

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT Science Sociale**

**MEMOIRE**

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master en Sociologie  
Option: Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

**Thème :**

**Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion  
Sociale  
Cas pratique: Entreprise SARL IFRI**

**Réalisé par :**  
HALFAOUI M'henni

**Encadré par :**  
M. DJENANE Sid Ali

**Année universitaire : 2012-2013**

# Remerciement

*Je tiens tout d'abord à me permettre de remercier le bon dieu tout puissant de m'avoir donné la volonté et le courage afin de réaliser ce modeste travail.*

*Je remercie au fond de moi, mon promoteur **M .DJENANE** qui ma accompagné tout au long de cette expérience avec beaucoup de patience. Je tiens à rendre hommage à sa sagesse, sa clairvoyance et à ses compétences. Qu'il trouve ici toute notre reconnaissance et notre sincère respect.*

*Je tiens à formuler ma gratitude et ma profonde reconnaissance à l'égard de mes parents pour leur soutien durant mes études.*

*Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de la SARL IFRI, et à ceux qui ont contribué, de loin ou de près à la réalisation de ce travail.*

# Dédicaces

*Je dédie ce travail avant tout à la mémoire de mon père qui nous a quitté  
subitement en silence.*

*« Que Dieu le tout puissant lui accorde sa sainte miséricorde et l'accueille  
dans son vaste Paradis ».*

❖ *A ma très chère mère qui ma soutenu durant toutes mes années d'études.  
Leur sacrifice est inégalable, incalculable qu'ils trouvent à travers ce  
modeste travail tout mon amour et ma reconnaissance.*

*« Que Dieu nous les préserve pour qu'ils partagent avec nous tous les plaisirs  
de la vie ».*

❖ *A mes chers frères **massi, fateh, mouhand.** "*

❖ *A mes chères sœurs "**kahina, dalila** "*

❖ *A ma très chère femme "**djidji**" et toute sa famille.*

*« Que Dieu les protèges et les sauvegardes une longue vie pleine de bonheur et  
de joie ».*

❖ *A tout mes amis : **kamel, mourad, A C ESPOIR et CSA .ber01***

❖ *A tout mes amies : **Dihia, mina, amel, Sakina, linda.***

❖ *A ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail surtout "**saàdi, farid et  
hakim**"*

## *Liste des tableaux*

<b>Numéro de tableaux</b>	<b>Titre de tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	Description des phases de la méthode GMSI.	<b>35</b>
<b>Tableau N°02</b>	Tableau des effectifs permanents (C.D.I) par catégorie socioprofessionnelle de la SARL IFRI.	<b>68</b>
<b>Tableau N°03</b>	Tableau des actions de formation par catégorie socioprofessionnelle de la SARL IFRI.	<b>70</b>
<b>Tableau N°04</b>	Tableau des effectifs de la SARL IFRI.	<b>72</b>
<b>Tableau N°05</b>	Tableau des effectifs par sexe de la SARL IFRI de l'année 2012.	<b>73</b>
<b>Tableau N°06</b>	Tableau des arrivées et départs des effectifs de la SARL IFRI par Mois.	<b>75</b>
<b>Tableau N°07</b>	Tableau des effectifs permanents par tranches d'âges de l'année 2012.	<b>77</b>
<b>Tableau N°08</b>	Tableau des effectifs liés à la mobilité de l'année 2012.	<b>79</b>

## *Liste des Schémas*

<b>Numéro de Schémas</b>	<b>Titre de Schémas</b>	<b>Page</b>
<b>Schéma N°01</b>	Présentation de la méthodologie de Jean-Richard SULZER.	<b>33</b>
<b>Schéma N°02</b>	Organigramme de la SARL IFRI.	<b>57</b>
<b>Schéma N°03</b>	Structure de département D.R.H.	<b>63</b>
<b>Schéma N°04</b>	Répartition des effectifs permanents par C.S.P.	<b>68</b>
<b>Schéma N°05</b>	Répartition des effectifs de la formation par C.S.P.	<b>70</b>
<b>Schéma N°06</b>	Evolution des effectifs de la SARL IFRI par année.	<b>72</b>
<b>Schéma N°07</b>	Répartition des effectifs de la SARL IFRI par sexe .	<b>73</b>
<b>Schéma N°08</b>	Mouvements du personnel (arrivées et départs).	<b>75</b>
<b>Schéma N°09</b>	Répartition des effectifs permanents par tranche âge.	<b>77</b>
<b>Schéma N°10</b>	Répartition des effectifs liés à la mobilité.	<b>79</b>

## *Liste des Abréviations*

<b>CDD</b>	Contrat à Duré Déterminé.
<b>CDI</b>	Contrat à Duré Indéterminé.
<b>CSP</b>	Catégorie Socioprofessionnelle.
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines.
<b>FC</b>	Finance et Comptabilité.
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines.
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limité.
<b>D.P.D.S</b>	Diplôme de Post-Graduation Spécialisée

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux et schémas

Liste des abréviations

Introduction

## PARTIE THÉORIQUE

### Chapitre I : Cadre méthodologique

1 Le choix et l'objectif de la recherche.....	07
2 La problématique.....	08
3 Les hypothèses.....	10
4 Cadre conceptuel.....	11
5 Méthodes et technique utilisées.....	12
5-1 La méthode de recherche.....	13
5-2 Choix de la technique.....	13
5-2-1 Pré-enquête.....	14
5-2-2 L'enquête.....	14
5-2-3 Guide d'entretien.....	15
5-2-4 La population d'étude.....	15
6 Avantages et difficultés rencontrées.....	15

### Chapitre II : Les fondements théories sur le système d'information, le contrôle de gestion et le tableau de bord

<u>Section 1</u> : Le système d'information et le contrôle de gestion.....	18
1.1 Le système d'information.....	18
1.2 Définition du système d'information.....	18
1.3 Finalités, fonction et qualités d'un système d'information.....	19
1.4 Le rôle d'un système d'information au sien d'une organisation.....	20
2 Le contrôle de gestion.....	21

2.1 Définition de contrôle de gestion.....	21
2.2 Le processus et outils de contrôle de gestion.....	21
2.3 Les objectifs et les limites du contrôle de gestion .....	23
<u>Section2</u> : présentation du tableau de bord	
2.1 définition de tableau de bord.....	24
2.2 Les outils de tableau de bord de gestion.....	25
2.3 Les caractéristiques du tableau de bord.....	27
2.4 Les fonctions du tableau de bord.....	28
2.5 Les limites du tableau de bord.....	30
<u>Section 3</u> : la démarche de construction de tableau de bord de gestion	
3 Descriptions des différentes démarches .....	32
3.1 Présentation de la méthodologie de caroline SELMER.....	32
3.2 Présentation de la méthodologie de Jean-Richard SULZER.....	33
3.3 Présentation de la méthodologie de Jean-Yves SAULOU.....	34
3.4 Présentation de la méthodologie de Michel GERVAIS.....	34
3.5 Présentation de la méthode GIMSI.....	35
<u>Section4</u> : Présentation de la démarche requise	
<b>Etape 1</b> : Définition des objectifs.....	38
<b>Etape 2</b> : Détermination des points clés.....	40
<b>Etape 3</b> : Recherche des indicateurs.....	42
<b>Etape 4</b> : Sélection des indicateurs.....	44
<b>Etape 5</b> : Choix de la présentation des indicateurs.....	45
<u>Section5</u> : Conception du tableau de bord de gestion de la fonction ressources humaines.	
5.1 Les indicateurs sociaux.....	46
5.2 Le tableau de bord de la fonction ressources humaines.....	48

## **PARTIE PRATIQUE**

### **Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil.**

#### SECTION 01 : Présentation de l'entreprise IFRI

1.1 Historique et situation géographique .....	52
1.2 Certification ISO 9001 et mise en place d'un plan HACCP .....	54
1.3 Description du processus de production .....	54

#### SECTION 02 : Les objectifs et l'organisation d' IFRI

2.1 Les objectifs de la société IFRI .....	55
2-1-1 Les objectifs par nature.....	55
2-1-2 Les objectifs selon leurs horizons.....	56
2.2 L'organisation d'IFRI .....	57
2-2-1 L'organigramme de l'entreprise IFRI.....	58
2-2-2 Les différents services de l'entreprise.....	59
2.3 L'environnement de la société IFRI.....	61
2.4 L'organigramme DRH.....	63

### **Chapitre IV : élaboration du tableau de bord de gestion sociale au sien de l'entreprise SARL IFRI**

#### Section 1 : Présentation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise

1.1 La construction du tableau de bord de l'entreprise.....	65
1.2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord.....	66
<b>Etape 1</b> : Fixation des objectifs.....	66
<b>Etape 2</b> : Identification des points clés.....	66
<b>Etape 3</b> : Choix des indicateurs.....	67
<b>Etape 4</b> : La collecte d'information.....	67

<b>Etape 5 : La mise en forme du tableau de bord.....</b>	<b>67</b>
1.3 Présentation des tableaux relatifs a la fonction sociale de l'entreprise .....	68
1.4 Analyse et interprétation des résultats.....	80
1.5 Les limites du tableau de bord .....	80

**Conclusion**

**Bibliographie**

**Annexe**

## Introduction

Nous avons constaté que l'atteinte d'objectifs en matière sociale n'est pas uniquement une question de foi. Cela nécessite un objectif précis, un chemin tracé pour progresser et tableau de bord pour y parvenir. C'est dans les périodes troublées que la nécessité d'un outil de gestion prévisionnelle comme celui-ci, se fait le plus sentir.

L'amorce d'un nouveau millénaire marque le temps des bilans. Le moment pour tous de s'interroger sur le passé, les résultats présents et leurs causes, afin de mieux appréhender l'avenir. C'est la raison pour laquelle, ces dernières années, les tableaux de bord se sont rapidement intégrés dans notre environnement.

Après avoir équipé le poste de pilotage des voitures, ils prennent maintenant une place prépondérante dans notre vie quotidienne. On les retrouve sur les appareils électroménagers, le matériel électronique et les outils informatiques. Dans l'entreprise, c'est dans les services financiers, les services commerciaux et au contrôle de gestion, qu'ils ont d'abord été mis en place. Ce n'est que plus récemment qu'ils équipent les directions des ressources humaines.

Tous dirigeant d'entreprise doit avoir à sa disposition, l'essentiel des informations qui lui permettent d'avoir une vision juste des enjeux auxquels son entreprise est confrontée en permanence.

Le manager doit se doter d'instruments de pilotage rapide et fiable à savoir la gestion prévisionnelle, la comptabilité analytique, le système d'information ainsi que le tableau de bord de gestion. Qui puisse l'aider à anticiper, réagir rapidement et prendre les bonnes décisions au moment le mieux indiqué.

Le tableau de bord est un outil de gestion dont se sert le dirigeant d'entreprise pour avoir une vue d'ensemble claire, pour déceler les perturbations et pour orienter les décisions de gestion en fonction des objectifs stratégiques.

Les récents développements des systèmes des technologies de l'information accroissent la faisabilité des tableaux de bord, à plus grande échelle, rendant leur réalisation plus facile et plus abordable, c'est pourquoi les systèmes d'informations seront eux aussi pris en considération dans notre recherche.

De même façon lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un tableau de bord.

Le tableau de bord fournit au pilote toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates, le pilote constate l'état de route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule...etc.

Les tableaux de bord sont en mesure de prendre le pouls de l'organisation, de produire l'information de gestion de signaler les problèmes ou les situations anormales, le plus possible en temps réel.

C'est alors toute l'importance de ce thème qui a fait l'objet d'un moteur de motivation de notre recherche.

L'objectif essentiel de suivre cette étude consiste à tirer des renseignements concernant le déroulement de la procédure de tableau de bord sociale ainsi que les différentes étapes adapté par les gestionnaires des ressources humaines, à Sarl IFRI.

On a effectué une recherche par la quelle nous voulons contribuer à l'étude de cet outil de gestion à travers notre thème qui est : « Elaboration d'un tableau de bord de gestion sociale » étude de cas de l'entreprise Sarl IFRI.

Notre recherche s'est effectuée selon le plan de travail suivant :

I- **Partie théorique du thème** : contient deux chapitres :

**Chapitre 1** : le cadre méthodologique : qui contient, la raison de choix du sujet, l'objet de la recherche, la problématique, les hypothèses, l'analyse des concepts, méthodes et techniques appliquée, la population et les difficultés rencontrées.

**Chapitre 2** : les fondements théoriques sur le système d'information, le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion.

**Section 1** : le système d'information et le contrôle de gestion.

**Section2** : présentation du tableau de bord.

**Section 3** : la démarche de construction de tableau de bord de gestion.

**Section4** : Présentation de la démarche requise.

**Section5** : conception du tableau de bord de gestion de la fonction ressources humaines.

## **II : Partie pratique du thème : contient trois chapitres :**

Chapitre 1 : présentation de l'organisme d'accueil et l'organigramme de l'entreprise et élaboration d'un tableau de bord pour l'entreprise Sarl IFRI.

Chapitre 2 :l'enquête sur le terrain.

Chapitre 3 : la conception du tableau de bord de gestion de la fonction G.R.H.

On va commencer notre travail de recherche par trouver un thème qui a attiré notre attention et curiosité, puis on va évoquer son intérêt ses objectifs, ensuite la problématique dont une question est posée, En parallèle, d'autres questions sous-jacentes en découlent afin de mieux cerner ce thème, suivi par l'élaboration de deux hypothèses considérées comme réponse provisoire aux questions précédentes.

En outre on va aboutir a définir quelque concepts clés ce trouvant dans les hypothèses afin de mieux les expliquer, en l'occurrence une méthode et une technique utilisé, dans le but de donner forme et sens a notre travail de recherche et lui donner une forme scientifique, il nous permet aussi d'arriver a la collecte et le recueillement des données.

## **1. La raison du choix de thème et objectif de la recherche :**

### **1.1. La raison du choix de thème :**

Le thème de notre étude est l'un des thèmes majeur, pertinent dans le domaine de la gestion ou le tableau de bord représente dans sa conception même, un instrument de pilotage mais, le système d'information qu'il constitue est en fait aussi un outil de dialogue et de communication, d'aide à la décision. Le TDB représente l'une des pratiques fondamentale Dans la G.R.H, Et le choix de notre thème est motivé par l'ensemble des facteurs qui se résume dans les points suivants :

- Comprendre et acquérir une simple expérience dans le champ de TDB et dans le monde de travail et de l'entreprise.
- La réalité de nos connaissances théoriques et celle appliquer réellement dans les entreprises privés.
- Connaitre le fonctionnement d'une entreprise qui utilise des méthodes de gestion moderne.
- Saisir l'opportunité d'examiner tous les aspects de la gestion de cette entreprise pour confondre nos connaissances théoriques à la réalité des impératifs du management sur le terrain.
- Ouvrir un sujet discutable sur cette réalité pour les générations qui suivent.

### **1.2 Les objectifs de la recherche :**

Tout en étant conscient des limites de cette recherche, mais aussi de son utilité et de ses avantages, celle-ci aspire à atteindre néanmoins certains objectifs qui nous semblent nécessaire pour le développement de la recherche en G.R.H, ceux-ci s'articulent autour des points ci-dessous :

- Connaître les étapes de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion social au sein de l'entreprise algérienne et particulièrement à l'entreprise « IFRI ».
- Connaître comment concevoir et mettre en œuvre le système de tableaux de bord dans l'entreprise algérienne et particulièrement à l'entreprise « IFRI ».
- Savoir utiliser les indicateurs, indices et ratios pour étudier les écarts afin dont déduire les défaillances et de faire des suggestions pour y remédier.

### **2- La problématique :**

De nos jour, un nombre important d'entreprises connaissent plusieurs problèmes de gestion, qui les entraînent parfois a la faillite, ces problèmes sont souvent du a la mauvaise et a la non maîtrise de gestion ou l'absence d'outils de contrôle de gestion. La raison pour la quelles les directions d'entreprises algérienne doivent se détacher des anciennes stratégies et opter a de nouvelles méthodes de gestion qui correspondent a l'économie mondiales qui subit des changements importants.

Les modifications économiques et structurelles sont de nos jours fréquents, elles entraînent une gestion serrée des outils de production et des hommes qui les font fonctionner. Ceci explique que les objectifs sociaux font désormais partie des objectifs stratégiques de

l'entreprise et que les directions des ressources humaines (DRH) sont, plus qu'avant, intégrées au comité de direction<sup>1</sup>.

Les RH ont longtemps souffert, et souffrent encore, de ne pouvoir mesurer avec fiabilité leurs contributions à la performance humaine de l'entreprise, c'est la raison pour laquelle elles se sont dotées d'outils de gestion de plus en plus performant.

Le tableau de bord est présent au quotidien. L'image la plus courante et celle du tableau de bord de l'automobile, cette présentation nous convient généralement, bien qu'un peut simpliste. D'ailleurs, les premières approches théoriques sur le sujet se sont construites sur la base d'une analogie du comportement avec celui du pilote automobile<sup>2</sup>.

En ressources humaines comme dans les autres domaines, la qualité des décisions est dépendante de la qualité des informations détenues en amont, pour construire une politique des RH efficace et dynamique, il est donc primordial de faire circuler l'information.

Le tableau de bord est ainsi bien l'interface entre système d'information constitué de fonctions ou activités et un système de décision, le pilote avec son objectif à atteindre et les modifications de son environnement.

Le tableau de bord est l'outil privilège de système de contrôle, il permet d'agrèger et de synthétiser l'information reçue tout en reflétant les décisions prise par le pilote.<sup>3</sup>

Vu l'importance de cet outil pour le pilotage et la prise de décision dans l'entreprise, et dans le cadre de la préparation a notre mémoire de fin d'étude on s'intéresse a opter pour une entreprise économique, privé a savoir l'entreprise « Sarl IFRI » qui est considéré comme l'une des entreprise a caractère industriel et notre objectif dans cette recherche est d'avoir le

---

<sup>1</sup> TAIEB (Jean Pierre)-**Les Tableau de Bord de la Gestion Social**, «Développer les Nouveaux Outils de la Performance Sociale»- paris(France), Edition : DUNOD, 2001, PP.8-9.

<sup>2</sup> SAULOU Jean-Yves, « **Le Tableaux de Bord pour Décideurs Qualité** »,2<sup>eme</sup> édition AFNOR, France ,2006,pp 22-23.

<sup>3</sup> Ibid., p24.

maximum de connaissances et d'informations qui nous semble utile pour comprendre et analyser cet outil de gestion qui est le TABLEAU DE BORD et de la mise en œuvre des étapes utiliser et même appliquer par cette entreprise concernant son élaboration.

Face à cette situation dont nous essayons de répondre objectivement, et d'une façon méthodologique, notre problème peut être résumé à travers la question suivante :

➤ **Comment peut-on élaborer un tableau de bord de gestion au sein des entreprises algériennes ?**

En parallèle, d'autres questions sous-jacentes en découlent afin de mieux cerner ce thème telles que :

- ❖ Qu'est ce qu'un tableau de bord de gestion, de quoi est-il composé ?
- ❖ Quelles sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord au sein des entreprises algériennes ?

### **3. Les hypothèses :**

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à y répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse, et selon Maurice Angers « L'hypothèse est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». <sup>4</sup> Et on trouve l'hypothèse selon Madeleine Grawitz est défini comme suite « L'hypothèse est une explication provisoire de la de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmé ou infirmé par des faits <sup>5</sup> ». Une deuxième définition et rôle de l'hypothèse aussi d'après Madeleine Grawitz « L'hypothèse est une proposition de réponse a la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs, Même plus ou moins précise, elle aide

---

<sup>4</sup> ANGERS Maurice, **Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humaines**, Edition CASBAH, Université d'Alger(Algérie), 1997, p. 102.

<sup>5</sup> GRAWITZ Madeleine, **Lexique des Sciences Sociales**, 8<sup>ème</sup> Edition, Ed., Dalloz, 2004, p.209.

à sélectionner les faits observés, Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie<sup>6</sup>».

Par là, et à partir de ces trois définitions on peut constater que grâce à l'hypothèse on accède de l'étape abstraite vers l'étape concrète du thème de recherche, et vis-à-vis des questions qu'on a posé dans la problématique, et comme première tentative de réponse à ces questions on propose les hypothèses suivantes :

- 1) Le tableau de bord de gestion est un outil de gestion indispensable dans la concrétisation des objectifs et du contrôle de l'entreprise.
- 2) Réussir un projet de tableau de bord dépend du respect des étapes d'une demande d'élaboration validée.

#### 4. Le Cadre conceptuelle :

Le concept « représentation mentale, universelle et abstraite, obtenue en retenant les aspects essentiels de l'objet<sup>7</sup> ».

##### ▪ Le contrôle de gestion

- Contrôle de gestion : « Système d'information et de communication qui, grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents, aide les opérationnels de tous niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et à en piloter la réalisation<sup>8</sup> ».

- Contrôle de gestion : « Etude, préparation et coordination des décisions de gestion qui assure que les ressources de l'entreprise sont acquises et utilisés efficacement afin d'atteindre des objectifs fixés<sup>9</sup> ».

##### ▪ Tableau de bord de gestion :

**a-**« le tableau de bord est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action<sup>10</sup> ».

<sup>6</sup> GRAWITZ Madeleine, **Méthodes des Sciences Sociales**, 11<sup>ème</sup> Edition :DALLOS., paris(France), 2000, p. 398.

<sup>7</sup> GRAWITZ Madeleine, **Méthodes des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> édition :DALLOS, Paris (France ),2000, page 398.

<sup>8</sup> LEROY Michel, **Le Tableau de Bord au Service de l'Entreprise**, Editions d'organisation, paris,(France), 2001, p.11.

<sup>9</sup> MARTINET Alain-Charles, A.Silem, **Lexique de Gestion**,6<sup>ème</sup> édit., Dalloz, 2003, p.129.

<sup>10</sup>TAIEB (Jean Pierre)-**Les Tableau de Bord de la Gestion Social**, «Développer les Nouveaux Outils de la Performance Sociale»- paris(France) Edition : DUNOD, 2001,p.1.

**b-**« Le tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte<sup>11</sup>.

**c-**« Un tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques ,Il permet de mesurer , l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles .Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle de cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables<sup>12</sup> ».

### **Les pourcentages :**

« On distingue deux types de pourcentages : d'abord le pourcentage d'un élément par rapport au tout qui le contient, ensuite le pourcentage de variation de cet élément entre deux périodes<sup>13</sup>».

#### **▪ Les indices :**

« Ils expriment eux aussi la variation d'un élément entre deux moment<sup>14</sup> ».

#### **▪ Les ratios :**

« C'est le rapport qui existe entre deux grandeurs économiques, financière, ou social<sup>15</sup> ».

#### **▪ L'écart :**

« Différence entre une réalisation et un objectif<sup>16</sup>».

## **5. Méthode et technique de recherche :**

Chaque recherche consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objet et le résultat de la recherche, et dans notre étude à fin d'établir notre objectif et d'avoir le résultat final de notre projet de recherche, on a suivit des étapes méthodologiques qui correspondent à la nature des informations de notre sujet choisit.

Toute recherche comporte un choix parmi les méthodes d'approche, et ce choix nécessaire n'est pas aisé, une alternative est présenté à nous.

---

<sup>11</sup> LEROY Michel, op.cit., p.14.

<sup>12</sup> GAVINO Karine Fontaine- et ANDRIEN Lambeaux, **Bilan Social et Tableau de Bord** : des Outils de Pilotage au Service des Ressources Humaines, Collections des Diagnostics de l'Emploi Territorial, paris, 2005, p16

<sup>13</sup> TAIEB Jean-Pierre, op.cit, p.75.

<sup>14</sup> Ibid. p.76.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> LEROY Michel, **le Tableau de Bord au Service de l'Entreprise**, op.cit, p.13.

Il y'a plusieurs méthodes qui sont différentes, selon la différenciation des sujets à traiter, réaliser par chaque chercheur émane à la diversité des moyens à utiliser pour la réalisation des objectifs de l'étude.

### 5.1 La méthode de recherche

Dans les sciences humaines et sociales la différence des sujets à traiter, Les problématiques construites, et les objectifs à atteindre imposent aux chercheurs de préciser des méthodes et des techniques qui sont adéquates avec le sujet d'étude.

A l'instar des sciences de la nature, les sciences humaines ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité, une fois avait fixé le problème de recherche, il importe de s'organiser pour recueillir les données nécessaire à la signification des hypothèses<sup>17</sup>.

La méthode est souvent connu comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver a la résolution de la problématique qui est considéré comme « L'art de bien organisé l'enchaînement de plusieurs idées, que se soit pour arriver a une vérité qu'ont ignoré ou pour la démontré, aux autres car nous la connaissons<sup>18</sup> » .

Si la méthode est un procédé utilisé pour la réalisation d'une recherche scientifique, cela ne veut pas dire qu'on va la soumettre à notre intérêt, mais la soumettre aux exigences de la recherche qu'on traite.

Pour découvrir les principales raisons de notre étude et connaître le degré de corrélation entre l'aspect théorique et l'aspect pratique, on a procédé à la méthode descriptive et qualitative orientée plus vers la qualité de l'information. Collecter en dehors de cette démarche préconçue et rigide. Cette orientation méthodologique c'est imposée d'elle-même en raison de la complexité de la problématique construite, de l'absence d'une base de données fiables et actualisées et surtout en raison de l'influence des facteurs cachés.

### 5.2 Choix de la technique

Toute recherche en application de caractère scientifique en science sociales comme dans les sciences en générale, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis

---

<sup>17</sup> ETIENNE Jean, et Autres, **Dictionnaire de Sociologie : les Notions, les Mécanismes et les Autres**, Edition HATIER, Paris, 1997 ,P,87.

<sup>18</sup> **Le petit Larousse illustré**, Edition LAROUSSE-VUEF, paris(France), 2001 ,P,846.

La technique : « C'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultat est directe et relève du concret, du fait observé, de l'étape pratiquement limitée<sup>19</sup> ».

Parmi les techniques de recherche qu'on a utilisée durant la réalisation de notre recherche sont :

**5.2.1. La pré-enquête :** On a utilisé la technique de la pré-enquête dans notre étude dans le but de découvrir notre terrain et pour mieux comprendre le champ d'investigation de notre recherche ça d'une part et d'autre part pour pouvoir communiquer avec les travailleurs de la Sarl IFRI afin de leur expliquer ça d'une part et d'autre part pour pouvoir communiquer avec les travailleurs sur notre thème afin de leur expliquer l'objet de notre étude et de gagner leur confiance, ainsi que pour d'avoir un accord favorable de chaque chef de bureau, et pour fixer à la fin un rendez-vous pour un entretien .

La réalisation du pré enquête nous a aidé a :

- La possibilité de réaliser notre étude de recherche sur terrain.
- Limité notre échantillonnage d'étude.
- Déterminé notre champ d'étude sur terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique.

### **5.2.2. L'enquête :**

Dans notre enquête le temps est l'élément majeur, que nous avons dû prendre en considération durant notre étude.

Nous avons procédé à une enquête de 30 jours du 19 /05 /2012 jusqu'au 19/06 /2012, au prés de l'entreprise Sarl IFRI, ou nous avons l'opportunité de questionner quelques collaborateurs, dans le but de :

- Collecter des informations nécessaires.
- Compléter notre entretien.
- Confirmer ou infirmer nos hypothèses.

---

<sup>19</sup> AKTOUF Omar, **Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitatives des Organisations : Introduction à la Démarche Classique et une Critique**, Edition: presse de l'université du Québec,(canada) 1987, p.27.

### 5.2.3. Guide d'entretien :

Autant que notre étude est qualitative nous avons opté à utiliser la technique de l'entretien semis-directif qui nécessite une analyse de contenu.

«L'analyse de contenu est un terme générique désignant un sens de méthode d'analyse de document le plus souvent textuels, permettent d'expliquer le ou les sens qui y sont contenus et / ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens<sup>20</sup> ».

« On considère généralement la méthode de l'analyse comme une technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'investigation ou des groupes, dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit qualitatif ou quantitatif en vue d'expliquer de comprendre et comparer<sup>21</sup> ».

### 5.2.4. La population d'étude (L'échantillonnage) :

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »

Notre échantillonnage s'étale sur les différents services de la DRH faute de l'indisponibilité de cadres d'autres services qui constitue les différents maillots de gestion de l'entreprise Sarl IFRI a l'instar du département: contrôle de gestion, finance, comptabilité ,communication...

Donc nos entretiens se sont limités uniquement avec au responsable département de la RH suivants : service recrutement, service formation(02), service planification(01), service de GPEC, service gestion des carrières(01). Et pour ce faire on a entretenu avec ces services, ou on n'a pas eu la chance de travailler avec les autres départements, constituent les principales contraintes et qui nous ont empêchés de toucher à tous les points liés à notre thème.

## 6. Avantages et difficultés rencontrées :

Notre recherche est fructueuse puisqu'elle nous a permis de :

- Faire un aperçu dans le domaine de la recherche scientifique.

---

<sup>20</sup> MUCCHILLE Alex, **Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences Humaines et Sociales**, Edition :ARMAND COLIN, Paris(France), 2004.

<sup>21</sup> GRAWITZ Madeleine, **Lexique des Sciences Sociales**, 7<sup>ème</sup> édition, Dalle,paris(France), 2000, p 551-573.

- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire, c'est-à-dire passer de théorique à l'empirique.
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail de l'entreprise (Sarl IFRI).
- Echanger des connaissances et des informations avec les travailleurs de l'entreprise.

Mais, son accomplissement n'a pas été une tâche facile, puisque durant notre enquête, on a rencontré un certain nombre d'obstacle qu'on peut énumérer comme suite :

- On a connu une certaine lenteur dans la réalisation de la recherche vu que cette dernière constitue notre première expérience.
- La pénurie des encadreurs au niveau de l'université ce qui nous a démotivés et a retardé le démarrage de notre recherche.
- Difficulté de se mettre d'accord sur le thème que se soit avec l'encadreur ou avec l'organisme.
- L'hésitation sur le choix du thème comme notre sujet n'a pas été déjà traité par les étudiants de notre filière.
- Difficulté de trouver un lieu de stage et même un encadreur dans le temps qu'il faut.
- Le manque de certains ouvrages de base et même des thèses concernant notre recherche et vu que ce thème n'a pas été déjà traité auparavant par les promotions passées de notre spécialité.
- La méfiance de certains enquêtés.
- L'indisponibilité des responsables.

L'ensemble de ses difficultés nous a mis dans une situation difficile et qui nous a beaucoup retardé pour terminer notre travail de recherche dans le délai de dépôt des mémoires de fin de cycle.

**CHAPITRE II : Les Fondement théorique sur le système d'information, contrôle de gestion et tableau de bord de gestion sociales.****SECTION 01 : Le système d'information et contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information dans une logique de moyens, le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandées.

Cependant cette première section est consacrée pour les sections générales du système d'information et de contrôle de gestion ainsi que la place de ce dernier dans les systèmes d'information (SI).

**1-1- Le Système d'information**

Le système contrôle de gestion peut être défini comme un ensemble de procédures plus ou moins formelles, comprenant les informations que les managers utilisent pour maintenir ou modifier les activités de l'entreprise, cette approche va nous conduire à définir les conceptions de l'information et le système d'information<sup>1</sup>.

**1-2- Définition du système d'information**

Plusieurs définitions peuvent être reprises pour cerner la notion du système d'information :

Une définition simple est donnée par C. Dumoulin : « ensemble des informations circulant dans l'entreprise, ainsi que les procédures de traitement et les moyens octroyés à ces traitements<sup>2</sup> ».

H.C.Lucas analyse le système d'information comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire a la prise de décision<sup>3</sup> ».

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures.... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des

---

<sup>1</sup>ALAZARD Claude, Sabine, SEPARI, Contrôle de Gestion, Manuel et Applications, Edition: DUNOD, Paris(France), 1998, p8.

<sup>2</sup> V MALLERT, J MERIC Y PESQUEUX, E CHIAPELLO, D Michel, A SOLE, contrôle de gestion, Edition: DUNOD, Paris(France), 2003, p204.

<sup>3</sup> Ibid, p85.

informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) Dans et entre des organisations.

### 1-3- Finalités, fonctions, et qualités d'un système d'information

- **Finalités et les fonctions du système d'information**

Afin de préciser de système d'information, nous allons identifier ses finalités ainsi que ses fonctions.

On peut identifier trois grandes finalités d'un système d'information :

- **Contrôle** : le système d'information est la mémoire de l'organisation, en traitant les Information concernant le passé, afin de pouvoir constituer une succession d'image de situation. Cet historique permet un control de l'évolution en détectant les situations normales. Par exemple, le système de comptabilité générale produit régulièrement des états financiers qui présentent la situation patrimoniale de l'entreprise .la principale qualité requise est fiabilité.
- **Coordonner** : le système doit traiter les informations concernant le présent afin de coordonner les opération entre les services de l'entreprise.par exemple, le cycle : commande\_ livraison \_ facturation\_ encaissement, nécessite une circulation d'information permettant de coordonner les actions des différents acteurs .la principale qualité requise est la rapidité.
- **Décision** : le système d'information traite des informations prévisionnelles donnant une idée de l'impacte qu'aurait telle ou telle décision .l'exemple typique est celui de la question budgétaire ou le des choix d'investissement .la principale qualité requise est la pertinence.

A partir des définitions précédentes du système d'information, il ressort que la fonction première d'un système d'information est de produire de l'information. Pour assurer les finalités identifiées ci-dessus, le système d'information doit remplir six fonctions :

- **écoute** : perception et formalisation des données, pour qu'elles puissent être mémorisées et utilisées.
- **Saisie** : enregistrement des données, de manière formelle. Cette opération nécessite un support permettant la conservation, la communication et l'utilisation.

- **Collecte** : consiste à regrouper les données en vue d'une utilisation exigeant le traitement de l'ensemble des informations.
- **Mémorisation** : les données ne sont nécessairement utilisées au moment de leur collecte : il existe un stock de données mémorisées en attente d'utilisations.
- **Traitement** : transforme les données en informations utiles, reposant sur des opérations de sélection, de classement et de calcul, il peut être manuel ou automatique.
- **Transmission des informations** : qui peut être verticale (descendante sous forme d'ordres et directives ou ascendante sous forme de comptes rendus, tableau de bord) ou horizontale (circulation des informations entre service à des fins de coordination).

### ➤ Les qualités d'un système d'information :

Le système d'information doit permettre de :

- Connaitre le présent ;
- Prévoir ;
- Comprendre ;
- Informer rapidement.

Le système d'information doit être :

- Adapter à la nature (taille, structure) de l'organisation ;
- Efficace (rapport qualité/cout).

### 1-4- le rôle d'un système d'information au sein d'une organisation

- Le système d'information assure la collecte et le traitement des informations internes et externes de l'entreprise afin de les déposer dans les tableaux de bords pour assister les utilisateurs dans les fonctions d'exécution, des gestions et de prise des décisions.
- Aider a la prise des décisions non programmées en fournissant aux décideurs un ensemble d'informations brutes ou modélisés.
- Déclencher les décisions programmées ;
- Produire les documents réclamés par l'environnement socio-économique comme les factures, les bulletins de salaires, les documents comptables.

Le contrôle de gestion considère le système d'information comme un moyen de collecte de l'information : le système d'information de gestion offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés.

### 1-2- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'une des grandes fonctions de l'entreprise. Il est le plus souvent bien institué dans la plupart des organisations, en particulier par l'intermédiaire d'une « boîte d'outils » très complète, cette approche va nous à mener à définir le concept de contrôle de gestion et ses outils.

#### 1-2-1 Définition de contrôle de gestion

Anthony a défini le contrôle de gestion de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation <sup>4</sup> ».

Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le contrôle de gestion est un processus comprend un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision pour piloter les produits, les activités et le processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs. Pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques. Le contrôle de gestion assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien.

#### 1-2-2- Le processus et outils de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion se décompose en trois phases :

- La finalisation : vise la fixation des objectifs et des moyens dans le cadre d'une démarche prévisionnelle ;
- Pilotage : a pour rôle d'ajuster en cours d'action les moyens ou les objectifs ;

---

<sup>4</sup>MALLERT V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, MICHEL D, SOLE A, Contrôle de Gestion, Edition: DUNOD, Paris(France), 2003, p2.

- La post-évaluation (ou mesure des performances) : a pour fonction de mesurer les niveaux de réalisation des objectifs.

Le budget assure la programmation de l'activité de l'entreprise pour l'année à venir. Le contrôle budgétaire, le calcul des coûts et l'élaboration de tableau de bord sont les trois grands instruments qui permettent d'assurer le pilotage de l'organisation au cours de cette même année.

Le contrôle budgétaire est une procédure qui compare à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.

Le processus budgétaire s'achève en fin d'année N-1. Toutes les données prévisionnelles qui y figurent à l'horizon de l'année N constituent, une fois mensualisées, le référentiel du contrôle budgétaire ou suivi des écarts qui va se dérouler au cours de l'exercice N. chaque mois, les données réelles sont mises en regard des données prévisionnelles et l'écart est calculé.

Un écart est la différence entre une donnée réelle de l'activité et la donnée budgétaire correspondante. Il ya aussi des écarts sur ventes, sur ressources ou bien sur résultats.

Les écarts sont consolidés de manière à obtenir l'écart sur résultat total de l'activité.

« La comptabilité analytique » qui analyse le résultat comptable globale a été plus en moins abandonnée au profit de « comptabilité de gestion » qui aide à la prise de décision et donc à la gestion.

Cependant, dans les entreprises, les termes analytique traduit encore souvent la section comptable dont la mission principale est le suivi de calcule des couts d'organisation.

Le terme comptabilité analytique et comptabilité de gestion doivent être considérés comme similaire.

La comptabilité de gestion (comptabilité analytique) réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats.

Quatre grandes familles sont généralement répertoriées : coûts directs et indirects, coûts variables (ou volumiques) et fixes (de capacité). Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts à savoir : direct casting, coût complet et l'imputation rationnelle.

- Le direct casting : ne prend en compte que les coûts volumiques directs ou indirects ;
- Le coût complet : prend en compte l'ensemble des coûts, qu'ils soient volumiques, de capacité, directs ou indirect ;
- L'imputation rationnelle : prend en compte l'ensemble des couts, mais traite les couts de capacité en fonction de l'activité prévus ou réelle et non de l'activité potentielle ;

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action.

### 1-2-3 les objectifs et les limites du contrôle de gestion

On peut citer les objectifs suivants, attendus de la tenue au sein d'une entreprise d'un contrôle de gestion :

-accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore exactement des décisions des ménages par les personnels des l'entreprise ;

-mise sous tension (sous une forme généralement financière, mais par exclusivement) des ressources et des compétences de l'entreprise ;

-Etablissement simultanément des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats .

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

-tout n'est pas mesurable à un cout raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée.

-Une fois qu'un indicateur a été choisi ,il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations .cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion , même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc. ) .Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.

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

**Section 2 : Présentation du tableau de bord de gestion****1. Définition du tableau de bord**

La définition du tableau de bord varie d'un auteur à un autre, Certains auteurs font apparaître des aspects de cet outil que d'autres occultent.

Cependant, ces définitions qui se rejoignent sur l'essentiel, sont complémentaires pour une meilleure compréhension de cet outil de gestion. On cite ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept.

Pour certains auteurs, « le tableau de bord » est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.

Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive des indicateurs<sup>5</sup>».

Par contre, l'aspect fonctionnel de cet outil est mis en exergue par d'autre qui conçoivent que :

« 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 ce titre, un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est donc un outil d'aide à la décision.

---

<sup>5</sup>SELMER Caroline, **Concevoir le Tableau de Bord**, Edition: DUNOD., paris(France), 1998, p.3.

« Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude <sup>6</sup> ».

« On peut considérer le tableau de bord comme le flux d'informations nécessaires à tout système décentralisé de gestion prévisionnelles <sup>7</sup> ».

Néanmoins la définition la plus complète expose à la fois sa caractéristique informationnelle et celle d'outil d'aide à la prise de décision.

« Un tableau de bord de gestion est un document d'informations, sur mesure de synthèse, orienté vers le contrôle et la prise de décision .Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs, c'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation <sup>8</sup> ».

Comme nous constatons, ces différentes définitions présentent des points en commun. On regroupe ci-après dans une seule définition du tableau de bord ,les notions édictées dans les différentes définitions : le tableau de bord est un flux d'information qui reflète ,grâce à ces indicateurs à la fois brefs et suffisant ,l'état général du fonctionnement d'une structure ,d'une entreprise ,d'une organisation ,Il est élaboré selon les besoins spécifiques du responsable qui doit l'utiliser.

C'est un outil de gestion permettant le contrôle, l'aide à la décision, l'aide à la prévision, l'appréciation de la délégation des pouvoirs, la communication.

## 2. Les outils du tableau de bord de gestion

Pour présenter le tableau de bord à son utilisateur, plusieurs manières. Sont utilisées telles les courbes, les tableaux, les clignotants .Le but étant d'attirer l'attention du responsable sur les points essentiels pour accélérer l'analyse et par conséquent, le processus de décision.

---

<sup>6</sup> SAULOU Jean- Yves, **le Tableau de Bord du Décideur**, les éditions d'organisation, paris(France), 1982, p.40.

<sup>7</sup> SULZER Jean-Richard, **Comment Construire le Tableau de Bord**, Edition: DUNOD entreprise, 1989, p.11.

<sup>8</sup> LEROY Michel, **le Tableau de Bord Au Service de l'Entreprise**, Edition D'organisation, Paris(France), 2000, p.143.

### **2-1 Les valeurs brutes et les écarts**

Les valeurs brutes permettent d'avoir une idée réaliste du résultat de l'action, Quant aux écarts, ils mettent en évidence les éventuels dérivés 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.

### **2-2 Les ratios**

Ce sont des rapports entre deux grandeurs significatives de la structure ou du fonctionnement de l'entreprise, et ils sont intéressants dans la mesure où ils permettent des comparaisons dans le temps. Les ratios utilisés dans le tableau de bord sont ceux du fonctionnement, qui concernent la gestion à court terme, aussi que ceux de structure, qui concernent la gestion à moyen et long terme. L'attention des dirigeants sera portée sur ceux qui mettent l'accent sur les points clés de l'entreprise<sup>9</sup>.

### **2-3 Les graphiques**

Les graphiques sont un instrument privilégié des tableaux de bord parce qu'ils présentent l'information d'une façon parlante.

Leurs intérêts sont de visualiser rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements du rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons<sup>10</sup>.

#### **A. Les courbes**

Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

#### **B. Les histogrammes**

Ils sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

#### **C. Le camembert**

C'est le meilleur outil pour présenter des données relatives (pourcentages).

---

<sup>9</sup> GERVAIS Michel, **Contrôle de Gestion**, 6<sup>ème</sup> Edition: ECONOMICA., 1997, p.615.

<sup>10</sup> Ibid, p.620.

### 2-4 Les tableaux

Les tableaux sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent également, de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédant ou du mois correspondant de l'année précédente.

### 2-5 Les clignotants

Ils correspondent à des signaux faisant ressortir un écart significatifs après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limité ou une norme de référence. L'avantage des clignotants est d'attirer l'attention du responsable sur les anomalies en s'allumant, ce qui lui permet de focaliser son action sur l'essentiel<sup>11</sup>.

### 2-6 Les commentaires

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord de gestion

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision.

## 3. Caractéristiques du tableau de bord

A la lumière des définitions précédentes, je peux dégager les caractéristiques qui distinguent le tableau de bord des autres outils de gestion.

- Le tableau de bord de gestion doit être élaboré pour un seul homme (responsable) : dans un système et à un certain moment, L'outil est essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et son style de direction. Si l'un de ses éléments change (le responsable, ses fonctions ou objectifs qui lui sont confiés), la configuration du tableau de bord doit changer également ;
- Le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique, car il synthétise une anomalie d'information en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité

---

<sup>11</sup> SELMER Caroline, op.cit, p.178.

d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système ;

- Le tableau de bord est un flux d'information qui fait référence au système d'information de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'information pertinente ;
- Le tableau de bord est un outil sur mesure ; c'est-à-dire que chaque responsable doit utiliser son propre tableau de bord, ayant des indicateurs spécifiques à ses missions, en
- d'autres termes il n'existe pas de tableau de bord standard.

### **4. Fonctions du tableau de bord**

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise pour objectif principale 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 l'expansion et la pérennité de l'entreprise.

#### **4.1 Le tableau de bord, outil de pilotage et d'aide à la décision**

L'information contenue dans le tableau de bord porte sur les points clés de la gestion .A cet effet le pilotage du centre de responsable, 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.

#### **4.2 Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord est également un outil de contrôle de responsable, c'est un outil de reporting qui permet aux dirigeants de chaque niveau, d'apprécier les résultats qu'ils ont obtenus ,et de rendre compte à leur propre supérieur des résultats qu'ils ont réalisés .

En tant qu'outil de comparaison, il permet de suivre la réalisation des objectifs et de détecter les éventuels dérives par rapport aux normes de fonctionnement prévues ou les objectifs ou les objectifs déterminés.

### **4.3 Le tableau de bord est un outil de motivation pour le responsable**

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

### **4.4 Le tableau de bord est un outil diagnostic**

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.

### **4.5 Le tableau de bord est un outil de communication**

Le tableau de bord constitue l'instrument privilégié de dialogue entre le subordonné et son supérieur hiérarchique<sup>12</sup>.

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles. Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

### **4.6 Un instrument mettant en évidence les Ecart significatifs**

L'écart en question se mesure entre ce qui a été prévu et réalisé. L'idéal serait d'entreprendre un mécanisme itératif visant à approcher constamment le niveau des prévisions à celui des réalisations.

Dans ce chapitre j'ai présenté les fondements théoriques du tableau de bord (définitions, caractéristiques, ses outils ainsi que ses fonctions)

---

<sup>12</sup>SELMER Caroline, op.cit, p.178.

Le prochain chapitre sera consacré à la présentation de la démarche de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion.

### 5. Les limites du tableau de bord<sup>13</sup>

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, partielles, nous citons :

- ✓ Le tableau de bord est, souvent, considéré comme un instrument de mesure standard, utilisé par tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques, alors que c'est un instrument personnel destiné à un seul responsable ;

Chaque décideur a ses propres préoccupations, ses propres objectifs et sa manière personnelle d'abord le pilotage ; en fonction de ses éléments, il portera son attention sur telle ou telle information, et considèrera tel indicateur plus pertinent que d'autres. Pour ces raisons, un même tableau de bord ne peut être utilisé par plusieurs personnes qui suivent des objectifs et pilotent des activités diverses.

- ✓ Le tableau de bord reste, souvent, figé pendant des années ne faisant l'objet d'aucun changement ou amélioration, Partant, il est sensé refléter l'état du système piloté qui fait partie de l'entreprise, Cette dernière subit une partie des changements de son environnement ;

Elle est, en conséquence, dans l'obligation d'adapter ses objectifs et son activité aux nouvelles contraintes, et c'est au tableau de bord de refléter ces changements. En restant figé, le tableau de bord ne représente plus l'état du système, pire encore, il donne une vision erronée de celui-ci induisant, ainsi, des erreurs en terme d'appréciation des situations et de prise de décision. Pour cela, il ne doit pas être un outil statique, mais plutôt, un outil dynamique devant refléter le comportement de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> Tableau de Bord de Gestion; date de consultation : 13/05/2012 ; source <http://www.bittle-solutions.com/tableau-de-bord-et-indicateurs-en-quelques-clics.html>.

- ✓ Le tableau de bord est utilisé dans plusieurs cas, uniquement, pour contrôler au lieu qu'il soit orienté, beaucoup plus, vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision. La fonction reporting est alors prépondérante au détriment de celle d'aide au pilotage ;
- ✓ L'incomplétude de la mesure : souvent basé sur les systèmes comptables et financiers, le système de tableaux de bord ne peut donner qu'une vision partielle de l'entreprise car, de nombreuses informations essentielles pour le pilotage des entités ne sont pas traitées par ces systèmes (informations qualitatives telles la satisfaction des clients, information sur l'environnement de l'entreprise et ses concurrents) pour appliquer des méthodes fiables.

### Conclusion

Dans cette section de notre mémoire, On a présenté le tableau de gestion ainsi que sa fonction.

Le tableau de bord est avant tout un outil nécessaire, voire indispensable pour une bonne gestion. C'est un condensé d'informations significatives permettant une vision globale et synthétique du fonctionnement d'un système qui permet l'appréciation immédiate des situations. De ce fait, des mesures correctives peuvent être prises à temps par les responsables qui dans la prise des décisions.

C'est aussi un outil de contrôle et d'aide à la prévision.

Avec le tableau de bord, le responsable dispose à la fois des moyens d'appréciation de la délégation des responsabilités et des moyens de communication.

La conception du tableau de bord est un vaste sujet technique qui devient de plus en plus d'actualité et de plus en plus fondamentale tant pour la stratégie que pour la satisfaction du personnel qui y verra une contribution essentielle à l'intérêt de son parcours dans l'entreprise et de son employabilité, donc de sa sécurité dans un univers qui ne peut plus assurer la garantie à la gestion.

Compte tenu de l'importance de la conception du tableau de bord, cette dernière doit être faite avec soin, pour que cet outil soit réellement utile aux utilisateurs. Cette conception passe par cinq étapes que nous allons voir dans la prochaine section :

**Section 3 : La démarche de construction du tableau de bord**

Dans ce chapitre On va présenter les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion.

Nous allons passer en revue plusieurs méthodes de l'élaboration d'un tableau de bord évoquées par différents auteurs.

**1- Description des différentes démarches****1-1 Présentation de la méthodologie de Caroline SELMER**

Caroline SELMER<sup>14</sup>, a d'abord classé les indicateurs en deux catégories : les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

Elle ensuite définit une démarche de détermination d'indicateurs de performance et une autre pour les indicateurs de pilotage.

**A. Détermination des indicateurs de performance**

- 1- Déterminer la mission du responsable ;
- 2- Préciser les points clés ;
- 3-Trouver les paramètres de mesure ;
- 4-Formuler l'indicateur.

**B. Détermination des indicateurs de pilotage**

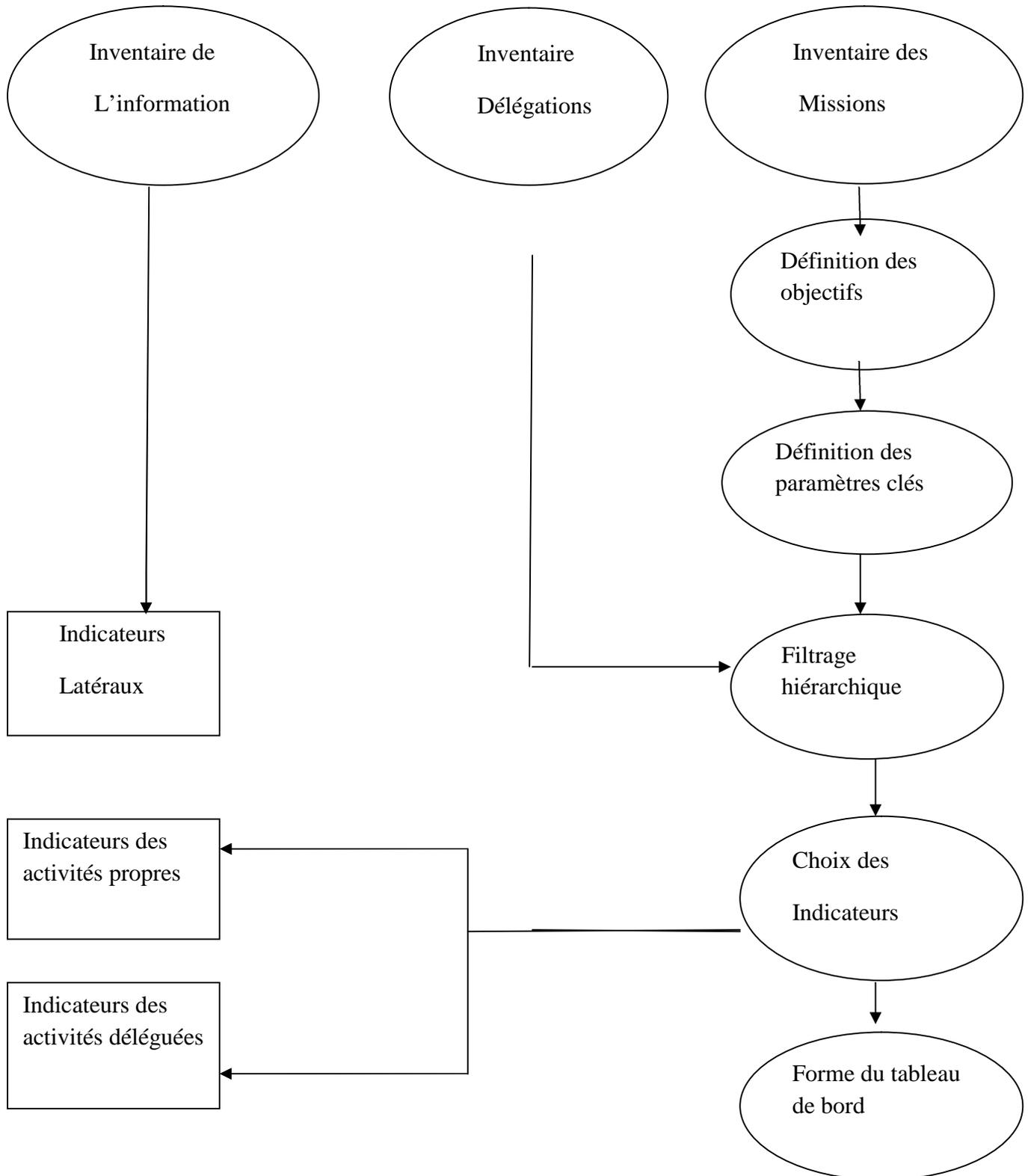
- 1-Identifier clairement la mission du responsable ;
- 2-Retenir les points clés ;
- 3-Identifier les activités et ressources critiques et les mettre sous contrôle ;
- 4-Retenir les points clés de ces activités et de ces ressources ;
- 5-Recherche les paramètres permettant de cerner ces points clés ;
- 6-Choix de paramètres et construction des indicateurs de pilotage.

---

<sup>14</sup>SELMER Caroline , op.cit, p. 42.

1-2 Présentation de la méthodologie de Jean-Richard SULZER

Schéma N°1: Processus général d'élaboration d'un tableau de bord



Source : J-R SULZER : comment construire le tableau de bord ; p59.

### Explication du schéma :

Avant la détermination des cinq(5) étapes de conception du tableau de bord, l'auteur Jean-Richard SULZER réalise trois types d'intervention :

Un inventaire de l'information préexistante pour la détermination de l'étape de choix des indicateurs ;

Un inventaire des délégations pour l'étape de filtrage hiérarchique ;

Et enfin un inventaire des missions qui possède quatre étapes afin d'aboutir à l'élaboration du tableau de bord.

### 1-3 Présentation de la méthodologie de Jean-Yves SAULOU<sup>15</sup>

Phase préalable : choix de la périodicité

1-Détermination des objectifs à suivre ;

2-Choix des indicateurs possibles ;

3-Validation des indicateurs en fonction de la périodicité ;

4-Sélection des indicateurs nécessaire et suffisants ;

5-Choix de la forme de présentation des indicateurs ;

6-Choix des bases de références ;

7-Mise en forme du tableau de bord.

### 1-4 Présentation de la méthodologie de Michel GERVAIS<sup>16</sup>

A-Mode de détermination des indicateurs

-Missions du centre de responsabilité ;

-Définition des points clés ;

-Recherche d'indicateurs permettant de cerner ces points clés ;

-Choix des indicateurs les plus représentatifs.

B-Mise en forme du tableau de bord

---

<sup>15</sup> SAULOU Jean-Yves, **Le Tableau de Bord du Décideur**, op.cit, p. 50.

<sup>16</sup> GERVAIS Michel, **Le Contrôle de Gestion**, op.cit, p.598.

### 1-5 Présentation de la méthode GMSI<sup>17</sup>

La méthode GMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seul identifiable dans l'avancement du système.

**Tableau N°01 : Description des phases de la méthode GMSI**

Phase	N°	Etape	Objectifs
<b>Identification</b>	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
<b>Conception</b>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactique de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Système du tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
<b>Mise en œuvre</b>	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la cohérence globale.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement a l'entreprise.
<b>Amélioration permanents</b>	10	Audit	Suivi permanent du système.

<sup>17</sup> FERNANDEZ Alain, **Les Nouveau Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise**(system d'Information, Nouvelle Technologie et Mesure de la Performance),Edition d'organisation, Paris(France), p.81-82.

Remarques concernant les différentes méthodologies :

-L'examen des méthodologies proposées par les différents auteurs, montre qu'il n'existe aucune contradiction ou différents majeure entre ces dernières.

Elles suivent pratiquement le même principe, seulement chaque auteur s'est exprimé selon ses propres préoccupations de fonctionnalité et a apporté sa touche personnelle.

1-Caroline SELMER, a distingué entre indicateurs de performance et indicateurs de pilotage, elle a prescrit une démarche pour chacun de ces deux types .Elle a ajouté deux étapes successives pour la détermination d'indicateurs de pilotage.

Il s'agit d'identifier les activités et ressources critiques et les mettre sous contrôle et de retenir les points clés de ces activités et de ces ressources.

Les autres auteurs intègrent ces étapes supplémentaires dans l'étape de la détermination de la mission du responsable .En effet, un contrôle doit des activités et ressources critiques doit être réalisé.

2-L'auteur Jean –Richard SULZER, préconise l'étude du système d'information afin de déterminer les ressources des renseignements préexistantes.

Il préconise aussi l'étude de l'organisation de l'entreprise, afin que les indicateurs soient cohérents avec les responsabilités de chacun.

Les autres auteurs ont aussi évoqué le principe de précision des bases de références et de la cohérence avec l'organisation de l'entreprise.

3-Jean- Yves SAULOU, préconise une étape préalable qui est le choix de la périodicité du tableau de bord, en effet la connaissance de la périodicité est très importante.

4-Michel GERVAIS, présente sa méthodologie d'une manière très simple, elle comporte cinq étapes :

Les quatre premières concernent le mode de détermination des indicateurs, et la cinquième concerne la mise en forme du tableau de bord.

On constate que le principe de l'élaboration du tableau de bord est le même pour tous les auteurs, mais la différence réside dans la forme finale que doit prendre cet outil.

En ce qui nous concerne, On va se pencher pour la démarche de Michel GERVAIS, qu'on va développer dans ce chapitre, mais en tenant compte des apports des différents auteurs. Le choix de cette méthode est motivé essentiellement pour sa simplicité et la facilité de son application.

En d'autres termes, tous en privilégiant la démarche de Michel Gervais On prend en considération les recommandations des différents auteurs, pour développer chacune des étapes suivantes :

- Détermination des objectifs de l'utilisateur du tableau de bord ;
- Définition des points clés des objectifs de l'utilisateur ;
- Recherche d'indicateurs permettant de cerner ces points clés ;
- Sélection des indicateurs pertinents ;
- La mise en forme du tableau de bord.

**Section 4 : Présentation de la démarche requise****Etape 1 : Définition des objectifs**

Les points de départ de l'élaboration d'un tableau de bord et la définition des objectifs de l'utilisateur du tableau de bord.

**1-1- Les principes de définition d'objectifs**

Pour qu'ils soient utiles <sup>18</sup>, les objectifs de l'utilisateur doivent être :

**1-Hiérarchisés :**

Les divers objectifs que l'on s'efforce d'atteindre dans un domaine d'activité ont rarement tous la même importance. Il faut donc s'efforcer de les classer par ordre de priorité.

**2-Quantifiés :**

Dans toute mesure du possible les objectifs doivent être quantifiés.

Déclare qu'il faut « accroître la rentabilité des investissements » n'est guère satisfaisant.

Précise « faire passer le taux de rentabilité de 9 à 12% en deux ans », constitue une nette amélioration.

**3- Réalistes :**

L'entreprise doit également faire preuve de réalisme dans le choix de ses objectifs.

**4- Cohérents :**

L'entreprise ne peut à la fois optimiser tous ses objectifs.

Toute entreprise doit donc trouver un équilibre entre la marge unitaire et la part de marché ; la présentation des marchés existants et le développement des nouveaux marchés existants,

---

<sup>18</sup> COTLER Selon Philip & Bernard Dubois, marketing, 10<sup>ème</sup> Edition, p.113.

Il est à noter que ces auteurs parlent ici de définition d'objectifs stratégiques. Cependant ces 4 principes s'appliquent aussi bien aux objectifs stratégiques qu'aux objectifs opérationnels.

Les objectifs financiers et les objectifs à caractère non lucratif (par exemple sociaux), la croissance et la sécurité.

### 2-1 - Le dénombrement d'objectifs

Lors de la détermination des objectifs, on commence toujours par définir les objectifs globaux, puis on les décompose en sous objectifs.

Ainsi on aura plusieurs niveaux d'objectifs.

Supposons que notre objectif global soit la pérennité de l'entreprise (niveau1).

Pour que cet objectif soit réaliste, il faut définir d'autres sous objectifs (un deuxième niveau) : Une bonne politique de personnel, une politique de financement, une politique marketing, etc.....

Chacun de ces sous objectifs se décompose à son tour en objectifs inférieurs (niveau 3) : Par exemple l'objectif d'avoir une bonne politique de personnel (deuxième niveau) se décompose en un certain nombre d'objectifs inférieurs (troisième niveau), c'est-à-dire : Une politique de recrutement, de rémunération, de formation, de motivation, etc.....

Cependant, il faudrait que le concepteur du tableau de bord s'assure qu'il a bien compris les objectifs de l'utilisateur.

En effet toutes les étapes de l'élaboration du tableau de bord dépendent de la détermination des objectifs de l'utilisateur.

Aussi, une mauvaise définition d'objectifs mène à un tableau de bord souvent inutile.

Du fait que chaque responsable vise à atteindre ses objectifs, le recours au tableau de bord a pour finalité une meilleure performance.

### Etape 2 : Détermination des points clés :

Lors de la première étape, j'ai déterminé les objectifs et les ai décomposés en plusieurs niveaux d'objectifs. Cette deuxième étape de construction d'un tableau de bord, consiste à déterminer les facteurs clés de succès nécessaires à la réalisation des objectifs.

**2-1 - pourquoi déterminer les points clés ?**

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

« On constate que la bonne marche d'un service est en général conditionnée par un nombre réduit de points clés.

Ces points clés de l'efficacité sont les paramètres que le responsable peut maîtriser, et qu'il doit optimiser, afin d'atteindre ses objectifs <sup>19</sup>»

**2-2 comment déterminer les points clés :**

La détermination des points clés ne signifie pas qu'il faille suivre

Uniquement les objectifs les plus rentables financièrement. Cette vision présente l'inconvénient d'être portée sur le court terme.

Or, certains objectifs permettent d'influencer la rentabilité, mais sur le long terme.

La détermination des points clés ne signifie pas aussi qu'il faille se concentrer uniquement sur les objectifs qui fonctionnent le mieux ou uniquement sur ceux qui fonctionnent mal, car ceux-ci comme ceux-là, peuvent ne pas être représentatifs.

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

1-Est-ce que ce "objectif" sera atteint si ce "sous-objectif" n'existait pas ?

2-Est-ce que ce "sous-objectifs" sera atteint si ce "objectif" d'ordre inférieur n'existait pas ?

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

---

<sup>19</sup> SULZER Jean-Richard, op.cit, p.54.

On décompose les objectifs autant que possible .plus le nombre de niveau est élevé, plus l'analyse est détaillée et les mieux cernés.

On retrouve généralement au moins deux niveaux.

### **2-3 les conditions de détermination des objectifs et points clés :**

« Cette phase ne peut être entreprise qu'en collaboration avec le décideur lui-même rappelons qu'il s'agit de la mise en place de son tableau de bord .Cela ne veut pas dire toutes que le décideur doit entreprendre seul cette recherche<sup>20</sup> ».

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

Or le tableau de bord n'est pas un outil supplémentaire "le gadget du patron", mais doit représenter l'activité et l'état de son système<sup>21</sup> ».

### **Etape 3 : Recherche d'indicateurs :**

Un indicateur de tableau de bord est un paramètre de mesure permettant de renseigner le responsable sur le déroulement et la réalisation d'un point clé.

« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs<sup>22</sup> ». De ce fait, la recherche d'indicateurs (troisième étape pour la construction du tableau de bord) en est à l'étape la plus importante.

On a constaté que dans les deux étapes précédentes, le concepteur de tableau de bord ne fait que recenser les objectifs et les points clés propres à l'utilisation de

Ce dernier.

Par contre, cette troisième étape, nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux, pour mesurer les points clés précédemment déterminés.

---

<sup>20</sup> Ce Paragraphe Concerne à la fois la Phase de Définition d'Objectifs et la Phase de Détermination des Points Clés, Car ces Dernières ont été Regroupées par l'Auteur en une Seule Phase.

<sup>21</sup> SAULOU Jean-Yves, op.cit, p.66.

<sup>22</sup> SELMER Caroline, op.cit, p.03.

### **3-1 Les types d'indicateurs**<sup>23</sup>

Le tableau de bord d'un responsable, doit contenir :

- Des informations concernant les activités de ce dernier ;
- Des informations concernant des activités qu'il a déléguées ;
- Des informations externes susceptibles d'influencer ses missions.

De ce fait, on distingue :

#### **a-Des indicateurs de performances :**

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

- l'efficacité est la réalisation du résultat prévu ;
- l'efficience est le respect de la contrainte de coût.

Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tous en respectant les contraintes de coûts.

#### **b-Des indicateurs de pilotage :**

« Les indicateurs de pilotage sont des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde, ils permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps<sup>24</sup> ».

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

### **3-2 Recherche d'indicateurs**

On constate que pour inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de respecter un certain nombre de principes.

---

<sup>23</sup> SELMER Caroline, op.cit, p.72.

<sup>24</sup> GERVAIS Michel, **Le Contrôle de Gestion**, op.cit, p.609.

### **A/ Détermination de l'objet de l'indicateur que nous avons en place :**

L'indicateur doit être représentatif et caractéristique du point clé, il doit permettre son contrôle.

Il faut toujours veiller à ce que tous indicateurs soient en cohérence.

« La cohérence d'un indicateur réside dans sa définition, qui doit être invariante dans le temps et dans l'espace<sup>25</sup> ».

### **B /Fixer le degré d'approximation :**

Les informations contenues dans un tableau de bord doivent être à la fois condensées et significatives.

Cependant, pour choisir le degré d'approximation d'un indicateur, il faut tenir le compte de :

1-L'action que cet indicateur peut entraîner : le degré d'imprécision doit suivre le degré de rigueur des mesures correctives que doit prendre un responsable ;

2-La complexité du processus de calcul : le degré d'approximation n'est pas le même pour tous les indicateurs .Ainsi on peut par exemple arrondir le chiffre d'affaires à + ou-0,1%.

Cependant, certains indicateurs nécessitent plusieurs calculs préalables, d'où le risque de dépasser la marge admissible d'erreur.

### **C/ Fixer des bases de comparaison**

Le tableau de bord doit permettre une lecture rapide, pour se faire on compare les informations soit aux périodes prévisions, aux chiffres des concurrents..., Il convient donc de préciser pour chaque indicateur notre base de comparaison.

### **D/ Déterminer les bases de références pour chaque indicateur :**

Pour s'assurer de la fiabilité des indicateurs, il est indispensable de préciser l'origine des informations contenues dans le tableau de bord ou ayant servi de base dans la formation de certains indicateurs.

---

<sup>25</sup> SULZER Jean-Richard, **Comment Construire le Tableau de Bord**, op.cit, p.90.

Les bases de référence d'un indicateur ainsi déterminées, permettent de contrôler et de mettre à jour les informations relatives à ce dernier.

### **E/ Fixer la période de chaque indicateur :**

La périodicité de chaque indicateur est choisie selon la nature de l'activité, le niveau de responsabilité et le type de gestion.

« La périodicité doit être adaptée aux fréquences d'analyses et aux possibilités d'actions du gestionnaire .Elle doit permettre une réaction en temps opportun et correspondre au délai minimum nécessaire pour que les paramètres pris en compte puissent se modifier sous l'action du dirigeant concerné <sup>26</sup>» .

### **F/ Préciser le monde de calcul :**

Il faut bien expliquer la formule de calcul de l'indicateur, et les informations de différentes composantes de la formule.

### **G/ Détermination des utilisateurs de chaque indicateur :**

On peut présenter ainsi les utilisateurs potentiels de chaque indicateur :

Un indicateur de pilotage, ce qui veut dire un indicateur peut être un indicateur de performance pour un responsable et un indicateur de pilotage pour son supérieur hiérarchique.

Le tableau de bord doit contenir les indicateurs les plus significatifs et ceux qui engendrent un maximum d'actions correctives.

## **Etape 4 : Sélection d'indicateurs**

Le tableau de bord est un outil d'agrégation il se doit d'être lu d'un seul coup d'œil et ne contenir qu'un nombre réduit et suffisant d'indicateurs.

L'objectif de cette quatrième phase de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion est justement de sélectionner les indicateurs les plus pertinents, afin d'avoir un nombre réduit d'indicateurs permettant de respecter le principe d'agrégation.

---

<sup>26</sup> GERVAIS Michel, **Le Contrôle de Gestion**, op.cit, p.618.

### **Etape 5 : Choix de la présentation des indicateurs :**

Après avoir sélectionné les indicateurs les plus pertinents, on passe à la dernière étape de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion qui a choisis pour chaque indicateur, la meilleure forme de présentation.

Il est nécessaire de respecter le principe suivant :

« Le tableau de bord doit attirer le regard, et être facile à lire<sup>27</sup> ».

Les indicateurs peuvent revêtir différentes formes :

Des tableaux de chiffres, des graphiques, des commentaires, les clignotants.

---

<sup>27</sup> SELMER Caroline, op.cit, p.74.

**Section 5 : Conception du tableau de bord de gestion de la fonction GRH****1. Indicateurs sociaux<sup>28</sup>**

On propose une grille d'indicateurs de ressources humaines comme suit:

- Nombres d'employés ;
- % d'employés à temps plein ;
- % d'employés affectés aux tâches opérationnelles réparation ethnique des employés ;
- % d'employés femmes ;
- Taux de satisfaction des employés ;
- L'importance des éléments négociés dans la rémunération (primes sur salaires directs) ;
- Le rapport de la valeur ajoutée aux effectifs moyens au travail (ou inscrits, à la rigueur) ;
- Taux de concentration conflictuelle (nombre de grévistes sur l'effectif) ;
- Taux d'intensité conflictuelle (nombre d'heures perdues sur Nombres de grévistes) ;
- Taux d'employés qui considèrent l'organisation comme un bon milieu de travail roulement de personnel ;
- Moyen de congé de maladie par employé ;
- Nombre de mises au repos ;
- % des employés utilisant les services de soutien psychologique ;
- % des employés ayant été victimes d'abus verbal (public /collègue de Travail) ;

---

<sup>28</sup>DJENANE Sid Ali, **Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion**, Mémoire de D.P.G.S en G.R.H, Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université d'Alger, Encadré par Abdou Abderrahmane, 2004, p.88.

- DJENANE Sid Ali, op.cit, p.88.

- % des employés ayant été victimes de comportement abusif (public / collègue de travail) ;
- % des employés ayant été victimes de violence physique (public / collègue de travail) ;
- % employé ayant un poste de travail ergonomique ;
- Nombre d'accidents au travail ;
- Nombre de jours perdus du à un accident de travail ;
- % des employés satisfaits de leur salaire en comparaison du salaire de leurs collègues ;
- % des employés satisfaits de leur salaire en comparaison à des emplois similaires dans d'autres organisations ;
- % des employés satisfaits de leurs avantages sociaux ;
- % des employés satisfaits de l'évaluation de leur emploi ;
- % des employés satisfaits de leur augmentation de salaire en fonction de leur performance au travail ;
- % des femmes employées qui sont au niveau exécutif, en gestion et en opérationnel ;
- % des salaires des femmes en comparaison avec ceux des hommes ;
- % des employés satisfaits des processus de consultation des employés ;
- % des employés satisfaits des inclusions prises à la suite des processus de consultation ;
- % des employés satisfaits de leur inclusion dans la prise de décision ;
- % des employés qui considèrent les moyens de communication comme ouverts ;
- % des employés qui considèrent que les moyens de communication sont satisfaisants ;
- % des employés qui considèrent avoir l'information nécessaire pour mener à bien leurs tâches ;
- % du personnel qui informé et comprend la mission et les valeurs de l'entreprise ;
- % des employés qui considèrent que les informations sont importantes ;

- % des interventions réussies pour transmettre l'information sur les changements de produits / services et / ou processus ;
- % des interventions réussies pour transmettre l'information sur les changements organisationnels ;
- % des interventions réussies pour transmettre l'information sur les nouvelles technologies montantes investies par employé pour la formation ;
- % de satisfaction des vis-à-vis de la formation interne ;
- % des employés qui considèrent que la formation pertinente afin d'atteindre les objectifs fixés pour le service à la clientèle ;
- % des employés qui considèrent recevoir un appui de la part de l'organisation dans la poursuite de la formation de base pour l'emploi ;
- % des employés qui considèrent avoir la formation, nécessaire pour mener à bien leurs tâches ;
- % des employés qui considèrent avoir l'information sur la formation nécessaire pour obtenir une promotion ;
- % des employés qui considèrent avoir la chance d'acquérir de nouvelles habiletés ;
- % des employés qui considèrent que l'entreprise fournit de bonnes opportunités d'avancement.

### **2. Le tableau de bord de la fonction ressources humaines**

La décentralisation des responsabilités sociales et leurs réintégrations dans les fonctions de l'encadrement sont de plus en plus souvent présentées comme une nécessité. Une telle évolution n'est pas envisageable sans la mise à la disposition de chaque *chef opérationnel* d'un outil de gestion à usage interne : *un tableau de bord centré sur les ressources humaines* dont il est responsable.

Cet instrument est destiné à l'enregistrement des écarts entre les objectifs et les réalisations. Il doit permettre une gestion par exceptions.

Le tableau de bord de la fonction ressources humaines n'est pas une complication de chiffres sans rapport entre eux. Il doit refléter aussi bien que possible le fonctionnement du système à la conduite du quel il contribue. Il s'inscrit dans un processus (la politique générale de l'entreprise) et met en évidence les points faibles pour attirer l'attention des responsables sur les actions nécessaires .les articulations latérales suggèrent les chemins que peut prendre l'harmonisation avec le bilan social.

Le contenu d'un tableau de bord de la fonction ressources humaines ne peut pas se définir dans l'abstrait, il varie avec les services concernés, avec le secteur d'activité, avec certains traits de l'entreprise, il ne faudrait pas non plus le fixer pour l'éternité, les problèmes changent d'importance au cours du temps, les informations nécessaires ne sont donc pas toujours les mêmes.

## Section1: présentation de l'entreprise IFRI

### 1.1 Historique et situation géographique

L'historique de notre entreprise familiale, remonte à la première société de fabrication de sodas en 1986, créée à la cote de notre père hadj IBRAIM LAID, au sein d'une famille issue de la commune d'IFRI Ouzellaguen, haute lieu de l'histoire de la révolution Algérienne.

La création de la SARL IBRAHIM & FILS-IFRI, dont la dénomination portera le patronyme familial appuyé par IFRI, consacrera en 1995, le point de départ de la première unité de fabrication d'eau minérale naturelle en Algérie, sous un emballage plastique (PET).

Notre région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura, qui surplombe la vallée de la Soummam, servira de point d'ancrage à la création et au développement des activités de notre groupe.

Cet ancrage sera conforté par notre milieu familial, imprègne des vertus du travail bien fait, de rigueur et de sérieux et notre relation affective avec, les produits du terroir.

Grâce à cette détermination, nous nous investissons à exploiter des ressources précieuses d'eau minérale, après de lourds sacrifices l'octroi de ce précieux titre de concession acquis en 1995, et sa valorisation, qui en fait, sera le véritable point de départ du << Succès story >> d'IFRI.

L'apparition de notre marque << IFRI >> dans le monde industriel, connue et exploitée depuis 1996, a généré un tournant important, dans le sens où elle a non seulement introduit une culture industrielle, mais elle a dégagé un potentiel important en termes de capacités d'autofinancement.

Cet acquis servira aussi à développer la filière oléicole au côté de notre père, forte tradition ancestrale de notre région.

Depuis sa création IFRI, c'est développer à la faveur d'investissements successifs, de manière importante par l'élargissement de sa gamme aux boissons gazeuses et sodas dans des formats variés en emballages plastique (PET) et verre retournable; notre gamme est très appréciée grâce à la pureté et la légèreté de l'eau IFRI qui décline sur tous nos produits.

Le complexe de production d'eau minérale naturelle de la SARL IBRAHIM et FILS - IFRI est situé dans la commune d'Ighzer- Amokrane- Daïra d'IFRI Ouzellaguen – Wilaya de Bejaia. Il est localisé au sud-ouest de l'agglomération d'Ighzer Amokrane, soit à 400 m au sud de la RN.26.



IFRI est l'une des entreprises du " groupe" IFRI, en cours, de constitution qui est composé de quatre (04) Sarl :

- La Sarl IBRAHIM et Fils- IFRI, spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses.
- La Sarl Général Plast, spécialisée dans la fabrication de préformes et de bouchons.
- La Sarl Bejaia Logistique, assurant le transport de marchandises.

- La Sarl Huileries Ouzellaguen, spécialisée dans le raffinage et le conditionnement des huiles d'origine végétale.

### 1.2 Certification ISO 9001 et mise en place d'un plan HACCP :

La culture de l'entreprise est fortement axée sur la qualité et sur la sécurité alimentaire ; il faut rappeler que depuis plusieurs années déjà, IFRI était éligible à cette certification tant dans l'application des recommandations et procédures, que par un suivi et un accompagnement régulier des organismes internationaux spécialisée en la matière.

La priorité était beaucoup plus dans la mise en place d'outils technologiques et de processus de dernière génération et surtout dans l'investissement humain, meilleur garant pour pérenniser une production qualitative continue selon les standards internationaux.

La direction dans cette optique a mise en place un système de management de la qualité dont le souci est d'améliorer en permanence son efficacité au moyen de la communication et d'une gestion efficiente de toute la chaîne de la qualité.

L'obtention de **la certification ISO 9001 / version 2008 en janvier 2010**, constitue l'aboutissement d'un processus rigoureux dans la mise en œuvre de procédures et de protocoles par tout le staff technique et le staff dirigeant, par le biais opérations des experts de l'Union Européenne.

Après la certification du système de management de la qualité, la volonté de l'entreprise consiste à définir un système intègre unique reprenant les approches ISO 9001 : 2008, et HACCP; Le système existant est bien adapté pour préparer l'entreprise à ces normes

### 1.3 Description du processus de production

La SARL **IFRI** comporte cinq chaînes de production, chacune d'elles fabrique un ensemble de produits déterminés avec un débit de production une chaîne de production est un ensemble de machines en série qui effectuent des opérations ordonnées transformant la matière première en un produit fini.

La production se fait en une succession d'opérations. Avant de passer par la remplisseuse, l'emballage doit être préparé. S'il s'agit d'un emballage PET, on transforme la préforme en une bouteille PET. S'il s'agit d'emballage en verre un nettoyage des bouteilles s'impose. Les bouteilles ainsi prêtes, passent par la remplisseuse ou elles sont remplies d'un mélange préparé. Ensuite, elles passent par une bouchonneuse, les étiqueteuses puis le dateur.

Les bouteilles sont soit mises dans des casses, s'il s'agit d'emballage en verre, soit mises sous forme de fardeaux. Les caisses ou les fardeaux sont rassemblés en palettes qui seront dirigées vers les stocks.

La production est interrompue par des arrête pour le nettoyage des machines, il existe deux types d'arrêts pour nettoyage:

**Choc thermique :** C'est le nettoyage à chaud suivi d'un rinçage à froid, il est appliqué lors des passages de la production d'un soda à un autre et lors du branchement d'une nouvelle cuve du même mélange.

**Les CIP :** Mot anglais Cleaning In Place c'est le nettoyage en place, il est effectué périodiquement et lors du passage de la production d'un mélange à un autre ou le choc thermique n'est pas suffisant.

## Section 2 : Les objectif et l'organisation de l'entreprise IFRI

### 2.1 Les objectifs de la société :

Les objectifs de la société sont fixés en deux catégories : les objectifs selon leurs nature et les objectifs selon leur horizon (durée de leurs réalisations )

#### 2.1.1 Les objectif par nature :

Les objectifs par nature sont dénombrés en trois types d'objectifs qui sont :

##### 2.1.1.1 Industriel/ promotionnels :

- L'embouteillage d'eau minérale naturelle plate gazéifiée.
- Elargissement et actualisation de sa gamme de produits.
- Apporter une qualité optimale aux produits fabriqués.
- Etablir une politique de prix permettant à ses clients une meilleure approche pour s'investir dans le marché.

##### 2.1.1.2 Economique :

Elle permis à une région rurale de connaitre un développement.

##### 2.1.1.3 Sociales :

- Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé ( plus de 600 postes de travail ).
- Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité environnementale les plus strictes.

### **2.1.2 Les objectifs selon leur horizon :**

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (moyens termes).

#### 2.1.2.1 Les objectifs stratégiques :

- Etre leader national en eau minérale et boissons diverses.
- Pénétrer le marché international.
- assurer la durabilité de l'entreprise.

#### 2.1.2.2 Les objectifs opérationnels :

Chaque responsable des services de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action.

#### **a) Finance :**

- Amélioration de la rentabilité.
- Augmenter le bénéfice.
- Améliorer la trésorerie.

#### **b) Commercial :**

- Avoir une bonne image de marque par la mise en place d'un bon marketing.
- Augmenter le chiffre d'affaires.
- Etre compétitif en possédant un bon rapport qualité/prix

#### **c) Production :**

- La maîtrise des outils de production.
- La maîtrise de la conformité de la qualité des produits depuis l'entrée jusqu'à la sortie et pendant toutes les phases de production et de stockage.
- Le respect des normes d'hygiène.
- La maîtrise des couts.

#### **d) Approvisionnements :**

- Maitriser les couts d'achat.
- Développer la compétence en gestion des stocks.

## **2.2 Organisation de l'entreprise "IFRI"**

Dans ce point, nous présentons de manière générale les différentes fonctions de l'entreprise IFRI. Nous introduisons son organigramme, nous donnerons les activités des différents services et la description du processus de production.

### **2.2.1 L'organigramme de l'entreprise IFRI**

L'organigramme ci- contre schématise les différentes services de la SARL IFRI



### 2.2.2 : Les différents services d'Organisation de l'entreprise

L'entreprise IFRI est composée de plusieurs Directions et services. Ces directions sont toutes situées au siège social à l'exception du service marketing,

#### ❖ La Direction générale :

a pour mission de s'assurer que les règlements et procédures internes sont bien observés, que les canaux hiérarchiques sont efficaces et d'une manière générale que tous les procès informatiques, managériaux, commerciaux sont bien diffusés et bien suivies dans l'organisation.

#### ❖ La Direction commerciale :

Elle a pour mission l'élaboration de la politique commerciale de l'unité conformément aux orientations de la direction, étude et prospection du marché, Réalise les programmes de ventes et de cessions fixés par l'entreprise.

Ainsi de suivre et développer les relations avec les différentes clientèles, de gérer les moyens de paiement mis à la disposition de ces dernières, de promouvoir les produits et services de l'entreprise IFRI, et de façon générale de définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale

#### ❖ La Direction administration et finance :

A pour mission d'assurer le fonctionnement de la comptabilité et la gestion financière, et gérer le personnel et assure l'administration et son entretien, la direction est réparties en cinq services a à savoir les moyens généraux, services généraux, service du personnel, comptabilité et finance, approvisionnement et gestion des stocks.

#### ❖ La direction production et maintenance :

A pour mission d'assurer le bon fonctionnement les trois services de la direction :

Le service production :

A pour mission la production de produire les produits de l'entreprise IFRI (eau minéral, sodas, eau fruitée, eau minérale gazéifiée).

Le service maintenance :

A pour mission d'assurer le bon fonctionnement des machines et leur maintenance pour éviter l'interruption de la production.

Le service laboratoire :

A pour mission de veiller à la qualité des produits de l'entreprise, et leur contrôle stricte ainsi la recherche de nouveau produit susceptible d'intéresser les clients.

L'entreprise dispose de cinq chaines de production (Combi, Sassib, Kroness pet, Kroness 1, Kroness 2)

**❖ Les autres services rattachés à la direction générale :**Le service informatique :

A pour mission la mise en place, la maintenance et la gestion des matériels et logiciels du parc informatique, et l'administration des serveurs (Administration, CBC et Internet) et la gestion du réseau local, et un support informatique conséquent aux tâches de gestion financière et commerciale l'élaboration et la maintenance de logiciels ou de bases de données nécessaires à la bonne marche des services<sup>1</sup>.

Service hygiène et sécurité :

A pour mission l'entretien et l'hygiène de l'usine et la sécurité des lieux.

Service qualité :

Le service qualité a pour tâche essentielle de créer, de mettre en place et de faire vivre des « outils qualité » qui permettront de suivre et de respecter la politique qualité précédemment définie par la direction.

Secrétariat :

A pour mission la gestion des affaires de secrétariat de l'entreprise.

Service marketing :

Est chargé de développer une stratégie marketing et de la mettre en œuvre, il leur incombe également de communiquer des messages clés aux publics visés, et de se baser sur les résultats obtenus pour perfectionner les futures initiatives marketing.

Leurs tâches journalières consistent principalement à gérer des campagnes marketing complexes. Sans système centralisé permettant de coordonner ces campagnes, les autres activités de marketing telles que le marketing direct, la publicité dans la presse.

**2.3 L'environnement de la société " IFRI "**

L'environnement c'est l'ensemble des éléments constitutifs du milieu où vit l'entreprise, c'est -à-dire toutes les forces et faiblesses qui peuvent influencer d'une manière directe ou indirecte sur les relations de l'entreprise.

**IFRI**, comme toute société communique avec un environnement de consommateurs et fournisseurs avec toutes les contraintes en amont et aval. On a constaté que la société **IFRI** opère avec les acteurs économiques suivants :

**a) Le marché des fournisseurs :**

- Les fournisseurs de biens (matières premières, pièces de rechange....).
- Les fournisseurs de service (réparation, et maintenance).

**b) Le marché de consommateurs :**

Il représente la clientèle de l'entreprise. La société **IFRI** a opté pour la distribution exclusive par laquelle des grossistes et dépositaires obtiennent l'exclusivité de la vente des produits IFRI sur un secteur géographique déterminé.

**c) L'état, les institutions fiscales et la CANS :**

Pour le règlement des droits et taxes correspondantes aux activités de la société.

**d) Les établissements financiers :**

Les principales banque avec les quelles la société IFRI travaille sont : le CPA et la BADR

**2-4 Organigramme des ressources humains**



### Section 1 : Présentation d'un tableau de bord au sein de l'entreprise

La construction d'un tableau de bord au sein d'une entreprise constitue un support d'information pour les dirigeants. La compréhension de sa démarche de constitution ainsi que le rôle qu'il peut jouer à l'intérieur d'une entreprise et sa contribution à l'amélioration de ses performances nécessite de présenter un cas pratique où sera expliquée cette démarche.

A cet effet, ce chapitre sera organisé comme suit :

D'abord, on va présenter le tableau de bord de l'entreprise à savoir : l'élaborateur, le délai d'édition, le contenu.

Ensuite on va citer les étapes d'élaboration d'un tableau de bord au sein de la l'entreprise SARL IFRI.

Enfin on va choisir quelques indicateurs sociaux et voir l'élaboration des tableaux de la fonction gestion ressources humaines de l'entreprise SARL IFRI et faire une étude comparative entre les données.

#### 1.1 Construction du tableau de bord de l'entreprise :

- **L'élaboration d'un tableau de bord :**

A niveau de la SARL IFRI, la personne qui se charge de la mise en œuvre du tableau de bord est le contrôleur de gestion. Le chef de département confie à ce dernier d'autres tâches qui sont :

- Contrôler et analyser les situations périodiques ;
- Contrôler les équilibres financier et sociaux relatifs à l'emploi et rémunération ;
- Contrôler la fiabilité des informations ;
- Analyser les écarts par rapport aux budgets et établir des recommandations pour évaluer les résultats et performances obtenus ;
- Procéder au traitement de données et les consignés sous forme de tableau ;

- **Le délai d'édition :**

Le contrôleur de gestion est dans l'obligation de compléter et de transmettre le tableau de bord au plus tard le dix du mois considéré.

- **Le contenu du tableau de bord :**

Le contrôleur de gestion de la SARL IFRI définit le tableau de bord, comme d'un côté, un document d'information orienté vers le contrôle, qui doit permettre d'analyser les situations anticipées, les évolutions et de réagir plus rapidement possible, et de l'autre côté, comme un outil indispensable au pilotage de l'entreprise qui a pour objet de regrouper et de synthétiser des informations essentielles sous forme d'indicateurs de façon exploitable par le directeur général, pour lui permettre de prendre connaissance de l'état d'élaboration du système qu'il pilote.

### 1.2 Les étapes d'élaboration du tableau de bord

#### Etape 1 : Fixation des objectifs

Comme on l'a déjà vu dans la théorie, l'élaboration du tableau de bord nécessite en premier lieu la fixation des objectifs, or cette dernière n'est pas une tâche facile c'est pourquoi tous les chefs de département (GRH, FC, Budget, ...) doivent se mobiliser pour les fixer. En suivant ces objectifs, les budgets sont élaborés pour tous les départements, et vont être transmis au contrôleur de gestion pour l'élaboration du tableau de bord.

#### Etape 2 : Identification des points clés

Pour la bonne marche de SARL IFRI, et vu l'impossibilité de réaliser tous les objectifs fixés, les chefs de département (ATR, Budget, GRH, FC) procèdent à la minimisation de ces derniers en se focalisant uniquement sur les plus importants, voir les plus réalisables et les plus rentables, c'est ce qu'on appelle les points clés.

### **Etape 3 : Choix des indicateurs**

Un indicateur est une information ou un regroupement d'information physique, économique ou sociale contribuant à l'appréciation d'une situation, qui caractérise de façon significative une activité, une fonction, ou un niveau de responsabilité, l'information doit être rapide et facile à aboutir, l'indicateur doit être fiable, juste et précis.

Cependant, il suffit juste de respecter quelques principes :

- Faire participer les responsables de l'entreprise aux choix des indicateurs ;
- S'assurer que les indicateurs choisis satisfont certains critères ;
- Tester les indicateurs avant de les retenir définitivement ;

On a remarqué qu'au niveau de la SARL IRFI, qu'il n'existe pas de test d'indicateur, et qu'elle ne fait pas participer ses responsables aux choix des indicateurs, puisque ces derniers sont élaborés en fonction des exigences, et cela en contradiction avec les principes de base du choix d'indicateur.

### **Etape 4 : la collecte d'information**

Avant d'élaborer les tableaux de bord du mois, le contrôleur de gestion reçoit quotidiennement des informations provenant des différents départements après avoir été regroupées, elles seront utilisées pour concevoir les différents tableaux de bord de l'entreprise.

### **Etape 5 : la mise en forme du tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil indispensable au pilotage de l'entreprise, c'est pourquoi l'utilisation de tous les moyens dispensable pour simplifier sa présentation.

Au niveau de la SARL IFRI, les tableaux de bord sont appuyer par :

- Des graphiques qui ont un intérêt dans la visualisation rapide et directe des évolutions et des changements de rythme dans le temps, et une meilleure appréhension des dérives ;
- Des clignotants qui permettent d'attirer l'attention de l'utilisateur sur l'urgence et l'essentiel ;
- Des commentaires qui permettent d'interpréter les résultats.

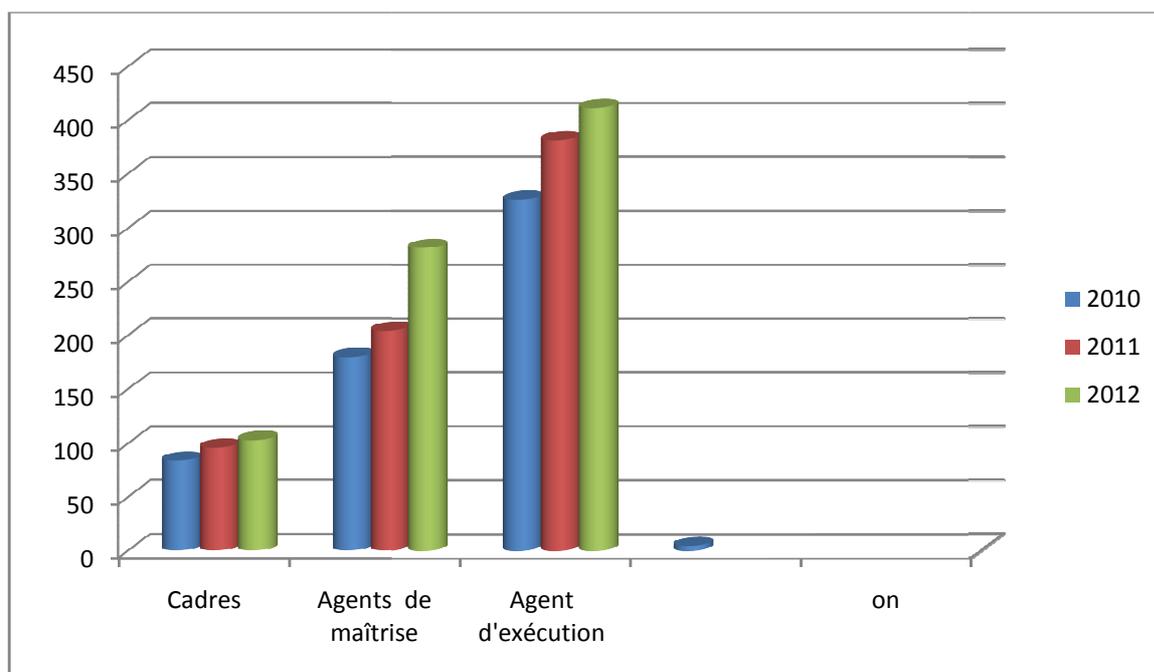
### 1.3 Présentation des tableaux de bord de la fonction sociale

**Tableau N°02 Tableau des effectifs permanents (C.D.I) par catégorie socioprofessionnelle de la SARL IFRI :**

<b>C.S.P</b> \ <b>année</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Cadres</b>	84	96	103
<b>Agents de maîtrise</b>	180	204	281
<b>Agents d'exécution</b>	326	381	411
<b>Total</b>	590	681	795

Source : enquête.

**Schéma N° 04 Répartition des effectifs permanents par C.S.P.**



## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

D'après le tableau N°02 qui représente les effectifs permanents (CDI) par (CSP) est relativement en progression permanente où cette dernière est marquée de l'année 2010 jusqu'au 2012.

Dans cette perspective, dans ce tableau le cas des agents de maîtrise a connue une remarquable augmentation entre 2011 et 2012 qui est marqué par un taux de -77 d'effectifs permanents.

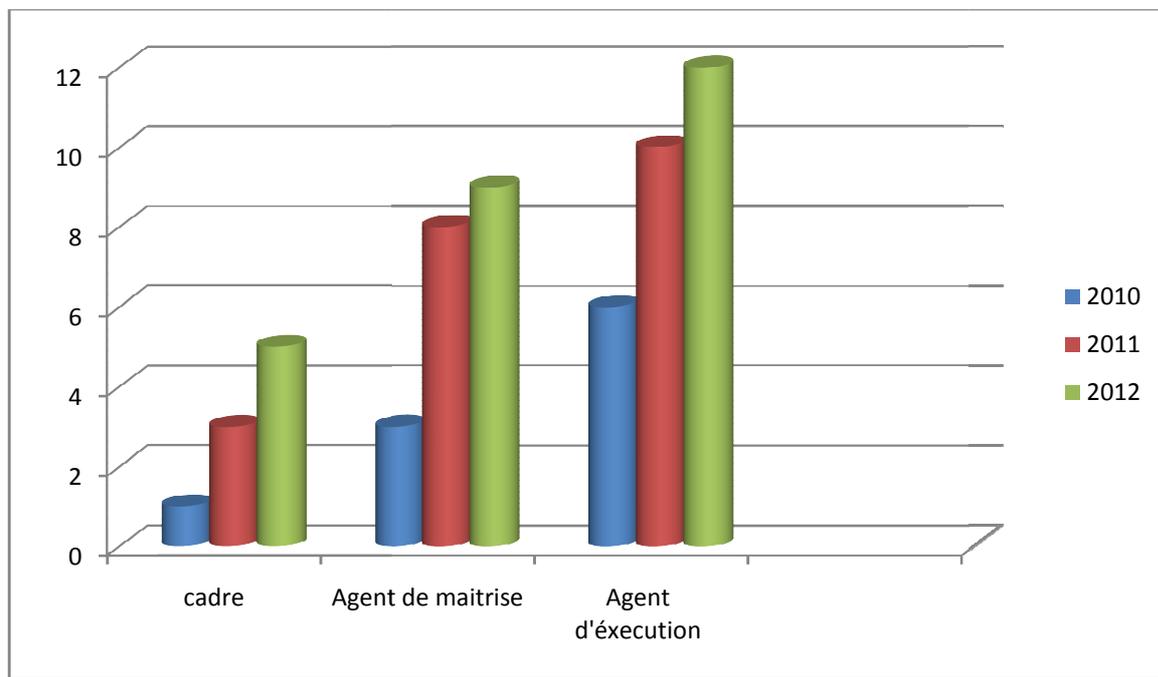
Pour conclure, il va de soit que le mode de Contrat à Durée Indéterminé est signé par la majoritaire des travailleurs de la SARL IFRI, et cela revient à la politique d'entreprise d'augmenter ses effectifs toute en les mettant en valeur.

**Tableau N° 03 : Tableau des actions de formation par catégorie socioprofessionnelle de la SARL IFRI :**

<b>C.S.P</b> \ <b>Année</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Cadres</b>	01	03	05
<b>Maîtrise</b>	03	08	09
<b>Exécution</b>	06	10	12
<b>Total</b>	10	21	26

Source : enquête.

**Schémas N°05 : Répartition des effectifs de la formation par C.S.P**



## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

Comme le mentionne le tableau ci-dessus que l'investissement dans la formation est marquée par une progression dite stable, est ce après avoir analyser le tableau les trois années (2010,2011 et 2013).

On constate selon les résultats acquis durant notre analyse que la politique de cette entreprise ne met pas en valeur les formations ou cela expliquera la négligence de la formation des agents au sein de l'entreprise.

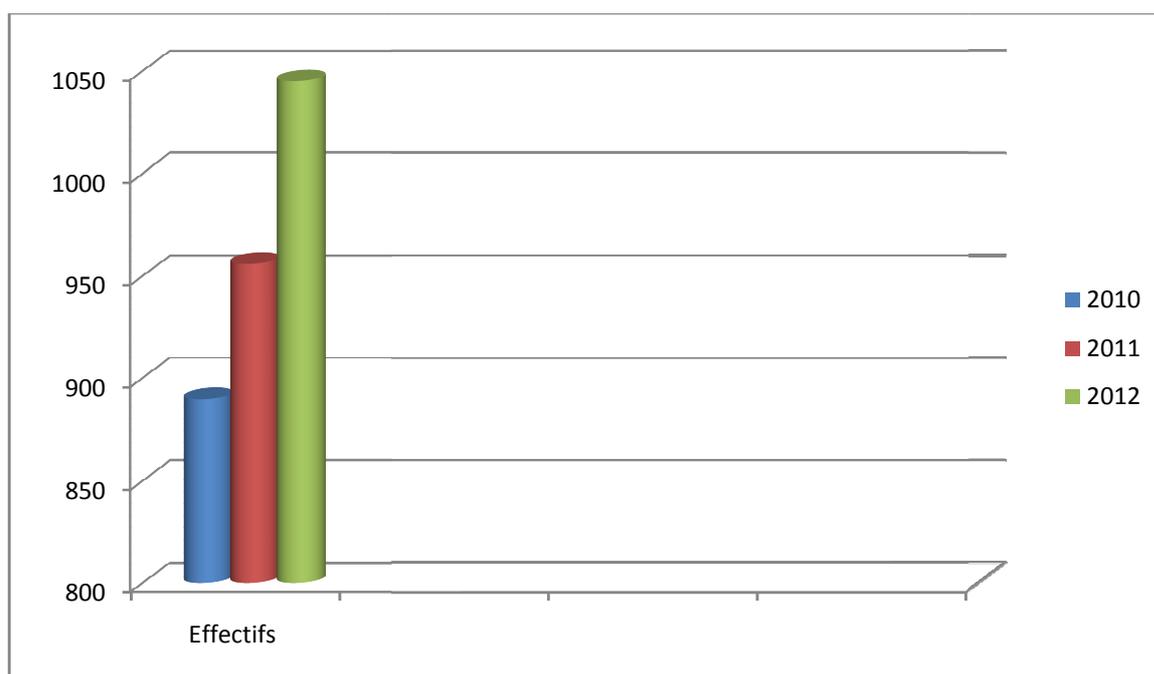
## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

**Tableau N° 04 : Tableau des effectifs de la SARL IFRI**

Année	2010	2011	2012
<b>Total</b>	890	956	1045

Source : enquête.

**Schéma N° 06 : Evolution des effectifs de la SARL IFRI par année**



D'après l'effectif totale en exercice de la SARL IFRI, on constate une progression dite positive au cours des trois années où le nombre d'effectifs enregistré en 2010 est de 890, et celui marqué de l'année 2011 est de 956 ce qui explique l'écart de (-66), or que l'année 2012 est remarquablement mentionnée par une progression de 1045, ce qui nous mène à noter un écart de (-91) par rapport à l'année précédente.

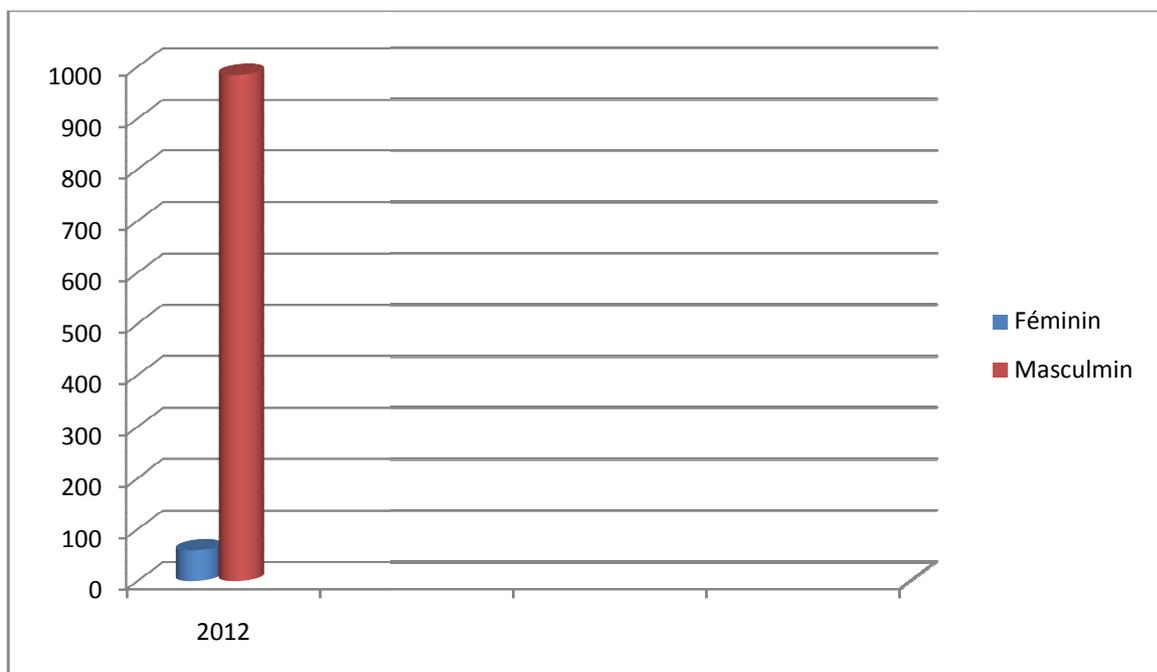
## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

**Tableau N°05 : Tableau des effectifs par sexe de la SARL IFRI de l'année 2012**

Année \ Sexe	2012
féminin	60
Masculin	985
Total	1045

Source : enquête.

**Schéma N°07 : Répartition des effectifs de la SARL IFRI par sexe**



## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

On constate que la majorité des effectifs dans l'année sont de sexe masculin avec 985 par rapport au sexe féminin qui s'est limité à 60 femmes.

Cela peut s'expliquer par la place accordée aux hommes et aussi la méthode et la qualité de travail qui exigent beaucoup d'effort physique, ainsi qu'à la nature de l'activité de sexe masculin qui est orienté vers des postes techniques notamment les tâches de maintenances de raffinage. Aussi, les exigences de l'entreprise imposées tel que (le travail de nuit, missions, déplacement...), dont les femmes ne peuvent pas assurer ces tâches.

Par voie de conséquence, la SARL IFRI accorde beaucoup d'importance au sexe masculin, pour l'accomplissement des tâches si difficiles au sexe féminin puisque les hommes sont plus disponibles au travail, contrairement aux femmes qui se penchent davantage à leurs vies sociales, au congé de maladie ... ces points sont toujours un obstacle pour l'entreprise qui vise à réaliser ses objectifs. C'est pour cela que la SARL IFRI favorise beaucoup plus les hommes que des femmes.

## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

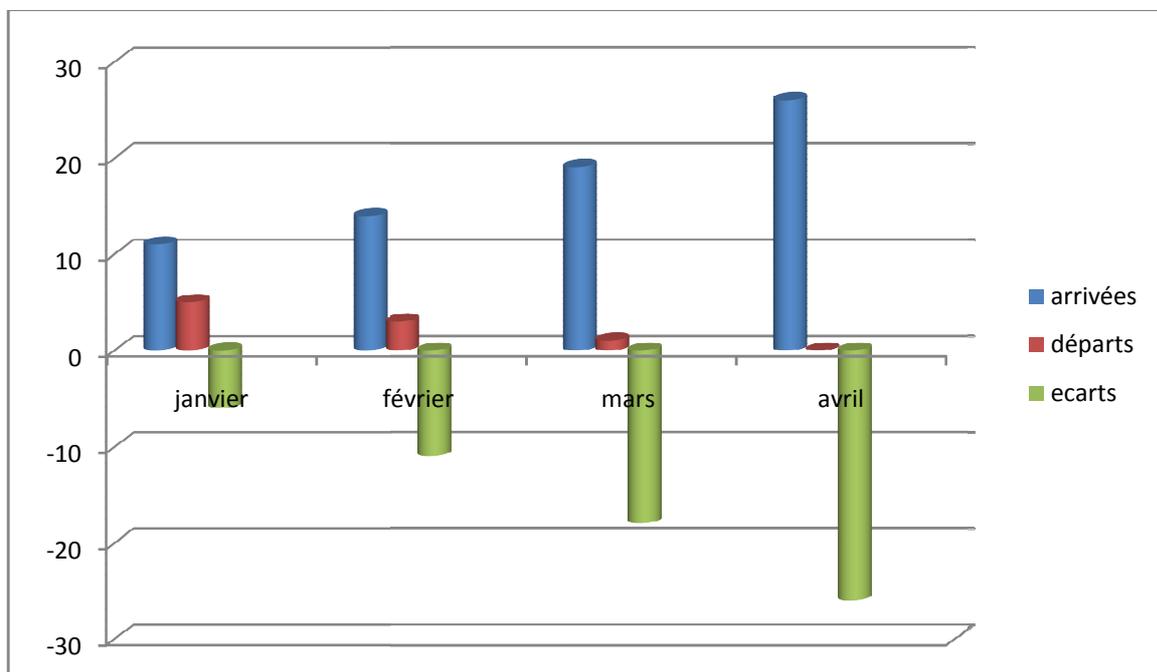
Tableau N° 06 : Tableau des arrivées et départs des effectifs de la SARL IFRI par

Mois

Mois / Déperdition	Janvier	Février	Mars	Avril
Arrivées	11	14	19	26
Départs	05	03	01	00
Ecarts	-06	-11	-18	-26

Source : enquête.

Schéma N° 08 : Mouvements du personnel (arrivées et départs ) :



## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

On déduit dans ce tableau qui représente le mouvement des arrivées et départs des effectifs au sein de la SARL IFRI dans la période de (Janvier jusqu'à Avril), qu'une instabilité entre le départ et arrivée de ses effectifs notamment le nombre d'arrivée semble plus élevé par rapport a celui de départ ; Avec un écart dit positif dans les deux derniers mois (Mars : -18 et Avril : -26).

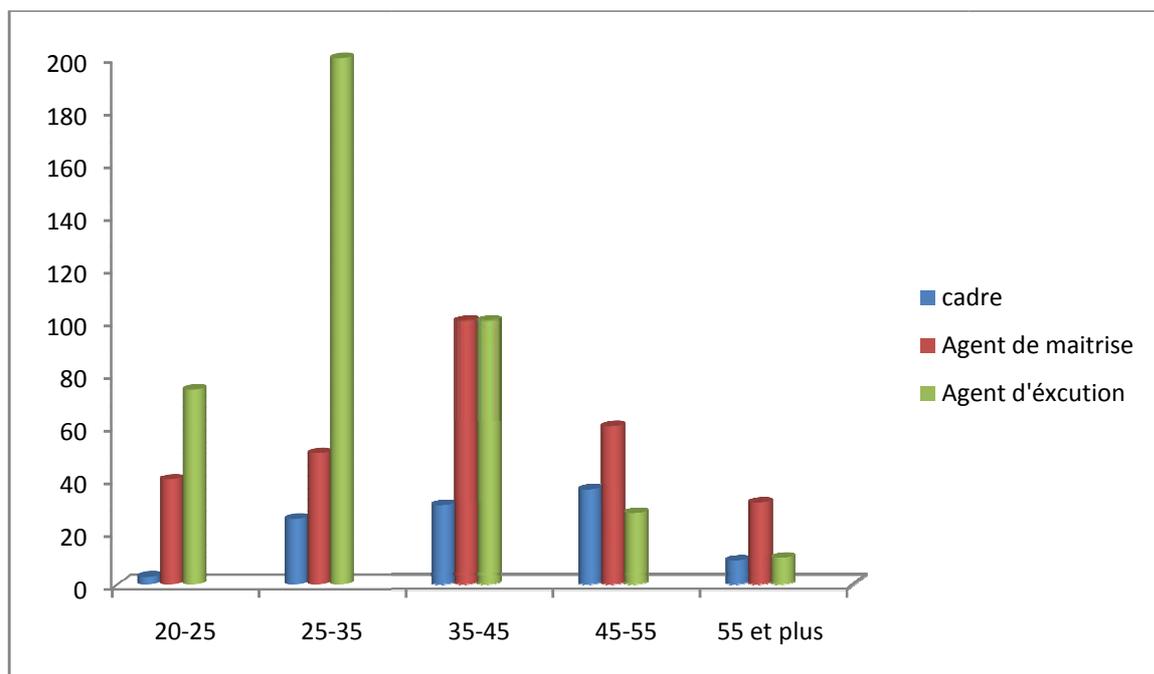
Au départ de ce résultat il nous convient clairement que l'entreprise SARL IFRI a mis un dispositif de recrutement bien déterminé, est ce pour objectif principale d'augmenter la production.

**Tableau N°07 : Tableau des effectifs permanents par tranches d'âges de l'année 2012**

	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrise</b>	<b>Exécution</b>
20-25	03	40	74
25-35	25	50	200
36-35	30	100	100
46-55	36	60	27
56 et plus	09	31	10

Source : enquête

**Schéma N° 09 : Répartition des effectifs permanents par tranche âge**



## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

D'après les données statistiques du tableau N°07 qui représente la répartition des effectifs selon la catégorie d'âge, en trois grandes proportions, la plus grande se situe entre (46-55) soit de 32 agents de la catégorie des cadres, la deuxième se situe entre (36- 45) soit de 120 agents de la catégorie de maîtrise et la troisième se situe entre (25-35) soit de 400 agents de la catégorie exécution.

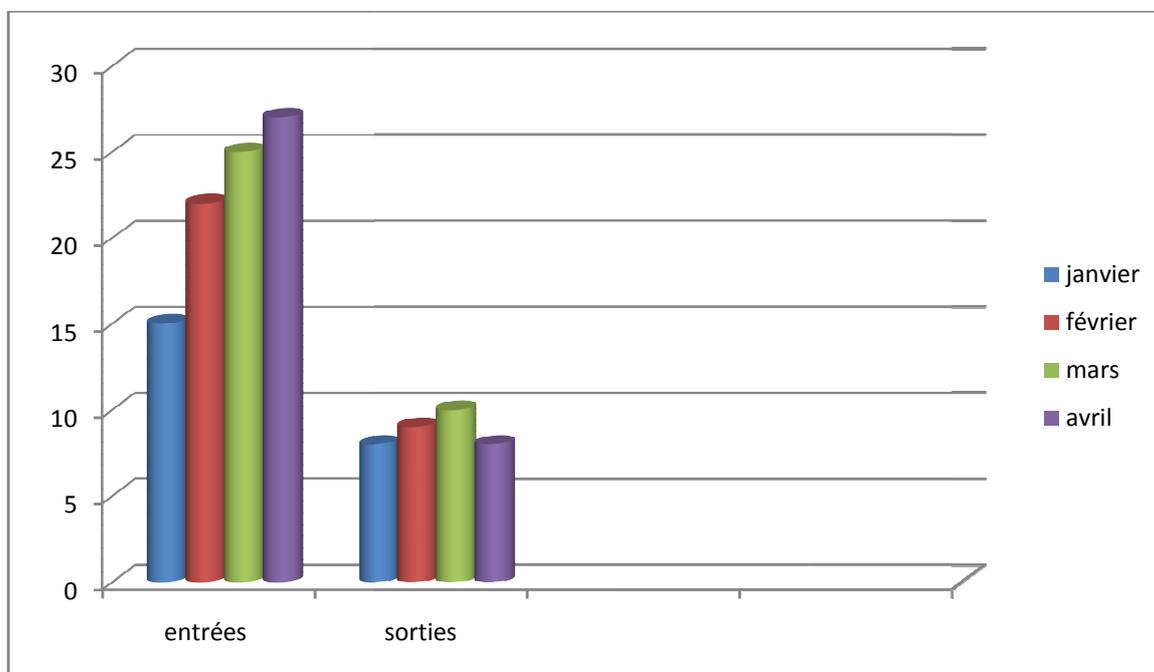
On constate qu'un équilibre entre les différentes tranches d'âges, ce qui nous donne une catégorie d'agents d'exécution relativement jeune, cela s'explique par le besoin de l'entreprise d'un jeune effectif qui répond au différents besoins de cette entreprise.

**Tableau N° 8 : Tableau des effectifs liés à la mobilité de l'année 2012**

<b>Turn over</b> <b>Mois</b>	<b>Entrées</b>	<b>Sorties</b>
<b>Janvier</b>	15	8
<b>Février</b>	22	9
<b>Mars</b>	25	10
<b>Avril</b>	27	8

Source : enquête

**Schéma N° 10 : Répartition des effectifs liés à la mobilité**



Dans le tableau N°08 qui représente des effectifs liées à la mobilité (turn over) durant les quatre premiers mois de l'année 2012 (Janvier, Février, Mars, Avril) où un déséquilibre dans la mobilité des effectifs au sein de l'entreprise. Cela s'explique par la mauvaise de cette dernière.

### 1.4 Analyse et interprétation des résultats

L'utilité incontournable du tableau de bord est celle d'appréciation de la situation de l'entreprise tout en détectant les dysfonctionnements et cela en temps relativement réel, ce qui permet de réagir à temps et de piloter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs grâce à la reconfiguration et la synthétisation des informations nécessaires traduites par des indicateurs pertinents. Ce qui permet de maitre sous contrôle l'entreprise et de maitriser. Cela confirme notre première hypothèse de recherche.

Au terme de notre recherche nous avons déduit que l'élaboration d'un tableau de bord doit obéir à des principes et règles de mise en place avec le respect de l'enchaînement rigoureux ainsi que de bien prendre au sérieux l'importance du projet tableau de bord. À partir de ces constats, la confirmation de notre deuxième hypothèse est atteinte.

### 1.5 Les Limites du tableau de bord :

La réalité de la pratique des tableaux de bord dans les entreprises ne correspond pas totalement aux concepts développés dans la théorie.

Le tableau de bord conçus est utiliser au niveau de la SARL IFRI est considéré comme reporting et ne pas à vocation d'outil de gestion, de pilotage et d'aide a la décision.

Plusieurs insuffisances apparaissent dans le tableau de bord existant à la SARL IFRI. Parmi elles, nous citons :

- C'est un instrument standard, il n'existe pas un tableau de bord adapté a chaque service au niveau hiérarchique. Alors normalement devra être un instrument personnel destiné à un seul responsable qui à ses propres préoccupation et propres objectifs ;
- C'est un tableau de bord unique, il ne correspond pas toujours aux spécifiques des activités des différentes directions ;

## Chapitre IV : Elaboration d'un tableau de bord au sein de la SARL IFRI

---

- Le tableau de bord de la SARL IFRI est resté figé depuis des années et faisait l'objet d'aucun changement ou amélioration pour l'adapter à des nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ;
- Le tableau de bord de la SARL IFRI est utilisé comme un outil de contrôle au lieu d'être orienté vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision.

En fin, le tableau de bord repose sur la logique implacable de déterminer logiquement le bon indicateur et sa pertinence. Sa signification ou sa représentativité repose sur le travail effectué en amont qui consiste à formaliser le « comment faire » avant de répondre à la question « que choisir comme indicateur ? ». Au fond la véritable mission du décideur, quel que soit l'objectif à piloter, est bien de répondre à l'interrogation : « suis-je capable ou ai-je le temps de formaliser la structure sur laquelle avant de prendre la décision ? ».

### **Conclusion:**

Au terme de notre mémoire, nous considérons que nous avons acquis beaucoup de connaissances sur l'activité pratique du tableau de bord de gestion. Ainsi donc, il est apparu que le tableau de bord est, par plusieurs aspects, un pilier de l'administration.

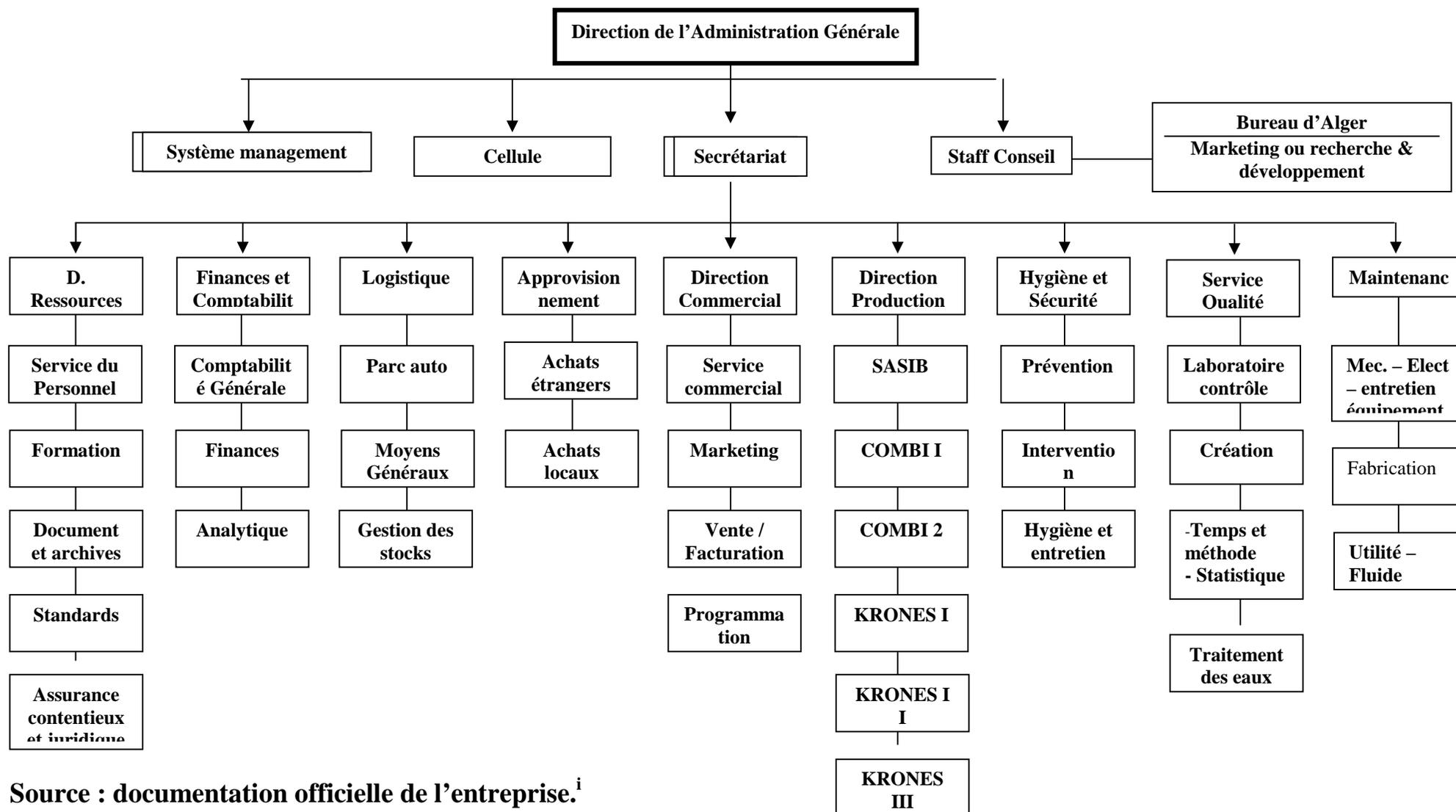
En premier « ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer », ou encore « pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performances », ce sont des contrats des spécialistes de gestion car pour survivre prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leur capacités de sorte qu'ils permettent le suivi des objectifs fixés. Jusqu'à ce jour c'est le tableau de bord de gestion qui accomplit le mieux ces missions, ce qui est démontré au terme de notre recherche.

Le tableau de bord permet l'appréciation des situations. De ce fait, des mesures correctives peuvent être prises à temps par le responsable. Cet outil de gestion aide le responsable dans la prise des décisions. C'est aussi un outil de contrôle et d'aide à la prévision. Avec le tableau de bord, le responsable dispose à la fois d'un moyen d'appréciation de la délégation des responsabilités et d'un moyen de communication.

Au terme de notre mémoire nous avons eu l'occasion d'étudier l'essentiel de l'outil de tableau de bord de gestion en général et ressources humaine en particulier, pour démontrer que celui-ci s'appuie sur une base assez solide liée aux démarches menées par les entreprises et la réussite d'un tableau de bord dépend du degré d'importance apportée à sa démarche d'élaboration et de son amélioration ainsi qu'à son système d'information.

En conclusion, ce travail m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et de les mettre en pratique dans le cadre de la gestion de l'entreprise. J'espère, avec ce modeste travail, avoir contribué à identifier les priorités de l'entreprise SARL IFRI que j'ai étudiée.

## Organigramme de la SARL IBRAHIM et Fils « IFRI »

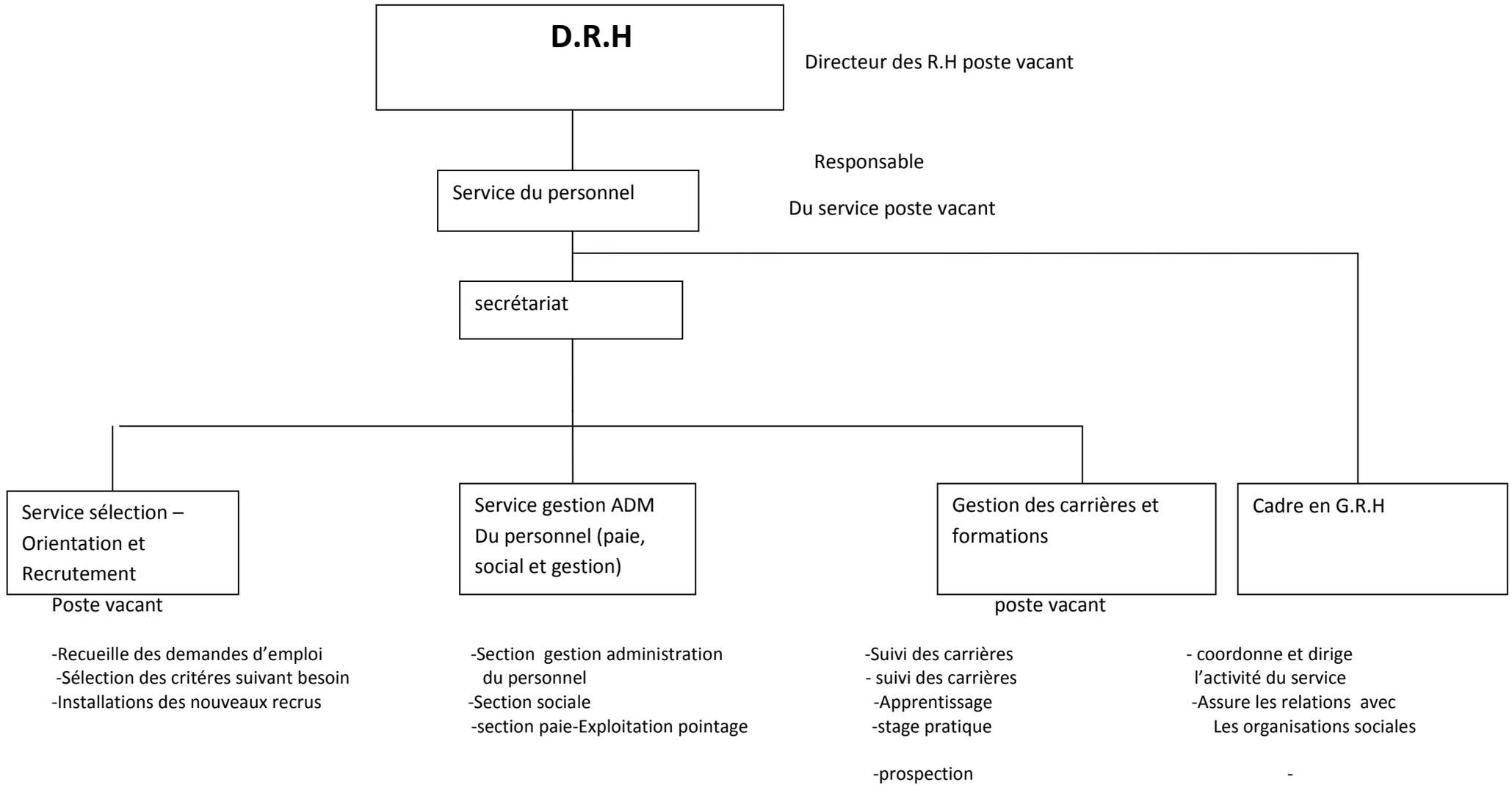


Source : documentation officielle de l'entreprise.<sup>i</sup>

---

**Direction des Ressources Humaines**

**Service du personnel**



# **sommaire**

# **introduction**

# **Partie Théorique**

# **CHAPITRE I**

## **cadre méthodologique**

# **CHAPITRE II**

## **cadre théorique**

### **du tableau de bord**

**CHAPITRE III**  
**Présentation de**  
**l'organisme d'accueil**

# **Partie Pratique**

**CHAPITRE IV**  
**Elaboration du tableau de bord**  
**au sein de la**  
**SARL IFRI**

# **Bibliographie**

**conclusion**

# **Annexes**

Guide d'entretien :

Université Abderrahmane Mira/Bejaia  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de Science sociale  
Entretien de Recherche

Etablissement de stage : SARL IFRI & fils

Sur le Thème :

## **Elaboration d'un tableau de bord de gestion**

**Préparé par :**

**HALFAOUI M'heni**

**encadré par :**

**DJANANE SidAli**

Dans le cadre de préparation de mon mémoire de fin d'étude en sociologie du travail et des ressources humaines, je vous prie de bien vouloir répondre à ces questions, avec beaucoup de précision, pour accomplir et réussir mon travail, et ma recherche qui porte sur << élaboration d'un tableau de bord de gestion >> .

**Thème 01 : quelle est la construction du tableau de bord au sein de l'entreprise ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Thème 02 : quelles sont les étapes d'élaboration d'un tableau de bord de gestion ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Thème 03 : les indicateurs sociaux :**

**1-Indicateur des salaires :**

-Nombre d'effectifs par catégories et par sexe

.....

.....

.....

-Nombre de personnel permanent(C.D.I) par catégorie socioprofessionnelle.

.....

.....

.....

-Nombre temporaire(C.D.I) par C.S.P.

.....  
.....  
.....

-Evolution des effectifs de SARL IFRI.

.....  
.....  
.....

- Nombre d'effectifs par tranche d'âge.

.....  
.....  
.....

-Répartition d (effectifs selon la situation familiale.

.....  
.....  
.....

**2-Indicateurs de formation :**

-Nombre de salaries formés par C.S.P.

.....  
.....  
.....

-Taux de présence en formation.

.....  
.....  
.....

-Nombre d'agent par catégories partis en formation en cours de l'année

.....  
.....  
.....

-Nombre d'actions de formation par C.S.P

.....  
.....  
.....

**3-Indicateur de déperdition :**

-Nombre d'embouches (arrivés) par année

.....  
.....  
.....

-Nombre de départ volontaire.

.....  
.....  
.....

**4-Indicateur lié à la mobilité (turn over)**

-Nombre d'entrées par année

.....  
.....  
.....

-Nombre de sorties par année

.....  
.....  
.....

-

-

## La liste bibliographique

### I- Les Ouvrages :

- 1 -- FERNANDEZ Alain, **Les Nouveau Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise** (system d'information, nouvelle technologie et mesure de la performance), Edition d'organisation, Paris(France).
- 2 - GERVAIS Jean Michel, **Contrôle de Gestion**, 6<sup>eme</sup> Edition: ECONOMICA, 1997.
- 3 - GAVINO Karine Fontaine- et ANDRIEN Lambeaux, **Bilan Social et Tableau de bord** : des Outils de Pilotage au Service des Ressources Humaines, Collections des Diagnostics de l'Emploi Territorial, paris(France), 2005.
- 4 - LEROY Michel, **Le Tableau de Bord au Service de l'Entreprise**, Editions d'organisation, paris (France), 2001.
- 5-- SULZER Jean-Richard, **Comment Construire le Tableau de Bord**, Edition: DUNOD, paris(France), 1989.
- 6 - SELMER Caroline, **Concevoir le Tableau de Bord**, Edition: DUNOD, paris(France), 1998.
- 7 - SAULOU Jean-Yves, « **Le Tableau x de Bord pour Décideurs Qualité** », 2<sup>eme</sup> édition : AFNOR, France ,2006.
- 8- TAIEB (Jean Pierre)-**Les Tableau de Bord de la Gestion Social**, «Développer les nouveaux outils de la performance sociale»- paris: Edition DUNOD, 2001.

## **II – les Ouvrages Méthodologiques :**

**1 - ANGERS Maurice, Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humaines**, Edition : CASBAH, université d'Alger(Algérie), 1997.

**2 - AKTOUF Omar, Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitatives des Organisations : introduction à la démarche classique et une critique**, Edition : presse de l'université du Québec(canada), 1987.

**3 – GRAWITZ Madeleine, Méthodes des Sciences Sociales** ,11<sup>ème</sup> Edition :DALLOZ paris(France), 2000.

## **III - les Dictionnaires :**

**1 - MUCCHILLE Alex, Dictionnaire des Méthodes Qualitatives en Sciences Humaines et Sociales**, Edition: ARMAND COLIN, Paris(France), 2004.

**2 - ETIENNE Jean, et Autres, Dictionnaire de Sociologie : les Notions, les Mécanismes et les autres**, Edition : HATIER, Paris(France), 1997.

**3 - GRAWITZ Madeleine, Lexique des Sciences Sociales**, 8<sup>ème</sup> Edition : Dalloz, paris(France), 2004.

## **IV – Les Mémoires :**

**1 – DJANANE Sid Ali, Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion,** mémoire de D.P.S.G en GRH, Encadré par : ABDOU Abderrahmane, Faculté des sciences humaines et sociales, université d'Alger, BEN YUCEF Benkhadda, 2004.

**2 – BENMARRAD Samira, Elaboration d'un Tableau de Bord de Gestion,** mémoire de Master en Sociologie de travail, Encadré par: DJANANE Sid Ali, Faculté des sciences humaines et sociales, université ABDERRAHMANE Mira-Bejaia, 2012.

## **V – Les Sites Internet :**

**1-** Tableau de bord de Gestion ; date de Consultation : 13/05/2012 ; source [http://www.bittle-solutions.com/tableau-de-bord-et indicateurs -en quelques-clics.html](http://www.bittle-solutions.com/tableau-de-bord-et-indicateurs-en-quelques-clics.html).