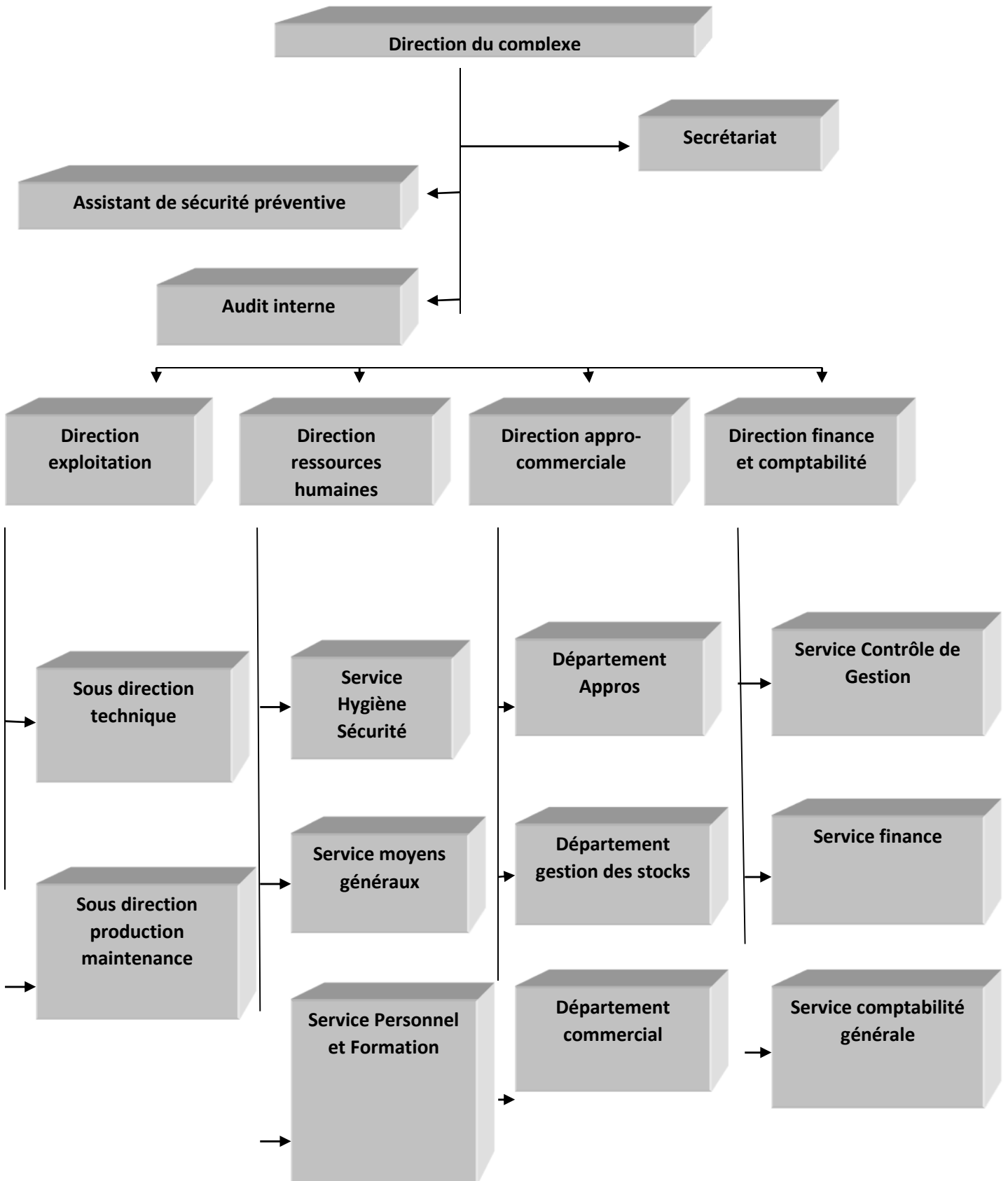
1.3.4. Produits finis de l'entreprise

L'entreprise a comme produits finis:

- Toile en jute pour différents usages;
- Sacs en jute toutes dimensions;
- Toiles et sacs en polypropylène;
- Ficelles en sisal;
- Cordes et ficelles, jute (Pp);
- Tresse en jute, (Pp) et en coton.

1.4. Organigramme de l'entreprise "EPE.BEJE"

Figure N° 07 : L'organigramme de l'entreprise « EPE BEJAIA EMBALLAGE »



1.5 Différentes directions de l'entreprise "EPE BEJE

L'entreprise "EPE BEJE" est constituée de quatre directions :

1.5. Différentes directions de l'entreprise "EPE.BEJE"

L'entreprise "EPE.BEJE" est constituée de quatre directions :

1.5.1. Direction d'exploitation

Cette direction dirige les différents ateliers de production de l'entreprise, les services techniques et maintenance. Elle est subdivisée en quatre services :

- Service de production jute;
- Service de production corderies.
- Service maintenance des équipements de production
- Service entretien général

1.5.2. Direction des ressources humaines

Cette direction s'occupe d'assurer l'administration du personnel, elle est subdivisée en trois services :

- Service personnel et formation
- Service moyens généraux,
- Service hygiène sécurité

1.5.3. Direction appro-commercial

Cette direction se décompose en deux départements qui sont :

- Département commercial qui s'occupe des ventes des produits fabriqués par l'entreprise.
- Département gestion des stocks qui s'occupe des stocks des matières premières et des produits finis
- Département d'approvisionnement: qui s'occupe essentiellement des approvisionnements en différentes matières et fournitures dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement

1.5.4. Direction finance et comptabilité

Cette direction s'occupe des affaires financières et qui est subdivisée en trois services :

- Service comptabilité générale: il gère le patrimoine de l'unité et l'établissement des états comptables (bilan, annexes);
- Service finances: ce service a pour rôle de:
 - Assurer le recouvrement des créances
 - Etablir l'état de rapprochement bancaire.
 - Etablir le budget de la trésorerie, Assurer le règlement de la part du personnel ainsi que la réglementation des dettes
 - Faire les déclarations fiscales
- Service comptable de gestion

Section 02: Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE"

Le contrôle de gestion au sein de "EPE BEJAIA EMBALLAGE" est l'un des services de son département finance et comptabilité. Ce dernier est divisé en trois services: comptabilité générale, finances et contrôle de gestion.

2.1. Présentation de service contrôle de gestion "BEJE"

Outil indispensable de maîtrise des coûts de coordination et d'animation des décisions, d'analyse et d'assistance, le service Contrôle de Gestion de BEJE est structuré de manière à répondre à ces différentes missions qui se traduisent dans le quotidien par un suivi budgétaire des différentes activités, des Reporting mensuel d'activité et de gestion des rapports d'activités regroupant des tableaux de bord destinés à la direction générale

2.2. Missions du service contrôle de gestion de "BEJE"

Les missions du service contrôle de gestion de BEJE, sont résumées ainsi :

- Collecte des informations des opérateurs à travers les rapports d'activités ce qui suppose un travail d'assistance et de conseil au préalable.
- Fiabilisation des données communiquées pour une bonne compréhension de l'activité et une meilleure analyse des écarts,
- Calcul des effets pour l'appréciation des écarts:
- Elaboration des rapports d'activité et diffusion à la direction générale.
- Coordination et animation pour l'élaboration des budgets.
- Participation à l'élaboration du plan stratégique.
- La gestion des charges fixes (masse salariale, charges publiques).

- l'analyse des coûts

2.3. Outils de contrôle de gestion de "EPE.BEJAIA EMBALLAGE"

L'entreprise "BEJE" utilise plusieurs outils de contrôle de gestion afin de réaliser ses objectifs. Ces outils sont:

2.3.1. Comptabilité analytique

L'application des méthodes de comptabilité analytique est comme la majeure partie des entreprises algérienne reste toujours flou. Hors, qui dit application de la méthode des coûts complets le cas de "BEJE" dit une affectation de toutes les charges "fixe ou variables, directes ou indirectes au centre concerné et après avoir bien défini la clé de répartition des charges indirectes. Pour rendre les choses plus claires, on propose un exemple de calcul do coût de production et du coût de revient pour une période mensuelle, A commencer par la répartition du coût de production par les différents services rattachés à celle-ci.

2.3.1.1. Le coût de production chez "BEJE"

+ Coût de matière	}	Autres Coûts
+ Coût de main d'aruvre		
+ Coût de maintenance autres coûts		
+ Coût des utilités		
+ Coût des utilités		
+ Coût fixes		
<hr/>		
Coût de production		

2.3.1.2. Coût de matière (coûts variables)

Le coût de matière est l'ensemble des charges générées par la consommation de matière première et des emballages pour un volume de production definit à l'avance.

2.3.1.3. Coût de la maintenance

Le coût de la maintenance est généralement issue des différents entretiens effectués au sein de l'entreprise et tous les équipements, qui ont pour but de mieux servir le personnel de l'entreprise et au bon fonctionnement des machines.

2.3.1.4/ Coût de main d'oeuvre

Les coûts de main d'oeuvre de production ne se résument pas à l'ensemble des salaires payés pour les exécutants du processus de production, mais aussi les salaires de l'équipe maintenance et technique, la détermination de l'unité d'oeuvre pour les charges indirectes est généralement négligée.

2.3.1.5. Coût des utilités

Le coût des utilités égale à l'ensemble des consommations de la période L'entreprise calcul ses différents coûts soit par cumul des charges valonsées aux prix réelles ou parfois. faire recours au prix standard dans le but de ne pas perdre de temps.

2.3.1.6. Coût de revient de "BEJE"

Le coût de revient est calculé par produit et réaliser par la somme du coût de production lui rajoutant tous les coûts que le produit génère une fois sortie des chambre de stockage produits jusqu'à son arrivé au client sans oublier les promotion, les actions commerciales et marketing.

2.3.2. Gestion budgétaire

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décisions assurant la bonne marche et la continuité de ses activités.

L'élaboration d'un budget répond à plusieurs paramètres de gestion, notamment le rapport (prévisions-réalisations) durant un exercice C'est à partir de ces données que le contrôleur de gestion élabore le budget de l'entreprise en l'ajustant aux réalités de l'heure (baisse ou hausse).

La répartition du budget se fait par la direction générale de "BEJE" suivant les objectifs à atteindre. Quant l'entreprise, elle ne fait qu'établir ses besoins en charges annuelles, les évaluations de l'activité au cours de l'année se font sous forme de suivi sur la base du rapport (prévisions-realizations) et en cas d'ecart significatif, le controlour, de gestion doit déterminer la case et apporter des correctifs adéquats suivant le cas qui se présente.

2.3.3. Tableau de bord au sein de "BEJE"

L'entreprise "BUJE" a un seul tableau de bord sous forme d'un rapport répand à l'activité budgétaire de chaque mois. Par l'assistant en contrôle de budget de l'entreprise sur la base des apports d'activiste de chaque direction.

Le tableau de bord de "BEZE" est produit en plusieurs copiés qui sont destinées à toutes les directions de l'entreprise. Ce dernier nous permet :

- De suivre la commercialisation de ses produits en tousse et en chiffre d'affaires nous renseigne sur les prévisions et les réalisations des ventes de (tode jute, sac jute et cordes et ficelles), la détermination des écarts et le cumul des mois précédents.
- De suivre l'évolution des créances de l'entreprise et ses charges dans le temps: nous informe sur les prévisions et les réalisations concernant les charges du mois, le calcul des écarts et le cumul des mois précédents Comme il nous renseigne aussi sur l'évolution des créances par client et les recouvrements.
- De contrôler les états de stocks pour chaque mois il nous renseigne sur les stocks initiaux, entrées et sorties de stocks et stocks finaux des matières premières, des produits finis et les autres produits.
- De s'informer sur l'évolution de la trésorerie de l'entreprise: il nous permet de connaitre les mouvements de trésorerie concernant les encaissements, décaissements et détermination des soldes du mois.
- Le calcul des ratios budgétaire suivants:
 - Chiffre d'affaire hors taxes /Agent
 - La productivité physique (tonnage traité/Agent).
 - Frais du personnel / Valeur ajouté(%)
 - Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaire bors taxe (5)
- A la dernière page du tableau de bord, un commentaire est fait par l'assistant en contrôle de budget concernant les écarts constatés, en expliquant les causes.

Après avoir vu et étudié le tableau de bord mis à notre disposition, nous avons relevé les insuffisances suivantes :

- L'existence d'on seu tableau de bond pour l'entreprise, alors que chaque responsable doit avoir son propre tableau de bord.
- La non prise en consideration de ls nécessité de construction de tableau de bord dans chaque niveau hiérarchique.

- La présentation est limitée aux tableaux chiffrés, alors que plusieurs indicateurs peuvent être présentés par des graphiques tels que l'évolution du chiffre d'affaire, les ventes, l'absentéisme etc.
- L'inexistence des seuils d'alerte et des clignotants qui permettent aux dirigeants de détecter les perturbations et prendre les décisions concernant les actions correctives et d'agir plus rapidement

Section 03: Conception des tableaux de bord de gestion pour l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALLAGE"

La conception d'un tableau de bord de gestion et son adoption, permet aux dirigeants de mieux piloter et orienter l'activité de l'entreprise BEJE "pour réagir en temps opportun et apporter des mesures correctives aux défaillances.

Dans cette section, nous essayerons d'élaborer et d'étudier des tableaux de bord pour chaque direction de l'entreprise "BEJE" et un autre pour le directeur général de cette dernière concernant l'année 2019.

Dans la réalisation de notre travail on a pu résumer ces étapes comme suite:

- Détermination des objectifs du centre de responsabilité,
- Détection des facteurs clés de gestion,
- Choix des indicateurs de mesure,
- Construction et présentation du tableau de bord.

3.1.Détermination des objectifs de l'entreprise

L'objectif principal de la conception des tableaux de bord pour l'entreprise "BEJE" est la mesure et le suivi réguliers des performances de la société Cette mesure sera présentée sous forme de tableaux et de graphes intégrant les différents indicateurs dont nous cherchons à suivre l'évolution

Suite à nos divers entretiens avec les responsables, on a pu définir les objectifs de chacun d'eux comme suit:

- **La direction générale:** les principaux objectifs de la direction générale sont:
 - Assurer une bonne conduite de l'entité;
 - Faire face aux exigences de la conjoncture économique telle que la concurrence.

- **La direction des ressources humaines:** les principaux objets de la direction des ressources humaines sont:
 - La satisfaction du personnel;
 - Favoriser un bon climat social de travail;
 - Valoriser le développement individuel et collectif.
 - Assurer une meilleure gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'unité.
- **La direction appro-commercial:** les principaux objectifs de la direction appro-commerciale sont:
 - L'optimisation des parts de marché;
 - Approvisionnement en matière première et fournitures,
 - La fourniture d'un meilleur service pour la satisfaction de la clientèle.
- **La direction finance et comptabilité:** les principaux objectifs de la direction finance et comptabilité sont:
 - Améliorer la rentabilité de l'entreprise.
 - Optimiser la trésorerie de l'entreprise :
 - Réduire les risques de l'entreprise
 - Maîtriser l'endettement de l'entreprise, Améliorer la croissance de l'activité
- **La direction exploitation :** les principaux objectifs de la direction d'exploitation sont:
 - Créer des relations gagnant/ gagnant avec les clients,
 - Accélérer la satisfaction des commandes,
 - Réduire le temps des attentes.
 - Diminuer le nombre des pannes de machines

3.2/Détection des facteurs clés de gestion

A l'entreprise "BEJE", c'est au Directeur Général qu'incombe la mission de fixation des objectifs à atteindre et c'est lui-même qui prend les décisions stratégiques. Il constitue par conséquent l'utilisateur le plus sensible de l'information. Les informations dont il doit disposer doivent refléter la réalité de la société. Le chiffre d'affaires constitue, la première information dont il a besoin. A partir de cette donnée, il pourra connaître l'évolution de l'activité de la société. Deuxième type d'informations importantes se réfère aux coûts de production (personnel, frais de structure, charges financières). En outre, la possession de l'information relative au résultat d'exploitation est très importante pour expliquer le niveau de rentabilité de l'entreprise.

La connaissance de la situation de la trésorerie constitue également une information très importante pour prendre les décisions relatives aux opérations d'achat et d'investissement. Les informations sollicitées par le directeur des finances sont presque similaires à celles demandées par le directeur général, mais ils sont plus détaillés. Ainsi, les données dont a besoin le directeur des finances concernent les points suivants:

- Le chiffre d'affaire.
- La rentabilité,
- La profitabilité,
- La marge brute;
- La marge opérationnelle.
- La trésorerie:
- Les agrégats financiers.
- Le résultat net... etc.

Les informations sollicitées par le directeur des ressources humaines sont comme suit:

- Effectifs (par catégorie de personnel):
- Taux d'absentéisme;
- Masse salariale
- Climat social;
- Sécurité,
- Les charges de location;
- Les véhicules... etc.

Quant au volet commercial, on peut résumer son besoin en informations comme suit:

- Les ventes en quantités et en valeurs (par gamme et type de produits : toile jute, sac jute, cordes et ficelle).
- Qualité de l'action commerciale (nombre de commandes par client, commandes annulées).
- Crédits clients

Les informations sollicitées par le directeur technique se réfèrent à la machinerie de fabrication des produits. Pour la prise de décision concernant l'activité de production, le directeur technique a besoin des informations suivantes:

- Coût de revient des produits

- Heures de production
- Nombre de ventes;
- Taux d'utilisation de machine;
- Taux de panne de machine.

3.3. Détermination des indicateurs clés du tableau de bord de gestion

Après avoir sélectionné les facteurs clés de gestion, nous devons déterminer ensuite les indicateurs de gestion à intégrer dans notre tableau de bord. Après entretien avec les responsables concernés, ces indicateurs ont été choisis de telle sorte qu'ils puissent chiffrer et calculer de manière précise et rendre compte de manière exacte l'évolution dans le temps des facteurs clés de gestion préalablement désignés. Les indicateurs sélectionnés pour la conception des tableaux de bord pour l'entreprise "BEJE" sont les suivants:

- Indicateurs des ressources humaines,
- Indicateurs commerciaux,
- Indicateurs financiers,
- Indicateurs d'exploitation,
- Indicateurs de synthèse.

3.3.1/ Indicateurs des ressources humaines

Etant donné que le facteur ressources humaines constitue le capital principal de la société, il est primordial de le suivre avec une grande attention. En effet, c'est lui qui est à l'origine de la création de la valeur pour la société. Plusieurs ratios sont importants parmi lesquelles :

- **La masse salariale:** la masse salariale représente la somme des rémunérations versées aux salariés au cours d'une période donnée. l'objectif est de chiffrer le coût global et réel des salaires.
- **Effectif par catégorie:** c'est les moyens humains dont disposent l'entreprise pour accomplir des tâches ou des fonctions bien déterminées selon un niveau hiérarchique
- **Ratio diversité:** ce ratio exprime le pourcentage des effectifs selon le sexe ;
- **Le salaire moyen :** c'est la somme des salaires versés pendant une période donnée par rapport à l'effectif global, son mode de calcul est:

$$\text{Salaire Moyen} = \text{Masse Salariale} / \text{Effectif}$$

- **Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation** : représente la part de la formation dans la masse salariale;
- **Nombre de CDD et CDI**: c'est les contrats de travail à durée déterminé et à durée indéterminé,
- **Pourcentage de la masse salariale par apport au chiffre d'affaire** : c'est le pourcentage de contribution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire.
- **Ratios de productivité du personnel** : ils renseignent sur la productivité du personnel employé. Son mode de calcul est comme suite :

$$R_1\text{-VA/Effectif} \quad R_1\text{CA/Effectif} \quad R_1\text{-RN effectif}$$

- **Ratios d'improductivité**: l'absentéisme est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail. On les distingue pour des différentes causes maladie, grève, formation.

$$\text{Pour maladie} = \text{Nombre de jours d'absence maladie} / \text{Nombre de jour travaillés}$$

$$\text{Pour grève} = \text{Nombre de jours pour grève} / \text{Nombre de jour travaillés}$$

$$\text{Pour formation} = \text{Nombre de jours pour formation} / \text{Nombre de jour travaillés}$$

- **Mouvement du personnel** : c'est le nombre de personnel embauché et le personnel débouché (démission, licenciement) durant l'année;
- **Nombre de jour moyen travaillé** : c'est le nombre de jours travaillés par rapport à l'effectif total, son mode de calcul est :

$$\text{Nombre de jour moyen travaillé} = \text{Nombre de jour travaillés} / \text{Effectif}$$

- **Charges immobilières** : représente la somme des charges de location.
- **Indicateur de sécurité** : cet indicateur est primordiale pour la direction des ressources humaines, il traduit le nombre d'accident de travail dans une période donnée ;
- **Indicateurs physiques** : cet indicateur englobe le matériel automobile.

3.3.2. Indicateurs commerciaux

Les indicateurs commerciaux sont utilisés par le directeur commercial ; ils servent d'une part à évaluer l'efficacité du service commercial de l'entreprise et d'autre part, à mesurer la satisfaction du client. Ces indicateurs sont les suivants :

- **Le chiffre d'affaire par produit** : c'est un indicateur important représentant l'ensemble des encaissements des ventes au cours d'une période déterminée, cet indicateur permet de juger l'efficacité de la politique commerciale de l'entreprise "BEJE" et suivre l'évolution de ses parts de marché Il se calcul comme suite :

$$\text{CA} = \text{prix unitaire HT} \times \text{Quantités vendues}$$

- **Quantités vendues**: C'est un indicateur qui renseigne sur les ventes en termes de quantités, il permet de mieux suivre l'évolution de la part de marché

$$\text{Quantités vendues} = \text{Nombre d'unités vendues}$$

- **Ratio d'évolution des ventes par produit**: il permet d'évaluer l'évolution des ventes des différents produits de l'entreprise et d'évaluer l'efficacité des actions commerciales entreprises, son mode de calcul est :

$$\text{Ratio d'évolution des ventes par produit} = \frac{\text{Quantités vendue}}{\text{Quantité vendue de la période précédent}}$$

- **La marge brute** : c'est la différence obtenue entre le prix de vente et le coût d'achat des marchandises vendues ou bien c'est la différence entre le chiffre d'affaires et la valeur des ventes valorisées par le coût de revient, son mode de calcul est :

$$\text{Marge brute} = \text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat des marchandises vendues}$$

- **Part des ventes de chaque produit en valeur par apport au chiffre d'affaire** : elle représente la part d'un produit ou d'une catégorie de clientèle dans la réalisation totale. C'est le pourcentage de contribution d'une famille de produit par rapport au chiffre d'affaire réalisé.
- **Coût d'achat des articles et fournitures**: c'est la somme des coûts d'achat des articles et fournitures, il permet de refléter les mouvements des approvisionnements,

- **Les retours en quantités** : ce sont les retours de produits pour différentes raisons son mode calcul est :

$$\text{Retours en quantité} = \text{Quantité restituées}$$

- **La part de marché** : Ce ratio exprime la part de marché que possède l'entreprise par rapport au marché national que ce soit par famille de produits ou bien par marché. Son mode de calcul est :

$$\text{PDM} = \frac{\text{CA de l'entreprise sur un marché}}{\text{CA de l'ensemble des entreprises sur ce marché principal}}$$

- **Le seuil de rentabilité**: le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires, niveau d'activité que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges. Il nous permet donc de savoir quel est le chiffre d'affaires minimum pour que le produit soit rentable, ce calcul comme suite :

$$\text{SR} = \text{CA} \times \text{CF/M/CV}$$

- **Les recouvrements des créances** : cet indicateur est calculé par le responsable concerné, son objectif est de réaliser 100% du chiffre d'affaire facturé, son mode de calcul est :

$$\text{Recouvrement des créances} = \frac{\text{Encaissement réalisé}}{\text{CA facturé}} \times 100$$

- **Nombre de clients permanents par région** : c'est la somme des clients permanents de chaque région.
- **Ratio de rotation du crédit client** : ce ratio permet de nous montrer le poids des créances sur le chiffre d'affaire, se calcul comme suit:

$$\text{Ratio de rotation du crédit client} = \frac{\text{Créances Clients}}{\text{CA}}$$

- **Nombre de réclamations clients** : il représente le nombre de réclamation des clients pendant une période déterminée concernant la qualité de la marchandise, le manque quantitatif dans la marchandise et les délais de la livraison.

➤ **Ratios de Qualité:**

- Délais de livraison : tout retard dans la livraison des produits finis a pour conséquence la dégradation de l'image de marque de la société, et perturbera automatiquement les relations avec la clientèle. Cet indice permet ainsi de suivre de très près ce facteur clé de gestion, son mode de calcul est :

$$\text{Délais de livraison} = \text{Délai de livraison effectif} / \text{Délai de livraison promis}$$

- **Taux de produits non conformes** : ce ratio permet de mesurer le taux de marchandises déclarées non conformes par le client et explique l'efficacité du service de livraison, son mode de calcul est

$$\text{Taux de produit non conforme} = \text{Quantité de marchandise déclarée non conformes} / \text{Quantité de marchandise livrée}$$

- **Taux de satisfaction client**: la satisfaction client reflète dans quelle mesure le produit ou un service répond aux attentes de la clientèle

$$\text{Taux de satisfaction} = \text{Nombre de réponses} / \text{Total des réponses}$$

- **Indice de fiabilité de marché**: s'exprime par le nombre des commandes annulé par rapport aux commandes réalisées

$$\text{IFM} = \text{Les commandes annulées} / \text{Les commandes réalisées}$$

3.3.3. Indicateurs du tableau de bord financier

Ces indicateurs revêtent un aspect financier et sont utilisés pour résoudre certains problèmes de gestion financière de l'entreprise. Ils peuvent servir aussi comme base de décision pour les partenaires de l'entreprise tels que les banques et les fournisseurs. Ces indicateurs sont :

- **Chiffre d'Affaire** : c'est la somme des recettes réalisées par l'entreprise.
- **Ratio de la structure financière** : ces ratios visent à mesurer l'importance des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise. Ils permettent donc aux créanciers de mesurer le risque encourus. Il permet aussi à la direction "BEJE" de se faire une idée sur leur part dans le financement utilisé par l'entreprise. On distingue:

- **Ratio de financement permanent** : ce ratio doit être supérieur à 1 pour avoir un fond de roulement positif, son mode de calcul est :

$$\text{Ration de financement permanent} = \text{Capitaux Permanents} / \text{Actif immobilisé}$$

- **Ratio de financement propre**: ce ratio exprime jusqu'où l'entreprise peut couvrir son actif circulant par ces fonds propres. Il reflète en outre l'autonomie financière dans le financement de l'actif fixe. Il doit être supérieur à 1/2, son mode de calcul est :

$$\text{Ration de financement propre} = \text{Fond Propre} / \text{Actif Fixe}$$

- **Ratio d'endettement** : il indique la marge d'endettement de l'entreprise. Il doit être inférieur à 1, il se calcul comme suite:

$$\text{Ration d'endettement} = \text{Total des Dettes} / \text{Total d'Actif}$$

- **Ratio de rentabilité**: il peut être exprimé en pourcentage, pour ce type de ratio nous distinguons
- **Ratio de rentabilité financière**: ce ratio exprime la rentabilité finale dégagée par l'entreprise en utilisant ses capitaux propres Il montre comment sont rémunérés les capitaux propres de l'entreprise, son mode de calcul est :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres} \times 100$$

- **Ratio de rentabilité économique**: ce ratio permet d'évaluer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise, son mode de calcul est :

$$\text{Rentabilité économique} = (\text{Résultat Net} + \text{Impôts et Taxes} + \text{Charges Financiers}) / \text{Capitaux Propres} \times 100$$

- **Ratio de rentabilité commerciale**: ce ratio qui mesure le taux de marge bénéficiaire indique aussi la performance de l'entreprise, son mode de calcul est :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{Résultat Net} / \text{CA}$$

- **Ratio de Profitabilité** : il renseigne sur la performance de l'entreprise et sur sa marges bénéficiaire, il se calcul comme suite :

$$\text{Profitabilité commercial} = \text{Résultat Net avant Impôt} / \text{CA HT}$$

- **Rotation des stocks** : il indique le nombre de rotation des stocks dans l'exercice, il renseigne sur l'importance du temps d'écoulement de ces derniers. Plus e ratio est important, plus les stocks sont utilisés rapidement. Le temps de stockage et donc court, ce qui est en principe un signe de bonne gestion, son mode de calcul est :

$$\text{Rotation des stocks} = \text{Consommation HT/Stock moyen}$$

Tel que: $\text{Stock moyen} = (\text{Stock initial} - \text{Stock final})/2$

$\text{Consommations} = \text{Stock initial Achats} - \text{Stock final}$.

- **Le délai de recouvrement:**

$$\text{Délai de recouvrement} = \text{Créances Client/CA} \times 360 \text{ jours}$$

- **Délai de rotation des fournisseurs:** il indique le nombre moyen de jours accordé par le fournisseur à l'entreprise pour le règlement. Ce délai est parfois inférieur à celui accordé au client, son mode de calcul est :

$$\text{Délai de rotation des fournisseurs} = \text{Moyenne des créances/ Vente annuelle TTC} \times 360 \text{ jours}$$

- **Le fond de roulement** : c'est la part des capitaux permanents que la société consacre su financement de son cycle d'exploitation autrement dit son actif circulant, son mode de calcul est

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes à Court Terme}$$

- **Le besoin de fond de roulement:** c'est la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques, il est généralement financé par le fond de roulement. C'est le décalage temporel (dans le temps) entre les décaissements et les encaissements, son mode calcul est :

$$\text{BER} = \text{Actif Cyclique} - \text{Passif Cyclique}$$

- **La trésorerie nette:** la trésorerie représente ce que reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité. La trésorerie est aussi définie comme la part du FR qui excède le BFR, son mode calcul est :

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- **La valeur ajoutée** : c'est la richesse créée par l'entreprise, la différence entre la production et ses consommations intermédiaires, son mode de calcul est :

$$VA = (\text{Marge brut} + \text{Production} - \text{Consommation Intermédiaires})$$

- **L'excédent brut d'exploitation** : représente la part de la valeur ajoutée qui appartient à l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$EBE = VA + \text{Subvention d'exploitation} - \text{charges personnel} - \text{impôts et taxes.}$$

- **Le résultat net** : c'est le résultat réalisé

$$RN = RCAI + RE + \text{Participation des salaires} - \text{impôts sur les bénéfices}$$

3.3.4. Indicateurs d'exploitation

Ces indicateurs sont utilisés par le directeur de la direction exploitation, ils permettent de suivre l'état de la machinerie et la production. Ces indicateurs sont :

- **Coût de revient**: c'est un élément important pour la gestion d'une entreprise qu'elle ait une activité de production, de négoce ou de service, il correspond à l'ensemble des coûts directs et indirects, fixes et variables, de production et de distribution pour une unité de bien ou de service vendue.
- **Les ventes** : sont les quantités vendues, soit le chiffre d'affaire réalisé.
- **Matières premières stockées** : sont destinées à être transformées par le processus de fabrication afin d'aboutir aux produits traités et finis prêts à être livrés aux clients.
- **Production de l'exercice**: il résume l'effort de production et l'activité industrielle de l'entreprise, son mode de calcul est :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production Stockée} + \text{Production} + \text{vendue} + \text{Production immobilisé}$$

- **Coût de maintenance** : il englobe les coûts de pièces de rechange, d'entretien et sous-traitance
- **Heures de production** : c'est le nombre d'heures consacrées à la production pendant une période déterminée,

- **Consommation des matières premières** : représente les matières premières utilisées à la production,
- **Arrêts techniques** : cet indicateur fait ressortir le nombre d'arrêts de la production dû aux problèmes techniques pendant une période donnée, il s'explique en nombre d'arrêts en minute
- **Taux d'utilisation de machine**: il exprime le pourcentage d'occupation des machines par rapport à celles qui sont en panne
- **Taux de réalisation** : ce taux permet de savoir les réalisations du mois en comparant les réalisations et les prévisions de la période concernée, son mode de calcul est :

$$\text{Taux de réalisation} = \frac{\text{Réalisation}}{\text{Prévision}} \times 100$$

3.3.5. Indicateurs de synthèse pour le tableau de la direction générale

Conçu pour la direction générale, les indicateurs de synthèse englobent les éléments suivants :

- **Chiffre d'affaires**: constitue une information primordiale concernant l'activité de la société, cette information concerne en réalité la partie aval du processus d'activité de l'entreprise (achat, production, vente) mais elle est la plus importante pour les dirigeants dans la mesure où le chiffre d'affaires représente le seul centre de profit de la société,
- **Production** : Cet indicateur reflète l'ampleur de l'activité de l'entreprise
- **Consommation** : c'est l'ensemble des achats de matières premières de l'entreprise, variation des stocks et autres charges extérieures.
- **Résultat net**: constitue une mesure fondamentale de la performance de l'entreprise. Il représente la différence entre les produits et les charges, il se compose des résultats d'exploitation, financière et exceptionnelle, auxquels il faut retirer les impôts.
- **Les créances** : c'est des actifs à court terme, elles représentent une somme due par un débiteur par suite d'une entente signée avec un créancier (par exemple les effets à recevoir) ou d'un contrat (par exemple les comptes clients);
- **Rendement**: Exprimé en pourcentage, ce ratio correspond au rapport entre deux grandeurs telles que les recettes globales et les dépenses globales, la valeur ajoutée et l'effectif moyen. Ce sont des ratios de décision et d'analyse d'une grande utilité pour l'ensemble des responsables du niveau supérieur de la hiérarchie. Ce mode de calcul est:

Rendement = somme des recettes / somme des dépenses

Rendement = VA / somme effectif moyen

- **Personnel:** englobe l'effectif de l'entreprise et la masse salariale
- **Valeurs des stocks:**
- **Trésorerie:**
- **Taux d'absentéisme.**

3.4. Présentation des tableaux de bord de gestion de l'entreprise "BEJE"

Après avoir élaboré les indicateurs de gestion, nous passerons à l'étape suivante et qui consiste en la conception des maquettes des tableaux de bord où seront insérés ces indicateurs.

3.4. Présentation du tableau de bord de la direction des ressources humaines

Tableau N° 03 : Tableau de bord de la direction RH pour l'année 2019

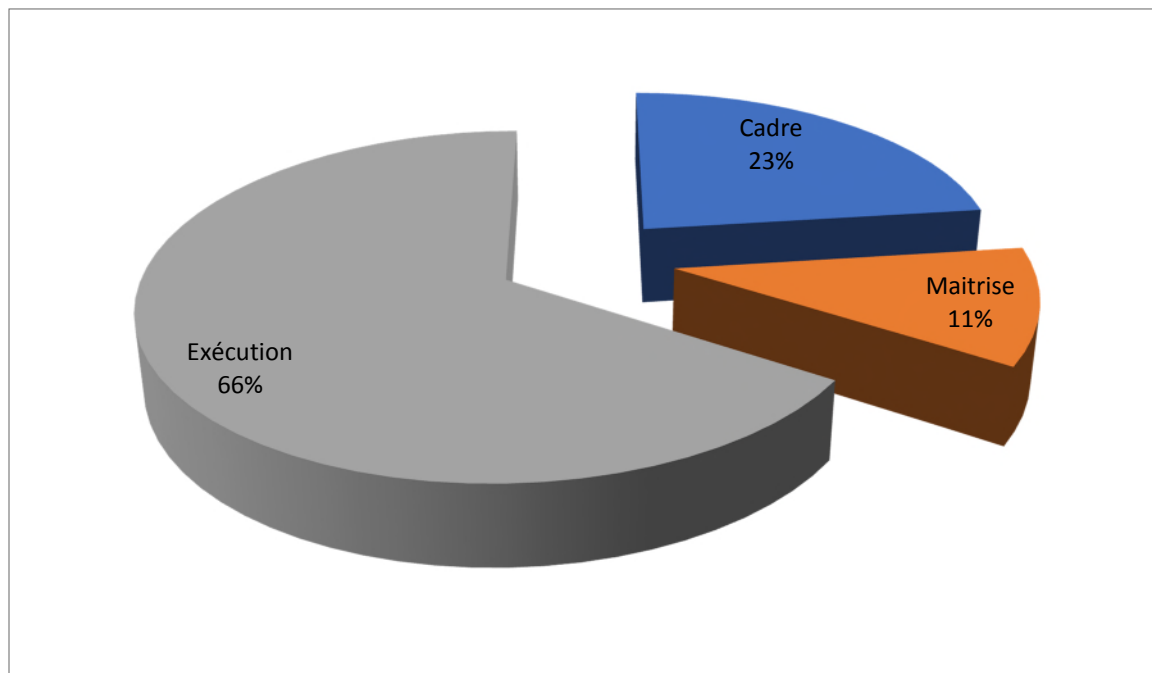
Indicateurs pertinents	Prévisions	Réalisations	Ecart	Indices
1. La somme des salaires par catégorie				
Exécution	92 124	79 959	-12 165	87%
Maitrise	17 500	12 760	-4 740	73%
Cadre	36 256	28 141	-8 115	78%
2. Nombre d'effectifs par catégorie				
Exécution	278	174	-104	63%
Maitrise	52	36	-16	69%
Cadre	32	23	-9	72%
3. Ratio diversité				
Homme	37%	40%		
Femme	63%	60%		
4. Le salaire moyen	403	519	116	129%
5. Pourcentage de la masse salariale		2%		
6. Nombre de CDD, CDI				
CDD		3		
CDI		2		
7. Pourcentage de la masse salariale		39%		
8. La productivité du personnel				
Chiffre d'affaire / effectif	1715	1313	-402	77%

Valeur ajoutée / effectif	864	314	-550	36%
Résultat net / effectif	115	21	-94	18%
9. Improductivité				
Nombre de jours de maladie	25	12	-13	48%
Nombre de jours de grève	5	2	-3	40%
Nombre de jours pour formation	120	114	-6	95%
10. Mouvement de personnel				
Recrutement		5		
Démission		1		
Départ à la retraite		9		
11. Nombre de jours moyens travaillé	240	210	-30	88%
12. La somme des charges de location	150	300	150	200%
13. Nombre d'accidents de travail		2		
14. Nombre de camions		2		
15. Nombre de véhicules léger		3		

Source : document interne de l'entreprise

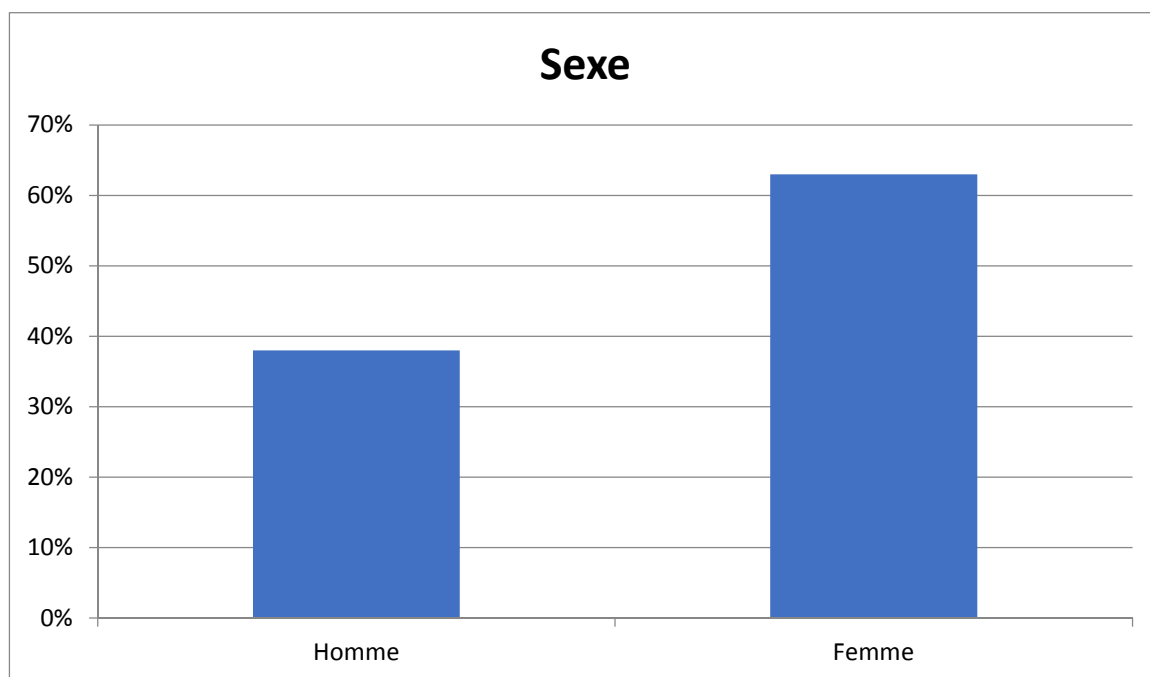
3.4.1.1 / Présentation graphique des indicateurs

Graphique N°01 : représentation de la masse salariale par catégorie



Source : réalisé par nos mêmes

Graphique N° 02 : représentation du pourcentage d'effectif selon le sexe



Source : Préparé par nos propres soins.

3.4.1.2. Interprétation des résultats

Le graphique N°01 représente la répartition de la masse salariale par catégories, nous remarquons qu'il y a un écart favorable de 13% par rapport aux prévisions, d'après le graphique N°02, nous constatons le pourcentage d'effectifs important du sexe féminin (60%) par rapport au sexe masculin (40%)

La productivité de la période n'est pas améliorée et elle a enregistré une détérioration par rapport aux prévisions de la période.

Nous constatons que l'effectif global de la période 2019, a connu un écart de 64%, par rapport aux prévisions constatées pour cette période. Ceci s'explique par les départs enregistrés.

3.4.2 / Présentation du tableau de bord de la direction appro-commerciale

Tableau N° 04 : Tableau de bord de la direction appro-commerciale pour l'année 2019

Unité : KDA

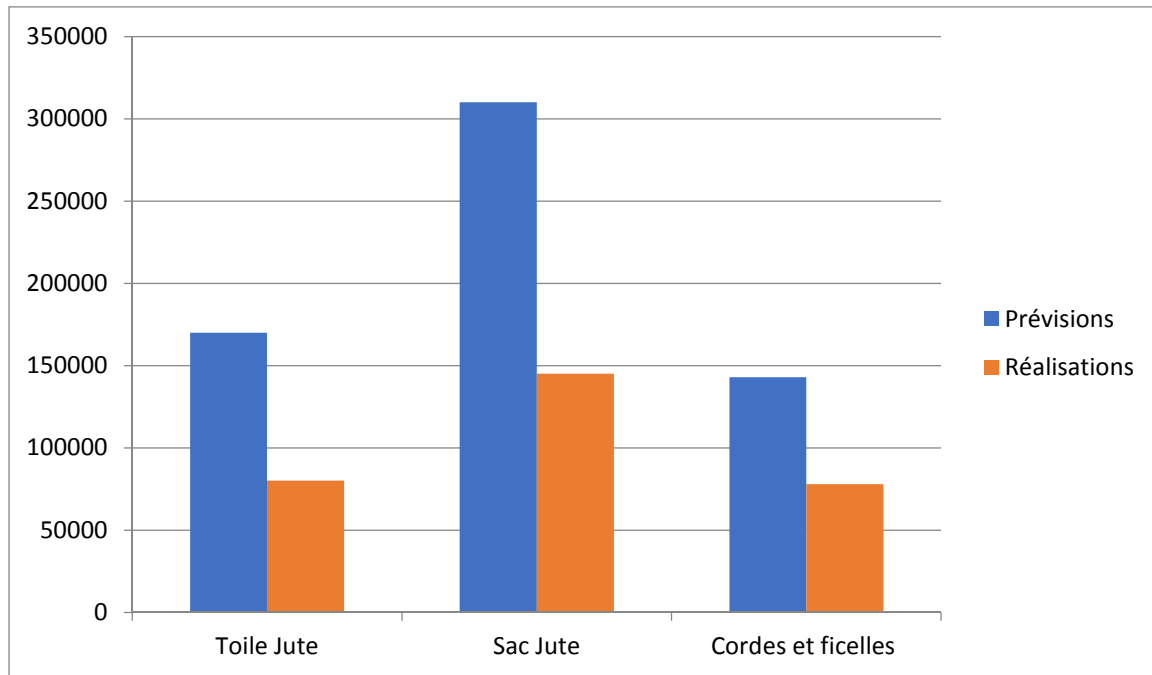
Indicateurs pertinents	Prévisions	Réalisation	Ecarts	Indices
1. Chiffre d'affaire par produit				
Toile Jute	173 600	83 241	-90 359	48%
Sac Jute	305 300	144 984	-160 316	47%
Cordes et Ficelles	142 100	77 807	-64 293	55%
2. Les quantités vendues par produit				
Toile Jute	2 700	1 278	-1 422	47%
Sac Jute	1 950	1 453	-497	75%
Cordes et Ficelles	732	370	-362	51%
3. Evolutions des ventes par produit				
Toile Jute	100%	109%	9%	109%
Sac Jute	158%	162%	4%	103%
Cordes et Ficelles	62%	59%	7%	111%
4. La marge brute	0	0	0	0
5. Part en valeur de chaque produit				
Toile Jute	28%	27%	-1%	97%
Sac Jute	49%	47%	-2%	96%
Cordes et Ficelles	23%	25%	3%	111%
6. Coût d'achat des articles et fournitures	4 567	5 972	1 405	131%
7. Les retours en quantité	26	6	-17	26%
8. La part du marché		8%		
9. Le seuil de rentabilité		225 079		
10. Les recouvrements	70%	62%	-8%	89%
11. Nombre de clients permanents par région				
Est		63		
Centre		26		
Ouest		16		
12. Ratio de rotation du crédit client		0.27		
13. Nombre de réclamation clients		12		
14. Délais de livraison		3 JOURS		

15. Taux de produits non conformes		1.5%		
16. Taux de satisfaction clients		85%		
17. Indice de fiabilité de marché		95%		

Source : Préparé par nos propres soins

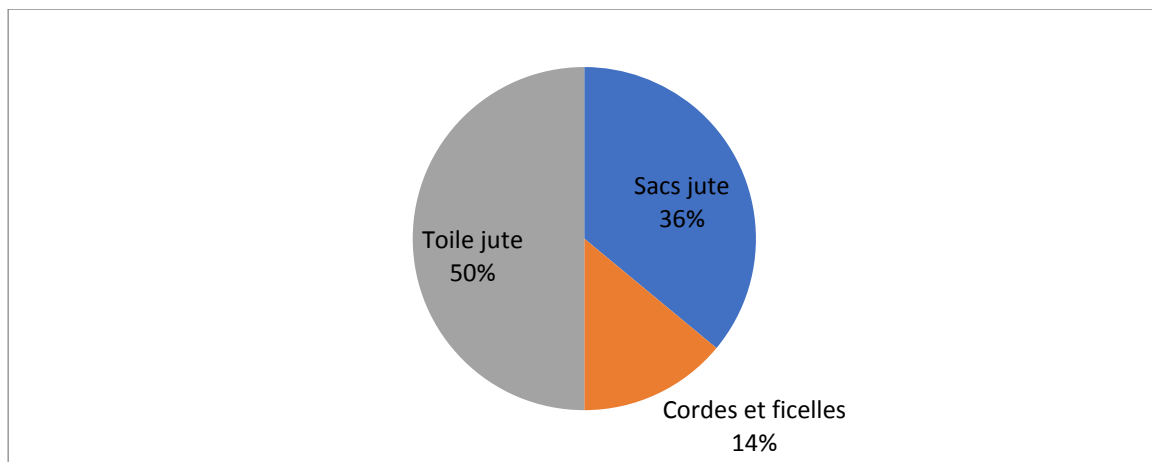
3.4.2.1 / Représentation graphiques des indicateurs

Graphique N° 03 : Représentation des prévisions et réalisations du chiffre d'affaire en KDA



Source : Préparé par nos propres soins

Graphique N° 04 : Les quantités vendues par produits



Source : Préparé par nos propres soins

3.4.2.2 . Interprétation des résultats

D'après le graphe N° 03, nous constatons que le chiffre d'affaire a connu un écart négatif et l'entreprise a réalisé seulement 50% ses objectifs.

Nous remarquons que la majorité des clients de l'entreprise se base dans la région de l'EST.

D'après le graphique N°06, nous constatons que les recouvrements de la période arrivent à 62% ce qui explique que l'entreprise n'est pas arrivée au seuil de performance.

Le ratio de rotation des créances clients nous montre le poids des créances clients sur le chiffre d'affaire, il permet de mesurer le volume des ventes qui reste à encaisser et d'après le tableau précédent, nous remarquons que cette entreprise n'a pas amélioré les délais de paiement, car en 2019 le délais de rotation de crédit client est de 0.27.

3.4.3 . Présentation du tableau de bord de la direction finance et comptabilité

Tableau N° 05 : Tableau de bord de la direction finance et comptabilité pour l'année 2019

Unité KDA

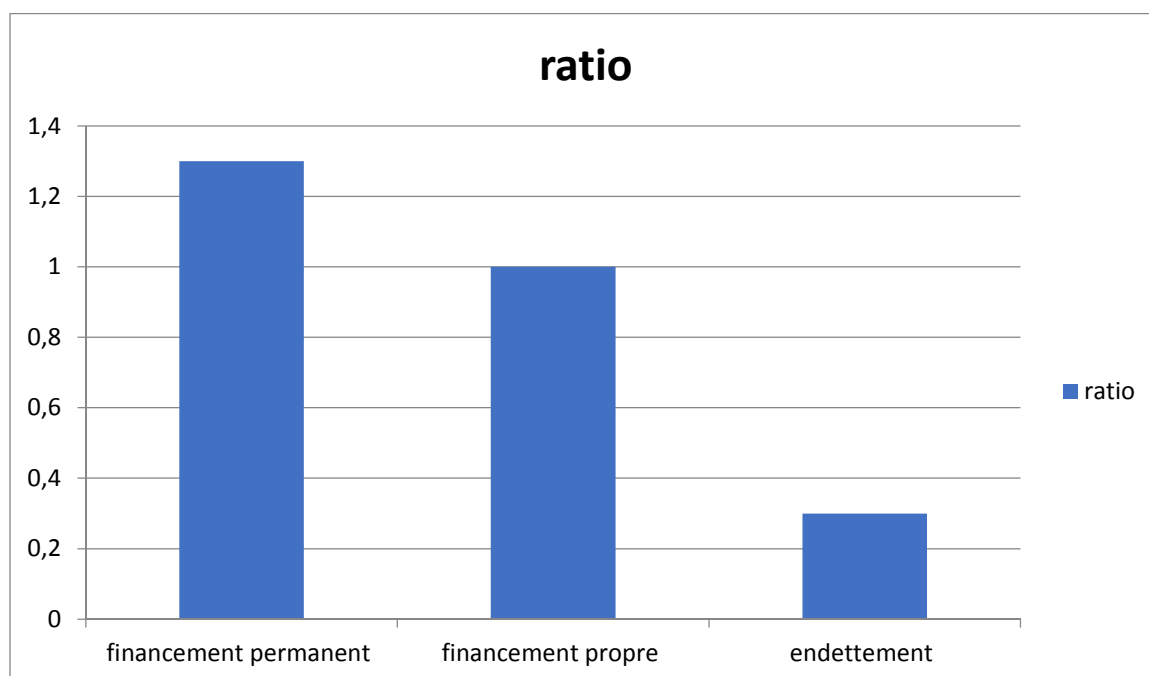
Indicateurs pertinents	Prévisions	Réalisations	Ecart	Indices
1. Chiffre d'affaire par produit				
Toile Jute	173 60	83 241	-90 359	48%
Sac Jute	305 300	144 984	-160 316	47%
Corderie	142 100	77 807	-64 293	55%
2. Ratio de structure financière		1.32		
Financement permanent		1		
Financement propre		0.33		
Endettement				
3. La rentabilité				
La rentabilité économique		0.87%		
La rentabilité financière		0.27%		
La rentabilité commerciale		1.40%		
4. La profitabilité		1.56%		
5. Rotation des stocks	1	6	5	600%
6. Le délai de recouvrement		97 JOURS		
7. Délai de rotation des fournisseurs		107 JOURS		

8. Le fond de roulement		1 395		
9. Le besoin fond de roulement		-16 032		
10. Trésorerie nette		17 427		
11. Marge brute	0	0	0	0
12. Valeur ajoutée	312 680	142 956	-169 724	46%
13. Excédent brut d'exploitation	155 914	25 690	-130 224	16%
14. Résultat net	41 597	4 994	-36 603	12%

Source : préparé par nos propres soins

3.4.3.1 / Représentations graphiques des indicateurs

Graphique N°05 : représentation des ratios de la structure financière



Source : Préparé par nos propres soins

3.4.3.2. Interprétation des résultats

- **Le ratio de rentabilité économique:** permet d'estimer la représentativité de résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaire généré par l'entreprise, l'objectif est d'avoir une idée sur la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise. D'après les résultats ci-dessus, nous constatons que la rentabilité économique n'a pas dépassée de 0,87%, ce ratio indique le niveau de rémunération des capitaux investis par les actionnaires.

- **Le ratio de rentabilité financière** : la rentabilité financière, indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise, elle intéresse principalement les propriétaires. Le tableau N°06 prouve que la rentabilité financière de l'entreprise "BEJE" est suffisamment large, en d'autres termes, les capitaux propres investis à "BEJE" ont rapporté 27 DA pour chaque 100 DA investis en 2019,
- **Ratio de financement permanent**: d'après le graphique N°07, nous remarquons que le ratio de financement permanent est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise "BEJE" a une marge de sécurité pour son financement
- **La marge bute**: l'entreprise "BEJE" est une entreprise industrielle qui n'a pas d'activité commerciale (marge commerciale est nulle) et dégage une VA représentant moins de 50% de son chiffre d'affaire, ce qui veut dire que l'entreprise ne crée pas plus de richesses.
- **Le FR**: remarquons que le $FR > 0$, ce que définit que l'entreprise "BEJE" a dégagé un excédent de capitaux permanents, ce que induit le financement total des immobilisations, cette excédent représente une marge de sécurité pour l'entreprise pour financer le BFR par les capitaux permanents
- **BFR**: le $BFR < 0$, dans ce cas, les emplois cycliques de l'entreprise sont inférieurs aux ressources cycliques. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources permanentes (FR pour financer le BFR)..
- **La trésorerie** : remarquons que la trésorerie est positive (FRBFR), c'est un signe de bonne santé financière mais aussi une part importante de disponibilités utilisée témoigne une gestion de la trésorerie trop prudente mais non rentable, car le FR est trop important, conduisant à un excédent permanent de trésorerie

3.4.4 / Présentation de tableau de bord de la direction exploitation

Tableau N°06 : Tableau de bord de la direction exploitation pour l'année 2019

Unité : KDA

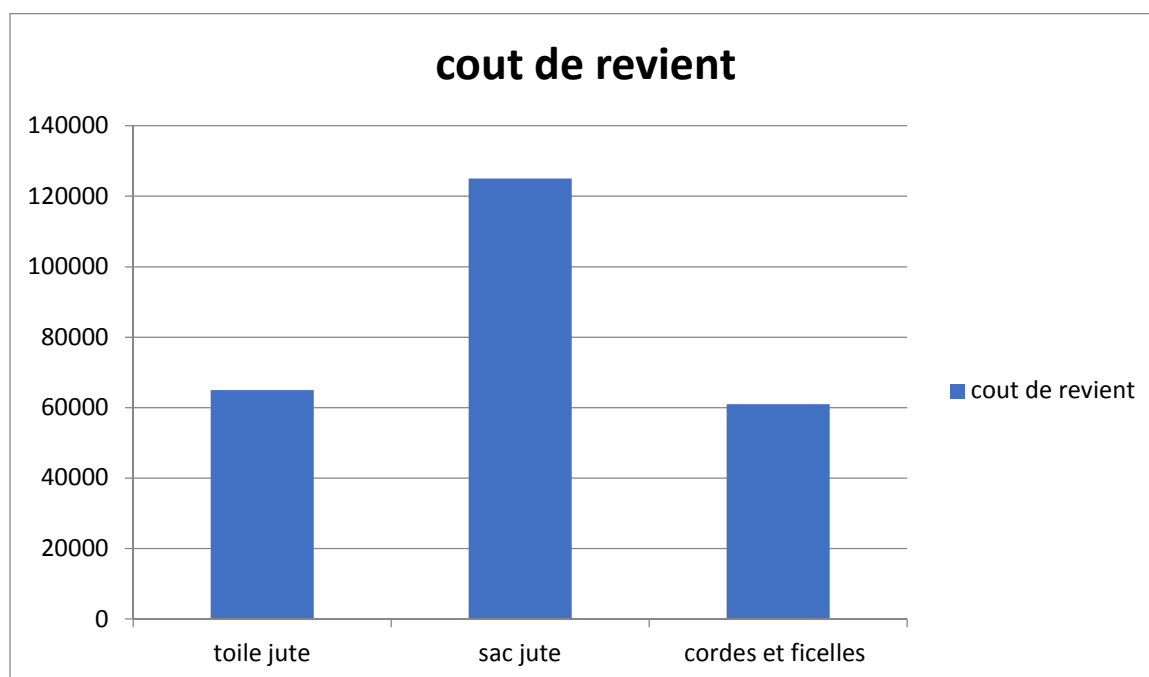
Indicateurs pertinents	Prévisions	Réalisations	Ecart	Indices
1. Coût de revient par produit				
Toile Jute		67 584		
Sac Jute		126 148		
Cordes et ficelles		62 302		
2. Les ventes		306 032		
3. Matières premières stockées		145 793		

4. Production de l'exercice		313 562		
5. Coût de maintenance				
Coût de pièces de rechange	28	39	11	139%
Coût d'entretien	700	772	72	110%
Coût de sous traitance	287	330	43	114%
6. Heures de production / jour		22		
7. Consommation des MP		8 028		
8. Arrêts techniques en minutes		1 500		
9. Taux d'utilisation de machines	80%	90%	10%	113%
10. Taux de réalisation		50%		

Source : Préparé par nos propres soins

3.4.3.1 / Représentations graphiques

Graphique N° 06 : Présentation des coûts de revient de chaque produit en KDA



Source : Préparé par nos propres soins

3.4.3.2 / Interprétation des résultats

- **Le coût de revient :** le graphique N° 06 nous montre que l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire supérieur au coût de revient en 2019, ce qui exprime que l'entreprise est bénéficiaire.

- **Le coût de maintenance** : d'après le tableau N°07, nous constatons que cette entreprise a plus de charges dans cette période car le coût de maintenance réalisée a augmenté par rapport au prévu.

3.4.5 . Présentation de tableau de bord de la direction générale

Tableau N°07 : tableau de synthèse pour la direction générale pour l'année 2019

Indicateurs pertinents	Prévisions	Réalisations	Ecart	Indices
1. Chiffre d'affaire par produit				
Toile Jute	173 600	82 241	-90 359	48%
Sac Jute	305 300	144 984	-160 316	47%
Corderie	142 100	77 807	-64 293	55%
2. Production	637 680	313 562	-324 118	49%
3. Consommation		170 605		
4. Résultat net	41 597	4 994	-36 603	12%
5. Les créances	124 150	157 214	33 064	127%
6. Les créances / CA		0.51%		
7. EBE / VA		18%		
8. Rendement				
Recettes / dépenses		3%		
VA / Effectif moyen		1 222%		
9. Personnel				
Effectif		233		
Masse salariale		120 860		
10. Valeur des stocks	97 100	58 250	-38 850	60%
11. Trésorerie		17 427		
12. Taux d'absentéisme		4.10%		

3.4.5.1 Interprétation des résultats

- **Le résultat net**: nous remarquons le résultat net est positif, mais la rentabilité commerciale de l'entreprise est faible (1,63), ce qui risque d'être préjudiciable à l'entreprise sur long terme.

En fin, Pour avoir un pilotage efficace dans une organisation, il est nécessaire que cette dernière dispose de différents tableaux de bord, chacun de ces derniers, doit être lié à la structure qui lui convient. Cependant, nous avons vu précédemment que le tableau de bord est un outil de gestion facilitant la prise de décision, fournit les informations et contrôle les processus de l'activité. Au niveau de l'entreprise "BEJE", nous avons remarqué qu'elle dispose seulement d'un seul tableau de bord sous forme d'un rapport d'activité, cela est clairement insuffisant.

En effet, pour répondre à ce manque en matière de tableau de bord de chaque structure nous avons proposé quelques indicateurs pour la conception des tableaux de bord pour chaque direction de l'entreprise.

D'après cette étude, nous constatons que durant l'année 2019 l'entreprise "BEJE" n'a pas pu atteindre ses objectifs prévus par rapport à ses réalisations. Cela est dû à leur situation économique et financière difficile de la période considérée



CONCLUSION GENERAL

L'entreprise doit fixer ses objectifs et s'adapter à l'environnement pour réaliser assurer sa pérennité. La mission de l'entreprise consiste à intégrer au mieux la capacité externe et interne par l'élaboration des procédures et des structures organisationnelles. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une fonction de vigilance qui en fait le garant de la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources qui sont obtenues sont utilisées avec efficacité et efficience, il peut être résumé dans un ensemble d'outil tel que la comptabilité analytique, gestion budgétaire et le tableau de bord de gestion qui est l'outil privilégié de ce processus.

Le contrôleur de gestion a besoin ainsi d'un outil liant permettant d'avoir en permanence les informations essentielles au pilotage et à la mesure de la performance de l'entreprise.

C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve sa hewine construisant le tableau de bord. Ce dernier est défini comme étant un document fiable et qualitatif en nombre de variables choisis en fonction d'une activité et d'objectifs assignés à cette entité afin d'assurer le suivi et le pilotage de la qualité des indicateurs clés, il est aussi, un instrument de pilotage rapide et synthétique qui facilite la prise de décision pour les dirigeants.

Le principe de fonctionnement du tableau de bord de gestion est une confrontation périodique entre les données prévisionnelles et les données réelles pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives en cas d'un écart défavorable.

Il constitue donc simultanément l'outil de dialogue privilégié entre deux niveaux de responsabilités pour comprendre les résultats et adopter des mesures cohérentes et convergentes. Car l'essentiel est d'agir ou de réagir rapidement.

Dans notre travail nous nous sommes intéressés à la conception des tableaux de bord de gestion de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE"

À l'issue de notre stage nous avons constatés qu'elle ne dispose que d'un seul tableau de bord présenté sous forme d'un rapport d'activité, nous avons pu remarquer que son tableau de bord dispose de certaines insuffisances telles que l'absence de seuil d'alerte, absence de présentation graphique, l'absence des commentaires et de plusieurs indicateurs

Pour combler ces insuffisances et améliorer le niveau de compétitivité de l'entreprise, nous avons essayé de proposer des tableaux de bord pour chaque direction de l'entreprise « BEJE selon la démarche suivante :

- **Détermination des objectifs de centre de responsabilité :** d'après notre travail, nous avons constaté que l'objectif principal de la conception du tableau de bord pour l'entreprise "BEJE est la mesure et le suivi réguliers des performances de la société, Ces objectifs doivent tracer les grandes lignes des orientations et visions adoptées par l'entreprise,
- **Détection des facteurs clés de gestion:** identifier de ces facteurs pour chaque direction, revient à établir la liste des éléments susceptibles d'améliorer la performance, puis à éliminer ceux qui se révèlent être moins importants. Il convient alors de déterminer les paramètres qui peuvent mesurer les facteurs clés de gestion retenus.
- **Choix des indicateurs de mesure:** dans cette étape nous avons proposé des indicateurs pertinents possibles pour chaque direction de l'entreprise "BEJE"
- **Construction et présentation du tableau bord :** dans cette étape nous avons pu présenter les maquettes de chaque tableau de bord qui sont basées en premier lieu sur les indicateurs déjà établis et sont présentées sous forme :
 - Des ratios permettant d'effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace D'ailleurs une grande partie d'indicateurs a été conçue sous forme de ratios.
 - Décarts significatifs entre le réel et la référence choisie qui est souvent identifiée à l'objectif ou à une prévision.
 - Notre étude présente certaines limites liées notamment aux contraintes relatives à la durée, et aux contraintes de disponibilité des données nécessaire pour la conception des tableaux de bord.

Enfin, toutes les questions que nous avons posées n'ont sans doute pas trouvé de réponses définitives. Modestement, nous avons essayé de proposer des solutions pour les insuffisances de tableau de bord de l'entreprise BEJE. Cette étude peut susciter des prolongements possibles en utilisant plus d'observations, et en introduisant plus d'indicateurs et surtout en proposant une conception des tableaux de bord prospectifs pour cette entreprise. Pour cette raison, nous pouvons considérer la recherche dans ce domaine est ouverte.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages Généraux :

- ❖ ALAIN Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed. EYROLLES, 5^{ème} édition, paris, 2010, P.3.
- ❖ ANTHONY R N; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995, p23.
- ❖ BAILLEY (L) et LECLERE (D) : contrôle de gestion (le meilleur du DCG1 11), édition Foucher, 2^e édition France, 2001.
- ❖ BOISSELIER (P) : contrôle de gestion, cours et application, édition Vuibert, Espagne, 1999.
- ❖ BOIX Daniel, Le tableau de bord, un dispositif de management, Ed. D'Organisation, Paris, 2005, P.04
- ❖ Claude ALAZARD, Sabine SEPAR, DECF Contrôle de gestion, Ed Dunod, 5^{ème} éditions, Paris, P.591
- ❖ FERNANDEZ (Alain) : le nouveau tableau de bord de décideurs, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- ❖ FERNANDEZ.A, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed. D'Organisation, Groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2008, P.8-12.
- ❖ GIRAUD (F) et autres : contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition Gualino, France, 2002.
- ❖ GRENER G ; « Les pratiques et les recherches en contrôle de gestion », CERAM I.A.E. de Nice, 1994, p30.
- ❖ JAULENT (P) et QUARES (M.A) : pilotez vos performances, édition Afnor, 2^e édition, 2008.
- ❖ KAPLAN ® et NORTON (D) : comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- ❖ KHEMAKHEM A, LARDOI ; « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, p10.
- ❖ LANGLOIS (G), BRINGER (M) et BONNIER (C) : contrôle de gestion : manuel & application, édition Foucher, 4^e édition, France, 2010.
- ❖ LEROY. Michel, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2001, P.42.
- ❖ MICHEL Coucoureux, Thierry Cuyaubère, Jacques Muller, DCG contrôle de gestion, Ed. Nathan, P. 446

- ❖ REIX (R) : système d'information et management de l'organisation, Vuibert, 5e édition, 2005
- ❖ SAULOU.J.Y, Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, Paris, 1982, P.40.

Reuves scientifiques :

- ❖ ANTHONY (R.N): Planning and Control Systems: a Framework for Analysis, Harvard University, 1965.
- ❖ MARSAL (C) et TRAVAILLE (D) : les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord, FARGO-centre de recherche en finance, Architecture et gouvernance des organisations, cahier du FARGO, n°1060901, Septembre, 2006.

Dictionnaire, manuel et Encyclopédie :

- ❖ MAHE (H) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, Paris, 1998.

Travaux universitaires :

- ❖ AROUS (K) et GAMMOUDI (L) : la mesure de la performance : le poids de la stratégie des compétences dans la vision stratégique des entreprises, Colloque Ecole de Commerce ISTEK, Paris, 2012.
- ❖ TOUMI (Khadija) conception et exploitation des tableaux de bord de gestion, mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme supérieur des études bancaire, sous la direction de M. KADRI Ali, École Supérieure de Banque, Alger, 2003.



Tables des matières

table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des Abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

sommaire

Introduction Générale..... 01

Chapitre 1 : Le cadre théorique de contrôle de gestion et tableau de bord

Introduction..... 05

Section 1 : Concepts généraux de contrôle de gestion..... 05

1.1 Définition du contrôle de gestion..... 05

1.2 Objectifs du contrôle de gestion..... 05

1.2.1. L'efficacité..... 06

1.2.2. L'efficience..... 06

1.2.3. L'économie..... 06

1.3. Rôle du contrôleur de gestion..... 06

1.4 Le processus de contrôle de gestion..... 07

1.4.1 La phase de prévision 07

1.4.2 La phase d'exécution 08

1.4.3 La phase d'évaluation 08

1.4.4 La phase d'apprentissage 08

1.5 Les missions de contrôle de gestion..... 09

1.6 Les outils de contrôle de gestion..... 10

1.6.1 Analyse des coûts (comptabilité analytique) 10

1.6.2 Le tableau de bord..... 14

1.6.3 Le système d'information de gestion..... 15

1.6.4 Le contrôle budgétaire..... 16

1.7 Les limites de contrôle de gestion..... 17

Section 2 : Concepts généraux de e tableau de bord..... 18

2.1. Définition du tableau de bord..... 18

2.2. Rôle du tableau de bord..... 19

2.3. Les différents types des tableaux de bord..... 20

2.3.1. Le tableau de bord de gestion 20

2.3.2. Le tableau de bord stratégique..... 20

2.3.3. Le tableau de bord opérationnel..... 20

2.4. Les outils du tableau de bord..... 20

2.4.1. Les valeurs brutes et les écarts..... 21

2.4.2. Les ratios..... 21

2.4.3. Les tableaux..... 21

2.4.4. Les graphiques 21

2.4.5. Les clignotants..... 22

2.4.6. Les diagrammes polaires..... 23

2.4.7. Les multimédias..... 23

2.4.8. Les commentaires..... 23

2.5. Les fonctions et limites du tableau de bord..... 23

2.5.1. Les fonctions du tableau de bord.....	23
2.5.2. Les limites du tableau de bord.....	25
2.6. Les principes de conception du tableau de bord.....	26
2.6.1. Une cohérence avec l'organigramme.....	26
2.6.2. Un contenu synoptique et agrégé.....	27
2.6.3. La rapidité d'élaboration et de transmission.....	27

Chapitre 02 : les outils et les démarches pratique d'un tableau de bord et la décision Introduction

Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord.....	29
1.1 La méthode OVAR (Objectifs-Variabes d' Action Responsabilités)	29
1.1.1 Définition de la méthode OVAR.....	29
1.1.2 Les concepts de la méthode.....	30
1.1.3 Les étapes de la méthode OVAR.....	32
1.2 La méthode GIMSI.....	35
1.2.1 Signification de l'acronyme GIMSI.....	35
1.2.2 Définition de la méthode GIMSI.....	35
1.2.3 Les étapes de la méthode GIMSI.....	36
1.3 La méthode en 5 étapes et 15 outils.....	40
1.4 La méthode JANUS.....	41
1.4.1 Définition et l'acronyme de terme JANUS.....	41
Section 2 : Le tableau de bord comme outil de prise de décision.....	43
2.1 La notion de la décision.....	43
2.2 Les types de la décision.....	43
2.2.1 La décision stratégique.....	44
2.2.2 La décision administrative (tactique)	44
2.2.3 La décision opérationnels.....	44
2.3 Les étapes du processus de décision.....	45
2.3.1 La phase d'intelligence.....	46
2.3.2 La phase de modélisation(ou de conception)	46
2.3.3 La phase de choix(ou de sélection)	47
2.3.4 La phase d'évaluation.....	47
2.4 Les difficultés de la prise de décision.....	47
2.4.1 La détermination des objectifs.....	47
2.4.2 L'accès à l'information.....	48
2.4.3 Le comportement du décideur.....	48
2.4.4 Cadre de la décision.....	49
2.5 L'analyse des écarts.....	49
2.6 L'aide à la décision et ses actions correctives.....	50
Section 3 : Evolution des tableaux de bord.....	50
3.1 Tableau de bord reflètent l'organisation.....	51
3.2 Tableau de bord reflètent le présent pour prévoir le futur.....	52
3.2.1 L'utilité de tableau de bord dans le contexte actuel.....	52
3.2.2 La construction du tableau.....	52
3.2.2.1 Présentation de tableaux de bord prospectifs.....	53
Conclusion.....	57

Chapitre 03 : Conception des tableaux de bord au sein de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE"

Section 01: Présentation de l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALLAGE".....	58
1.1. Historique.....	58
1.2. Implantation géographique.....	59
1.3. Domaine d'activité de l'entreprise "EPE.BEJE".....	59
1.3.1. Ligne de production jute Cette ligne se compose de trois ateliers.....	59
1.3.2. Ligne de production ficelleries, polypropylène et filets de pêche.....	59
1.3.3. Les capacités de traitement annuelles.....	60
1.3.4. Produits finis de l'entreprise.....	60
1.4. Organigramme de l'entreprise "EPE.BEJE".....	61
1.5. Différentes directions de l'entreprise "EPE.BEJE".....	62
1.5.1. Direction d'exploitation.....	62
1.5.2. Direction des ressources humaines.....	62
1.5.3. Direction appro-commercial.....	62
1.5.4. Direction finance et comptabilité.....	62
Section 02: Le contrôle de gestion au sein de l'entreprise "EPE BEJAIA EMBALLAGE".....	63
2.1. Présentation de service contrôle de gestion "BEJE".....	63
2.2. Missions du service contrôle de gestion de "BEJE".....	63
2.3. Outils de contrôle de gestion de "EPE.BEJAIA EMBALAGE".....	64
2.3.1. Comptabilité analytique.....	64
2.3.1.1. Le coût de production chez "BEJE".....	64
2.3.1.2. Coût de matière (coûts variables).....	64
2.3.1.3. Coût de la maintenance.....	64
2.3.1.4. Coût de main d'œuvre.....	65
2.3.1.5. Coût des utilités.....	65
2.3.1.6. Coût de revient de "BEJE".....	65
2.3.2. Gestion budgétaire.....	65
2.3.3. Tableau de bord au sein de "BEJE".....	66
Section 03: Conception des tableaux de bord de gestion pour l'entreprise "EPE.BEJAIA EMBALAGE".....	67
3.1. Détermination des objectifs de l'entreprise.....	67
3.2. Détection des facteurs clés de gestion.....	68
3.3. Détermination des indicateurs clés du tableau de bord de gestion.....	70
3.3.1. Indicateurs des ressources humaines.....	70
3.3.2. Indicateurs commerciaux.....	72
3.3.3. Indicateurs du tableau de bord financier.....	74
3.3.4. Indicateurs d'exploitation.....	77
3.3.5. Indicateurs de synthèse pour le tableau de la direction générale.....	78
3.3.6. Présentation des tableaux de bord de gestion de l'entreprise "BEJE".....	79
3.4. Présentation du tableau de bord de la direction des ressources humaines.....	79
3.4.1.1 / Présentation graphique des indicateurs.....	80
3.4.1.2. Interprétation des résultats.....	81
3.4.2. Présentation du tableau de bord de la direction appro-commerciale.....	82
3.4.2.1. Représentation graphiques des indicateurs.....	83
3.4.2.2. Interprétation des résultats.....	84
3.4.3. Présentation du tableau de bord de la direction finance et comptabilité.....	84
3.4.3.1. Représentations graphiques des indicateurs.....	85
3.4.3.2. Interprétation des résultats.....	86
3.4.4. Présentation de tableau de bord de la direction exploitation.....	87

3.4.3.1 . Représentations graphiques.....	87
3.4.3.2 . Interprétation des résultats	88
3.4.5 . Présentation de tableau de bord de la direction générale.....	88
3.4.5.1 Interprétation des résultats.....	88
Conclusion Générale.....	90

Référence Bibliographique

Tables des mastères

Annexes



ANNEXES

Annexe N° 01 : Bilan d'actif de l'année 2019

Bejaia Emballage

Route des Aures Ihaddaden Bejaia

N° d'identification : 001116098897042

Exercice : 2019

Libellé	Brut	Amo/Prov	Net
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	148 728.33	30 060.00	118 668.33
Immobilisations corporelles			
Terrains	1 737 694 875.00		1 737 694 875.00
Bâtiments	91 282 642.23	635 772.90	90 646 869.33
Immobilisations en concession	9 624 220.57	3 353 653.40	6 270 567.17
Immobilisations encours			
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants			
Impôts différés actifs	3 753 794.40		3 753 794.40
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 842 504 260.53	4 019 486.30	1 838 484 774.23
ACTIF COURANT			
Stocks et encours	50 083 201.64	653 072.47	49 430 129.17
Créances et emplois assimilés			
Clients	104 884 477.07	8 878 971.83	96 005 605.24
Autres débiteurs	52 271 053.53		52 271 053.53
Impôts et Assimilés	59 632.37		59 632.37
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	36 129 449.29		36 129 449.29
TOTAL ACTIF COURANT	243 427 913.90	9 532 044.30	233 895 869.60
TOTAL GENERAL ACTIF	2 085 932 174.43	13 551 530.60	2 072 380 643.83

Annexe N°02 : Bilan du passif 2019

Bejaia Emballage

Route des Aures Ihaddaden Bejaia

N° d'identification : 001116098897042

Exercice : 2019

BILAN PASSIF 2012	
LIBELLE	2019
CAPITAUX PROPRES	
Capital Emis	
Capital non appelé	
Primes liés au capital	
Réserves	
Ecart et réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net – Résultat net du groupe (1)	4 994 165.42
Autres capitaux propres – report à nouveau	
Autres capitaux propres (Compte d'assainissement)	
Comptes de liaison	1 818 128 724.59
Part de la société consolidant (1)	
Part des minoritaires (1)	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 820 122 890.01
PASSIFS NON-COURANTS	
Emprunts et dettes financières	
Impôt (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	19 756 812.63
TOTAL PASSIF NON COURANT	19 756 812.63
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	34 191 177.96
Impôts	120 874 877.27
Autres dettes	58 732 481.80
Trésorerie passif	18 702 404.16
TOTAL PASSIF COURANT	232 500 941.19
TOTAL GENERAL PASSIF	2 072 380 643.83

Annexe N°03 : Tableau des comptes de résultat 2019

Bejaia Emballage

Route des Aures Ihaddaden Bejaia

N° d'identification : 001116098897042

Exercice : 2019

	2019
Ventes et produits annexes	327 119 980.20
Cession inter unité	450 200.00
Variation stocks produits finis et en cours	-14 153 801.97
Productions immobilisées	146 048.30
Subventions d'exploitation	
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	313 562 426.53
Achats consommés	-159 795 348.67
Services extérieurs et autres consommations	-10 810 328.82
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-170 605 677.49
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	142 956 749.04
Charges de personnel	-112 434 120.40
Impôts, taxes et versements assimilés	-4 831 952.83
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	25 690 675.81
Autres produits opérationnel	1 971 239.78
Autres charges opérationnelles	-12 616 128.65
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-19 607 523.29
Reprise sur pertes de valeur et provisions	15 169 565.04
V-RESULTAT OPERATIONNEL	10 607 828.69
Produits financiers	185 577.49
Charges financières	-6 005 266.95
VI- RESULTAT FINANCIER	-5 819 689.46
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	4 788 139.23
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-206 026.19
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	330 888 808.84
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-325 894 643.42
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 994 165.42
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4 994 165.42

Résumé

L'entreprise est une entité économique, pour bien maintenir son efficacité et son efficience elle doit planifier et définir ses objectifs ainsi les méthodes qu'elle doit utiliser. Il est donc indispensable d'avoir à sa disposition un bon contrôleur de gestion et un tableau de bord convenable afin d'assurer la pérennité et la continuité de cette dernière.

Ce travail, nous a montré l'utilité du tableau de bord au sein de l'entreprise Unité Emballage Bejaia (U.E.B) y compris sa contribution à la prise de décision et à la réalisation de ses objectifs.

Mots clés : Contrôle de gestion- Tableau de bord- L'entreprise

Summary

The company is an economic entity, to maintain its effectiveness and efficiency it must plan and define its objectives as well as the methods it must use. It is therefore essential to have at your disposal a good management controller and a suitable dashboard in order to ensure the sustainability and continuity of the latter.

This work has shown us the usefulness of the dashboard within the Bejaia Packaging Unit (U.E.B) company, including its contribution to decision-making and the achievement of its objectives.

Key words : Management control- Dashboard- The company

ملخص

الشركة كيان اقتصادي ، للحفاظ على فعاليتها وكفاءتها يجب أن تخطط وتحدد أهدافها وكذلك الأساليب التي يجب أن تستخدمها. لذلك من الضروري أن يكون تحت تصرفه مراقب إداري جيد ولوحة معلومات مناسبة من أجل ضمان استدامة واستمرارية هذا الأخير.

أظهر لنا هذا العمل فائدة لوحة القيادة داخل شركة وحدة التعبئة والتغليف بجاية ، بما في ذلك مساهمتها في صنع القرار وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإدارية- لوحة القيادة- الشركة