

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

Option : management des organisations

Thème

**La mesure de la performance organisationnelle a travers le
tableau de bord de gestion
Cas de la Sarl Ibrahim et fils IFRI.**

Réalisé par :

Mme ZAGGAGH née ADJABI Ourida .

Encadré par :

M. AMIMER Amar

Membre du Jury

Président : Mr ARABE Zoubir

Examineur : Mr AMGHAR Malek

Promotion 2015-2016

Remerciements

*Au terme de ce travail, Je tiens tout d'abord à remercier le « **DIEU** » le tout puissant, d'avoir m'accordé la patience et la santé afin d'accomplir la réalisation de ce travail.*

*Je tiens également à remercier infiniment mon promoteur **M^r AMIMER Amar** pour ses conseils et ses orientations qui m'ont aidé à réaliser ce travail.*

*Mes encadreurs au sein de la SARL « Ifri » : **M^r BELKADI Ahssen** et **M^{elle} TOUHRI Lynda** pour l'aide et le temps qu'ont ma consacré durant la période de mon stage pratique.*

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de mon mémoire.

Merci

Dédicaces

*Avec l'aide du bon Dieu, le tout puissant, ce travail est achevé, je tiens à
le dédier à :*

Mon très cher mari Nabil « grand merci » ;

Mes chers parents, mes frères Sofiane, Imad et ma petite sœur Lydia;

Mes beaux-parents, mes beaux-frères Azzedine et Hamou ;

Mes belles sœurs Nabila, Kahina, Fouzia et Kamelia ;

Mes chères amies Lydia et Souhila

Toute la famille ZEGGAGH & ADJABI.

Ourida

Liste des abréviations

BFR : Besoin en Fond de Roulement.

BSC : Balanced Scorecard.

CA : Chiffre d'Affaire.

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CSD : Combi Soft Drink.

DCT : Dettes à Court Terme.

EAR : Effet à Recouvrer.

FR : Fond de Roulement.

GMSI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système, Individualité.

JANUS : Jalonner, Justifier, Analyser, Architecturer, Normaliser, Normer, Unifier, Utiliser.

KSB: Kronen Synchro Bloc.

LG: Liquidité Générale.

LR: Liquidité Réduite.

LI: Liquidité Immédiate.

OVAR: Objectif, Variable d'Action Responsabilité.

P_P : Prix Prévu.

PR : Prix Réel.

PET : Polyéthylène Téréphtalate.

PEHD : Polyéthylène Haute Densité.

QR : Quantité Réelle.

QP : Quantité Prévue.

RH : Ressources Humaines.

RE : Rentabilité Economique.

RF : Rentabilité Financière.

SNC : Société en Nom Collectif.

SARL : Société A Responsabilité Limité.

TB : Tableau de Bord.

TBP : Tableau de bord Prospectif.

TBE : Tableau de Bord Equilibré.

TTC : Toutes Taxes Comprises.

VD : Valeur Disponibles.

VR : Valeur Réalisables.

Liste des figures

Figure N°1 : Les composantes de la performance.....	05
Figure N°2 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord.....	26
Figure N°3 : Représentation de la méthode JANUS.....	31
Figure N°4 : Les étapes de la méthode OVAR.....	32
Figure N°5 : Architecture du Balanced Scorecard.....	41
Figure N°6 : La chaîne de causalité au sein du Balanced Scorecard.....	45
Figure N°7 : Fiche Signalétique de la SARL Ibrahim et Fils.....	47
Figure N°8 : Organigramme de la SARL Ifi.....	53
Figure N°9 : Représentation de la production des mois janvier et février 2016.....	58
Figure N°10 : Le taux de réalisation de la production des deux mois janvier et février.....	59
Figure N°11 : La représentation des réalisations de la production des mois janvier et février.....	61
Figure N°12 : Présentation des ventes des mois janvier et février.....	66
Figure N°13 : Le taux de réalisation des ventes pour janvier et février 2016.....	67
Figure N°14 : La représentation de l'évolution des ventes.....	69

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Représentation de la méthode GIMSI	38
Tableau N°2 : Les indicateurs de la performance selon les axes du Balanced Scorecard.....	43
Tableau N°3 : La gamme des produits de la SARL Ifri.....	57
Tableau N°4 : La comparaison entre réalisation et prévision du mois du janvier 2016.....	57
Tableau N°5 : La comparaison entre réalisation et prévision du mois du février 2016.....	60
Tableau N°6 : Evolution de la production de 2015 à 2016 durant le mois de janvier.....	61
Tableau N°7 : Evolution de la production de 2015 à 2016 durant le mois de février.....	61
Tableau N°8 : Le tableau de bord de production des mois janvier et février 2016.....	63
Tableau N°9 : Représentation des ventes du mois de janvier 2016.....	65
Tableau N°10 : Représentation des ventes du mois de février 2016.....	65
Tableau N°11 : Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant le mois de janvier.....	68
Tableau N°12 : Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant le mois de février.....	68
Tableau N°13 : Le tableau de bord de la direction ressources humaines.....	71

Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Généralité sur la performance organisationnelle

Section 01 : Aperçu sur la performance organisationnelle.....03

Section 02 : Les indicateurs de la performance.....05

Section03 : La mesure de la performance.....10

Chapitre 02 : Approche théorique sur les tableaux de bord de gestion.....20

Section 01 : Généralité sur les tableaux de bord de gestion.....20

Section 02 : Méthode de conception d'un tableau de bord.....

Section 03 : Tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard.....

Chapitre 03 : La mesure de la performance au sein de la SARL Ifri.....

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Ifri.....

Section 02 : La mesure de la performance de la SARL Ifri.....

Section 03 : Elaboration des tableaux de bord au sein de la SARL Ifri.....

Conclusion générale.....

Bibliographie.....

Liste des tableaux.....

Liste des figures.....

Liste des annexes.....

Table des matières.

Introduction générale

Depuis le début de la révolution industrielle, les entreprises n'ont jamais eu qu'une seule finalité : la création de la richesse. De nos jours, les entreprises se livrent une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits, et d'avoir des parts de marché importantes.

En effet, dans ce contexte de concurrence et de changement continu dans tous les domaines sociaux, économiques, politiques et technologiques, les entreprises de faible organisation sont vouées à disparaître. La survie de ces entreprises exige une amélioration de leurs performances si non elles risquent de payer cher les coûts de négligence de perfectionnement.

A ce titre, la performance organisationnelle sert à légitimer de nombreux efforts que subissent les entreprises ou les organisations.

Le concept de la performance organisationnelle peut être définie comme « étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et /ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps ».

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

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

Le tableau de bord est en général, un révélateur des points faibles et des points forts dans l'organisation, parmi ses objectifs, **la mesure de la performance**.

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La

¹ ALAZARD C, SEPARI S, « contrôle de gestion », « Manuel et application », Edition, DUNOD, Paris, 2007, P634.

Introduction générale

mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de la performance.

L'objectif de cette étude, est de montrer la place qu'occupe le contrôle de gestion au sein des entreprises ainsi que la notion de la performance organisationnelle et sa mesure, qui joue le rôle d'un déterminant de la réussite. Pour ce faire, cette étude consiste à répondre à la question principale suivante :

Comment peut-on mesurer la performance organisationnelle et quel est le rôle du tableau de bord dans son amélioration ?

Le problème ainsi posé, nous amène à approfondir notre recherche tout en répondant aux questions secondaires suivantes :

- Comment est évaluée la performance organisationnelle de l'entreprise Ifri ?
- Quel est le rôle attribué au tableau de bord dans la gestion de l'entreprise Ifri ?

Pour répondre à ces questions nous avons posé les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 01 : l'entreprise « Ifri » utilise le tableau de bord de gestion comme outil pour mesurer sa performance organisationnelle.
- Hypothèse02 : pour l'entreprise « Ifri » le tableau de bord de gestion est l'outil le plus adéquat pour la mesure de sa performance.

Afin de bien mener notre étude nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique comportant deux niveaux d'analyse, le premier concerne une recherche bibliographique et le deuxième aborde une étude d'un cas pratique au niveau de l'entreprise IFRI d'une durée d'un mois allant du 13 Mars au 13 Avril.

A cet effet, notre étude se base sur la mesure de la performance de l'entreprise et la contribution du tableau de bord à l'amélioration de cette dernière. Ainsi, afin d'apporter les éléments de réponses, nous avons structuré notre travail en trois chapitres : Le premier est consacré aux généralités sur la performance organisationnelle. Le deuxième porte sur l'approche théorique du tableau de bord de gestion et le troisième est consacré à l'étude pratique, intitulé « La mesure de la performance au sein de la SARL Ifri ».

Dans ce premier chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur les indicateurs de la performance et la troisième consiste à identifier la mesure de la performance.

Section 01 : Aperçu sur la performance organisationnelle

1-L'histoire de la performance :

Le terme de performance est largement utilisé et sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. Comme l'explique Khemakhem dans son ouvrage par la manière suivante :

« Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : performare en latin et to perform en anglais »¹, le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion.

- **To perform** signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande.
- **Performare** signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

¹ KHEMAKHEM A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1976, P 119.

2-Définitions de la performance :

La performance est un concept difficile à définir de façon précise, il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation.

Caroline SELMER définit la performance comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité, On attend en effet du manager qu'il soit **efficent**.

Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de cout souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi **efficent**².

A-Bourguignon définit la performance comme étant c'est la réalisation des objectifs organisationnels³.

Donc, plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Nous les avons présentées à partir des définitions proposées par Henri Bouquin⁴ :

- **L'économie** : elle consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre cout. Exemple : S'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.
- **L'efficacité** : elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint. Exemple : livrer le produit demandé dans les délais négociés.
- **L'efficience** : elle est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.
- **La productivité** : elle représente le rapport entre une production et le volume des facteurs consommés.
- **La profitabilité** : elle exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaire qui lui est associé. Exemple : résultat d'exploitation / chiffre d'affaire HT.

²SELMER C, « concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P 41.

³BOURGUIGNON A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, P 172.

⁴BOUQUIN H, « Comptabilité de gestion », In Op.cit. P172 et 173.

- **La rentabilité** : elle se définit par le rapport d'un profit réalisé par rapport aux capitaux investis pour l'obtenir. Exemple : bénéfice distribuable / capitaux propres.

Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

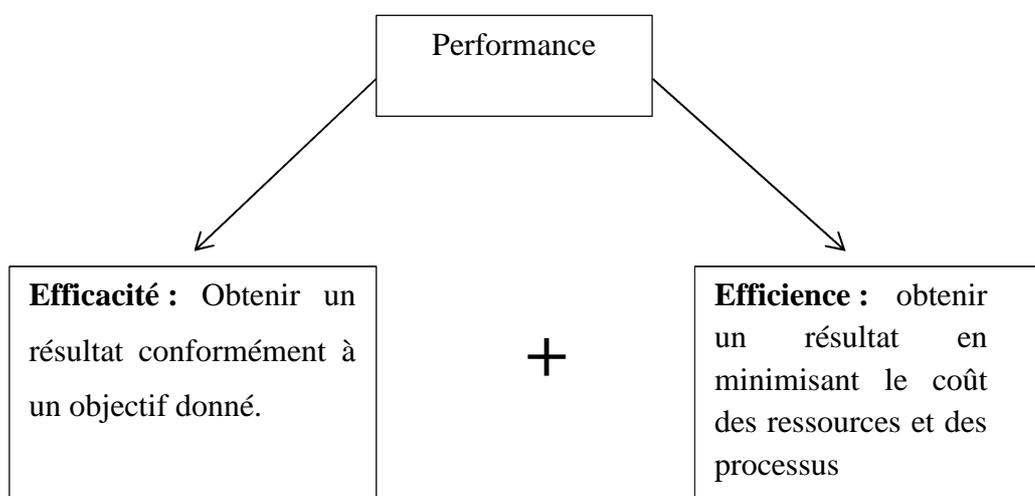
- **Efficacité** = Profitabilité = Rentabilité.
- **Efficienc**e = Economie = Productivité.

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres interne et externe, quantitatif et qualitatif, technique et humain, physique et financier de la gestion.

Enfin, nous pouvons dire que la performance c'est : Efficacité + Efficience.

La figure N° 01 nous explique les composantes de la performance.

Figure N°01: Les composantes de la performance.



Source : ALGLAVE C.et all, « management des entreprises », BTS Hachette Technique, Paris, 2008, P 39.

Section 02 : Les indicateurs de la performance**1-Notion d'indicateur**

Un indicateur de performance peut être défini, comme étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »⁵

Les indicateurs ont des fonctions multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quel résultats avons-nous atteint ? »
- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? »⁶.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

2-Définitions retenus par quelques auteurs

Selon Caroline SELMER Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif. Avant d'inscrire un nouveau indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser⁷.

⁵ PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2003, P 130.

⁶ DEMEESTERE René, et all, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, P 83.

⁷ SELMER C, Op.cit. P, 68.

Selon C-ALAZARD et S-SEPARI « Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »⁸.

Un indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donnée, ou dans le temps.

3- Typologies d'indicateur :

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leur apport, il est utile de se référer à différentes typologie qui sont les suivantes⁹ :

3-1-Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateurs de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevés (indicateur de résultat).

Ces types d'indicateurs sont relatives à l'horizon de temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée : une action limitée et à court terme peut participer d'un plan d'action plus large et à plus long terme ; l'indicateur de résultat sur cette action devient un indicateur de progression de pilotage et un indicateur pour les responsables de l'action plus large.

3-2- Indicateur de pilotage et indicateur de reporting

Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent par rapport aux objectifs du contrôle.

Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision. Cet indicateur doit être lié à une action de manière claire et précise.

⁸ALAZARD C, SEPARI S., Op .cit. P 643.

⁹ DEMEESTERE René, et all, Op.cit. P 84-86.

3-3-Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock, ...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

3-4-Indicateur synthétique et indicateur ciblé

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

4-Les formes des indicateurs utilisés :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants¹⁰ :

4-1-Les écarts :

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

4-2-Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

¹⁰ ALAZARD C, SEPARI S, Op.cit. P, 641.

- un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;

- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

4-3-Les graphiques :

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées.

4-4-Les clignotants :

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

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

5-Les caractéristiques d'un bon indicateur

Selon Pierre VOYER, il existe quatre volets qu'il faut respecter, pour assurer la valeur optimale des indicateurs ¹¹: sa pertinence ; sa faisabilité ; la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

5-1-La pertinence de l'indicateur

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. Aussi, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs.

¹¹ VOYER P, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006 P, 69-71.

5-2-La faisabilité de l'indicateur

Pour que l'indicateur soit faisable, il doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenté, de produire et de fournir les indicateurs.

5-3-La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la clarté et la précision dans sa formulation, sa qualité théorique, doit être bien formulé, définit précisément et ses paramètres bien établis.

En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

5-4-La convivialité d'interprétation et d'utilisation

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur.

5-4-1-L'accessibilité

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs si le système est informatisé.

5-4-2-L'intelligibilité

L'indicateur doit être simple, claire, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

5-4-3-L'évocation

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

Section 03 : La mesure de la performance

1-Les Ecart

Un écart se définit comme la différence entre des données réalisées et des données budgétées, exprimées sous forme monétaire (frais de personnel) ou non monétaire (taux de rebuts d'un atelier de production). Par conséquent, le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification selon l'élément sur lequel il porte. Un écart sur marge positif est favorable car la marge réel est supérieure à celle prévue, par contre un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus¹².

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Parmi ces écarts on peut retenir les suivants :¹³

1-1-L'écart sur chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire découle de la valeur de deux paramètres, le prix de vente et les quantités vendues. L'écart de chiffre d'affaire est la différence entre le CA réel et le CA prévu.

1-2-L'écart de Marge

L'écart sur marge, c'est la différence entre la marge sur coût préétabli de la production réelle et la marge sur coût préétabli de la production prévue.

$$\text{Ecart sur marge} = \text{Marge sur coût préétabli réelle} - \text{Marge sur coût préétabli}$$

1-3-L'écart sur Quantité

Cet écart mesure l'impact financier de l'écart des ventes en volume. Il se calcul de la façon suivante :

$$\text{Ecart sur Quantité} = (Q_R - Q_P) * P_P$$

Q_R : Quantité réelle ;

¹² BERLAND N et DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », Edition, PEARSON, France, P 301.

¹³ DORIATH B, « Contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2005, P, 72-95.

Q_P : Quantité prévue ;

P_P : Prix prévu.

1-4-L'écart sur coût

Cet écart appelé aussi écart sur prix, il mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production. Il se calcul de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur Prix} = (P_R - P_P) * Q_R$$

P_R : Prix réel ;

P_P : Prix préétabli ;

Q_R : Quantité réelle.

1-5-L'écart sur coût des charges (Frais)

Cet écart appelé aussi écart sur budget (salaires et autre charges). Il valorise le surcoût dus à la variation de prix des charges consommées.

1-6-L'écart sur activité

Cet écart symbolise le coût de sur imputation du coût fixe. Il valorise un coût de chômage de suractivité, du fait de l'existence des charges fixes dans le centre.

1-7-L'écart sur rendement

Cet écart traduit la plus ou moins bonne utilisation ou qualité des facteurs mis en œuvre.

2-Les ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs financières. Leur calcul permet de porter un jugement rapide sur l'entreprise. Ce calcul se fait à partir des éléments du bilan et du compte de résultat.

Les ratios sont essentiels pour le chef d'entreprise, du fait qu'ils permettent de faire une analyse financière de l'entreprise. En outre, pour effectuer cette analyse financière, il suffit de choisir quelques ratios significatifs, on les comparant sur plusieurs périodes afin de procéder à des comparaisons dans le temps.

Parmi ces ratios, on peut retenir ceux qui suivent :

2-1-Ratio de Rentabilité

La notion de rentabilité est liée à celle du bénéfice et, d'une manière générale, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

On distingue deux types d'indicateurs pour, la rentabilité de l'entreprise¹⁴ :

2-1-1-La rentabilité financière

La rentabilité financière exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise. Son mode de calcul est comme suit :

$$RF = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}) * 100.$$

2-1-2-La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisé. Ces derniers correspondent à la somme du besoin de financement de l'activité.

Son mode de calcul est le suivant :

$$RE = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux Utilisés}) * 100.$$

2-2- Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière met en rapport les deux grandeurs du bilan et, permettent de vérifier et de démontrer de manière chiffrée, qu'il est effectivement préférable de disposer d'un fond de roulement positif et de supporter un BFR le plus faible possible.

Parmi ces ratios, on peut citer les suivants :

2-2-1- Ratios de liquidité

La liquidité mesure la vitesse de rotation de l'actif par rapport au passif, elle exprime l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation.

Une entreprise est en situation d'il-liquidité lorsque la durée des emplois est supérieure à celle des ressources c'est-à-dire lorsqu'elle ne peut pas faire face à ses échéances.

¹⁴ BOUIN.X, SIMON.F-X, « Tous gestionnaires », « Comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006, P 50.

Généralement il faut procéder à une comparaison entre la durée des emplois et celle des ressources en effectuant un reclassement par période qui est limité à un horizon d'un an et s'appuie sur le calcul de trois ratios ¹⁵:

2-2-1-1-Ratios de liquidité Générale

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme en utilisant tout l'actif circulant c'est-à-dire en vendant tous les stocks, en recouvrant toutes les créances et en utilisant toutes les disponibilités. Il se calcule comme suit :

$$LG = \text{Actif Circulant} / \text{dettes à court terme}$$

Ce ratio doit être assez largement supérieur à 1.

2-2-1-2-Ratio de liquidité Réduite

Ce ratio est parfois appelé « ratio de trésorerie ». La différence avec le ratio précédent tient au non prise en compte des stocks. En effet une partie des stocks a un caractère d'immobilisation qui peut être insuffisamment liquide en cas de besoins urgents, ce ratio doit être supérieur à 0,7 et proche de 1. Son mode de calcul est le suivant :

$$LR = (VR + VD) / DCT$$

2-2-1-3-Ratio de liquidité Immédiate

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme avec ses seules disponibilités. Son mode de calcul est le suivant :

$$LI = VD / DCT$$

Ce ratio n'a pas de norme précise il doit être supérieur à 0.5 pour les entreprises commerciales et 0.3 pour les entreprises industrielle.

2-2-2- Ratio de solvabilité

La solvabilité exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à long terme. Elle est assurée lorsque la valeur des actifs est supérieure à celle des dettes.

¹⁵ MARION A, « Analyse financière concepts et méthodes », Edition DUNOD, Paris, 2007, P136-138.

Il s'agit de mesurer le poids de l'endettement par rapport au total du bilan afin d'estimer le degré d'indépendance financière. Aussi, il faut comparer également l'endettement aux ressources propre pour mesurer l'autonomie financière.

Les ratios de solvabilité sont les suivants¹⁶ :

2-2-2-1-Ratio d'indépendance financière ou l'autonomie générale

L'endettement total regroupe toutes les dettes de l'entreprise en vers les tiers. Il n'existe pas de norme précise pour ce ratio mais un trop fort endettement est dangereux pour l'entreprise. Ce ratio se calcul ainsi :

$$\text{Autonomie Générale} = \text{Endettement Total} / \text{Total du}$$

2-2-2-2-Taux d'endettement

Concernant ce ratio, l'endettement financier ne doit pas représenter plus d'un tiers du total du bilan c'est-à-dire il doit être inférieur à 33%.

Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Taux d'endettement} = \text{Dettes Financières} / \text{Total du Bilan}$$

2-2-2-3-Ratio d'autonomie financière

Ce ratio compare l'endettement aux ressources propre de l'entreprise. Il explique une prudence pour les banques qui en cas de faite ces dettes seront rembourser par les capitaux propres. Il se calcul comme suit :

$$\text{Autonomie Financière} = \text{Dettes Financières} / \text{Capitaux}$$

Pour ce ratio les dettes financières ne doivent pas dépassée les capitaux propres, dans le cas contraire où les dettes financières sont supérieures aux capitaux propres, implique un risque important pour les prêteurs de l'entreprise.

¹⁶ LAHILLE J-P, « Analyse financière », Edition DUNOD, Paris, 2007, P125 et 126.

2-3- Ratio de Rotation ou des temps de découlement

Selon COHEN les ratios présentent un triple intérêt pour l'analyse statique, d'une part, ils permettent d'évaluer les conditions dans lesquelles les stocks et les créances peuvent être transformées en monnaie, donc de mesurer la liquidité de certains éléments de l'actif circulant, d'autre part, ils permettent d'évaluer les délais de règlement obtenus des fournisseurs et d'estimer ainsi l'exigibilité d'une composante importante des dettes à court terme.

En fin, ces ratios permettent de dégager les conditions dans lesquelles le besoin en fond de roulement se forme, compte tenu du niveau de l'activité de l'entreprise.

Les ratios de rotation sont les suivants¹⁷ :

2-3-1-Ratio de Rotation des Stocks

Pour les rotations des marchandises ce ratio se calcul ainsi :

$$\text{Stock Moyen} / \text{Cout annuel des achats}$$

Pour les rotations des produits finis ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Stock Moyen de tous les produits} / \text{Cout}$$

2-3-2-Ratio de Rotation du crédit fournisseur

Ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Dettes fournisseur} / \text{les achats TTC}$$

2-3-3-Ratio de Rotation du crédit Client

Le mode de calcul de ce ratio est le suivant :

$$\text{Créances clients} / \text{Les ventes annuelle TTC}$$

¹⁷ COHEN E, SAUREL, « Analyse financière, outils et applications », Edition ECONOMICA, Paris, 1990, P 45-47.

Ces trois ratios servent pour l'entreprise, à savoir quelle est sa capacité de financement, à se comparer avec d'autre entreprise qui ont le même secteur d'activité, à mieux négocier avec ses fournisseurs et à mieux connaître ses clients.

2-4- Les indicateurs de la fonction RH

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :¹⁸

2-4-1- Indicateurs Economiques et Financiers

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont : les indicateurs de productivité et les indicateurs d'efficience qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain (en volume ou en valeur).

Parmi ces indicateurs on peut citer ceux qui suivent :

2-4-1-1-Ratio de productivité

Ce ratio contient trois indicateurs qui sont les suivants :

- **Chiffre d'affaire / Effectifs.**

Ce ratio désigne le montant du chiffre d'affaire réalisé par chaque salarié qui dispose des moyens lui permettant de travailler avec efficience. .

- **Production / Effectifs**

Ce ratio représente la production réalisée par chaque effectif, le calcul de ce ratio peut se faire en quantité ou en valeur.

- **Valeur ajouté / Effectif.**

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise, ce ratio exprime la contribution de chaque effectif à la valeur ajoutée.

2-4-2-Indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le

¹⁸ IMBERT J., « Les tableaux de bord RH », Edition d'Organisation, Paris, 2007, P 111-116.

développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation on peut retenir les suivants :

2-4-2-1-Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

$$\text{Montant consacré à la formation / la masse salariale}$$

2-4-2-2-Le taux de participation à la formation ou ratio de salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

$$\text{Nombre de salariés formés / effectif}$$

2-4-3-Indicateurs structurel

Ces indicateurs permettent de de caractériser la structure des effectifs et de l'organisation. Parmi eux on peut citer :

2-4-3-1-Taux d'encadrement

Ce ratio représente la proportion des effectifs cadres par rapport au nombre total des effectifs. Ce ratio se calcul comme suit :

$$\text{Effectif cadre / effectifs total}$$

2-4-3-2-Taux de productif direct

Ce ratio représente le pourcentage de l'effectif productif par rapport à l'effectif total, ce pourcentage est très élevé dans les entreprises industrielles. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Effectif productif direct /effectif total}$$

2-4-4-Indicateur de rémunération

Concernant la rémunération, le control de gestion social peut se subdiviser en trois sous ensemble :

2-4-4-1-Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance ;

2-4-4-2-Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

2-4-4-3-Indicateur du système paye

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

2-4-5-indicateurs du climat social

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

2-4-5-1-Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\frac{\text{Nombre de départ durant l'année}}{\text{Effectif}}$$
2-4-5-2-Le taux d'absentéisme

L'absentéisme est considéré comme une source de disfonctionnement, il représente la proportion des heures d'absence par rapport aux heurs totaux du travail. Plus cette proportion est grande, plus il est probable qu'il s'agit de lésions professionnelles grave.

Il se calcul ainsi :

$$\frac{\text{Heurs d'absence la période}}{\text{heurs théorique sur la période}}$$

2-4-5-3-Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période.

Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Total des démissions} / \text{total des départs}$$

La question de la performance est posée dans toutes les organisations (privé, publiques,...). La mesure de cette dernière nécessite de mettre en place des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence entre Objectifs, Moyens et Réalisation. Parmi ces outils nous trouvons le tableau de bord de gestion qui fera l'objet du deuxième chapitre.

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage plus performant, rapide, sélectif ouvert au données physiques qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous une forme parlante pour faciliter la prise de décision, cet outil est le plus adapté pour les responsables des entreprises pour l'atteinte de leurs objectifs. Il est donc pour l'entreprise un outil essentiel de mesure et d'évaluation de la performance.

Ce deuxième chapitre se base sur l'importance et la nécessité de la mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise. A cet effet, il est subdivisé en trois sections. La première est consacrée aux généralités et rôle du TB, la deuxième porte sur les méthodes de construction d'un TB pour évaluer la performance de l'entreprise et la troisième abord le modèle du TBP ou le Balanced Scorecard.

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord de gestion

1-Notion de tableau de bord :

Selon LEROY Michel « Un tableau de bord est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectif de son unité de gestion et d'en rendre compte »¹.

Selon MICHEL Gervais Le tableau de bord est définis « comme un système d'information permettant de connaitre en permanence et le plus rapidement, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités »².

Selon Caroline SELMER « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie »³.

Selon Philip Lorino « Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs, Il assure une représentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adapté aux besoins du

¹LEROY M, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2001, P 14.

²MICHEL G, « Contrôle de gestion », 6^{ème} édition ECONOMICA, Paris 2003, P, 593.

³SELMER Caroline, Op.cit., P 03.

pilotage. Il correspond à une unité de pilotage donnée sur la quelle ont été définis un schéma de responsabilité et une animation de gestion ; en vue d'atteindre des objectifs de performance »⁴.

2-Le rôle du tableau de bord

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : il a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure du temps, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles⁵.

2-1-Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

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

2-2-Le tableau de bord, aide à la décision

Le TB donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'action corrective suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme un outil d'aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

2-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives des entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que de l'optimisation partielle. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

⁴PHILIP L, Op.cit. p 139.

⁵ ALAZARD C, SEPARI S, Op., cite, P 634 et 635.

3-Les types des tableaux de bord

Selon SAULOU Jean-Yves il existe trois types de tableau de bord qui sont les suivants⁶ :

3-1-Tableau de bord stratégique de (projet)

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

3-2-tableau de bord de pilotage

Ce dernier, regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Il se focalise sur le moyen terme, son objectif est de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permet une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

3-3-Tableau de bord d'activité

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

4-Caractéristiques du TB

En mettant en lumière les définitions des TB de gestion, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes⁷ :

4-1-Clair

Un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées. Tout chef d'entreprise a besoin de clarté.

⁶ SAULOU J-Y., « le tableau de bord du décideur », Edition d'Organisation, Paris, 1982 ; P 30-34.

⁷WWW.africanbusinessjournal.info/index.php?Consulter le 09-03-2016.

4-2-Synthétique

De nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord est Surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair, mais en Plus ne pas comporter d'élément superflu.

4-3-Etre tenu à jour

Un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord. Car seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses.

4-4-Présentation chronologique

Il s'agit de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs. Cette présentation permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.

5-Principe de conception

La conception du tableau de bord impose les principes suivants :⁸

5-1-Une cohérence avec l'organigramme

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptable traditionnels est la non-localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de la firme, la cartographie des tableaux de bord doit se porter sur celle de la structure d'autorité.

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

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

Le réseau du tableau de bord est une mécanique « gigogne » aux caractéristiques suivantes :

⁸ Idem, P 637-639.

- Chaque responsable a son tableau de bord ;
- Chaque tableau de bord a une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer au niveau hiérarchique supérieur ;
- Chaque tableau de bord de même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- L'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

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

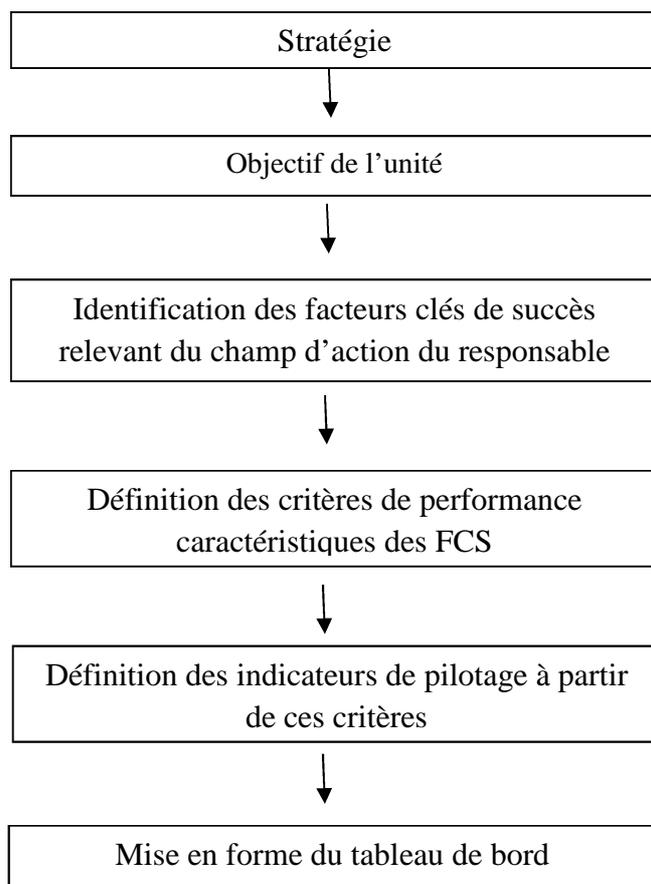
5-2-Un contenu synoptique et agrégé

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

5-3-La rapidité d'élaboration et de transmission

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion. Il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces, la précision des résultats est de toute façon obtenue dans les rapports d'activité à périodicité mensuelle de la comptabilité de gestion.

La figure N°2 montre la démarche d'élaboration d'un tableau de bord.

Figure N° 2 : Méthodologie d'élaboration d'un TB

Source : DORIATH B, « Contrôle de gestion », 4^{émé} édition, DUNOD, Paris, 2005, P 142.

6-Les limites des TB traditionnels

Malgré que l'utilisation des TB soit bien évoluée, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité des entreprises⁹ :

- Il n'y pas de TB adapté à chaque service, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- L'objectif du TB reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations.
- La périodicité du TB est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

⁹ ALAZARD C, SEPARI S, Op.cit. P 635.

- Les TB sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Section 02 : Méthodes de conception d'un TB

Il existe trois méthodes pour la construction d'un tableau de bord :

1-La méthode JANUS

La méthode JANUS met en vigueur les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse. Cette méthode se décline en cinq étapes ; chacune se dédouble pour n'en faire qu'une seule au bout du compte, et qui sont comme suit :¹⁰

1-1-Jalonner les étapes du projet

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

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

1-2-Justifier d'un cadre pour l'action

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

¹⁰ BALANTIZIAN G., « Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P 23-39.

1-3-Analyser les besoins des utilisateurs

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

1-4-Architecturer le réseau de tableau de bord

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

1-5-Normaliser les différentes mesures de la performance

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

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

1-6-Normé les liaisons entre pilotage et performance

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

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

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

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

1-7-Unifier les modes de représentation du tableau de bord

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

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

1-8-Utiliser un système d'information adapté

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

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

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

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

1-9-Structurer la mise en œuvre du tableau de bord

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

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

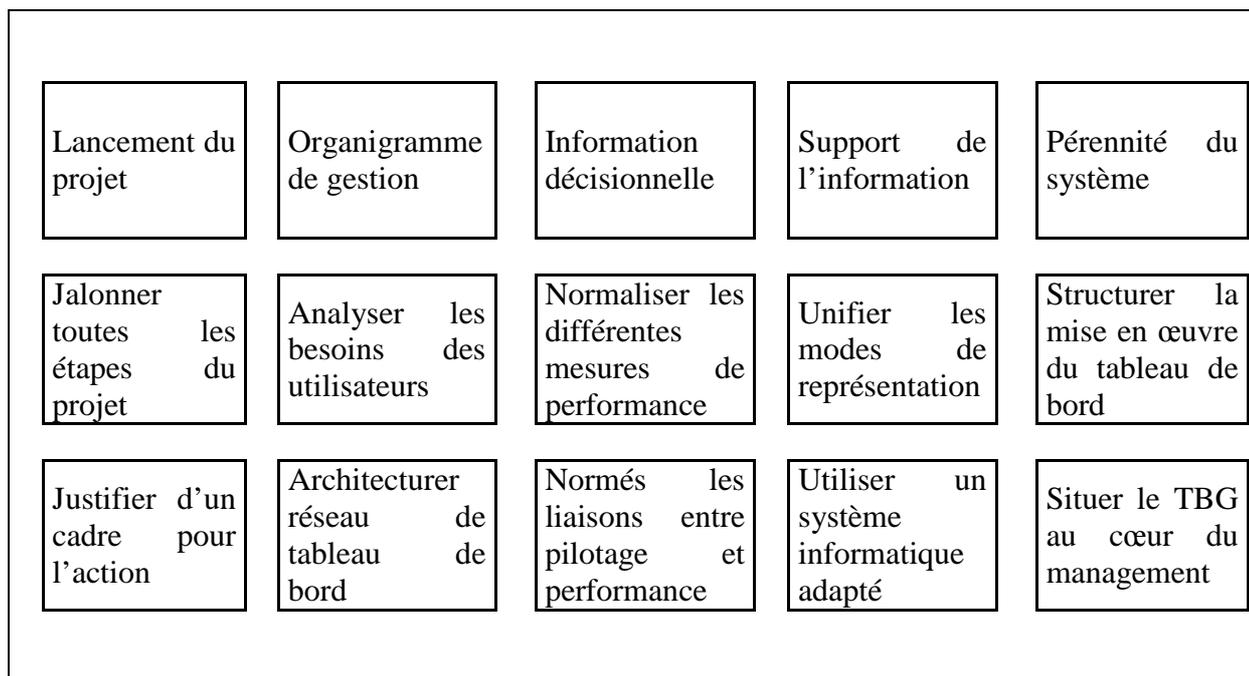
Avant d'intégrer un indicateur dans le tableau de bord, il y a lieu de s'interroger non seulement sur son utilité, mais aussi sur d'éventuels effets induits par sa mesure, c'est-à-dire son coût : recherche d'information, saisie, traitement, édition et interprétation.

1-10-Situer le tableau de bord au cœur du management

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

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

La figure N°3 montre le processus de la méthode JANUS

Figure N° 3: Représentation de la méthode JANUS

Source : Caroline SELMER, In BALANTIZIAN G, « Tableau de bord » ; Edition Organisation, Paris, 2005, p23.

2-La méthode OVAR

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

Les étapes de la démarche sont les suivantes :¹¹

2-1-Définir les objectifs

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

¹¹GIRAUD, F. et all, In BERLAND N et DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », Edition PAERSON, France ,2012 P, 422-423.

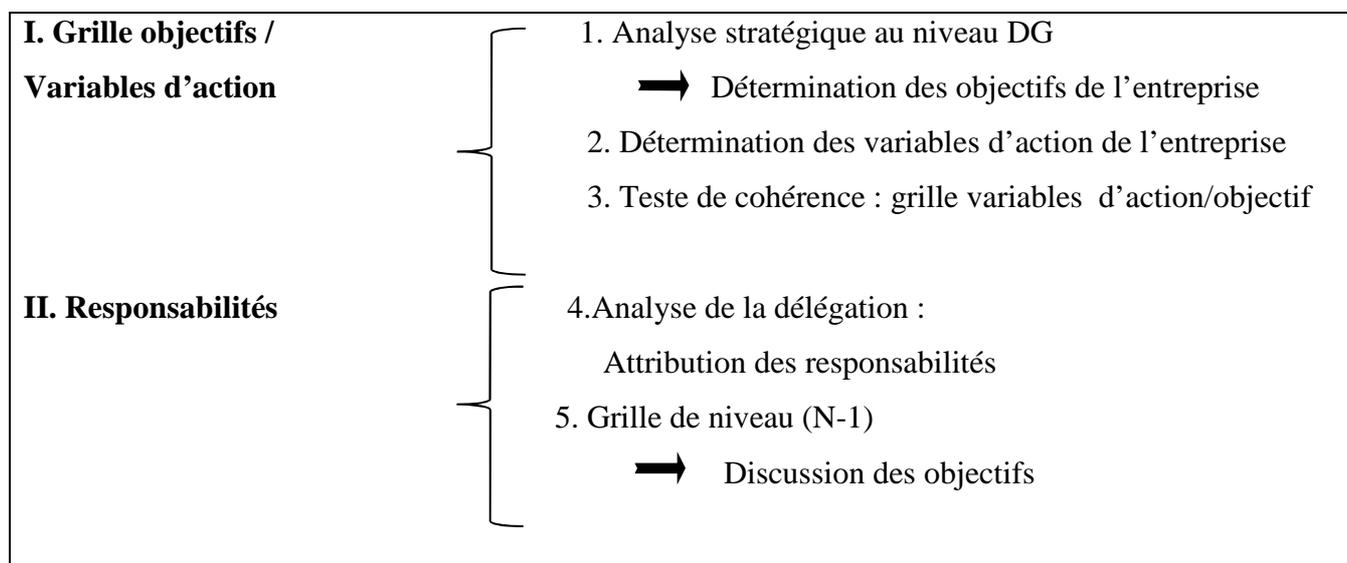
2-2-Déterminer les variables d'actions

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

2-3-Déterminer les responsabilités

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

Figure N° 4: Les étapes de la méthode OVAR



Source: LONING H, et all : « Le contrôle de gestion ; organisation, outil et pratique », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, P83.

3-La méthode GIMSI

La méthode GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, cette méthode est structurée en 10 étapes, chacune traitent une préoccupation particulière du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.¹²

L'acronyme « GIMSI » signifie : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Individualité.

¹² FERNANDEZ A, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 6^{ème} édition d'Organisation, Paris, 2013, P .118.

3-1-les phases de la méthode GIMSI

Pour la méthode GIMSI, il existe quatre phases qui sont les suivantes :¹³

Phase 01 : Identification : Quel est le contexte ?

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

Phase 02 : Conception : Que faut-il faire ?

A l'étape 03, il aborde une méthode pratique pour définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Puis, aux étapes 4 et 5, il étudie le tableau de bord et il choisit les indicateurs. L'étape 6 est consacrée à la collecte des informations et il construit le système de tableau de bord à l'étape 7.

Phase 03 : Mise en œuvre : comment le faire ?

Au cours de cette étape il choisit le progiciel et définit à l'étape 8 une méthode rationnelle pour choisir sans être influencé par les annonces marketing et les campagnes journalistiques. Il va faire l'intégration et le déploiement de la solution à l'étape 9.

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

Dans cette phase il s'assure, selon un processus d'amélioration permanent, de l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs. Il traite de l'audit du système en étape 10.

3-2-Les étapes de la méthode GIMSI

La méthode GIMSI comporte 10 étapes qui sont les suivantes :¹⁴

3-2-1-Environnement de l'entreprise

Au cours de cette étape, il identifie l'entreprise en termes de marché, de stratégie et de management. Il peut alors : définir la portée et le périmètre de l'étude, mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel, contrôler la finalité et évaluer la difficulté.

¹³ Idem, P 119 et 120.

¹⁴ Ibid., P 174- 441.

Dans cette première étape, il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché, pour identifier la complexité. Ce premier stade de l'étude facilite la compréhension de la stratégie mise en place par l'entreprise et éclaire les attentes non formulées.

3-2-2-Identification de l'entreprise

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

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

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

3-2-3-définition des objectifs

Au cours de cette étape, s'effectue le choix des objectifs les plus adaptés pour décider, l'analyse des critères de choix définissant un bon objectif ainsi que l'étude d'une méthode efficace pour les sélectionner.

Dans cette première étape de conception, chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les critères suivants :

- Borné : c'est-à-dire que l'objectif est limité dans le temps,
- Mesurable : c'est-à-dire que l'objectif doit être mesurable par la définition d'une métrique,
- Accessible : l'objectif doit être accessible par quel moyens, quelle contraintes et quel risques,
- Réaliste : l'objectif doit être réaliste par quelle méthode d'accès,
- Fédérateur : adhésion globale,
- Constructif : c'est-à-dire que l'objectif doit contribuer aux objectifs globaux.

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

3-2-4-Construction du tableau de bord

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

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Ce dernier se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs de la cellule, et en nombre restreint.

Aussi, cette étape développe le rôle et les fonctions du tableau de bord du fait qu'il permet d'assurer une perception cohérente de la mesure de la performance, il comporte un nombre limité d'indicateurs et il est un instrument personnel et un outil de communication.

3-2-5-Le choix des indicateurs

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

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

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

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

3-2-6-La collecte d'information

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

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

3-2-7-Le système de tableau de bord

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

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

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

3-2-8-Le choix de progiciel

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

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

3-2-9-Intégration et déploiement de la solution

Au cours de cette étape, il s'agit d'étudier les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution : configuration des progiciels ; développement spécifique ; intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise et déploiement de la solution.

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

3-2-10-Audit du système

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

Au cours de cette étape, il s'agit d'étudier une approche pratique de l'audit périodique du système.

L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer. Il comporte 04 opérations principales : Identification des axes d'amélioration, interview et collecte des avis, analyse des résultats et définition des actions d'amélioration.

Le tableau N° 1 montre la démarche de la méthode GIMSI

Tableau N°01: Représentation de la méthode GIMSI

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

Source : FERNANDEZ A., «Les nouveaux tableaux de bord des managers » Sixième édition d'Organisation, paris, 2013, P 119.

Section 03 : Tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard

1-Originé du Balanced Scorecard

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

2-Définition du TBP

Le TBP élaboré et proposé par Kaplan et Norton « est système de mesure de la performance multidimensionnelle qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants. Il inclut des indicateurs de progrès et de retard ainsi que des indicateurs internes et externes. Il organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : perspective financière, perspective client, processus interne, apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé Tableau de Bord Equilibré (TBE) ou Blanced Scorecard si on prend le terme en anglais »¹⁵.

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elle auront besoin pour asseoir leur croissance future »¹⁶.

3-Les axes du balanced scorecard

Les quatre axes du TBP permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives. Chacun de ces axes possède ses propres indicateurs :¹⁷

3-1-l'axe financier

Le TBP s'appuie sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagé. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaire.

¹⁵KAPLAN R-S et NORTON D-P., « Le tableau de bord prospectif », In BURLAIN A.et all , « Le contrôle de gestion », Edition librairie Vuibert, Paris, Septembre 2004, P 186.

¹⁶KAPLAN R-S et NORTON D-P., « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003, P, 14.

¹⁷ Idem, P 38-40.

3-2-L'axe client

Les managers identifient les segments de marché et les indicateurs de performance, grâce à l'axe « client » du TBP. Ces indicateurs concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, La part de marché sur les segments ciblés. Mais l'axe client doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Ces indicateurs client permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.

3-3-L'axe processus internes

Il s'agit d'identifier les processus clés de l'entreprise qui permettent d'offrir une prestation qui attire et fidélise les clients ainsi que d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

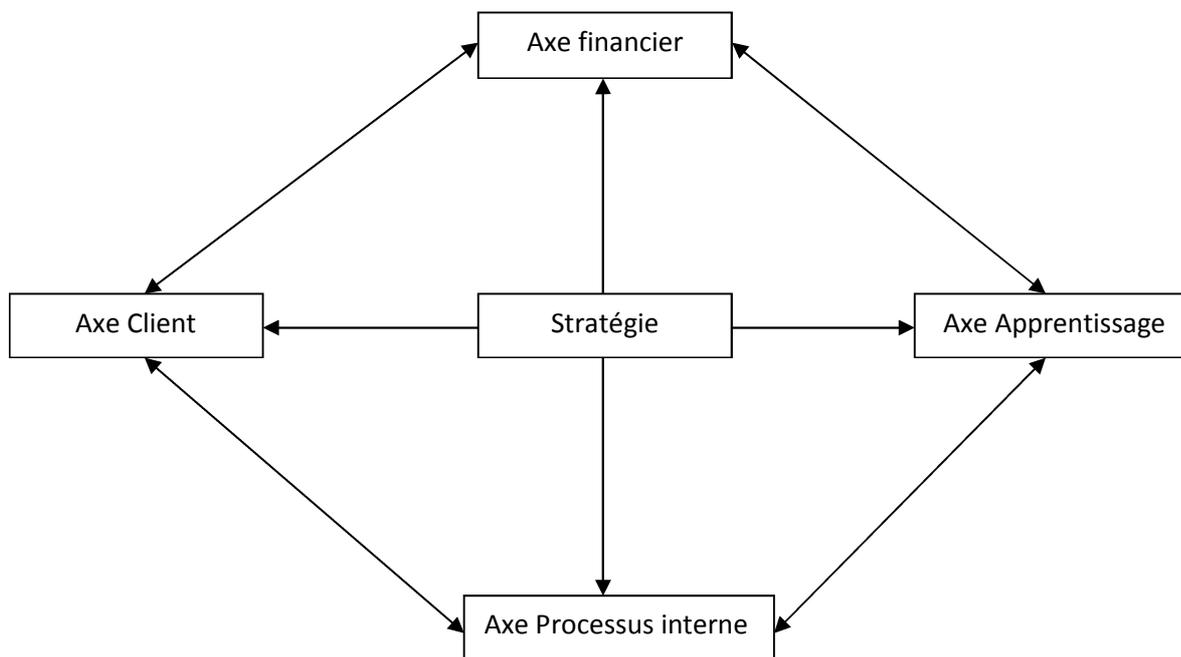
Les indicateurs de cet axe se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise. Ces indicateurs révèlent les processus qui jouent un rôle clé dans la performance stratégique de l'entreprise ainsi que l'incorporation des processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs.

3-4-L'axe apprentissage organisationnel

Cet axe a trois composantes : les hommes, les systèmes, et les procédures. Les axes financiers, clients et processus internes révèlent le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celle qui sont nécessaires à une véritable avancé dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'informations et les procédures.

Des indicateurs génériques de résultats satisfaction, fidélité, formation et compétences des employés sont associés à des déterminent de la performance propres à l'activité.

La figure N° 5 nous présente les quatre axes du TBP.

Figure N° 5 : architecture du Balanced Scorecard

Source : BERLAND N, DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », Edition, PEARSON, France, 2012, P 429.

4-Le contenu du Balanced Scorecard

D'après Kaplan et Norton, le tableau de bord prospectif « fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance »¹⁸. Plus précisément quatre questions permettent d'appréhender la performance globale d'une organisation :

- **Qu'apporte l'entreprise aux actionnaires ?**

La réponse à cette première question correspond à l'axe financier de la performance. Il s'agit d'évaluer l'efficacité et l'efficience des actions menées. L'objectif est de mettre à jour les interactions entre les résultats financiers et la réalisation de la stratégie.

¹⁸ KAPLAN, R et NORTON, D. In BERLAND N et DE RONGE., « Contrôle de gestion », Edition PEARSON, France, 2012, P428 – 429.

- **Qu'apporte l'entreprise à ses clients ?**

Ce deuxième axe se concentre sur la satisfaction des clients souvent identifiée comme une variable essentielle de la réussite stratégique. Dans cet axe il s'agit de chercher à évaluer un phénomène qualitatif et subjectif.

- **Comment l'entreprise se structure-t-elle pour répondre aux attentes de ses actionnaires et de ses clients ?**

Cet axe se consacre aux enjeux internes de la performance. L'identification des processus clés de l'entreprise doit permettre, d'une part, de répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires, et d'autre part, de satisfaire et de fidéliser la clientèle. À ce niveau le BSC permet d'identifier des processus nouveaux qui génèrent de la valeur, aussi il traduit les capacités d'innovation de l'entreprise et donc révéler des processus durables et déterminants dans la performance financière et la satisfaction des clients.

- **Comment l'entreprise innove-t-elle ?**

Dans cet axe, il s'agit d'analyser les aptitudes de l'entreprise sur le long terme, en observant particulièrement trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. L'objectif est de comprendre comment ces trois composantes vont s'adapter aux futurs enjeux de la performance. Cet axe met en avant les capacités d'apprentissage organisationnel d'une entreprise.

Cette dernière dimension est souvent associée à l'axe ressources humaines. Elle fait référence aux efforts réalisés pour améliorer l'avenir de l'organisation.

5-Les indicateurs du BSC

Chaque axe du BSC comporte des indicateurs permettant de le mettre en œuvre comme le montre le tableau n°2.

Tableau N° 2 : Les indicateurs de performance selon les axes du BSC

Axe	Indicateurs de performance	Exemple d'indicateurs
Financier	-croissance du chiffre d'affaire -Amélioration de la productivité	- taux de croissance des ventes -% de bénéfice net
Client	-satisfaction client -nombre de nouveaux clients -part de marché par segment de clientèle	-Taux de satisfaction client -% des ventes réalisées auprès de nouveaux clients -% des ventes réalisées auprès des clients existants
Processus interne	- Innovation -Le cycle de fabrication -Qualité	-Argent investi en R&D -Réduire la durée du cycle de fabrication -Développement des compétences des opérateurs
Apprentissage Organisationnel	-Investissement dans la formation du personnel - fidélité des salariés -Capacité du système d'information	-Argent investi en formation -Taux de satisfaction des salariés -disponibilité de l'information

Source : Réalisé par nos soins.

6-Les caractéristiques du Balanced Scorecard

D'après Kaplan et Norton, « le tableau de bord prospectif est essentiellement un moyen de clarifier la stratégie, d'adopter un nouveau regard sur la performance globale de l'organisation et de perfectionner la communication interne »¹⁹.

6-1-Une clarification de la stratégie

La clarification stratégique, semble être l'intérêt premier du BSC. Du fait que ce nouveau outil permet de : clarifier la stratégie déployée par l'organisation pour l'ensemble de ses membres, coordonner les objectifs locaux des managers avec les objectifs stratégiques de l'organisation et déployer la stratégie au sein des différents niveaux hiérarchiques.

6-2-Une nouvelle vision de la performance

Cette caractéristique, est fondée sur l'approche globale de la performance de l'organisation. Kaplan et Norton proposent de créer un outil permettant de concevoir une

¹⁹KAPLAN R, NORTON D, In BERLAND N, DE RONGE Y, « Contrôle de gestion », Edition, PEARSON, France, 2012, P 426-427.

performance multidimensionnelle, cette dernière n'est pas restreinte à des mesures financières ; elle intègre des données plus qualitatives, non financières, comme la satisfaction des clients.

De plus le BSC propose un système de mesure de la performance réactif, qui se traduit par la présence d'indicateurs de résultat et de pilotage.

6-3-Une amélioration de la communication

Cette dernière caractéristique, repose sur l'initiation d'effet d'expérience. L'implantation du BSC est un moyen pour l'organisation d'améliorer ses capacités d'apprentissage.

Pour Kaplan et Norton, la lecture du TBP doit renseigner sur la stratégie et ses inflexions (ce qui permet aux responsables de mettre en œuvre des actions correctives pour se rapprocher des objectifs stratégiques). L'architecture du BSC est aussi un moyen d'améliorer la communication. Du fait que, la vision stratégique se traduit par des mesures de performance propres à chaque acteur. Les performances constatées sont donc l'occasion d'échanger, de communiquer pour comprendre la situation de chacun et envisager de nouveaux plans d'actions.

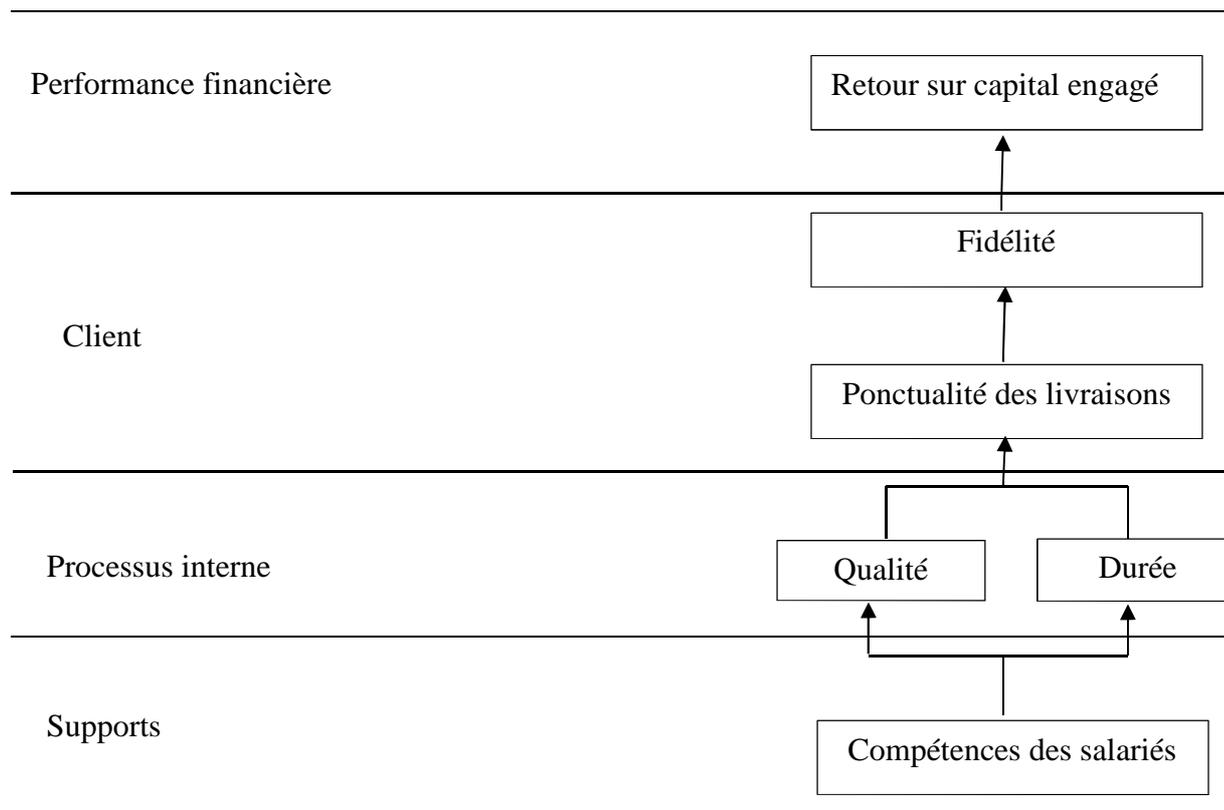
7-Les relations de Cause à Effet

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP met en évidence les relations (hypothèse) entre les objectifs (indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions. Les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes du système.

Le TBP doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise. Il doit identifier et clarifier les hypothèses qui sous-tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relation de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise.

La figure N°6 nous explique les étapes de la chaîne de relation de cause à effet.

Figure N°6 : Le modèle cause effet du BSC



Source : KAPLAN R et NORTON D, « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, France, 2003, P 43.

Ce chapitre nous a permis de découvrir l'importance du tableau de bord dans le fonctionnement de l'entreprise aussi, de présenter une nouvelle approche d'élaboration du Blanced Scorecard (tableau de bord prospectif) et une chaine de causalité qui permet de bien piloter la performance de l'entreprise.

Le TB fait partie des instruments de mesure de la performance de l'entreprise, de ce fait, son élaboration au sein de l'entreprise IFRI est dans le but de dégager l'écart existant entre les réalisations et les prévisions afin d'évaluer la performance qui fera l'objet du troisième chapitre.

Toute entreprise désire être compétitive et performante, pour ce faire, cette dernière doit assurer la qualité de ses produits, motiver son équipe, anticiper et gérer les risques, améliorer et optimiser sa production, supprimer les rebuts et les dysfonctionnements.

De ce fait, ce dernier chapitre est divisé en trois sections, la première porte sur la présentation de l'organisme IFRI, la deuxième aborde la mesure de la performance et la dernière porte sur l'élaboration du TB de production, commercial et ressources humaines.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil IFRI

1-Historique et évolution de l'entreprise

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

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « *LIMONADERIE IBRAHIM* » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composée de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

2-Cadre juridique

La société prend la forme juridique « société à Responsabilité limitée » (SARL).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.

- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615-16 /00.

-Numéro d'article d'imposition : 06360646615.

-Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

3-La situation géographique

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est implantée dans la commune d'Ighzer Amokrane, Daïra d' Ifri Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaïa au nord de l'Algérie. Soit à 400 mètres de la R.N. n° 26.

Figure N°7: Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI

Raison sociale: Sarl IBRAHIM et fils-Ifri

Forme juridique: Société à responsabilité limitée SARL

Capital: 1293000000,00DA

Le fondateur de la SARL IFRI: Ibrahim Laid

Date de création:1986

Effectifs: 1139

Missions: Production d'eau minérale et de Boissons diverses

Siège social: Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen_06010 Bejaia-Algérie

Téléphone: 00 213 34 35 12 66

E-mail: ifri@ifri-dz.com

Site Web: www.ifri-dz.com

Source : document interne de l'entreprise.

4-Les différentes filières de la SARL « IFRI »

La SARL IBRAHIM&FILS « IFRI » a diversifié ses filières comme suit :

- ❖ **IFRI :** eaux minérale plate et gazéifier, soda et boissons fruitées avec actuellement près de 80 références.

- ❖ **GENERAL PLAST** : préforme en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages.
- ❖ **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.
- ❖ **SARL Numidia Huilerie D'ouzellaguen**: activité agricole, transformation d'olive et mise en bouteille l'huile d'olive extra-vierge.

5-Missions et activités de l'organisme Ifri

5-1-les missions :

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

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

5-2-Les activités

5-2-1-l'activité industrielle

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

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, en 2015 la production de l'entreprise a franchi les 800 millions de bouteilles.

Le succès des produits IFRI sur le marché national s'explique par sa qualité naturelle, mais également par un souci constant de maintien de cette qualité par des contrôles quotidiens en laboratoires avec des équipements à la pointe de la technologie.

La Sarl IFRI veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme comme le montre le tableau n°03.

Les objectifs de cette activité est la formalisation de nouvelle boissons, embouteillage d'eau minérale naturelle plate et gazéifiée, fabrication des jus et des boissons gazeuses, apporter une qualité optimal aux produits fabriqués et le contrôle des produits finis.

Le tableau N°03: la gamme des produits de la Sarl IFRI

Les produits	Catégories	Volume	Images des produits
L'eau minérale naturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Eau minéral naturelle non gazeuse ; - Eau minéral naturelle gazéifiée ; - Eau minéral naturelle au bouchon sport. 	-0.25L, 0.50L, 1L, 1.5L -0.25L, 0.50L, 1L, 1.5L -0.33L, 0.50L	
Boissons fruitées	<ul style="list-style-type: none"> - Boisson mangue ; - Boisson au jus de fruits tropical ; - Boisson au raisin mure ; - Boisson orange, citron, carotte ; - Boisson orange ; - Boisson orange pêche ; - Boisson pêche abricot, - Boisson Mellon ananas 	-0.33L, 1L, 2L -0.33L, 1L, 2L -0.25L, 0.33L, 1L, 2L	
Boisson fruitées au lait	<ul style="list-style-type: none"> - Boisson pomme fraise au lait ; - Boisson orange mangue au lait. 	-0.20L, 0.25L, 0.33L, 1L -0.20L, 0.25L, 0.33L, 1L	
Boisson sport drink « Azro »	<ul style="list-style-type: none"> - Boisson isotoniques fraise ananas ; - Boisson isotoniques cerise. 	-0.50 L -0.50L	
Soda	<ul style="list-style-type: none"> - Soda bitter ; - Soda citron ; - Soda fraise ; - Soda orange ; - Soda pomme ; - Soda pomme verte. 	-0.25L, 1.25L -0.25L, 0.33L, 1.25L, 2L -0.25L, 0.33L, 1.25L, 2L -0.25L, 1.25L, 2L -0.25L, 0.33L, 1.25L, 2L -0.25L, 0.33L, 1.25L, 2L	

Source : Etabli par nous même à partir des données de l'entreprise.

5-2-2-L'activité économique

L'objectif principal de cette activité est qu'elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et amélioration du pouvoir d'achat.

5-2-3-L'activité sociale

L'objectif de cette activité est la diminution du taux de chômage et la baisse du niveau de la délinquance.

5-2-4-L'activité environnementale

Son objectif est de ne pas avoir un rejet toxique ou déchet polluant sur l'environnement (impact positif).

6-Les objectifs de la SARL IFRI

La SARL IFRI a des objectifs stratégiques à (long terme) et des objectifs opérationnels à (court et à moyen terme) :

6-1-Les objectifs stratégiques

La SARL IFRI fixe comme objectifs stratégiques d'être leader dans son domaine (marché des eaux et des boissons diverses), avoir plus de part dans le marché international, assurer la durabilité et suivre l'évolution du marché.

6-2-Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'action du fait que, l'aspect financier vise à améliorer la rentabilité et la trésorerie. L'aspect commercial, vise à avoir une image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing et augmenter le chiffre d'affaire sur le marché par l'amélioration tout en veillant sur le rapport qualité/prix. L'aspect productif, cherche une meilleure production par, la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts et l'aspect d'approvisionnement consiste à améliorer son organigramme et à maîtriser les achats en améliorant le rapport qualité/prix.

7-IFRI dans le monde

Grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg... par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

L'un des principaux objectifs étant l'élargissement du réseau d'exportation vers d'autres pays. De gros efforts d'investissements sont continuellement consentis, pour permettre de réaliser des extensions de leurs capacités de production, afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

8-Les moyens et l'organisation d'IFRI

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories humaines et matérielles :

8-1-Les moyens humains

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les (1139) salariés.

8-2-Les moyens matériels

L'entreprise est dotée des moyens matériels appropriés.

8-2-1-Présentation des chaînes de production

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

- « **Combi 12** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- « **Combi 20** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 1.5L.
- « **KSB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET de 0.5L et 1.5L.
- « **KRONES 1** » Une ligne de production d'eau minérale fruitée en emballage verre de 0.25L.

- « **KRONES 2** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle et d'eau minérale naturelle gazéifiée en emballage verre de 0.25L et 1L, de sodas (orange, pomme, pomme verte, citron, citron vert, fraise, bitter) de 0.25L et 1L.
- « **CSD** » Une ligne de production de boissons d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.33L et 1.25L, de différents sodas en emballage PET de 0.33L, 1.25L et 2L.
- « **SASSIB** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage PET 0.5L, 1.5L, d'eau minérale naturelle en bouchon SPORT de 0.5L, d'eau minérale naturelle JUNIOR en bouchon Sport de 0.33L, d'eau minérale Air Algérie de 0.33L.
- « **Aseptique** » Une ligne de production aseptique de jus IFRUIT en emballage PET (Mangue, fruits tropical, raisin et mure, orange citron carotte, melon ananas, pêche abricot) de 0.33L, 1L et 2L, de boissons au jus et au lait (pomme fraise, orange mangue) de 0.20L, 0.33L et 1L, de boissons Biscuit 10 Fruits de 0.33L et 1L, de boissons Isotonique (fraise-ananas, cerise) AZERO de 0.5L, et Jus d'Orange et de Pomme de 0.20L et 1L.
- « **KRONES Mixte** » Une ligne de production d'eau minérale naturelle en emballage verre de 0.25L, 0.5L et 1L, et d'eau minérale naturelle gazéifiée de 0.25L, 0.5L et 1L.
- « **KSB 18-2** » Une nouvelle ligne de production aseptique de sodas de 1L et 2L.

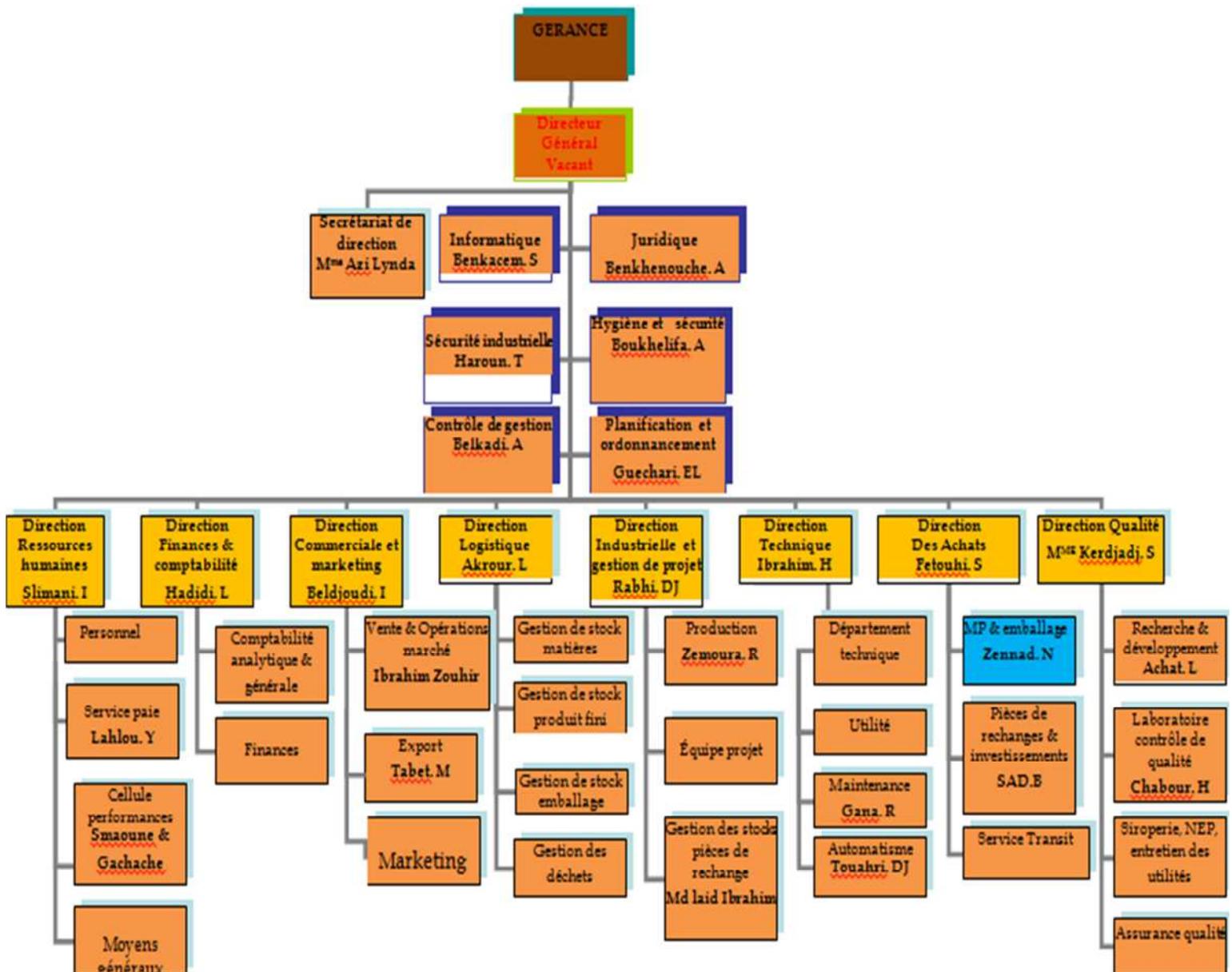
8-2-2-Transport et logistique

- **302** camions de distribution (brasseurs) dont : 185 de 2.5 tonnes (125 de Hyundai HD 35 et, 60 de IVECO), 42 de 1.5 tonnes (Hyundai HD 100), 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72).
- **210** Charrions élévateurs de 1.5 tonne à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

9-L'organisation interne de l'entreprise

Comme toute entreprise la SARL IBRAHIM & FILS est hiérarchisée en structure. La notion de structure fait référence à l'organigramme de l'entreprise, donc la manière dont le travail est organisé et coordonné. IFRI est dirigée par une gérance qui veille à l'exécution optimale des tâches et à la bonne gestion des ressources. Elle est subordonnée d'autre direction et services que nous avons identifiés dans la figure N° 8.

Figure N08 : L'organigramme de la SARL « Ifri »



Source : Document interne d’Ifri

La figure ci-dessus nous fait apparaître que la place du contrôle de gestion au sein de la SARL Ifri est liée directement à la direction générale. Cela vue son importance dans le fonctionnement de cette entreprise.

Section 02: La mesure de la performance de la SARL IFRI

1-Les indicateurs utilisés par la SARL IFRI

Un indicateur de performance est une information, ou un ensemble d'information, précis, utile et pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation.

La SARL « Ifri », pour mesurer sa performance utilise plusieurs indicateurs que nous exposerons ci-dessous de la manière suivante :

1-1-Les indicateurs financiers

Parmi les indicateurs financiers utilisés par la SARL Ifri on peut citer :

1-1-1-La rentabilité financière

Ce ratio mesure le résultat réalisé par apport aux moyens financiers utilisés. C'est la capacité d l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Bénéfice net} / \text{capitaux propres}$$

1-1-2-La marge industrielle

Cet indicateur prend en compte le coût d'achat des matières premières utilisées ainsi que le coût de leur transformation. Il se calcule comme suit :

$$\text{Marge brute de production} - \text{Frais de personnel}$$

1-1-3-Le fond de roulement (FR)

C'est la part des capitaux permanent que la société consacre au financement de son activité d'exploitation autrement dit son actif circulant. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

1-1-3-Le besoins en fond de roulement (BFR)

Ce paramètre mesure la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques. Il est généralement financé par le fond de roulement. C'est le décalage temporel entre les décaissements et les encaissements. Ce ratio se calcul ainsi :

$$\text{BFR} = \text{Stock} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

1-1-4-Capacité d'autofinancement (CAF)

Elle représente l'ensemble des ressources disponibles pour distribuer les dividendes aux actionnaires ou pour investir. C'est une source interne dégagée par l'activité d'exploitation. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Bénéfice Net (avant distribution)} + \text{dotation aux amortissements} + \text{provision à caractère de réserves}$$

1-1-5-Les créances clients

Cet indicateur représente les créances de la société vis-à-vis de ses clients, ces créances représentent des fonds appartenant à la société mais qui ne sont pas à sa disposition, et pour des besoins de trésorerie, Ifri a intérêt de recouvrer ces créances à terme. Il se calcul ainsi :

$$(\text{Client} + \text{EAR}) * 360J / \text{CA TTC}$$

En plus, d'autres indicateurs qui peuvent être utilisés, on peut citer les indicateurs de production, commercial, de gestion des ressources humaines. Qui ont fait l'objet des éléments qui vont suivre.

2-Le tableau de bord de la SARL « Ifri »

Sa fonction principale est de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale.

- Transmettre, à la direction générale et à la gérance, un flash hebdomadaire sur les réalisations de la production et les ventes ;

- Recevoir de l'ensemble des structures de l'entreprise les rapports d'activités mensuelle avant le 10 de chaque mois. Ces rapports comportent les réalisations par rapport aux objectifs arrêtés.
- Vérifier, analyser, contrôler et dégager les écarts par rapport aux différents rapprochements effectués ; informer les structures concernées pour explication et correction des écarts constatés et la validation définitive du rapport ;
- Etablir le rapport d'activité définitif englobant l'ensemble de l'activité de l'entreprise, chaque 15 du mois et l'envoyer aux différentes structures et à la gérance avec les observations y afférentes ;
- Programmer une réunion avec la direction générale et le comité de direction pour :
 - Débattre les écarts des réalisations par rapport aux objectifs assignés ;
 - Mettre en place des plans d'actions pour remédier aux écarts constatés.

Section 03 : Elaboration des tableaux de bord au sein de la SARL Ifri

1- Indicateur et élaboration d'un TB de production

Les prévisions de production ont été effectuées sur la base de celle de l'année en cours et la production de l'année précédente.

1-1-La production des mois (janvier, février) 2016

Nous précisons que la comparaison de la production par rapport aux objectifs sera faite en termes de chiffre d'affaire.

Le calcul du taux de réalisation se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation} = (\text{Réalisation} / \text{prévision}) * 100$$

$$\text{Ecart} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$$

Les tableaux N°04 et N°05 montrent la comparaison des réalisations de la production par rapport aux prévisions en valeur et par famille de produit, respectivement du mois de janvier et de février.

Tableau N °04: La comparaison entre réalisations et prévisions de janvier 2016

Désignation article	valeur en DA		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	11 586 498,00	9 461 669,20	+ 2 124 828,80	82%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	3 125 484,00	2 418 756,00	+ 706 728,00	77%
EAU MINERALE 1.50 L	126 280 683,98	124 618 580,22	+ 1 662 103,76	99%
SODA CITRON 0.33 L	12 946 296,00	6 451 213,00	+ 6 495 083,00	50%
SODA FRAISE 2.00 L	0,00	0,00	-	0%
Somme:	142 352 463,98	133 488 549,22	8 863 914,76	93,8%

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

Pour ce mois de janvier nous constatons que :

Tous les écarts sont défavorables du fait que les prévisions sont supérieures aux réalisations.

Tableau N°05: La comparaison entre réalisations et prévisions du février 2016

Désignation article	valeur en DA		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	30 414 193,20	28 121 411,00	+ 2 292 782,20	92%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	0,00		0,00	0%
EAU MINERALE 1.50 L	188 503 732	144 273 741	+ 44 229 991	77%
SODA CITRON 0.33 L	0,00	67 28,63	- 67 428,63	0%
SODA FRAISE 2.00 L	3 771 200,16	5 266 578,72	- 1 495 378,56	140%
Somme	222 689 126,23	177 729 159,41	44 959 966,82	79,8%

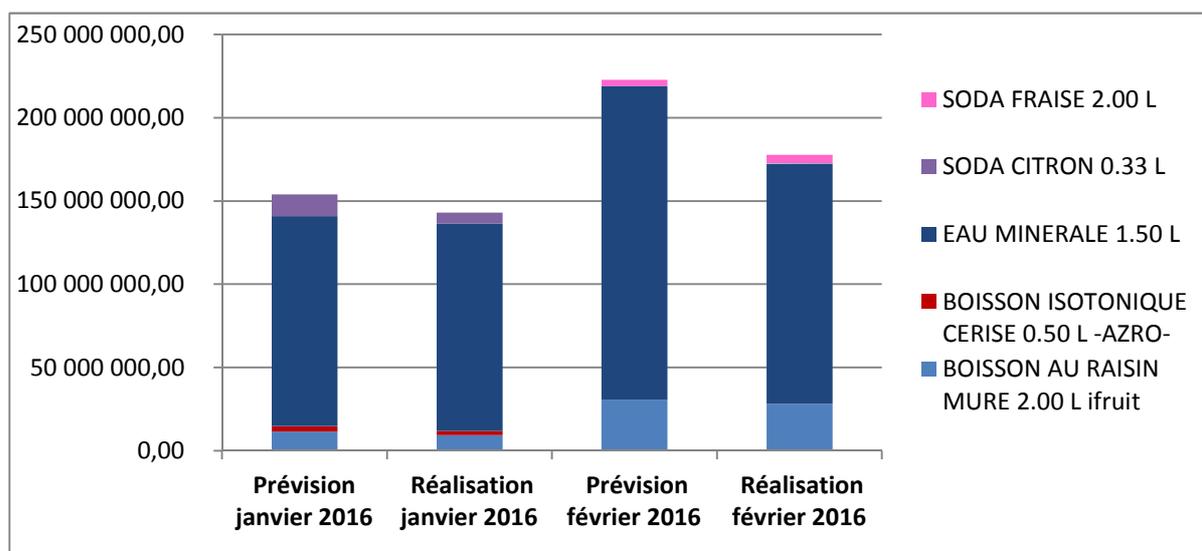
Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Concernant ce mois de février nous constatons que :

Les écarts pour ; Soda Citron 0.33L et Soda Fraise 2L sont favorables du fait que les réalisations dépassent les prévisions.

La figure N°9 nous présente la production des deux mois janvier et février en 2016

Figure N09 : Représentation de la production des mois (janvier et février) 2016



Source : Etablis par nous même à partir des données de l'entreprise

A partir de ce graphe nous déduisons pour le mois de janvier que :

- Les valeurs prévues en eau minérale sont atteinte à 99% taux très important en bas de saison. Cela, est dû au fait que les arrêts machines ont été minime par rapport au temps de production.
- Pour les Soda Fraise aucune réalisation n'est prévue ceci, suite aux prévisions arrêté dans le programme de budget de production où la ligne CSD a été programmée uniquement sur format 0.33L et parfum citron et cela, pour un gain de temps.
- Le taux de réalisation des Boissons Raisin Mure 02L, Boissons Isotoniques Cerise 0.50L, et Soda Citron 0.33L sont respectivement de 82%, 77%, 50% taux qui ne sont pas négligeable par rapport aux prévisions.

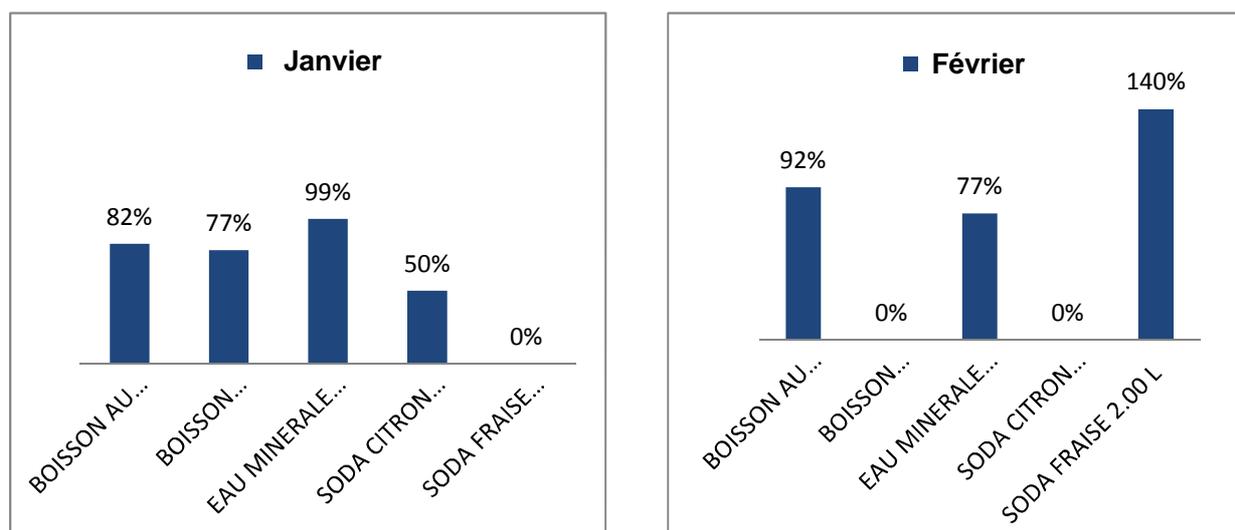
Concernant le mois du février nous constatons que :

- La réalisation des Soda Fraise est la plus importante elle a dépassé la prévision de 1 495 378,56 DA.

- Pour les Boissons Isotoniques la SARL Ifri n'a enregistré aucune réalisation car elle n'a pas fixé d'objectifs au préalable ceci, se justifie par le programme de production qui est arrêté dans le budget.
- Concernant les Soda Citron nous constatons que les prévisions sont nulles, mais les réalisations représente 67 228,63 DA cela, est dû au programme de production du mois de janvier (continuité dans le format et le parfum pour éviter les temps d'arrêts) aussi, pour répondre à la demande du marché.
- Les réalisations de la production des Boissons Raisin Mure 2L et Eau minéral sont respectivement de 28 121 411 DA et 144 273 741,06 DA.

La figure N°10 nous montre le taux de réalisation des deux mois janvier et février 2016.

Figure N°10 : le taux de réalisation des mois janvier et février



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

Le taux de réalisation varie d'un produit à un autre, pour le mois de janvier nous constatons que :

- La réalisation de l'eau minérale 1.5L a atteint l'objectif prévu à 99%, ce qui a conduit à l'augmentation du taux de réalisation global à 93.8%.
- Pour les Soda Fraise 2L le taux de réalisation est nul ce qui s'explique par le programme de budget de production.
- Les Boissons au Raisin Mure 2L, Boissons Isotonique 0.5L et Soda Citron 0.33L ont atteint l'objectif aux taux de réalisation respectivement de 82%, 77%, et 50.

Pour le mois de février nous déduisons que :

- La réalisation des Soda Fraise 2L a dépassé la prévision de 40% ce qui a conduit à réaliser un taux global de 79,80% cela, se justifie par la ligne de production CSD qui n'a pas générée des rebuts et qu'elle cumulée des arrêts insignifiant par rapport au temps disponible.
- Le taux de réalisation des Boissons Isotonique 0.5L Cerise et des Soda Citron 0.33L est de 0%. Cela, se justifie par l'absence des prévisions qui n'est pas arrêtées dans le budget de production.
- Les Boissons au Raisin Mure 2L et les Eaux minérale 1.5L ont été réalisés respectivement aux taux 92% et 77%. Cela, est dû au respect des quantités prévues.

1-2-Evolution de la production de 2015 à 2016

Dans ce point, nous avons montré la comparaison mensuelle entre les deux mois (janvier et février) et le taux d'évolution de ces derniers entre 2015 et 2016. Aussi nous précisons que cette comparaison sera faite en termes de chiffre d'affaires.

Le calcul du taux d'évolution se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution \%} = (\text{Réalisation de N} - \text{Réalisation de N-1}) / (\text{Réalisation de N-1})$$

Tableau N°06: Evolution de la production de 2015 à 2016 durant le mois janvier

Désignation article	Valeur en DA		Taux d'évolution %
	Réalisation janvier 2015	Réalisation janvier 2016	
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	40 461 669,20	9 461 669,20	-77%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	1 265 841,00	2 418 756,00	91%
EAU MINERALE 1.50 L	124 618 580,22	124 618 580,22	0%
SODA CITRON 0.33 L	3 563 142,00	6 451 213,00	81%
SODA FRAISE 2.00 L	3 514 982,00	0,00	-100%
Somme	173 424 214,44	133 488 549,22	-23%

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

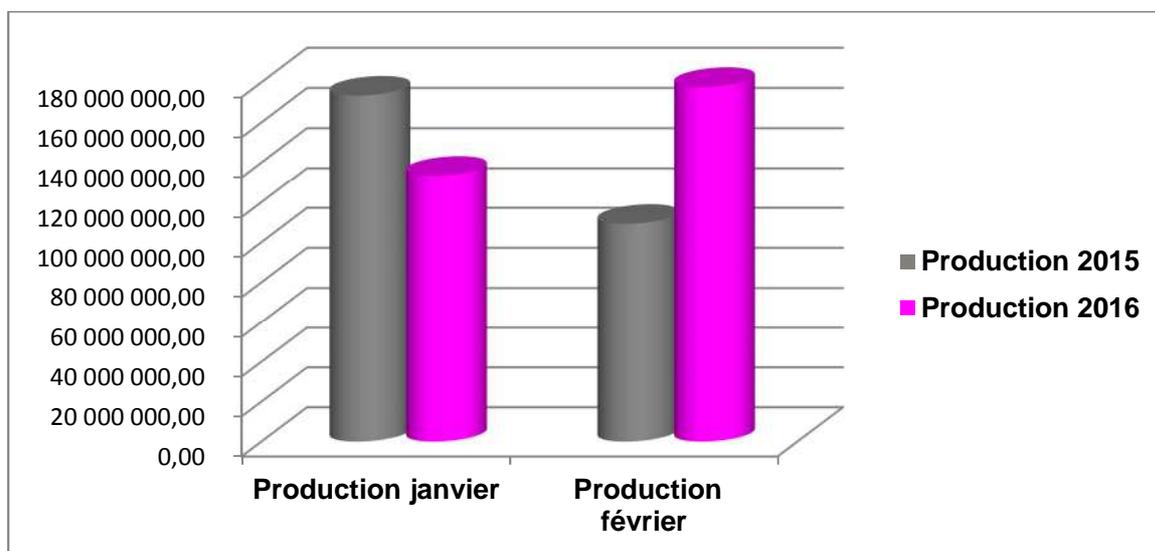
Tableau N°07: Evolution de la production de 2015 à 2016 durant le mois du février

Désignation article	Valeur en DA		
	Réalisation février 2015	Réalisation février 2016	Taux d'évolution %
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	3 502 563,00	28 121 411,00	703%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	422 193,00	0,00	-100%
EAU MINERALE 1.50 L	99 273 741,06	144 273 741,06	45%
SODA CITRON 0.33 L	90 428,63	67 428,63	-25%
SODA FRAISE 2.00 L	5 900 578,72	5 266 578,72	-11%
Somme	109 189 504,41	177 729 159,41	63%

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

En comparons les réalisations de janvier et février 2015 à celle de l'année 2016 nous constatons que :

- Les réalisations de janvier 2016 ont été diminuées de 23% par rapport à celle de janvier 2015.
- En mois de février 2016 la production a évolué de 63%.

Figure N°11 : La représentation des réalisations de la production des deux mois janvier et février entre 2015 et 2016

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

A partir de ce graphe nous déduisons que pour le mois de janvier 2016:

- La production a diminué de 23% par rapport à celle de janvier 2015.

Pour le mois de février 2016 nous constatons que :

- La réalisation de la production a augmentée de 63% par rapport à celle de l'année écoulée ceci, est dû au décalage du préventif annuel (non arrêt des lignes de production) ainsi, l'augmentation de la demande.

1-3- Le tableau de bord de production

Le tableau N°08 illustre la structure d'un TB de production.

Tableau N°08 : Le TB de production du janvier et février 2016

INDICATEURS	MODE DE CALCUL	MOIS	
		JANVIER	FEVRIER
Taux d'arrêt machine :	Temps d'arrêt / temps de production*100		
-Aseptique		$270/474 * 100 = 56,96\%$	$52/644 * 100 = 8,07\%$
-C12		$77,84/666,16 * 100 = 11,68\%$	$50,17/645,83 * 100 = 7,76\%$
-CSD		$93/651 * 100 = 14,28\%$	$70/626 * 100 = 11,18\%$
-taux d'arrêt total	Aseptique + C12+ CSD	$56,96+11,68+14,28 = 82,92\%$	$8,07+7,76+11,18 = 27,01\%$
Taux des rebuts	Rebuts / la production total*100		
-Aseptique (Raisin Mure et Boisson Isotonique)		$133485/9461669,20 * 100 = 1,41\%$	---
		$4937/2418756 * 100 = 0,20\%$	---
-C12		$28000,4/124618580,22 * 100 = 0,022\%$	$65870,941/144273741,06 * 100 = 0,045\%$
-CSD		---	$218499,05/6518641,63 * 100 = 3,35\%$
-Taux des rebuts total	Aseptique+ C12+ CSD	$1,41+0,20+0,022 = 1,63\%$	$0,045+3,35 = 3,39\%$

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

Pour une analyse plus explicative, il est nécessaire d'utiliser les indicateurs qui sont des outils d'appréciation et d'aide à la décision, ces indicateurs sont souvent regroupés dans un tableau de bord. Ils servent à :

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

Nous comparons ces indicateurs entre les deux premier mois de l'année 2016.

- **Le taux d'arrêt machine** : est très important en mois de janvier, il représente 82,92% par rapport à celui de février qui représente 27,01% cela, à cause des prévisions du budget de production qui change d'un parfum et d'un format à un autre, vue que le changement de parfum et de format nécessite un certain temps.
- **Le taux des rebuts** : à augmenter de 1.76% par rapport au mois de février cela, s'explique par le volume de production qui a augmenté en ce mois.

2-Indicateurs et élaboration d'un TB commercial

2-1-Les ventes des mois janvier et février 2016

Les prévisions de vente ont été effectuées sur la base de celles de l'année en cours et la vente de l'année précédente.

Dans notre étude la comparaison des ventes par rapport aux objectifs sera faite en termes de valeur.

Le calcul du taux de réalisation se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux de réalisation (\%)} = (\text{Réalisation} / \text{prévision})$$

$$\text{Ecart} = \text{Prévisions} - \text{Réalizations}$$

Les tableaux N°09 et N°10 montrent la comparaison des réalisations des ventes par rapport aux prévisions en valeur et par famille de produit, respectivement du mois de janvier et de février.

Tableau N°09: Représentation des ventes du mois de janvier 2016

Désignation article	valeur en DA		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
EAU MINERALE 1.50 L	123 058 703,04	109 221 430,98	+ 13 837 272,06	89%
SODA FRAISE 2.00 L	0,00	1 693 071,15	- 1 693 071,15	0%
SODA CITRON 0.33 L	10 695 214,08	11 330 739,84	-635 525,76	106%
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	11 526 084,00	21 935 872,20	-10 409 788,20	190%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	1 284 202,80	986 584,52	+ 297 618,28	77%
Somme	146 564 203,92	145 167 698,69	1 396 505,23	99%

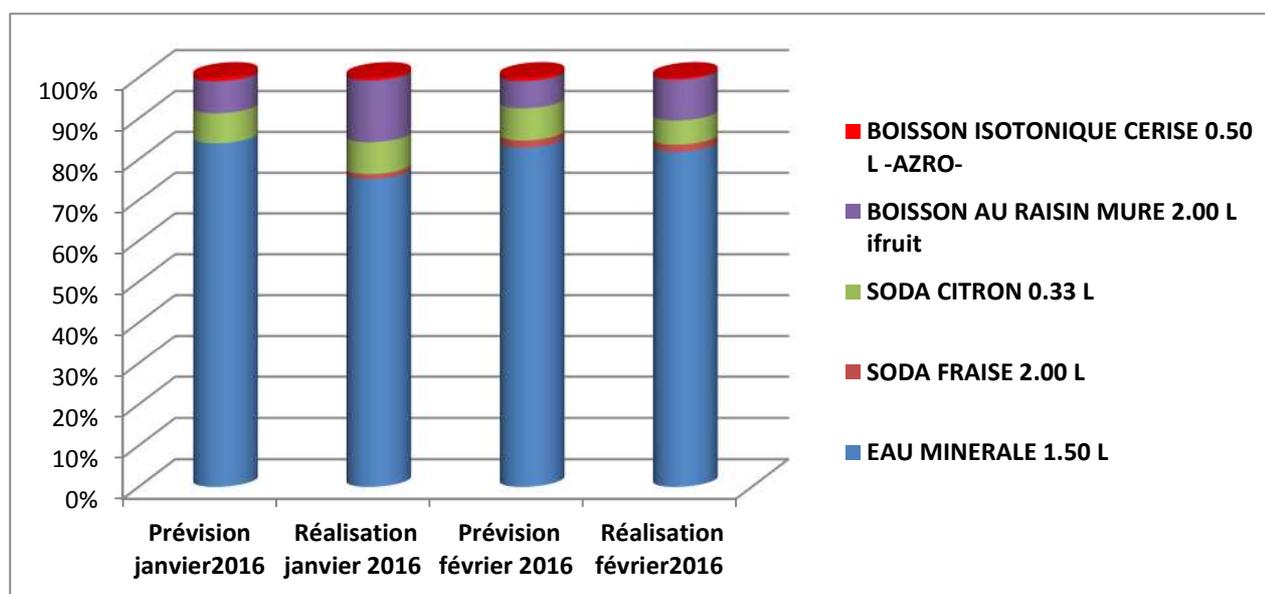
Source : Etablis par nos soins à partir des données de l'entrepri

Tableau N°10 : Représentation des ventes du mois de février 2016

Désignation article	valeur en DA		Ecart	Taux de réalisation %
	Prévision	Réalisation		
EAU MINERALE 1.50 L	182 898 031,68	104 882 982,83	- 78 015 048,85	57%
SODA FRAISE 2.00 L	3 895 776,00	2 294 089,33	- 1 601 686,67	59%
SODA CITRON 0.33 L	17 370 984,96	7 541 438,80	- 9 829 546,16	43%
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	14 712 156,00	12 839 579,94	-1 872 576,06	87%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L -AZRO-	1 816 840,80	604 468,85	-1 212 371,95	33%
Total	220 693 789,44	128 162 559,75	92 531 229,69	58%

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

La figure N°12 nous montre la réalisation des ventes des deux mois janvier et février 2016.

Figure N°12 : présentation des ventes des mois (janvier et février) 2016

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

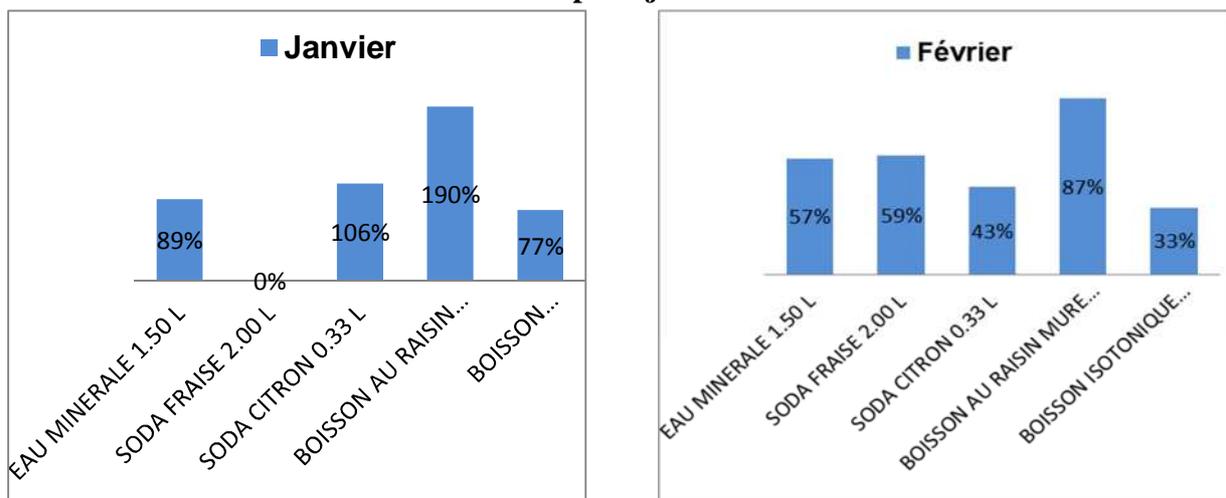
A partir de ce graphique nous déduisons pour le mois de janvier que :

- Les réalisations des ventes des Soda Citron 0.33L et des Boissons au Raisins Mure 2L ont dépassées les prévisions respectivement de 635 525,76 DA et 10 409 788,20DA cela, s'explique par le nombre des commandes qui est très importants.
- Concernant les taux de réalisations de l'eau minérale 1.5L et des Boisson Isotonique Cerise 0.5L sont respectivement de 99% et 77%, taux qui sont important par rapport aux prévisions.
- Concernant les Soda Fraise 2L nous constatons que les prévisions sont nulles mais les réalisations représentent 1 693 071,15 DA cela, est dû à la demande du marché.

Pour le mois de février nous constatons que :

- La situation de vente en ce mois est moins importante par rapport aux prévisions du faite que les Soda Citrons 0.33L et les Boissons Isotonique 0.5L représentent un écart flagrant respectivement de 9 829 546,16 DA et 1 212 371,95 DA cela, se justifie par le nombre de client perdues ainsi que, la diminution de la consommation puisque c'est le bas de saison.
- Pour les réalisations de ventes des Boissons aux Raisin Mure 2L, Soda Fraise 2L et Eau Minérale 1.5L représentent respectivement 87%, 59% et 57% ce qui a conduit à réaliser un taux global de 58%.

La figure N°13 nous montre le taux de réalisation des ventes pour les deux mois (janvier et février) 2016.

Figure N°13 : Le taux de Réalisation de vente pour janvier et février 2016

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

Le taux de réalisation varie d'un produit à un autre, pour le mois de janvier nous constatons que :

- Le taux de réalisation global a atteint 99%.
- Les réalisations des Soda Citron et des Boissons au Raisin Mure 2 L ont dépassées les prévisions respectivement de 06% et 90% ce qui a conduit à réaliser un taux global de 99%.

Pour le mois de février nous déduisons que :

- Les Soda Citron 0.33L et les Boissons Isotoniques Cerise 0.5L n'ont pas atteint l'objectif prévue cela, est dû à la demande du marché.
- Le taux de réalisation des Boissons au Raisin Mure 2L représente 87% ce qui a conduit à réaliser un taux global de 58% cela, est dû au respect des ventes prévues.
- Le taux de réalisation des Soda Fraise et des Eau Minérale sont respectivement de 59% et 57%.

2-2-Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant les mois (janvier et février)

Pour une analyse plus pertinente nous avons établis le tableau N°11 et N°12 qui nous montre la comparaison mensuelle des ventes entre les deux mois (janvier et février) et le taux d'évolution de ces derniers entre 2015 et 2016.

Le calcul du taux d'évolution se fait par la formule suivante :

$$\text{Taux d'évolution \%} = (\text{Réalisation de N} - \text{Réalisation de N-1}) / (\text{Réalisation de N-1}) * 100$$

Le tableau N°11 nous montre cette évolution.

Tableau N°11 : Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant le mois du janvier.

Désignation article	Réalisation janvier 2015	Réalisation janvier 2016	Taux d'évolution %
EAU MINERALE 1.50 L	76 810 433,98	109 221 430,98	42%
SODA FRAISE 2.00 L	1 337 060,70	1 693 071,15	27%
SODA CITRON 0.33 L	9 128 317,76	11 330 739,84	24%
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	13 677 562,08	21 935 872,20	60%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L - AZRO-	115 584,00	986 584,52	7,54%
Somme	101 068 958,52	145 167 698,69	43,6%

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

A partir de ce tableau nous remarquons une évolution des ventes considérable durant l'année 2016 par rapport à aux ventes de 2015.

Pour le mois de janvier nous constatons que :

- Le taux d'évolution représente 43.6%.
- Le taux d'évolution des Boissons Isotonique Cerise 0.5L représente 7,54% ceci, est dû au re-lancement de la production.

Tableau N°12 : Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant le mois du février.

Désignation article	Réalisation février 2015	Réalisation février 2016	Taux d'évolution %
EAU MINERALE 1.50 L	73 884 689,88	104 882 982,83	42%
SODA FRAISE 2.00 L	635 399,02	2 294 089,33	261%
SODA CITRON 0.33 L	9 335 040,80	7 541 438,80	-19%
BOISSON AU RAISIN MURE 2.00 L ifruit	7 674 916,80	12 839 579,94	67%
BOISSON ISOTONIQUE CERISE 0.50 L - AZRO-	-1 461 514,36	604 468,85	-141%
Somme	90 068 532,14	128 162 559,75	42,3%

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

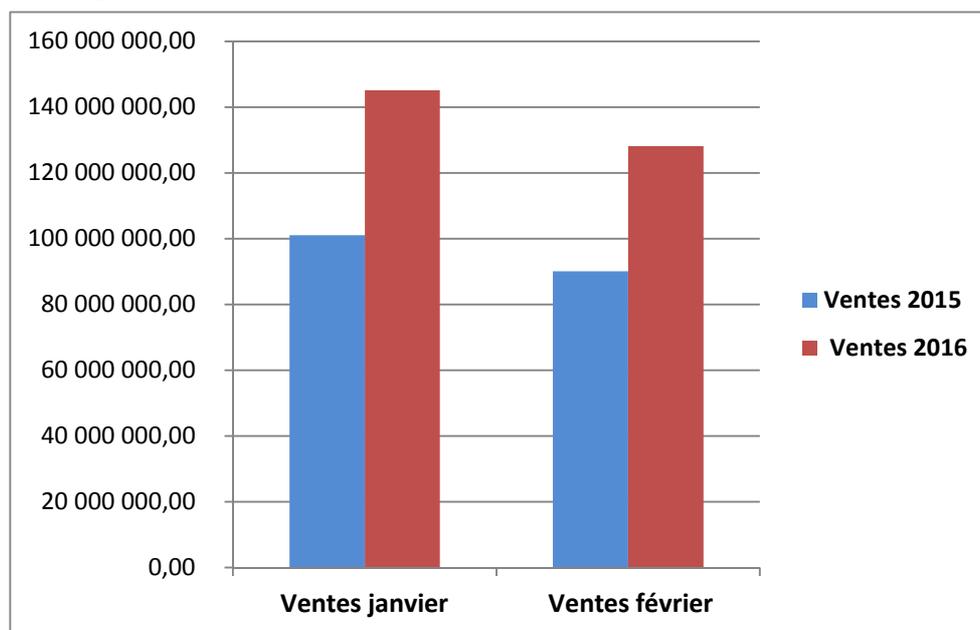
Nous déduisons pour le mois de février que :

- Le taux d'évolution représente 42,3%.

- Les Soda Fraise 2L ont évoluée de 261% ce qui se justifie par l'augmentation de la demande.
- Pour les Soda Citron 0,33L et les Boissons Isotonique Crise 0.5L représentent un taux d'évolution négatif respectivement de (-19%) et (-141%).

La figure N°14 nous montre l'évolution des ventes du janvier et février entre 2015 et 2016.

Figure N°14 : La représentation de l'évolution des ventes



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

A partir de ce graphe nous déduisons que :

Les ventes des deux années différentes d'un mois à l'autre, et que Les ventes de l'année 2016 est importantes par rapport à celles de l'année 2015 et cela à cause :

- De la demande des clients qui est en hausse ;
- Acquisition de nouvelles parts de marché.

2-3-Tableau de bord commercial

Les indicateurs qui peuvent être dans le TB commercial sont les suivant :

- **Le nombre des clients**

Les clients de la SARL Ifri représentent 1958 clients, c'est un nombre important qui est dû au réseau de distribution appuyé sur une force de vente.

- **Le taux de satisfaction client**

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

- **Délais moyen de livraison**

Les délais moyens de livraisons représente **24H**cela, est dû à la disposition des moyens de transport qui représente 60%.

3-Elaboration d'un TB « RH »

3-1-la direction des ressources humaines

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines. Elle dispose de trois services qui sont les suivants:

- **Service paie** qui est chargé de réaliser les paies des salariés ;
- **Service moyens généraux** qui est chargé de prendre en charge les réservations hôtelières, de gérer les chauffeurs et de faire des acquisitions concernant les fournitures diverses, fourniture de bureau, matériel d'entretien....
- **Service personnel** qui est chargé de prendre en charge la gestion de personnel, le recrutement et la formation. On trouve aussi dans ce service la cellule de performance qui est chargé d'évaluer le système de rémunération.

Comme toutes directions fonctionnelles, la direction RH doit, grâce à son TB :

- ✓ Gérer son cout de fonctionnement et l'efficacité de ses prestations vis-à-vis de ses clients internes.

Aussi, il est utile au directeur RH de suivre en cours d'exercice :

- ✓ Le cout global de sa direction ;
- ✓ Des indicateurs d'efficacité ou de qualité adaptée à chaque service (productivité pour la paie, qualité pour formation...)

Reste que ces indicateurs ne sont pas appliqués au sein de la SARL IFRI, bien que l'information soit disponible, présentée sous forme des rapports d'activité qui contient les mouvements des effectifs, motif de départs... (Voir annexe n°03et n°05).

La structure RH peut mieux gérer son organisation interne si elle s'applique à exploitée ses informations dans la mesure de sa performance, à ce stade nous avons essayé de lui proposer un TB composé d'un ensemble d'indicateur.

3-2- Indicateur et élaboration d'un TB Ressources humaines

Tableau N°12 : Tableau de bord de la direction RH

Famille d'indicateurs	Indicateurs	Mode de calcul	MOIS	
			JANVIER	FEVRIER
Indicateur de formation	Effort de formation	frais de formation / Masse salariale	112 700 / 90 122 890 = 0,12 %	984 962,30/95 337 703,79 = 1,0 %
Indicateurs économique et financier	Ratio de productivité	Production / Effectifs	127 082 735 / 1.135 = 111 967,17 DA	129 457 599 / 1.139 = 113 659 DA
	Ratio de dépense en RH	Total des dépenses/ Effectif total	94 160 290 / 1 135 = 82 960,60 DA	96 322 666 / 1 139 = 84 567,74 DA
Indicateur structurel	Taux de productif direct	Effectif productif direct / Effectif total	205 / 1 135 = 17,75 %	205 / 1 139 = 17,9 %
Indicateur de climat social	Turnover	Nombre de départ / Effectif moyen	12 / 1 135 = 1%	6 / 1 139 = 0,52%
	Taux des démissions	Total des démissions / Total des départs	6 / 12 = 0,5	1 / 6 = 0,16
Indicateur d'absentéisme	Taux d'absentéisme	Heur d'absence / Heur théorique	31 152 / 568 128 = 5,48%	40 560 / 593 472 = 6,83%

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

1- Indicateur de formation

- Effort de formation, nous remarquons que les frais de formation représentent respectivement en mois de janvier et février 0.12 % et 1.0 %. Ce qui signifie que la SARL Ifri ne dépense pas assez pour la formation de ses employés.

1- Indicateurs économique et financier

- Ratio de productivité, en mois de janvier nous remarquons que chaque salariés produit 111 967,17 DA du chiffre d'affaire. Le mois suivant, nous constatons une augmentation de 1691,83DA. Cela signifie que les salaries de la SARL sont motiver et qu'ils disposent des moyens qui leur permet de travailler avec efficience.
- Ratio de dépense en RH, en mois de janvier, ce ratio représente 82 960,60DA par salarier. Le ratio de dépense en RH a augmenté en mois de février de 1 607.14DA.

2- Indicateur structurel

- Taux de productif direct, représente 17,75% pour le mois de janvier et 17,9% pour le mois de février, taux qui est peu important dû au caractère de l'activité de

l'entreprise qui est mixte, sachant que l'effectif productif directe majoritaire est du sexe masculin.

3- Indicateur du climat social

- Le taux du turnover représente respectivement, en mois de janvier et février 1% et 0.52%, un taux qui n'est pas important.
- Le taux des démissions :

-En mois de janvier il y a 12 départs, 6 démissionnaires, 2 essaie non concluant, 2 départ en retraite, 1 licenciement et 1 décès.

-En mois de février nous trouvons, 1 démissionnaire, 2 essaie non concluant, 2 fin de contrat et 1 abandon de poste.

4- Indicateur d'absentéisme

- Taux d'absentéisme est de 5,48% pour janvier et 6,83% pour février nous remarquons que c'est un taux admissible.

A cet effet, nous pouvons dire que la SARL Ifri arrive à gérer ses ressources humaines et, quelle donne une importance pour son capital humain.

Chaque entreprise a une manière d'élaborer son tableau de bord de gestion. La SARL Ifri possède un seul tableau de bord qui est élaboré au niveau de la direction générale.

Au cours de cette étude, nous avons eu l'accès aux trois directions de l'entreprise : production, commercial et RH, à l'aide des informations collectées auprès de ces services et des données recueillies par le contrôleur de gestion, nous avons pu élaboré des tableaux de bord pour chaque direction avec le choix des indicateurs pour chacune. Cela pour faciliter la mesure de la performance.

Après cette élaboration des tableaux de bord, nous avons constaté que la SARL Ifri est en bonne situation d'après les résultats obtenus.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, nous pouvons avancer que le système de contrôle de gestion et de suivi de la performance basé sur les tableaux de bord de gestion, occupe une place importante dans la littérature managériale.

Le tableau de bord de gestion occupe une place importante au sein du contrôle de gestion, dans la mesure où il permet aux gestionnaires de prendre des décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs à l'efficacité de l'action, pour guider les comportements vers les objectifs et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Pour vérifier l'utilité d'introduction d'un tableau de bord de gestion dans une entreprise et son application, nous avons mené une étude qualitative et quantitative au niveau de la SARL Ibrahim et Fils « Ifri ». Notre étude repose sur l'élaboration des tableaux de bord dans trois services : production, commercial et ressources humaines avec le choix d'indicateurs pertinents pour chacun afin de mesurer la performance de cette entreprise.

A l'aide des informations collectées au niveau du service contrôle de gestion, nous avons pu confirmer les deux hypothèses avancées dans la problématique : le tableau de bord de gestion est l'outil le plus adapté à la mesure de la performance qui se constitue par des méthodes différentes. Les indicateurs de cet outil sont différents d'un service à un autre. La SARL Ifri utilise une méthode de conception propre à elle avec des indicateurs spécifiques à chaque service selon les objectifs prévus.

Nous avons constaté au cours de notre stage que la SARL Ifri dispose d'un seul tableau de bord qui correspond à la direction générale et qu'il n'y a pas un TB adapté à chaque service, ce qui a conduit à ignorer et sous-estimer les directions secondaires.

La SARL Ibrahim & Fils « Ifri », doit avoir des tableaux de bord pour les différentes directions pour faciliter la mesure de sa performance qui est la condition de succès dans un environnement de plus en plus changeant.

Au cours de cette étude pratique au niveau de la SARL « Ifri », nous avons rencontré des difficultés qui nous ont empêché de recueillir autant d'information à savoir l'insuffisance de la durée du stage et les obstacles d'accès à certaines informations considérées comme étant confidentielles. Ce travail de recherche nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances que nous mettrons en pratique dans la gestion des entreprises et à profit de notre vie professionnelle.

Référence bibliographique

Ouvrage :

- ALAZARD C., SEPARI S., « Contrôle de gestion », Edition, DUNOD, Paris, 2007.
- ALGLAVE C. et all, « Management des entreprises » : BTS Hachette Technique, Paris, 2008.
- BALANTIZIAN G., « Tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
- BERLAND N., DE RONGE Y., « Contrôle de gestion », Edition, PEARSON, France, 2012.
- BOUIN X., SIMON F-X., « Tous gestionnaires », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006.
- BURLAIN A. et all, « Contrôle de gestion », Edition librairie Vuibert, Paris, 2004.
- COHEN E. et SAUREL A., « Analyse financière, outil et application », Edition, ECONOMICA, Paris, 1990.
- DEMESTER R. et all, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006.
- DORIATH B., GOUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2007.
- DORIATH B., « Contrôle de gestion », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2005.
- FERNANDEZ A., « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 6^{ème} Edition, d'Organisation, Paris, 2013.
- GERVAIS M., « Contrôle de gestion », 6^{ème} Edition, ECONOMICA, Paris, 2003.
- IMBERT J., « Les tableaux de bord RH », Edition, d'Organisation, Paris, 2007.
- KAPLAN R-S et NORTON D-P., « Le tableau de bord prospectif », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- KEMAKEM A., « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1976.
- LAHILLE J-P., « Analyse financière », Edition, DUNOD, Paris, 2007.
- LEROY M., « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} Edition, d'Organisation, Paris, 2001.
- LÖNING H. et all : « Le contrôle de gestion : organisation, outil et pratique », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2008.
- MARION A., « Analyse financière », Edition, DUNOD, Paris, 1976.
- PHILIP L., « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} Edition, d'Organisation, Paris, 2003.

Référence bibliographique

- SAULOU Jean-Yves, « Le tableau de bord du décideur », Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- SELMER C., « Concevoir le tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 1998.
- VOYER P., « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} presse de l'université du QUEBEC, 2006.

Mémoire :

- Mémoire de Master, AREZKI Farid et all., « Le contrôle de gestion au service la performance financière », Université A-Mira de Bejaia, 2011-2012.

Reuves :

A-BOURGINGON, « Revue française de comptabilité », août 1995.

La table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale01

Chapitre 01 : Généralité sur la performance

Section 01 : Aperçu sur la performance organisationnelle

1-L'historique de la performance03

2-Définitions de la performance.....04

Section 02 : Les indicateurs de la performance

1-Notion d'indicateur.....06

2-Définitions retenus par quelques auteurs.....06

3- Typologies d'indicateur.....07

3-1- Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi.....07

3-2- Indicateur de pilotage et indicateur de reporting.....07

3-3- Indicateur financier et indicateur non financier.....08

3-4- Indicateur synthétique et indicateur ciblé.....08

4- Les formes des indicateurs utilisés.....08

4-1- Les écarts.....08

4-2- Les ratios08

4-3- Les graphiques.....09

4-4- Les clignotants09

5- Les caractéristiques d'un bon indicateur.....09

5-1- La pertinence de l'indicateur.....09

5-2- La faisabilité de l'indicateur.....10

5-3- La qualité et la précision de sa mesure10

5-4- La convivialité d'interprétation et d'utilisation10

5-4-1-L'accessibilité10

5-4-2-L'intelligibilité10

5-4-3-L'évocation10

La table des matières

Section 03 : La mesure de la performance

1-Les Ecart	11
1-1-L'écart sur chiffre d'affaire	11
1-2-L'écart de Marge	11
1-3-L'écart sur Quantité	11
1-4-L'écart sur coût	12
1-5-L'écart sur coût des charges	12
1-6-L'écart sur activité	12
1-7-L'écart sur rendement	12
2-Les ratios	12
2-1-Ratio de Rentabilité	13
2-1-1-La rentabilité financière	13
2-1-2-La rentabilité économique	13
2-2- Les ratios de structure financière	13
2-2-1- Ratios de liquidité	13
2-2-1-1-Ratios de liquidité Générale	14
2-2-1-2-Ratio de liquidité réduit	14
2-2-1-3-Ratio de liquidité Immédiate	14
2-2-2- Ratio de solvabilité	14
2-2-2-1-Ratio d'indépendance financière ou l'autonomie générale	15
2-2-2-2-Taux d'endettement	15
2-2-2-3-Ratio d'autonomie financière	15
2-3- Ratio de Rotation ou des temps de découlement	16
2-3-1-Ratio de rotation des stock	16
2-3-2-Ratio de Rotation du crédit fournisseur	16
2-3-3-Ratio de Rotation du crédit Client	16
2-4- Les indicateurs de la fonction RH	17
2-4-1- Indicateurs Economiques et Financiers	17
2-4-1-1-Ratio de productivité	17
2-4-2- Indicateurs de formation	17
2-4-2-1-Effort de formation	18
2-4-2-2-Le taux de participation à la formation ou ratio de salariés formés	18
2-4-3-Indicateurs structurel	18
2-4-3-1-Taux d'encadrement	18
2-4-3-2-Taux de productif direct	18

La table des matières

2-4-4-Indicateur de rémunération.....	19
2-4-4-1-Indicateur de politique de rémunération.....	19
2-4-4-2-Indicateur de la masse salariale.....	19
2-4-4-3-Indicateur du système paye.....	19
2-4-5- indicateurs du climat social.....	19
2-4-5-1-Le turnover.....	19
2-4-5-2-Le taux d'absentéisme.....	19
2-4-5-3-Taux de démission.....	20

Chapitre 02 : Approche théorique sur les tableaux de bord de gestion

Section 01 : Généralités sur les tableaux de bord de gestion

1-Notion de tableau de bord.....	21
2-Le rôle du tableau de bord.....	22
2-1-Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.....	22
2-2-Le tableau de bord, aide à la décision.....	22
2-3-Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.....	22
3- Les types des tableaux de bord.....	23
3-1- Tableau de bord stratégique.....	23
3-2- tableau de bord de pilotage.....	23
3-3- Tableau de bord d'activité	23
4- Caractéristiques du TB.....	23
4-1-Clair	23
4-2-Synthétique	24
4-3-Etre tenu à jour.....	24
4-4-Présentation chronologique.....	24
5-Principe de conception.....	24
5-1-Une cohérence avec l'organigramme.....	24
5-2-Un contenu synoptique et agrégé.....	25
5-3-La rapidité d'élaboration et de transmission.....	25
6- les limites des TB traditionnels.....	26

Section 02 : Méthodes de conception d'un TB

1- La méthode JANUS.....	27
1-1-Jalonner les étapes du projet	27
1-2-Justifier d'un cadre pour l'action.....	27

La table des matières

1-3- Analyser les besoins des utilisateurs.....	28
1-4- Architecturer le réseau de tableau de bord.....	28
1-5- Normaliser les différentes mesures de la performance.....	28
1-6- Normé les liaisons entre pilotage et performance.....	28
1-7- Unifier les modes de représentation du tableau de bord.....	29
1-8- Utiliser un système d'information adapté.....	29
1-9- Structurer la mise en œuvre du tableau de bord.....	30
1-10- Situer le tableau de bord au cœur du management.....	30
2- La méthode OVAR.....	31
2-1- Définir les objectifs	31
2-2- Déterminer les variables d'actions.....	32
2-3- Déterminer les responsabilités.....	32
3- La méthode GIMSI.....	32
3-1- les phases de la méthode GIMSI.....	33
3-2- Les étapes de la méthode GIMSI.....	33
3-2-1- Environnement de l'entreprise.....	33
3-2-2- Identification de l'entreprise.....	34
3-2-3- définition des objectifs.....	34
3-2-4- Construction du tableau de bord.....	35
3-2-5- Le choix des indicateurs.....	35
3-2-6- La collecte d'information.....	35
3-2-7- Le système de tableau de bord.....	36
3-2-8- Le choix de progiciel.....	36
3-2-9- Intégration et déploiement de la solution.....	37
3-2-10- Audit du système.....	37

Section 03 : Tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard

1-Origine du Balanced Scorecard.....	38
2- Définition du TBP.....	39
3-Les axes du balanced scorecard.....	39
3-1- l'axe financier.....	39
3-2- L'axe client.....	40
3-3- L'axe processus interne.....	40
3-4- L'axe apprentissage organisationnel.....	40
4-Le contenu du Balanced Scorecard.....	41
5-Les indicateurs du BSC.....	42

La table des matières

6-Les caractéristiques du Balanced Scorecard.....	43
6-1- Une clarification de la stratégie.....	43
6-2- Une nouvelle vision de la performance.....	43
6-3- Une amélioration de la communication.....	44
7-Les relations de Cause à Effet.....	44

Chapitre 03 : La mesure de la performance au sein de la SARL Ifri

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil IFRI

1- Historique et évolution de l'entreprise.....	46
2- Cadre juridique.....	46
3- La situation géographique.....	47
4- Les différentes filières de la SARL « IFRI ».....	47
5- Missions et activités de l'organisme Ifri.....	48
5-1- les missions	48
5-2- Les activités	48
5-2-1-l'activité industrielle	48
5-2-2-L'activité économique	50
5-2-3-L'activité sociale.....	50
5-2-4-L'activité environnementale.....	50
6-Les objectifs de la SARL IFRI	50
6-1- Les objectifs stratégiques	50
6-2-Les objectifs opérationnels	50
7- IFRI dans le monde	51
8- Les moyens et l'organisation d'IFRI.....	51
8-1- Les moyens humains.....	51
8-2- Les moyens matériels	51
8-2-1- Présentation des chaines de production.....	51
8-2-2-Transport et logistique.....	52
9- L'organisation interne de l'entreprise	52

Section 02 : La mesure de la performance de la SARL IFRI

1-Les indicateurs utilisés par la SARL IFRI.....	54
1-1-Les indicateurs financiers	54
1-1-1-La rentabilité financière.....	54
1-1-2-La marge industrielle.....	54
1-1-3-Le fond de roulement.....	54

La table des matières

1-1-3-Le besoins en fond de roulement.....	55
1-1-4-Capacité d'autofinancement.....	55
1-1-5-Les créances clients.....	55
2-Le tableau de bord de la SARL « Ifri ».....	55

Section 03 : Elaboration des tableaux de bord au sein de la SARL Ifri

1- Indicateur et élaboration d'un TB de production.....	56
1-1-La production des mois (janvier, février) 2016.....	56
1-2- Evolution de la production de 2015 à 2016.....	60
1-3- Le tableau de bord de production.....	62
2- Indicateurs et élaboration d'un TB commercial.....	64
2-1- Les ventes des mois janvier et février 2016.....	62
2-3- Tableau de bord commercial.....	69
2-2- Evolution des ventes de 2015 à 2016 durant les mois (janvier et février)	67
3-Indicateur et élaboration d'un TB « RH »	70
3-1- la direction des ressources humaines	70
3-2-Tableau de bord de la direction RH	71

Conclusion générale.....	73
---------------------------------	-----------

Bibliographie.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV

Liste des annexes

Annexe n° 01 : Tableau de bord des réalisations de production.

Annexe n°02 : Tableau de bord des réalisations commerciales.

Annexe n°03 : Mouvement des effectifs.

Annexe n°04 : Etat des effectifs CDI, CDD et pré-emploi par structure.

Annexe n°05 : Motif des départs.

Annexe n°06 : Bilan passif du 01/01/2015 au 31/12/2015.

Annexe n°07 : Bilan actif du 01/01/2015 au 31/12/2015.

Annexe n°08 : Compte de résultat du 01/01/2015 au 31/12/2015.

Résumé

L'entreprise est une structure économique, pour assurer sa pérennité elle doit régler ses méthodes pour la conduite de ses objectifs. La survie de telle entreprise exige une amélioration de leur performance, donc pour maîtriser des situations de plus en plus complexes il est indispensable d'avoir un bon contrôleur de gestion et disposer d'un tableau de bord qui lui convient.

L'objectif de cette étude est de montrer la nécessité d'élaboration des tableaux de bord de gestion au sein de l'entreprise IFRI vue que est un instrument de contrôle de gestion qui mesure la performance et qui aide à la prise de décision.

IFRI est une entreprise qui dispose d'un seul tableau de bord élaboré par le contrôleur de gestion au niveau de la direction générale. Les tableaux de bord élaborés (production, commercial et RH) au cours de notre étude pratique constituent des prévisions, des réalisations et l'écart distingué.

Mots clés : performance, indicateur, tableau de bord et Balanced Scorecard.

Abstract

The company is an economic structure, to assure her everlastingness it must adjust hand improvement her methods for the conduct of his objectives. The survival of such enterprise requires an improvement of their performance, to master more and more complex situations it is therefore indispensable to have a good controller of management and to arrange a board panel of management that invites him.

The objective of this research is to show the necessity of development of the management control panels within the enterprise IFRI view that it is an instrument of management control that measures the performance and that help to the decision making.

IFRI is enterprise have a control panel elaborated by the controller of management to the level of the general direction. The TB elaborated (Production, commercial and RH) fore castings, of realization and the distinguished gap, constitute during our convenient survey.

Word Keys: performance, indicatory, control panel and balanced scorecard.