

REPUBLIQUE ALGERIENNE ET DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE DE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En sciences commerciales

Option : finance

Thème

*Tableau de bord : outil du contrôle
de gestion
Cas de l'entreprise ENIEM*

Réalisé et présenté par :

FACI FATIHA

FEKID NADIA

Sous la direction de :

M' GUEDECHE KHALED

Devant le jury composé de:

Président : M' MAHMOUDIA MHENA

Examineur : M' MEZIANI YACINE

Promotion : 2015

Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'énormes efforts et de sacrifice que nous avons consentit pendant plusieurs années. C'est également le résultat de l'aide et de la collaboration de plusieurs personnes dont nous avons bénéficié de l'expertise, de soutien et des encouragements.

Nous adressant nos sincères remerciements :

Au bon DIEU le tout puissant qui nous a donné, la santé, le courage et la volonté pour continuer notre parcours et de nous en donner encore.

A notre promoteur Mr Guedèche pour ces conseils et ses orientations tout au long de notre travail.

A tout le personnel de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU exceptionnellement à monsieur Abdeli notre encadreur au sein de l'ENIEM pour sa disponibilité et les aides et informations qui nous ont fournis tout au long du stage.

Sans oublier les enseignants de la faculté Science Economie, Gestion et Commerciale et le département de science de commerciale qui nous ont accompagnés durant notre formation

À L'université Mouloud MAMMERRI de Tizi-ouzou

Tous nos amis et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de prêt et de loin.

----- *Merci* -----

Liste des abreviations

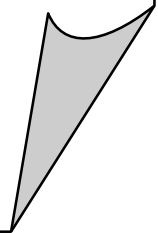
- **ABC**: Activity Based Costing.
- **BSC**: Balanced Scorecard.
- **CAM**: Complexes d'Appareils Ménagers.
- **DDP**: Direction Développement et Partenariat.
- **DFC**: Direction Finance et Comptabilité.
- **DG**: Direction Générale.
- **DI**: Direction Industrielle.
- **DM**: Direction Maintenance.
- **DMC**: Direction Marketing et Communication.
- **DPCG**: Direction Planification et Contrôle de Gestion.
- **DPO**: Direction Production et Ordonnancement
- **DQ**: Direction Qualité.
- **DRH**: Direction Ressources Humaines.
- **DT**: Direction Technique
- **ENIEM**: Entreprise Nationale d'Industrie et de l'Electroménager.
- **FSC**: Facteurs Clés de Succès.
- **GIMSI**: Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systématique
- **GM**: Grand Modèle.
- **GRH**: Gestion des Ressources Humaines.
- **HA** : Hectare
- **IFACI**: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.
- **IIA**: Institut International des Auditeurs.
- **ISO**: International Organization of standardization.
- **JANUS**: Jalonner, Analyser, Normaliser, Unifier, Structurer.
- **OEC**: Ordre des Expert Comptables.
- **P**: Page

- **PIB:** Produit Intérieur Brut.
- **PM:** Petit Modèle.
- **PME:** Petite Moyenne Entreprise.
- **SONELEC:** Société National de fabrication et de montage du matériel électrique.
- **TB:** Tableau de Bord.
- **TRO:** Taux de Réalisation des Objectifs.
- **ULM:** Unités Lampes de Mohammedia.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Approche conceptuelle du contrôle de gestion	04
Section 01 : Concepts clés du contrôle de gestion.....	04
Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation.....	10
Section 03 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion.....	19
Chapitre 02 : Le tableau de bord de gestion	31
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....	32
Section 02 : Instruments et conception du tableau de bord.....	38
Section 03 : Les principes et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.....	48
Chapitre 03 : Elaboration du tableau de bord de l'ENIEM	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM ».....	58
Section 02: Avant propos à la conception du tableau de bord.....	71
Section 03 : Conception du tableau de bord de gestion.....	78
Conclusion générale	89
Bibliographie	
Listes de tableaux	
Listes des figures	
Annexes	
Résumé	

INTRODUCTION
GENERALE



INTRODUCTION GENERALE

En ce temps de concurrence rude et accrue et face à un environnement économique de plus en plus turbulent et instable avec une conjoncture économique qui tende progressivement dans l'internationalisation, l'entreprise n'est plus en sécurité des menaces et des risques provenant de son environnement.

La survie de cette dernière nécessite une motivation des responsables pour pouvoir agir en temps opportun afin d'atteindre leurs objectifs, d'où la nécessité de mettre en place un système de contrôle le plus fiable, est le contrôle de gestion avec ses principaux instruments qui peuvent être contribués par la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le tableau de bord, etc.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique vue son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source du progrès, d'amélioration potentiel à tous types d'organisations par l'estimation des coûts, les stratégies mises en place et le positionnement des produits sur le marché.

Le contrôle de gestion s'efforce par ses mécanismes de répondre aux besoins du gestionnaire dans les activités de prise de décision, de pilotage d'évaluation de performance ainsi s'assurer que les objectifs des dirigeants soient convergentes avec ceux de l'entreprise.

Ainsi, le contrôle de gestion peut prendre une dimension à la fois plus opérationnel et plus stratégique selon les services et la structure dans laquelle il travail, sa position diffère d'une firme à une autre, et ce, selon plusieurs critères.

Le décideur doit se doter d'un instrument de mesure rapide et fiable dont le tableau de bord qui constitue la véritable épine dorsale.

Destiné aux responsables de l'entreprise, le tableau de bord et l'outil privilégié du contrôle de gestion, il permet la mise sous contrôle du système à piloter puisque c'est l'outil d'interface entre un système d'information constitué de fonctions ou d'activités et un système de décision, il représente l'évolution des activités et la mesure d'atteinte des objectifs tout en reflétant les conséquences des décisions prises. Grace à des indicateurs présentés de manière synthétique, il permet de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts

significatifs afin de prévoir et de décider pour agir, il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une maîtrise de risque.

C'est donc, le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et tout son intérêt qui a fait l'objet du moteur de motivation de notre étude.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de faire comprendre l'importance et la nécessité du tableau de bord dans le processus du contrôle de gestion au sein d'une organisation, à partir de la présentation et l'étude des différents tableaux de bord de l'ENIEM, en appliquant à la fois les fondements et règles théoriques universels de structuration d'un tableau de bord.

Ce qui nous mènent a posée une série de questions aux quelles on tentera de répondre dans notre travail de recherche et essaierons de lever l'ombre sur elles.

Dans ces repères, notre problématique sera synthétisée à travers la question suivante :

➤ ***En quoi consiste le tableau de bord et comment est-il élaboré au sein de l'ENIEM ?***

A partir de cette dernière, on débouche sur des questions secondaires résumées comme suit :

Quelle est l'utilité du tableau de bord dans une organisation ?

Existe-t-il une ou plusieurs méthodes pour la conception d'un tableau de bord au sein de l'ENIEM? Cette organisme applique-t-il l'une de ces méthodes ?

Comme point de lancement de notre recherche, on suggère les hypothèses suivantes :

- Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés, diagnostiquer les points faibles, faire apparaître les anomalies et évoluer les systèmes qu'il pilote ;

- Pour la bonne gestion de l'entreprise, le tableau de bord doit être réfléchi et évolutif. Il existe plusieurs méthodes pour la conception d'un tableau de bord tels que GIMSI, BSC..., en revanche l'ENIEM utilise sa propre démarche dans l'élaboration du tableau de bord.

En ce qui concerne notre méthodologie de travail nous avons opté pour une démarche principalement axée sur :

✓ Une méthode descriptive analytique .Il s'agit dans un premier temps d'une recherche documentaire en utilisant des ouvrages, des thèses, des mémoires, des entretiens ... pour cerner l'aspect théorique. Dans un deuxième lieu nous avons jugé pertinent d'effectuer un stage pratique au sein de l'entreprise industrielle électroménagère « ENIEM », afin de collecter des données nécessaires et des réponses à nos interrogations.

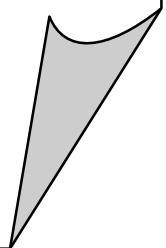
Les éléments de réponses collectés dans le but de donner une suite à nos questions ont été structurés en trois chapitres :

> **Le premier chapitre**, portera sur une analyse théorique générale du contrôle de gestion, qui va nous permettre de faire une étude descriptive de ce procédé d'une part, d'étudier ses différents aspects d'une autre part, où nous avons indiqué que le tableau de bord est un outil des performances du contrôle de gestion

> **Le deuxième chapitre**, intitulé le tableau de bord dont on va commencer à donner un aspect général sur ce dernier, puis sa nécessité dans une entreprise et les différentes méthodes mises à sa disposition lors de sa conception.

> **Et le troisième chapitre**, va nous permettre de mieux comprendre l'objet de notre étude qui illustre un cas pratique réalisé au sein de l'ENIEM, pour concrétiser nos connaissances théoriques acquises et voir plus clairement et réellement la réalisation du tableau de bord et son fonctionnement dans l'entreprise en utilisant une méthode propre à elle même.

CHAPITRE 01
APPROCHE CONCEPTUELLE DU
CONTROLE DE GESTION



Chapitre 01**Approche conceptuelle du contrôle de gestion****Introduction**

Le contrôle de gestion ne se résume pas seulement à contrôler dans le sens de vérifier mais sa mission est plus étendue qui consiste à fournir aux responsables les moyens de piloter et prendre des décisions propres à assurer le devoir de l'entreprise en ayant à leur disposition la connaissance la plus exacte et la plus rapide de leur situation actuelle, d'où ce premier chapitre qui sera divisé en trois sections la première traitera les concepts clés du contrôle de gestion, la seconde portera sur le contrôle de gestion dans l'organisation et au final les outils et méthodes du contrôle de gestion.

Section 01 : Concepts clés du contrôle de gestion

Pour cerner la notion du contrôle de gestion, on va entamer cette présente section par l'évolution du contrôle de gestion au fil du temps et ses définitions les plus courantes des grands auteurs puis ses objectifs, ses missions et ses différentes formes.

1. Evolution et définitions du contrôle de gestion**1.1. Evolution du contrôle de gestion**

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques entreprises industrielles américaines avec l'accroissement de la taille des unités de production de celle-ci et leurs diversifications, il devient nécessaire de déléguer des tâches de responsabilité tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Le contrôle de gestion a été pleinement développé dans les entreprises françaises au début des années 1970¹.

Au début, le contrôle de gestion a eu un caractère quantitatif qui est basé sur la gestion budgétaire, comptabilité analytique, le reporting..., cette approche dite classique.

Pour certains auteurs, cette approche est un instrument comportant des décalages inadéquats aux réalités évolutives des entreprises modernes. D'où, la nécessité d'une nouvelle approche du contrôle de gestion qui voit le jour au milieu de la décennie 1980, c'est

¹ ALAZARD Claude, SEPARI Sabine, contrôle de gestion, manuel et application, Edition DUNOD, Paris, 2007, P 06.

l'approche du « contrôle de gestion renouvelé » qui tente de modérer aux limites de l'approche traditionnelle (classique).

1.2. Définitions du contrôle de gestion

Avant de clarifier le sens du contrôle de gestion il est nécessaire de définir ces deux composants « contrôle » et « gestion ».

• **Contrôle :** Le mot « contrôle » est souvent associé à « vérifier ». Lorsqu'à la cour d'une vérification il apparaît que les règles ne sont pas respectées en applique une sanction.

Exemple : « dans le cadre de sa mission légale le commissaire au compte vérifie que les comptes annuels sont réguliers sincères et donnent une image fidele du résultat et du patrimoine. Dans le cas contraire il peut être amené à une sanction :

- > Certifier avec réserve ;
- > Refuser de certifier ;
- > Relever les faits délictueux « délit » au procureur de la république »

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et la diriger dans le sens voulu, tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et a comparer ces derniers avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il ya concordance ou divergence.

• **Gestion :** C'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés a l'avance.

– **Gérer :** C'est choisir un but, Mettre en œuvre des plans d'actions, Mesurer, Décider, en utilisant au mieux les ressources disponibles.

Après avoir défini les deux composants en peut alors définir le contrôle de gestion comme suite :

• Définitions de certains auteurs

A. Définition de R.N.Anthony aux années 1960 « c'est le processus par lequel les **dirigeants** s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec **efficacité** et **efficience** pour réaliser les objectifs de l'organisation et que les actions en cour vont bien dans le sens de la stratégie définie »².

² R.N Anthony, contrôle de gestion, 8^{ème} édition, Economica, 1990, P 12.

➤ **Dirigeant**

Il existe deux types de dirigeants aux rôles différents ; « **opérationnels** » : qui adoptent le plan d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Et « **fonctionnels** » : collectent, résumant et présentent les informations utiles au processus, ils font les calculs, écarts et analyses et soumettent leurs conclusions aux jugements des dirigeants opérationnels.

➤ **Efficiace**

C'est d'obtenir à des résultats avec une mise minimale des ressources c'est-à-dire l'entreprise est efficace lorsqu'elle maximise le résultat en utilisant le maximum des moyens.

➤ **Efficacité**

C'est la capacité d'atteindre un résultat conforme à l'objectif fixé, elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation.

Cette définition est enrichie plus tard par le même auteur en 1965 : « le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter les activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».³

A partir de cette définition, trois caractéristiques ou composants du contrôle de gestion sont mis en évidence ;

- > Le contrôle de gestion est un processus et non une action isolée (simple action) ;
- > Ce processus a pour but de réaliser des objectifs ;
- > La dimension initiative et sa réalisation avec la motivation des responsables est mise à l'évidence.

B. En 1982, Le Plan Comptable Français Reprenait l'analyse de **R N Anthony** pour définir le contrôle de gestion comme suite : « c'est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'organisation. Leurs comparaisons avec des données passées ou

³ **LONING Helene et autres**, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, Paris, 2003, P 03.

prévues, peut le cas échéant inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁴.

D'après les définitions citées, on peut conclure que le contrôle de gestion est un instrument efficace de mesure d'activité d'une part et d'autre un outil d'aide à la décision dans le but de maîtriser les coûts nécessitant la mise en place d'une organisation de travail pour atteindre les objectifs.

2. Objectifs et missions du contrôle de gestion

2.1. Objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un système d'information et de communication animé pour le contrôleur de gestion, qui est destiné aux responsables opérationnels et fonctionnels. Il doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions pour plusieurs buts :

- > permettre à chaque responsable de piloter son unité de gestion, c'est à dire prévenir, programmer des moyens et des étapes, contrôler les performances et réagir ;
- > permettre à chaque dirigeant de rendre compte, c'est-à-dire les résultats qu'il a obtenus, les décisions qu'il a prises, l'objectif vers lequel il se dirige ;
- > permettre de vérifier si tout est conforme aux ordres et aux principes ;
- > permettre de surveiller d'une façon personnelle les déroulements des opérations ;
- > Évaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs ;
- > choisir des indicateurs de performance, analyser des écarts, prendre des actions correctives ;
- > inciter à penser au futur ;
- > organiser son environnement.

2.2. Les différentes missions du contrôle de gestion

Après étude et observation dans le détail de chacune des utilités attendues de l'outil contrôle de gestion, on tien compte de son importance et l'esprit dans lequel il peut être utilisé⁵.

2.2.1. Le contrôle de gestion comme « outil de motivation »

Dans l'entreprise, le contrôle de gestion aide chacun non seulement à formaliser ses objectifs en termes financiers et donc à concrétiser ses prévisions, mais aussi à participer à la

⁴ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, Op. Cit, P 09.

⁵ KERVIER I, Le contrôle de gestion à la portée de tous, Edition Economica, Paris, p 43.

définition des objectifs de l'entreprise dans son ensemble, il renforce donc le sentiment d'appartenance.

De plus en valorisant ceux qui ont réussi à réaliser les objectifs fixés, ou ceux qui ont obtenu tels ou tels résultats particuliers, rendent les tâches plus attrayantes et incitent à rechercher un accroissement des responsabilités.

2.2.2. Le contrôle de gestion comme « outil de décentralisation »

Les dirigeants doivent chercher la meilleure utilisation possible des ressources disponibles en encourageant l'initiative individuelle et en développant le sens des responsabilités de leurs collaborateurs.

À tous les niveaux de l'entreprise chacun, dans son domaine est appelé à s'exprimer sur son activité, à donner son opinion et à proposer telles ou telles modifications qu'il juge utile. Le travail devient plus intéressant, puisque la personne qu'il concerne contribue ainsi à la définition des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs.

2.2.3. Le contrôle de gestion comme « outil de créativité et de communication »

Il peut paraître paradoxal de considérer le contrôle de gestion comme un outil qui favorise la créativité et la communication dans l'entreprise.

- **La créativité** : L'existence d'un système de contrôle dans l'entreprise favorise la créativité, cela s'exprime à la fois dans :

- > Les supports d'information ;

- > La recherche de solutions pour aider les responsables opérationnels à améliorer la gestion

- > La définition des procédures simples, mais efficaces.

- **La communication** : La communication se trouve particulièrement favorisée par :

- > Les liens créés entre la direction générale et les responsables de l'entreprise, tant au moment de la définition des objectifs qu'au moment de l'analyse des résultats obtenus ;

- > La perception du contrôleur comme étant un véritable partenaire, et dont la mission est d'aider à la bonne marche de l'entreprise ;

- > L'utilisation de procédures et de règles communes permettant une communication horizontale et une bonne circulation de l'information ;

> Les rapports et analyses réalisés par le contrôleur de gestion à destination de la direction et des responsables de l'entreprise rendant possible une appréciation des résultats et permettant de prendre les décisions adéquates.

2.2.4. Le contrôle de gestion comme « outil de sanction »

Pour que la sanction soit acceptée et fasse partie intégrante du contrôle, il est nécessaire que les critères de jugement :

- > Soient au préalable connus ;
- > Aient fait l'objet d'une discussion ;
- > Aient été acceptés par les parties concernées, en termes d'objectifs, de moyens, de résultats c'est-à-dire par le DG et par les responsables de centre.

3. Les différentes formes de contrôle de gestion

Il existe différentes formes du contrôle de gestion citant quelques une :

3.1. Le contrôle stratégique

La stratégie, est l'ensemble des décisions qui visent à déterminer :

- Les missions et métier de l'entreprise ;
 - Les domaines d'activité dans lesquels elle s'engage ;
 - Les facteurs critiques lui permettant dans ces domaines d'atteindre ses objectifs ;
- d'être résistantes aux actions de son environnement hostile.

Le contrôle stratégique est formé de processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Il s'appuie sur le contrôle de gestion qui peut lui fournir matière a vigilance⁶.

3.2. Le contrôle interne

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

Selon **l'ordre des experts comptables(OEC)** : « c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un coté, d'assurer la protection, la

⁶ **BOUQUIN Henri,L** la maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF, Paris, 1992, P 15.

sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »⁷.

3.3. L'audit interne

Selon **L'Institut international des auditeurs (IIA)**, dont l'une des missions est d'élaborer les normes et pratiques professionnelles, a donné en **1999** une définition de l'audit interne, adaptée par **l'IFACI** en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »⁸.

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans l'organisation, c'est un ensemble de procédures et mécanismes applicables à tous types d'organisation, quelque soit leurs secteurs et leurs activités, il permet aux décideurs de vérifier que les ressources sont utilisées avec efficience par rapport aux buts fixés auparavant.

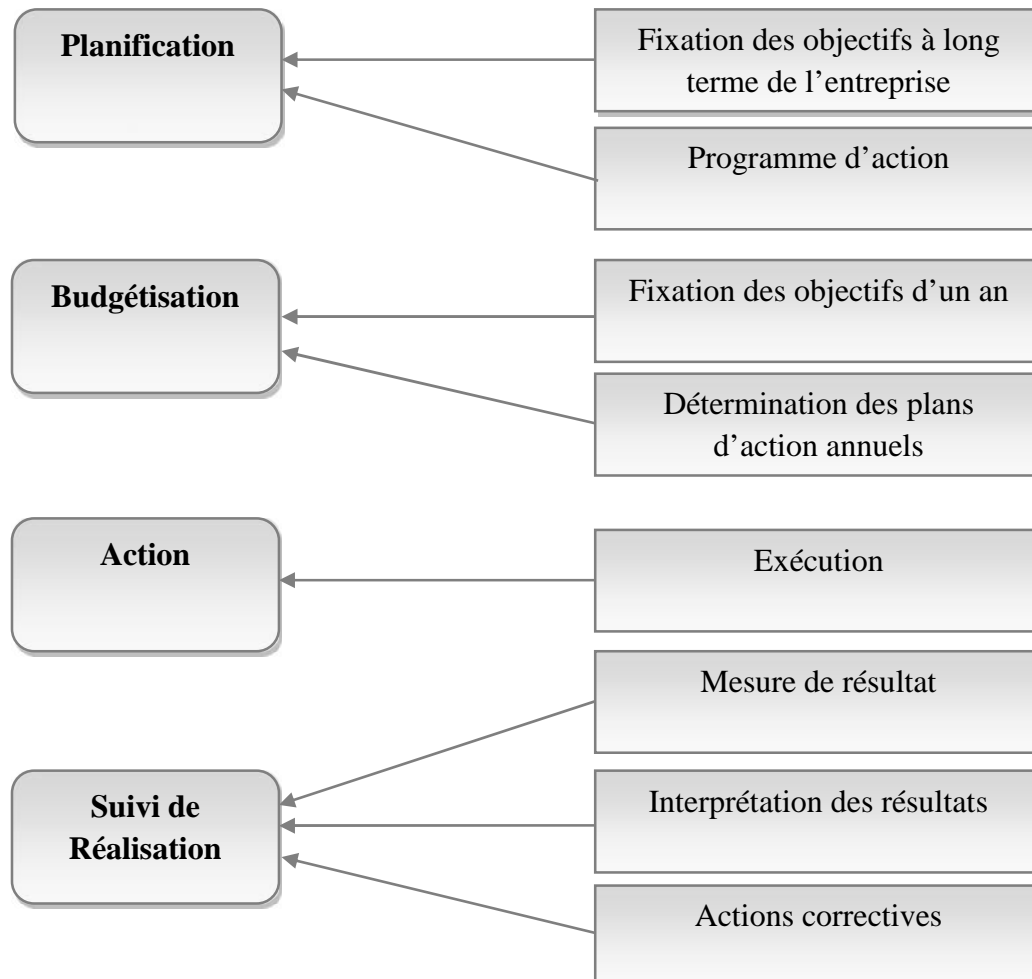
Section 02 : Le contrôle de gestion dans l'organisation

1. Le processus du contrôle de gestion

Ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore. Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats puis à anticiper les résultats futurs.

⁷ **ALAZARD C** et **SEPARIS S**, Op. Cit, p 11.

⁸ **BERTIN Elisabeth**, audit interne, enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, 2007, P 20.

Figure N°01 : processus du contrôle de gestion⁹

Source : LONING H, contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème Edition, DUNOD, 2003 p 02.

1.1. La planification

Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de la gestion financière. Dans cette phase, il faut définir opérationnellement une stratégie :

- > choix des couples produits/marchés ;
- > investissement et désinvestissement ;
- > organisation et gestion des ressources humaines (GRH)... .

⁹ LONING H, Op. Cit, p 02.

1.2. Budgétisation

La phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre :

- > Commerciale ;
- > production, achat ;
- > Humaine ;
- > Financière et investissement.

1.3. Action et Suivi des réalisations

La phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction, pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- > En traduisant les faits en plans d'action ;
- > En évaluant les résultats futurs ;
- > En vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultat ;
- > En modifiant les exécutions et les plans d'action.

Le processus de contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise de décision se fait grâce à l'utilisation de divers outils tels que :

- > Les plans à long et moyen terme ;
- > La comptabilité générale et la comptabilité analytique ;
- > Les tableaux de bord ;
- > Le système budgétaire.

D'entre tous ces éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante, mais on se gardera d'identifier un système de contrôle de gestion au système budgétaire. En effet, le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information et de rapidité.

2. L'organisation du contrôle de gestion

2.1. Le rôle du contrôle de gestion dans une organisation

Avant de parler sur le rôle du contrôle de gestion, on doit d'abord donner une définition du contrôleur de gestion, ainsi que, ses qualités requises.

2.1.1. Le Contrôleur de gestion

Généralement appelé responsable de la planification et de la gestion, le contrôleur de gestion est le professionnel chargé essentiellement d'organiser efficacement les procédures de traitement d'information et participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise et de ses départements. Il veille à leur respect au cours de l'année, analyse les écarts et propose des mesures correctives.

2.1.2. Les qualités requises du contrôleur de gestion

Un bon contrôleur de gestion doit : ¹⁰

A. Connaitre parfaitement l'entreprise et prendre en compte toutes les dimensions :

Le contrôleur de gestion n'est pas seulement un homme vivant dans le monde clos des chiffres et de la comptabilité prévisionnelle, il doit être également un familier des différents services de l'entreprise. En effet, c'est en sortant de son bureau, en analysant les choses sur place, en dialoguant avec ceux qui sont au cœur des problèmes, que le contrôleur interprètera le sens à donner aux chiffres ;

Par ailleurs, les solutions qu'il propose doivent toujours reposer sur un bon équilibre entre les aspects techniques et financiers et les aspects humains, lorsqu'il émet une recommandation, il ne doit jamais oublier les présentateurs sociologiques et les mentalités ambiantes.

¹⁰ Gervais Michel, Le contrôle de gestion par le système budgétaire, édition VUIBERT d'entreprise, Paris, 1989, pp 227-228.

– Il ne doit pas divulguer les documents et éléments confidentiel qui peuvent nuire à l'entreprise... .

B. Savoir aller à l'essentiel et oublier les problèmes mineurs

Il doit avoir une capacité de persuasion pour confronter tous types de problèmes et régler tous conflits liés à l'organisation.

C. Savoir communiquer

Il doit être un homme de dialogue, s'avoir communiqué avec les opérationnels de façon à obtenir la meilleure information possible, être en mesure de cerner et d'apprécier les difficultés de chacun et en tenir compte, éviter de froisser les susceptibilités lorsqu'il donne des avis. En un mot son comportement doit être diplomatique et rationnel ;

D. Savoir convaincre

La diplomatie n'exclut pas une certaine fermeté et il lui en faudra pour faire respecter la convergence des buts ;

– veiller à la mise en application de certaines décisions.

2.2. Missions et responsabilités du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion a une mission bien plus étendue et plus complexe à la fois, une mission d'intégrer au mieux la complexité interne et externe en élaborant des processus et des structures organisationnelles, d'assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en évidence sur le terrain.

Le contrôleur de gestion se doit clarifier les notions de mission et objectifs associés à fin que son entreprise soit performante et peut être responsable du système d'information de gestion de l'entreprise il devient alors :

Le concepteur du système d'information et a pour tâches :

> La définition et la qualification des centres de responsabilité en fonction de l'organigramme qu'il peut évoluer compte tenu des attributions réelles;

> Le retrait d'un certains nombres d'informations et conseils de la direction générale et les opérations sur les choix d'indicateurs, leur retraitements associé à leur impacts ;

> L'élaboration des tableaux de bord donc des indicateurs de performances ;

> Il définit la procédure budgétaire et organise les itérations entre les services nécessaires à la cohérence d'ensemble.

Le contrôleur de gestion doit donc respecter les principes de cohérence, d'importance des informations traitées (clarté, compréhension, adoption), la stabilité dans le temps pour garantir le maintien, voir le développement de ces services délégués tout en prémunissant les risques liés à tel ou tel type de gestion.

2.3. La place du contrôle de gestion dans une entreprise

La place du contrôle de gestion dépend de plusieurs facteurs, de son mode de fonctionnement ; des moyens disponibles et des objectifs poursuivis par la direction générale, dont la taille (petite, moyenne et grande) est le principal facteur.

Généralement le contrôle de gestion est relié à la direction financière soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le directeur financier et non pas en contact directe avec la direction générale.

Mais, l'évolution la plus récente tend à situer le contrôle de gestion en dehors de toute hiérarchie et à le rattacher directement au directeur général de l'entreprise. Cette position favorise l'indépendance du contrôleur de gestion et lui donne des pouvoirs d'intervention beaucoup plus importants.

De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adoptées par les organisations. Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- **Position fonctionnelle ;**
- **Position d'état major « staff ».**

2.3.1. Position fonctionnelle

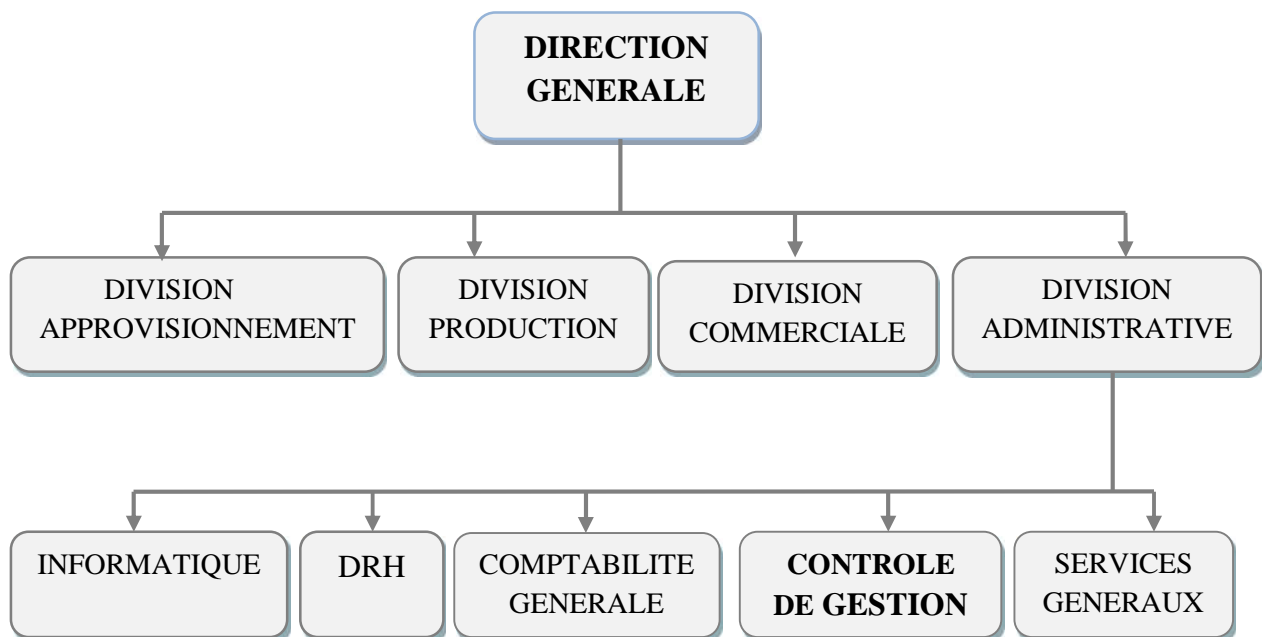
En générale, le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, Comptable et financière dont la principale fonction est réduite soit :

> A l'établissement des devis, la surveillance des marges ou le calcul du seuil de rentabilité ;

> A un réseau de comptabilité analytique où la connaissance de gestion est dans ce contexte limitée au champ comptable et ne participe pas au processus de planification stratégique et de contrôle budgétaire de l'entreprise.

Le schéma suivant montre avec précision la position fonctionnelle du contrôle de gestion :

Figure N°02 : organigramme illustratif de la position fonctionnelle du CG



Source : ERIC MARGOTTEAU, contrôle de gestion, édition Ellipse, 2001. P 470.

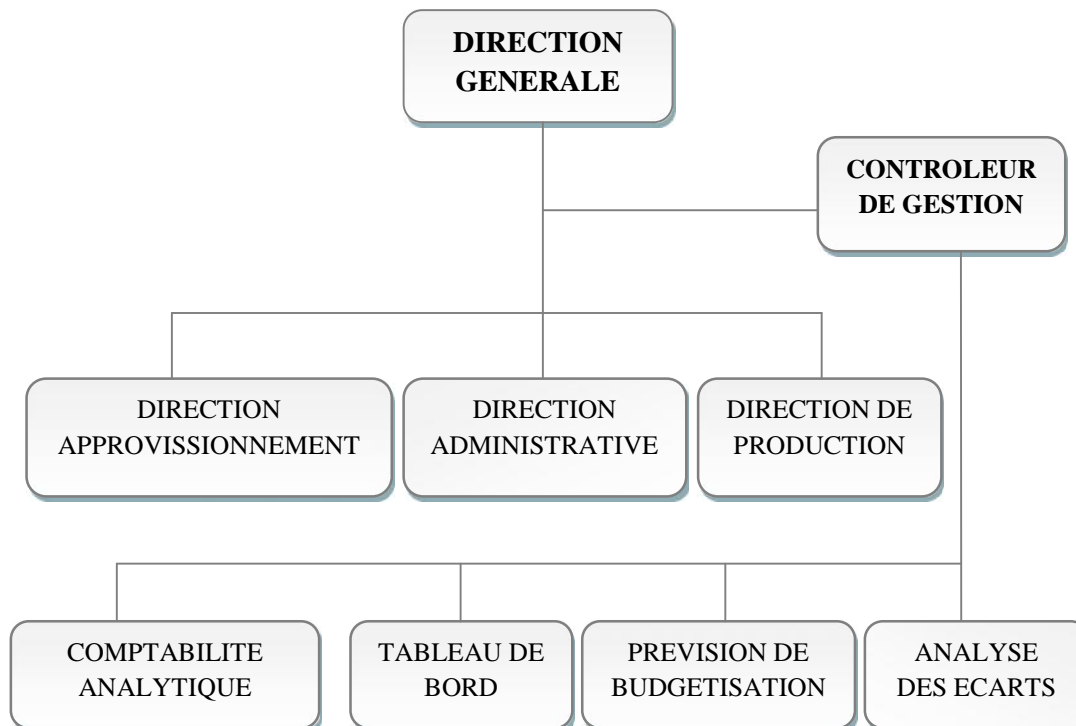
2.3.2. Une position d'état major (staff)

L'évolution la plus récente a situé le contrôle de gestion en dehors de toute hiérarchie et le rattacher directement aux dirigeants (direction générale) de l'entreprise. En effet, le contrôleur de gestion a pour mission, d'aider chaque membre de l'entreprise, du Directeur Général à l'échelon le plus bas de la hiérarchie. Mais, il n'a pas d'autorité hiérarchique, il ne doit avoir que pour le personnel qu'il occupe. Ainsi, il sera très efficace en occupant une position de « staff » auprès de la direction générale « **Président Directeur Générale, Directeur Générale ou Secrétaire Générale** ». L'avantage dans tout ça, c'est que le contrôleur de gestion est indépendant. En effet, le contrôleur de gestion bénéficie du soutien de la direction générale, il peut transmettre directement les différents rapports qu'il est amené à élaborer.

Cette position le décharge de toute responsabilité directement hiérarchique et met en évidence son rôle de **conseiller de gestion**, sa tâche d'animation et de coordination sera facilité.

Le schéma qui vient montre avec précision la place qu'occupe le contrôleur de gestion dans position d'état major :

Figure N° 03: Organigramme illustratif de la position staff du contrôle de gestion



Source : MARGOTTEAU Eric, contrôle de gestion, Edition Elipses Paris, 2001, p 471.

3. Le concept de performance

La performance est un concept intégrateur et englobant, elle a toujours été a priori une obscurité, peu défini précisément.

Pour appréhender la performance d'une manière plus déterminée et moins contingente, un certain nombres de clarifications sont nécessaires.

3.1. Définition de la performance

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

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

Le vocabulaire de performance¹¹

Les trois notions suivantes sont associées au concept de performance ;

- > L'économie consiste à se procurer des ressources nécessaires aux moindres coûts ;
- > **L'efficacité** maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources, ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ;
- > **L'efficace** traduit l'aptitude à atteindre les objectifs.

Les deux critères (**efficace et efficacité**) sont essentiels pour la réalisation des objectifs. Pour dissiper toute anarchie, nous dirons que l'efficacité concerne l'emploi des ressources, et l'efficace le degré de réalisation des objectifs définis. On peut être efficace sans être efficace, les deux concepts sont donc utiles pour appréhender la performance.

Ainsi donc, si une entreprise efficace est aussi efficace cela signifie qu'elle a atteint son objectif et opère au coût le plus bas.

3.2. La notion de l'objectivité

C'est un résultat d'acte de volonté qui prétend un double effort, ce n'est pas une tâche à accomplir, c'est une cible à atteindre, qui sera :

Mesurable ; Assorti des moyens et des délais.

La mesure des objectifs permet aux responsables de savoir où ils sont, de faire un plan et pouvoir déterminer les actions prioritaires et reconnaître les efforts, puisqu'un progrès qui n'est pas mesurable n'existe pas, une mesure qui ne génère pas d'action ne sert à rien. Cependant la mise en œuvre d'un plan d'action détaillé est une garantie de succès dans l'attente des objectifs qui doivent comprendre :

- > Des actions, un responsable ou des responsables ;
- > Un délai (date de début et fin d'action) ;
- > Les résultats attendus ;
- > Et les moyens nécessaires (leurs nature, leurs coûts).

¹¹ **DORIATH Brigitte**, le contrôle de gestion en 20 fiches ,5^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2008, P 129.

En tant que processus, le contrôle de gestion intervient à tous niveaux d'entreprise, il s'est développé au sein de l'entreprise à travers ses pratiques, ses usages et ses champs d'intervention pour assurer la pérennité de la firme. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure et de performance qui repose sur des outils opportuns et pertinents comme la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, système d'information et tableau de bord.

En effet, ces derniers sont bien exposés dans la prochaine section avec plus de détail et de précision.

Section 03 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion

La décision de mettre l'entreprise sous contrôle engage l'avenir pour une longue durée, il met en cause l'ensemble des pratiques, procédures et documents de sa direction. Elle touche aux problèmes de motivation, d'évaluation et au style de pilotage principalement aux sources d'information et à la manière de communiquer au sein de l'entreprise, elle suppose enfin, des moyens appelés aussi outils de contrôle, qui sont non négligeables pour la collecte et traitement d'information, ainsi pour une bonne prise de décision.

On va tenter d'énumérer dans ce qui suit, les différents outils, qui permettent d'informer et d'aider le contrôleur de gestion à bien mener sa mission au sein d'une entreprise, ces outils sont en nombre de quatre (4), la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information, le tableau de bord et le reporting.

1. La comptabilité analytique

1.1. Définition

La comptabilité analytique : « est un système de saisie et de traitement des informations comptables, qui a pour but de connaître et contrôler les coûts, selon une démarche s'appuyant sur l'analyse des composants directs. Elle permet de déterminer la valeur de certains éléments, de fixer les prix des produits, d'expliquer les résultats, de référencier les rentabilités partielles et globales, d'établir des prévisions et d'analyser les écarts entre résultats et prévisions. La comptabilité analytique est l'outil de gestion indispensable, une aide à la décision »¹².

¹² DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, gestion Puf, 1991, P 121.

Donc, la comptabilité analytique est nécessaire et utile pour le contrôle, elle n'a plus seulement pour mission de calculer des coûts mais d'aider à la prise de décision elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments rentables de rendement et de contrôle, elle a pour objectif de déterminer les coûts des biens et services et l'analyse des conditions interne de l'entreprise.

1.2. Le rôle de la comptabilité analytique

Ses objectifs sont intrinsèquement liés au processus du contrôle de gestion qui sont comme suite :

> **Informé** : l'un des tout premiers rôles de la comptabilité analytique est d'informer les responsables sur les différentes fonctions qui structurent l'entreprise et les coûts des produits qu'elle fabrique ou commercialise, afin d'estimer la rentabilité. Elle influence ainsi directement le comportement des dirigeants et responsables.

> **Prévoir** : la prévision est essentielle pour le pilotage de l'entreprise. La comptabilité analytique doit permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts que peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider les dirigeants dans la prise de décision.

> **Contrôler** : la notion du contrôle est retenue au sens strict du terme. il s'agit de Contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions.

> **Expliquer** : c'est une fonction importante, son but est d'expliquer sur le fond, les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations ; pourquoi ce produit ou l'autre n'est pas rentable...etc. Ce travail fait essentiellement appel aux capacités d'interprétation, de raisonnement, et à l'expérience du contrôleur de gestion. Il est inhérent au processus du contrôle.

Mais l'objet de cette dernière reste cependant relativement limité aux coûts et elle ne peut pas tout traiter.

1.3. Les objectifs de la comptabilité analytique

Ces objectifs se résument comme suite :

- la connaissance des coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise.
- La détermination de la valeur des stocks grâce aux méthodes d'inventaire approprié.

- L'explication des résultats en calculant les coûts et les prix de revient des produits de l'entreprise.
- Etablir des prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation) ;
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets) ;
- Analyser les performances de l'entreprise ;
- Déterminer les responsabilités par centre de profits et évaluer les rendements par activité, voir même par produit et par région géographique.

En remarque que la comptabilité analytique s'intéresse au processus d'exploitation donc au résultat engager par tous les produits de l'entreprise.

L'organisation de la comptabilité analytique est liée aux différentes fonctions de l'entreprise est ca lui permet de :

- Expliquer les variations de la productivité et de la rentabilité de tous les produits fabriqués ;
- Situé les responsabilités de gestion ;
- Elle est considérée comme un souci d'information interne auquel l'entreprise doit rependre.

1.4. Les méthodes de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique fait appel à plusieurs méthodes nous avons développé quelques une, mais avant d'appréhender ces méthodes nous allons dabord donné des petites définitions des coûts et des charges et leurs types pour ne pas les confondre.

○ **Un coût** : est la somme des charges relatives à un élément défini au sein des raisons comptables, le choix des coûts à calculer ce fait en fonction des activités de l'entreprise de sa structure de ses objectifs et du pilotage.

○ **Une charge** : c'est une consommation de ressources par l'entreprise.

1.4.1. La méthode des coûts complets

Un des objectifs de la comptabilité analytique est de déterminer le coût de revient complet d'un bien. La méthode la plus ancienne et plus simple est la méthode des coûts complets (**sections homogènes ou centres d'analyse**).

A. Définition

La méthode des coûts complets consiste à affecter et/ou imputer toutes les charges au coût produit. C'est la démarche la plus ancienne, mais qui reste encore la plus utilisée dans les entreprises.

Cette méthode repose sur le calcul des coûts opérés en suivant pas à pas le cycle d'exploitation jusqu'à obtention du coût de revient des produits vendus.

À chaque stade du cycle de la production d'un bien ou d'un service correspond un calcul et un niveau de coût (coût d'achat, de production et coût de revient).

B. Principes de la méthode des coûts complets

Elle s'appuie sur une classification des coûts basée sur la typologie directe et indirecte et l'affectation totale de ces charges vers les centres principaux.

- **Les charges et leur imputation**

Les coûts directs sont directement affectés aux produits, sans répartition préalable.

Les coûts indirects, le sont au moyen de clefs de répartition caractérisant avec le plus de pertinence possible de consommation globale des ressources des produits considérés, elles doivent être analysées, réparties puis imputées.

Par exemple ; on peut répartir le coût de maintenance en fonction des temps de production effectif de chaque produit, les coûts d'achats au prorata de la matière consommée par chaque produit.

- **Le traitement des charges indirectes**

Cette méthode est fondée sur la décomposition d'activités en centre d'analyse, il existe deux types ; centres principaux et centres auxiliaires.

○ Centres principaux

Ils se trouvent au cœur du processus de production (chaîne de fabrication, approvisionnement) ; on peut aisément définir une relation entre leur activité et les produits obtenus.

○ Centres auxiliaires

Dont leurs activités assistent à celle des centres principaux (administration ; maintenance ; gestion de personnel, transport, entretien ...).

Quelque soit le nombre et le type du centre, l'objectif est tjrs le même, c'est d'aboutir au coût de revient complet du produit.

C. Les critiques de la méthode

Cette méthode est difficile à mettre en œuvre et se présente en contradiction avec un besoin d'une information rapide et un système évolutif lié à un environnement économique turbulent ; un chef d'entreprise préfère souvent une information grossière, mais rapide plutôt qu'une étude précise, mais tardive.

1.4.2. La méthode des coûts variables (direct costing)

A. Définition

Elle consiste à mesurer l'importance de l'activité de l'entreprise et surtout la capacité du chiffre d'affaire à couvrir les charges variables dans un premier temps puis les charges fixes. Elle permet d'éclairer notamment les décisions de lancement et l'abandon de produit.

Il faudrait éviter la confusion résultante d'une traduction littérale de **direct – costing** avec le coût direct comme on le fait fréquemment dans la pratique. Il convient de bien noter que **direct** doit être traduit par **variable** et non par **direct**.

B. Les principes de la méthode

> Le coût variable permet de séparer les charges variables des charges fixes, sachant que les charges variables sont celles qui varient avec le volume de production ou le taux d'activité, et les charges fixes sont constantes quelque soit leurs activités ;

- Le coût variable est constitué par l'ensemble des charges ;
- Le coût variable est également appelé « direct costing » ; à ne pas confondre avec coût direct ;

- La différence entre le total des charges variables forme une masse représentant les charges de structure considérées comme fixes à court terme ;
- À moyen et long terme, toutes les charges sont variables, les éléments fixes évoluent par paliers.

C. Intérêt de la méthode

L'intérêt de la méthode réside dans la présentation dynamique des coûts et elle permet de procéder à une analyse des résultats de l'entreprise grâce à de différents indicateurs de gestion qui constituent des supports essentiels pour la prise de décision stratégique (abandonner un produit, lancer un nouveau produit...). Parmi ses indicateurs ; **le seuil de rentabilité, la marge de sécurité et l'indice de sécurité, le levier opérationnel.**

1.4.3. La méthode ABC

A. Définition

La méthode ABC est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à identifier les activités ou les processus requis pour leur création et à prendre en compte leurs coûts respectifs.

La démarche adoptée par la méthode ABC consiste à représenter l'entreprise comme un ensemble d'activité ayant les relations entre elles au sein d'un processus clairement défini.

> L'activité est un ensemble de personnes, de technologie, de matières premières, et de méthodes qui permettent de produire un produit ou un service donné.

> Le processus est une combinaison d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un objectif commun. (Exp : processus de développement et de mise au point d'un nouveau séjour ou voyage, processus de réservation).

> L'inducteur est une unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les différents produits.

B. Le Principe de la méthode

La méthode ABC repose sur le principe suivant¹³ : les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités.

¹³ JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, Ed DARIOS, paris, 2007, P 238.

Les ressources sont réparties entre les activités à l'aide d'un inducteur de coût (clé de répartition dans les méthodes traditionnelles) et les activités sont ensuite imputées aux objets de coût (produits ou services). Contrairement aux méthodes traditionnelles, qui proposent de répartir les ressources utilisées par l'organisation sur les objets de coût. La méthode ABC intègre une interface, l'activité qui apparaît comme la cause première des coûts. Ce principe d'affectation a pour objectif d'améliorer la traçabilité des charges, qui permet le suivi de leur évolution et ainsi, d'en faciliter la maîtrise.

La comptabilité analytique joue une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise. À travers cet aperçu, nous pouvons conclure que la bonne gestion et la préparation de l'entreprise ne peuvent être assurées que par la mise en place d'un système de comptabilité analytique. Son rôle d'outil de contrôle de gestion permettra aux gestionnaires, s'il est utilisé efficacement de prendre les bonnes décisions et de se prémunir ainsi d'un moyen de prévention contre toute forme de menace qui peut affecter la pérennité de l'entreprise.

2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptible d'être utilisées pour établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire, pour faciliter la prise de décision à l'intérieure de l'entreprise.

2.1. Définition de la gestion budgétaire

Selon Alazard Claude: « La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées « les budgets ». Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts qui doivent entraîner les actions correctives.».

La démarche de prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et une anticipation sur les réalisations et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise.

2.2. Définition du budget

Le budget : « est un plan à court terme chiffré comportant une affectation des ressources liées à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise ». ¹⁴

C'est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable. Il définit les ressources qu'ils lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés sur une périodicité plus au moins (mensuel, trimestriel).

2.2.1. Typologie des budgets

En distinguant d'une manière générale plusieurs budgets citant quelques un :

A. Les budgets opérationnels

Traduisent les opérations liées au cycle d'achat, de production et de vente. Il s'agit du budget des approvisionnements et de ses charges, du budget de production et des ventes et les charges de commercialisation.

B. Le budget de vente (budget commercial)

Toute l'architecture du système budgétaire repose sur le budget de vente qui constitue la pierre angulaire, son but est d'établir une prévision des ventes réalisées.

Son élaboration exige de rassembler des informations sur l'évolution prévisible de la demande et de traiter ensuite des données par les techniques de prévision des ventes à court terme, par exemple la régression linéaire qui vise à établir une relation entre le niveau des ventes et les variables qui sont susceptibles d'avoir une influence sur le chiffre d'affaire.

C. Les budgets généraux

Ils assurent la vérification des prévisions à travers le contrôle des équilibres fondamentaux :

- L'équilibre de trésorerie ;
- La rentabilité d'exploitation ;
- L'équilibre financier.

¹⁴ **GUEDJ Norbert**, le contrôle de gestion, Ed d'Organisation, Paris, 2001, p 254.

2.2.2. Les limites de la gestion budgétaires

> La construction budgétaire se fonde en grande partie sur les modèles passés, elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces, c'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;

> La désignation des responsabilités, le contrôle peut être mal vécu. une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;

> Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables.

> Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.¹⁵

3. Le système d'information

L'information est l'élément essentiel dans le processus de prise de décision, elle joue un rôle important dans une organisation, celle-ci circule à travers le système d'information qui a connu une évolution considérable ces derniers temps, il offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés, avant de définir ce dernier, nous allons avant tout définir la notion de l'information.

L'information est au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au cœur de toute décision à prendre.

Selon DAVIS : « l'information représente les données transformées sous une forme significative, pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions. »¹⁶

3.1. Définition du système d'information

Plusieurs définitions peuvent être données nous nous limiterons à celle qui sera plus significative :

¹⁵ DORIATH Brigitte, op. Cité, p16.

¹⁶ ALAZARD C et SEPARI S, Op. Cit, p 337.

Selon **BOUAR.F** et **LAURENT.P** : « un système d'information est un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre des décisions et agir »¹⁷.

Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées permettant de fournir des informations nécessaires à la prise de décision dans l'entreprise, toutes les données de la comptabilité de l'entreprise, de gestion des ressources humaines, techniques, économiques, financières, juridique, démographiques qui vont venir de l'environnement externe sont étudiées, analysées dans le système d'information de l'entreprise.

3.2. Les objectifs d'un système d'information

Le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus du contrôle de gestion et il effectue des traitements qui lui sont demandés.

Ainsi, on identifie les trois finalités essentielles d'un système d'information :

- **Contrôle** : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées ;
- **Coordination** : le système d'information doit permettre de suivre les actions présentées ;
- **Décision** : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur ;

Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion qui doit être un système d'information représentant le fonctionnement de l'entreprise pour le contrôler, pour le coordonner et pour aider à la prise de décision.

Les systèmes d'information ont beaucoup évolués avec l'évolution technologique. Traditionnellement, les systèmes informatiques étaient simplement envisagés dans un but de rationalisation des tâches existantes telles que le suivi de la production, la comptabilité ou la facturation. À notre époque, les systèmes d'information jouent un rôle de plus en plus stratégique et fournissent une véritable aide à la décision. Ainsi, un système d'informations décisionnelles, le contrôle de gestion et le pilotage de la performance doivent répondre aux exigences des contrôleurs de gestion.

¹⁷ **BOUAR F** et **LAURAN P**, *économie d'entreprise*, Tome 2, Edition d'organisation, Paris, 1997 p 65.

4. Le tableau de bord et le reporting

La comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire produisent une information détaillée, exhaustive, en revanche la gestion d'une organisation (un service, une entreprise, un groupe...) requiert des informations synthétiques et triées. C'est le rôle du tableau de bord et du reporting.

4.1. Le tableau de bord

4.1.1. Définition

Le tableau de bord est un outil flexible qui permet de communiquer de façon simple, rapide et dynamique les indicateurs de performance retenus par l'entreprise en fonction de ses objectifs. Il s'agit donc, d'un moyen pour regrouper l'information importante que requière le gestionnaire pour prendre une décision éclairée .

On compare souvent le tableau de bord de gestion à celui de renseignement requis pour nous situer pour le fonctionnement de notre voiture et nous conduire à bon port¹⁸ .

Le tableau de bord fourni au responsable de l'entité, les informations relatives ont cette dernière pour en assurer le contrôle et la maîtrise.

Étant donné que notre travail portera sur le tableau de bord, les points nécessaires seront mis en évidence avec plus de précision dans le chapitre qui vient.

4.2. Le reporting

4.2.1. Définition : « *Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité* »¹⁹.

On peut également le définir comme un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels

Le reporting est un système normalisé de remonté de l'information essentiellement, mais exclusivement, comptable et budgétaire après un travail de synthèse et de tri.

¹⁸ **BOUIN Xavier et SIMON Francois-Xavier**, op.cité, P 11.

¹⁹ **GUEDJ Norbert**, *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* , Edition l'organisation, 3^{eme} édition, 4^{eme} tirage ,2005, p 285.

4.2.2. Les principes du reporting

On y trouve trois principes de base :

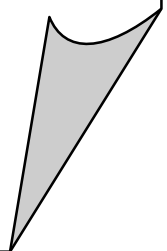
- **Contrôlabilité** : chaque rubrique a un responsable on ne juge les gents que sur quoi ils sont responsables ;
- **Détermination des écarts par exception** : pour faciliter la vérification par la direction générale, un seuil de tolérance est fixe.
- **Et correction des écarts** : s'il ya un écart, le responsable du centre doit pouvoir proposer une action corrective.

Conclusion

Les outils qu'utilise le contrôleur de gestion bien qu'ils sont pour des fins différentes servent tous à la collecte et traitement de l'information qu'à la prise de décision, ils présentent en commun la mesure de performance. Donc, l'étude de ses outils fait apparaitre la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des actions engagées par l'entreprise en assurant son développement.

Dans le prochain chapitre, nous nous intéresserons à un outil en particulier ; le tableau de bord qui a fait preuve de compétence dans la mesure où il répond à l'exigence de la gestion en informations rapides, pertinentes et transversales aux différents niveaux hiérarchiques.

CHAPITRE 02
LE TABLEAU DE BORD DE
GESTION



Chapitre 02

Le tableau de bord de gestion

Introduction

Dans sa recherche de maîtrise de l'information, le contrôle de gestion a besoin de la comptabilité de gestion et du contrôle budgétaire qui produisent des informations détaillées et exhaustives, mais a aussi besoin d'un outil rapide et plus fréquent qui fournisse des informations essentielles sur le fonctionnement des activités et de la performance dont, le tableau de bord.

En effet ce dernier doit fournir à chaque responsable toutes les données multiples indications utiles pour le pilotage et la bonne prise de décision.

De même pour bien diriger son affaire un chef d'entreprise doit avoir à sa disposition des indicateurs sur les éléments clés de la marche de l'entreprise et si possible quelques indicateurs extérieurs.

Certes, la gestion d'une entreprise est comparée à la conduite d'un avion moderne qui comporte un tableau de bord, donnant de multiples indications utiles au pilote pour atteindre ses objectifs, les indicateurs peuvent être relatifs à l'appareil lui-même, données internes telles que : l'huile, essence, ...etc. Ou bien des données externes telles que : température, pressions atmosphérique.

Dans ce présent chapitre nous allons commencer par une conception générale sur le tableau de bord et sa définition, ses caractéristiques, typologies et fonctions puis nous allons citer ses instruments et indicateurs finalement on va présenter quelques méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

Section 01 : Généralités sur le tableau de bord

1. Concepts du tableau de bord

1.1. Définitions et rôle du tableau de bord

1.1.1. Définitions du tableau de bord

On a choisi quelque définition qui varie selon plusieurs auteurs, parmi celle qui nous paraissent nécessaires :

A. Définition de GUEDJ Norbert:

Il donne une définition plus détaillé : *« 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 doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise ».*²¹

B. Définition donnée par ALAZARD Claude et SEPARI Sabine :

Dans un ouvrage récent, Alazard C et Separi, définissent le tableau de bord de gestion comme *«un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à Coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.»*²²

C. Définition BOISSELIER Patrick:

Le tableau de bord est : *« Un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs ».*²³

D. Définition de SAULOU Jean-Yves :

Le tableau de bord doit également être *«un outil d'aide à la prévision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir, afin d'appréhender le futur avec moins d'incertitude»*²⁴ .

²¹ GUEDJ Norbert, *le contrôle de gestion*, 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P 285.

²² ALAZARD C et SEPARI S, Op. Cit, p 634.

²³ BOISSELIER Patrick, *Contrôle de Gestion, cours et applications*, Edition Vuibert, Paris, 1999, P 70.

²⁴ SAULOU Jean-Yves, *Le tableau de bord du décideur*, Ed. D'ORGANISATION, Paris, 1982, P 40.

Ainsi, il s'agit d'un outil qui permet de répondre aux besoins de pilotage, et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

1.1.2. Le rôle du tableau de bord

Au fur et à mesure du temps la souplesse d'utilisation du tableau de bord suscite un développement de plus en plus large de ses rôles :

A. Le tableau de bord, instrument de mesure et de comparaison

Le tableau de bord permet de:

- > Contrôler en permanence la réalisation par rapport aux objectifs fixés ;
- > Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ;
- > Détecter les points faibles et anomalies qui ont une conséquence sur le résultat de l'entreprise.

B. Le tableau de bord aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les clés de la gestion. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ses phénomènes et par une suivie d'action corrective.

De manière idéale, un tableau de bord devrait aider :

- > Pour une prise de décision en temps réel de l'entreprise ;
- > Pour une prise de décision répartie ;
- > Pour des informations adaptées à chaque décideur ;
- > Pour le pilotage d'objectifs diversifiés.

C. Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord :

- > Doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
 - > Permet aux subordonnés de commenter les résultats, les faiblesses et les points forts ;
 - > joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.
-

1.2. Avantages et conditions de réussite d'un tableau de bord

1.2.1. Les avantages du tableau de bord

Les avantages du tableau de bord sont assez nombreux citant quelques uns ;

- > La possibilité d'assurer le suivi et le contrôle des activités majeurs de chaque service ;
- > Anticiper les dysfonctionnements éventuels qui peuvent surgir au niveau des services ;
- > L'analyse de la performance des activités des services ;
- > Permettre via les écarts et les constatations obtenus de formuler des décisions.

1.2.2. Les conditions de réussite

- > La coopération primordiale des responsables lors de la collecte des informations ;
- > Obligation d'avoir un esprit de synthèse d'analyse ;
- > La nécessité d'assimiler le vocabulaire de l'activité de chaque service avant d'entamer la conception.

1.3. Objectifs et limites du tableau de bord

1.3.1. Les objectifs du tableau de bord

Avant tout, Les tableaux de bord ont vocation à servir à des responsables clairement identifiés et sont conçus à leur intention.

- Le premier point à respecter est donc d'indiquer le responsable auquel s'adresse le tableau de bord ;
- Les tableaux de bord synthétisent les informations propres à chaque responsable (c'est un outil de pilotage) ;
- C'est un document de travail qui permet d'apprécier :
 - > Les résultats d'actions engagées antérieurement ;
 - > De dissimiler les actions correctives ;
 - > De rendre compte à l'autorité qui a délégué les responsables.
- Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières, données quantitatives et qualitative ; chiffrées ou non, mais qui porte sur l'entreprise et son environnement.

Ñ Permet de localiser les points faibles et les points forts de l'entreprise et constitue une base de prise de décision ;

Ñ Le tableau de bord apparait comme un instrument de maîtrise de l'action des responsabilités en première approximation et permet aux responsables d'agir le moment venu. Assure la nécessaire solidarité inter centre, une mission peut faire l'objectif d'une responsabilité partagée entre différents départements, ainsi les décisions nécessaires doivent être prises conjointement.

1.3.2. Les limites du tableau de bord

- Les tableaux de bords s'inscrivent dans une vision analytique de l'entreprise, c'est-à-dire sur une analyse cloisonnée des centres ; or la dépendance de ces derniers peut difficilement être neutralisée il convient donc de tendre vers une perception systématique en raisonnant par processus transversal, inter centres, en identifiant les responsables du processus ;
- Il n'ya pas de tableau de bord adapté à chaque service au niveau hiérarchisé mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans ce soucié d'adaptation aux nouveaux besoins, nouveaux objectifs ou moyens ;
- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- La mesure de performance se heurte souvent aux comportements déviant, les auteurs cherchent naturellement à soigner les activités éclairées par les indicateurs, voir, recourir à des raisonnements malveillants pour l'entreprise, mais dictés par une rationalité individuelle. (les responsables des achats gérant des milliers de références).

1.4. Types et caractéristiques du tableau de bord

1.4.1. Les différents Types du tableau de bord

A. Tableau de bord d'activité (destiné au reporting)

Il s'agit du tableau de bord classique qui présente des indicateurs pour suivre des activités, ces derniers consistent toute statistique relative, présentés généralement sous forme de fonctions de l'entreprise, issues par exemple, de l'organigramme et /ou des activités mises en œuvres. Ce type est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité ayant une structure définie.

B. Tableau de bord de pilotage

C'est le véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'actions préalablement définis.

Ce type correspond à une préoccupation décideurs pour parvenir à leurs objectifs avec des moyens limités qui implique de piloter, a pour obligation de clarifier, convaincre le plan diffusé, faire partager l'essence même de ce métier et définir le plan d'action stratégique pour atteindre les objectifs.

C. Tableau de bord projet

Il existe un autre types de tableau de bord utilisé dans le management qui est « tableau de bord projet », dans ce type le responsable du projet pilote en fonction de l'objectif à atteindre, en adaptant en permanence les moyens nécessaires et disponibles aux caractéristiques du produit à livrer, toute en permanence le chemin critique optimum.

1.4.2. Les caractéristiques du tableau de bord ²⁵

A. Un tableau de bord utile contient généralement quatre (4) éléments essentiels :

- un tableau rassemblant les indicateurs pertinents ;
- un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau ;
- un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours et à venir ;

²⁵ AIT MATEN Souad et IDIRI Samira, *Le Tableau De Bord : outil de contrôle, et de mesure de La performance*, mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011, P28.

- un écart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

B. Une bonne conception implique

- une qualité des données ;
- une limitation à l'essentiel ;
- une présentation lisible et interprétable, accessible à ses destinataires qui ne sont pas forcément des techniciens des chiffres ;
- une mise à jour périodique régulière adaptée aux besoins ;
- qu'il soit évolutif, c'est-à-dire qu'il prévoit des modalités d'actualisation ;
- un raisonnement en termes prévisionnels en pensant toujours à l'adaptation aux évolutions futures et en ne se contentant pas d'accumuler des informations sur le passé ;
- une restitution à faibles coûts et dans des délais corrects permettant la fonction d'alerte ;
- Et un climat de confiance et une adhésion à l'outil, sont essentiels.

2. Les fonctionnalités du tableau de bord ²⁶

Le tableau de bord peut être considéré comme un instrument à dimensions multiples, en plus de son rôle d'outil de contrôle de gestion, de pilotage et d'aide la prise de décision.

2.1. Outil de diagnostic

Il attire l'attention sur les phénomènes « anormaux », c'est-à-dire, qui sont au-delà d'un seuil de tolérance défini en valeur absolue ou relative pour chaque indicateur.

Ainsi alertés, les responsables cherchent les causes des dérives et imaginent les actions correctives possibles en simulant leur impact sur les résultats. Le tableau de bord est, en générale, un excellent révélateur des points faibles dans l'organisation (doubles emploi, définition insuffisantes des responsabilités...).

2.2. Outil de dialogue et de réactivité

Si on revient à la définition du tableau du bord de **Guedj Norbert**, on constate qu'il sert de langage commun aux différents membres de l'entreprise. Il sert à instaurer le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de cette dernière. Chaque responsable analyse, dès lors,

²⁶ **LEROY M**, *le tableau de bord au service de l'entreprise*, 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001, pp 42-43.

ses écarts et tente d'expliquer les causes. Il demande alors, des directives ou des moyens supplémentaires. C'est à la direction générale de veiller à la cohérence des actions correctives.

2.3. Outil de motivation des responsables

Il constitue un miroir qui reflète les performances des dirigeants et leur aptitude à relever les défis qui leur sont posés. Il montre donc, l'évolution et les progrès vers la réalisation des objectifs par la création d'une sensation de maîtrise qui stimule la motivation des individus et la cohésion des équipes.

2.4. Outil d'information

Tout en se nourrissant lui-même d'information, le tableau de bord permet aussi d'informer en temps réel du fonctionnement de l'entreprise et suivre son activité, d'une part, et d'informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise, d'autre part.

Le tableau de bord s'insère dans la mission de suivi. Il contribue aussi à faire progresser une culture forte de gestion d'une organisation. Il permet une gestion prévisionnelle et non pas seulement curatif. Ses missions principales peuvent être résumées comme suite :

- Alerter un responsable ;
- L'alerter rapidement, en temps réel ;
- L'aider à redresser la barre vers les objectifs fixés ;
- Eclaircir les points à redresser ;
- L'aider au pilotage de son activité.

Section 02 : Instruments et conception du tableau de bord

La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite un certain nombre d'outils ou instruments, mais aussi, des indicateurs pertinents et efficaces. Dans ce qui suit, nous allons faire apparaître ces derniers et les expliquer avec plus de détail.

1. Les instruments du tableau de bord

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord tels que : les valeurs et les écarts, les graphiques, les ratios et les tableaux.

1.1. Les valeurs brutes et les écarts

1.1.1. Les valeurs brutes

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, c'est-à-dire la mesure des grandeurs sur lesquelles il travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ce qui constitue un outil de pilotage essentiel, puisqu'il facilite le constat des dérives éventuelles par apport aux prévisions.

1.1.2. Les écarts

« *L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée ; écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée* ». ²⁷

Moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire, **exemple** : un directeur commerciale ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts concernant les ventes (par famille de produit).

1.2. Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance.

Exemple : le chiffre d'affaires par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...etc.

Les ratios respectent quelques principes :

- > Un ratio seul n'est pas significatif, c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui l'est ;
- > Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation de ratio soit une amélioration de la situation et une diminution soit une dégradation ;
- > La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

1.3. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance ou bien une répartition entre divers éléments, c'est l'outil privilégié

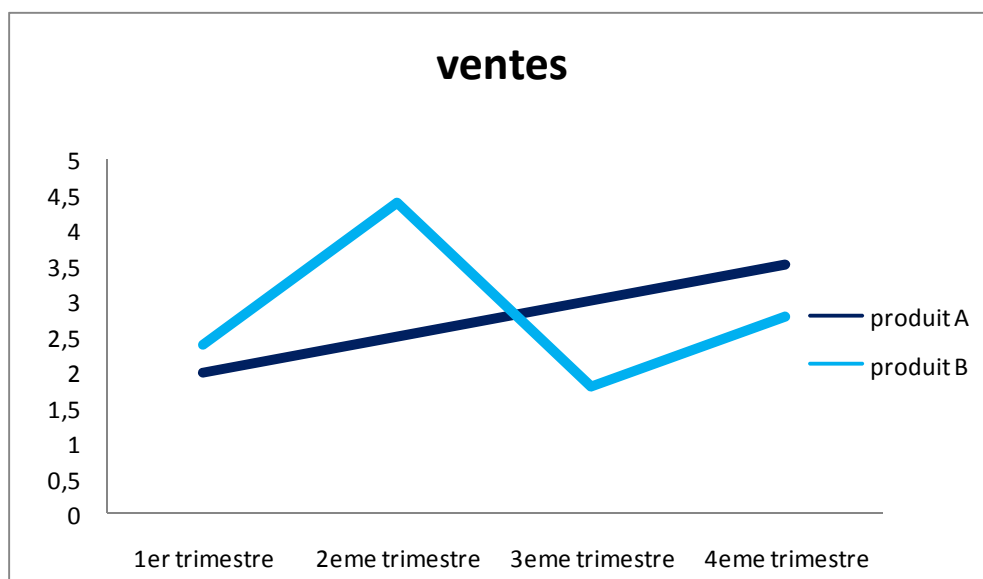
²⁷ DORIATH Brigitte, Op. Cit, P 72.

des tableaux de bord. On peut y trouver plusieurs formes, les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes et les camemberts.

1.3.1. Les courbes

Permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

Figure N°04 : représentation des courbes

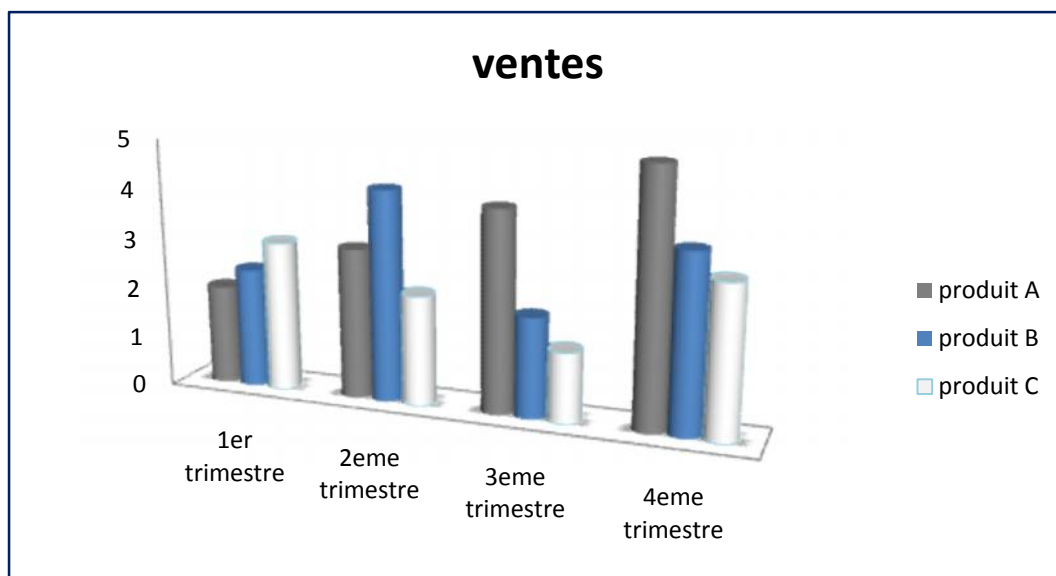


Source: Microsoft Office Word

1.3.2. L'histogramme

Ils sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, est utilisée pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure N°05 : la représentation des histogrammes (les produits par trimestre)



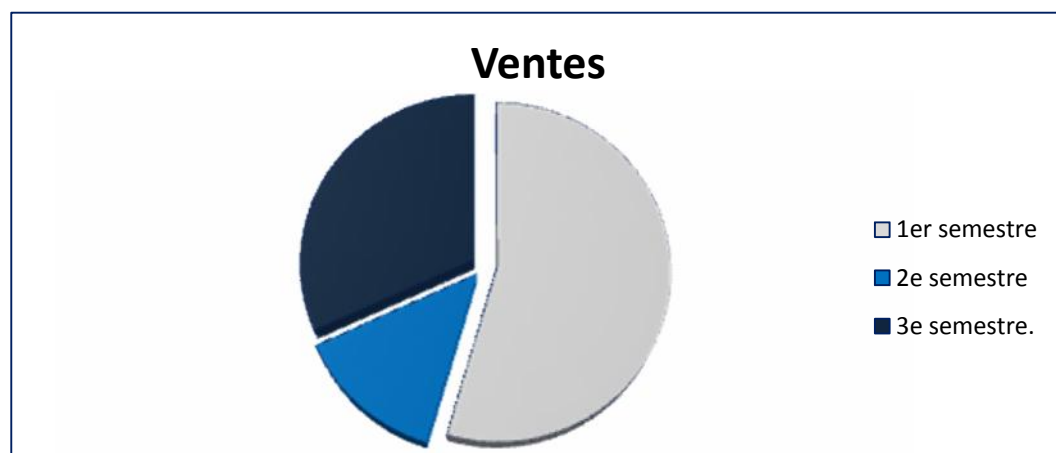
Source: Microsoft Office Word

1.3.3. Les camembert

Ils sont utilisés pour visualiser :

- Les parts de marchés ;
- La répartition du chiffres d'affaire (pour produit, client,...) ;
- La répartition des charges par nature (personnelle, matière première,...) ;
- La répartition des effectifs.

Figure N°06 : la représentation du camembert (les ventes par trimestre)



Source : Microsoft Office Word

1.4. Les tableaux

Sont en général conçus sur un modèle permettant de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des réalisations, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

Tableau 01 : Modèle général de tableau de bord décentralisé

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé MN-1	Réalisé fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin cumulé M	Objectif Fin N	A/E	D/F	D/G	commentaire
Indic 1											
Indic 2											
Indic 3											
.....											

M : mois considéré

M- 1 : le mois précédent

N : année en cours

MN-1 : le mois correspondant de l'année précédente

Source : BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion ; cours et application, Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris 2005, p478.

La mise en regard des réalisations du mois considéré **N** de la **colonne B** ou avec celle du mois **N** de l'année antérieure de la **colonne C** permet de mettre en exergue et d'apprécier les tendances (sans considéré les effets de saisonnalité).

La comparaison entre le réalisé du mois **N** de la **colonne A** avec l'objectif du mois de la **colonne E** offre la possibilité de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel de la **colonne H**, ou le taux de réalisation de l'objectif depuis le début de l'année (**colonne I**) et le taux de réalisation de l'objectif annuel prévu de la **colonne J** par un calcul à partir des montants cumulés.

1.5. Les clignotants

Ce sont des formes d'indicateurs extrêmement importantes, ils se caractérisent pour leurs aspect visuel on peut trouvés, les indices, une valeur ou un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif.

Figure N°07: Exemples de pictogrammes



Source : BOISSELIER Patrick, Contrôle de gestion, cours et application , Edition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris 2005, p 478.

On constate que ces instruments doivent êtres sélectionnés et structurés d'une manière à ce que les dirigeants doivent arrivés à l'exploiter avec efficacité du fait qu'ils sont pertinents et reflètent la situation réelle de l'entreprise.

Pour mieux cerner l'essentiel de ces instruments dans l'élaboration nous allons présentées dans le deuxième point les différentes étapes à suivre pour la conception et construction d'un tableau de bord.

2. La conception d'un tableau de bord

La réalisation du tableau de bord doit reposée sur une méthode rigoureuse, bien structurée, encadrée et suivie car ce genre de projet est trop complexe pour être mené à la petite semaine et trop important pour être mis en œuvre au gré des désirs passagers de certains utilisateurs. Cependant, la démarche doit être réaliste. Ainsi, l'approche doit permettre de développer des tableaux de bords faisables, qui s'insèrent dans un projet peut être plus

modeste mais plus réaliste, qui tient compte des besoins, des contraintes. Evidemment, en contrepartie, on doit s'assurer d'investir toutes les ressources nécessaires.

Les étapes de conception du tableau de bord sont comme suite

2.1. Organisation du projet du tableau de bord²⁸

C'est l'étape des études d'opportunités, de faisabilités et de proposition d'un plan de réalisation.

2.2. Détermination des objectifs

Les objectifs constituent la raison d'être du tableau de bord. Ils ne doivent surtout pas être confondus avec les missions (*exemple* : réduire les frais généraux d'un certain pourcentage en un délai imparti constitue un objectif ; gérer les frais généraux est une mission).

Un objectif doit être quantifiable et déterminé sur une période. Il doit par ailleurs être raisonnable et de préférence discuté ou négocié avec la direction pour demeurer réaliste et pour qu'il soit motivant.²⁹

2.3. Etablir le plan d'action pour atteindre les objectifs

La détermination d'un plan d'action va permettre d'identifier les paramètres qui influent sur l'objectif, d'où l'orientation sur le choix des indicateurs.

Exemple : réduire les frais généraux implique de déterminer quels sont les éléments sur lesquels il est possible d'agir. Il faut ainsi identifier les frais qui concourent à la croissance des dépenses : frais de déplacement, frais de communication, entretien des bureaux, etc.

2.4. Recherche et choix des indicateurs pertinents

La difficulté d'élaboration d'un tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion.

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.

Exemple : La performance d'un centre de profit est évaluée par une marge, indicateur de résultat ; les indicateurs mesurant le niveau d'activité, les coûts des moyens mis en œuvre, la satisfaction des clients, constituent des indicateurs de suivi.

²⁸ Voyer Pierre, *tableau de bord*, presse de l'université de Québec, 1999, P 153.

²⁹ Patrick Boisselier, *contrôle de gestion*, Edition Vuibert, Paris, 1999, p 76.

C'est l'étape la plus importante, sa réussite est l'un des points sensibles de l'élaboration d'un tableau de bord, ainsi il faudra choisir des indicateurs pertinents à chacun de ces derniers.

2.4.1. Définition d'un indicateur

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

L'identification d'un indicateur permet lors de la perception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée.

2.4.2. Typologies d'indicateurs³⁰

Parmi les typologies existantes, celle qui nous paraît plus pratique et plus intéressante pour notre étude de cas, c'est -à-dire à la conception d'un tableau de bord, est la typologie de **Caroline Selmer**. Cette dernière scinde les indicateurs en deux catégories, les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

A. Les indicateurs de performance

La performance est définie comme l'association de l'efficacité et l'efficience. Les indicateurs de performance mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coûts.

B. Les indicateurs de pilotage

Les indicateurs de pilotage sont concentrés d'informations particulièrement significatives, qui ont un sens immédiat par celui qui les regarde, ils permettent d'anticiper les événements et d'activer les responsables à temps.

³⁰ SELMER C, *concevoir le tableau de bord*, Edition DUNOD, Paris, 1998, pp 42-54.

En d'autres termes les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action, une activité, ils indiquent ou il faut agir pour que les résultats soient atteints : stock, sécurité, service ...etc.

2.4.3. Les fonctions d'un indicateur

Les fonctions principales d'un indicateur sont les suivantes :

- > suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- > évaluation d'une action ;
- > diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- > veille et surveillance d'environnement et de changements.

2.4.4. Les critères de qualité d'un indicateur³¹

Les indicateurs retenus pour être incorporés dans les tableaux de bord doivent répondre à certains critères :

A. Clairs et simples

Ils doivent être clairs et simples pour les responsables aux quels ils sont destinés.

B. Significatifs et durables

Chaque métier a recours à des unités d'œuvre qui traduisent de façon pertinente la relation entre l'activité exercée et les coûts ou les marges, ou qui s'appliquent aux points clés de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants des choix techniques momentanés est une autre règle de bon sens évidente afin de disposer d'un référentiel stable.

C. Prospectifs

Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester. Ils sont donc, les révélateurs rapides des phénomènes importants, ils impliquent ainsi une réactivité forte.

D. Cohérents entre eux

D'une fonction à une autre et d'un niveau à un autre, ils doivent, d'une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de toutes les fonctions et d'autre part, s'agréger

³¹ LEROY.M, Op. Cit, P 87.

au fur et à mesure que les tableaux s'emboîtent pour converger vers le niveau de la direction générale.

E. Personnalisés et motivants

L'opérationnel concerné doit y reconnaître simultanément ce qui le différencie des autres centres de responsabilité et ce qui traduit le résultat de ses efforts et de la qualité de sa gestion.

En générale les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- > La pertinence ;
- > La qualité et la précision de mesure ;
- > Et la faisabilité (sa convivialité d'interprétation et d'utilisation).

• La pertinence

L'indicateur 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 et être utilisé dans ce contexte.

• La qualité et la précision de mesure

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques :

- > La précision dans son désigne et la clarté de ça formulation ;
- > Qu'il soit défini précisément ;
- > la documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ses particularités pour permettre l'interprétation contextuelle correspondante et doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure ;
- > l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène.

• La faisabilité

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur, il doit être simple, clair et compréhensible d'une manière à ce que son interprétation doit être commune et partagée et à la mesure des capacités des utilisateurs.

La méthode de réalisation du tableau de bord aborde d'ailleurs des considérations et propose des outils pour s'assurer de répondre à chacun des critères.

- **Le Choix des indicateurs**³²

Le plan d'actions de l'objectif contient en lui-même tous les indicateurs pouvant potentiellement figurer dans le tableau de bord, mais le dirigeant ne peut tous les appréhender.

Selon M.GERVAIS, la sélection des indicateurs se fait a travers une démarche agencée comme suit :

- > Rappel des objectifs et des missions assignées au centre de responsabilité y compris ses moyens et ses performances ;
- > Rappel des facteurs clés de succès identifiés ;
- > Recherche des indicateurs permettant de suivre et de maîtriser ces facteurs de succès.

2.5. Choisir les présentations adaptées

Une fois les indicateurs choisis, il faut construire des tableaux de bords adaptés en choisissant notamment les outils, qu'on a vu précédemment, qui permettront de visualiser aisément les indicateurs nécessaires au suivi de l'action. Il peut s'agir de graphiques, de ratios ou des valeurs entières ...etc. on notera que les indicateurs doivent demeurer relativement, peu nombreux pour êtres efficaces.

2.6. La mise en œuvre se fait par :

- L'expérimentation des indicateurs par certains utilisateurs, et validation des indicateurs sur le terrain ;
- Et l'évaluation du projet, pilote et déploiement de l'utilisation du système.

³² **GERVAIS.M**, *contrôle de gestion*, 6ème édition, ECONOMICA, Paris, 1997, p 597.

Section 03 : Principes et méthodes d'élaboration du tableau de bord

1. Les principes de conception d'un tableau de bord

La conception d'un système de tableaux de bord doit répondre à certaines règles de concision et de pertinence pour assurer l'efficacité du système. La définition même des tableaux de bord impose ces principes de conception³³ :

- ☞ Une cohérence avec l'organigramme ;
- ☞ Un contenu synoptique et agrégé ;
- ☞ Une rapidité d'élaboration et de transmission ;
- ☞ Et les taches qui interviennent après l'édition du tableau de bord.

1.1. La cohérence avec l'organigramme de gestion

Vis-à-vis du découpage des responsabilités et de la forme de délégation décidée par la direction générale, cette cohérence existe à deux niveaux :

- Au niveau de l'ensemble, le réseau de tableaux de bord épouse parfaitement l'articulation des niveaux hiérarchiques et des fonctions. L'organigramme de gestion dresse la cartographie de tous les centres d'activité et de leur emboîtement successif. Mécanique gigogne constitue une des caractéristiques du système de tableaux de bord ;

- Au niveau de chaque tableau de bord, les informations retenues concernent spécifiquement la gestion du responsable, qui en est le premier destinataire et couvre les points clés de la délégation qu'il a reçue. Dans cette perspective, il est aisé de constater qu'il ne saurait exister de tableaux de bord types, du moins dans leur détail. Il faut donc, dans ce domaine, plus encore que dans les autres, se garder de plaquer sur une organisation des maquettes qui auraient donné entièrement satisfaction dans une autre organisation même s'il s'agit d'une activité identique.

1.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente

La construction gigogne permet de concilier trois exigences :

- > donner à chaque responsable les indicateurs pertinents par rapport à son champ d'action, aux axes clefs de son pilotage et aux objectifs qu'il a contractés avec le niveau supérieur ;

³³ LEROY M, op .cit, pp 38-41.

> procéder par additions successives d'informations cohérentes entre elles pour agréger des indicateurs de plus en plus synthétiques ;

> servir de support au reporting mensuel, chaque responsable faisant remonter au niveau supérieure son tableau de bord accompagné de ses commentaires et analyses. Négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent, le décisif.

1.3. La rapidité d'édition et de transmission avec précision

Dans la pratique, les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée. De ce fait, de nombreux indicateurs doivent être estimés. La fiabilité de ces estimations dépend d'abord de la rapidité avec laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité économique qu'ils pilotent grâce aux informations issues de systèmes de base formalisés (facturation, paie,...) ou non formalisés. Mais, la fiabilité dépend également des derniers résultats connus, diffusés par la comptabilité générale et analytique. Un résultat estimatif utilise souvent des standards ou des coûts historiques issus des derniers arrêtés comptables.

Le tableau de bord joue un rôle décisif dans cette démarche, puisque pour corriger la trajectoire compte tenu de la vitesse acquise, il faut prendre très vite les bonnes décisions.

1.4. Les tâches qui interviennent après l'édition du tableau de bord

Dés que le gestionnaire dispose de son tableau de bord, plusieurs tâches importantes lui incombent :

> analyser ou faire analyser les écarts importants (seuils définis dans le cadre d'une gestion par exception) ;

> Expliquer les causes de ces écarts, qu'elles soient externes (conjoncture, concurrence, parités monétaires,...) ou internes (rupture de livraison, panne de machines, changement de matière première, modification de procédures.....) ;

> mettre en œuvre les décisions et obtenir l'adhésion de ses équipes : l'expérience montre que l'efficacité de ce processus de réaction est étroitement dépendante de la qualité du contrôle de gestion et de la collaboration entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels.

2. Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Il existe plusieurs approches d'élaboration du tableau de bord tel que les méthodes GIMSI, BSC, JANUS ..., chacune a sa propre spécificité, dans notre travail nous allons accorder de l'intérêt a ces différentes méthodes et leurs étapes d'élaboration avec plus de détail quelque fois même avec des exemples illustratifs.

2.1. Présentation de la méthode GIMSI

GIMSI est une méthode coopérative de conception du système de pilotage, point central du Business ou Corporate Performance Management. C'est une méthode centrée sur l'homme, décideur en situation.

2.1.1. Définition de la méthode

A. Signification de la l'acronyme GIMSI³⁴

G : comme Généralisation

La méthode **GIMSI** est utilisée dans différents domaines tels que la production, les services, l'administration...etc. Aussi, dans différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I: comme Information,

L'accès à l'information pertinente est le fondement d'aide à la décision.

M: comme Méthode et Mesure,

GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S: comme Système et Systématique,

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

I : comme Individualité et Initiative

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

³⁴ <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-gimsi.html>

B. Définition

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

La Démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme de phases séquentielles. En proposant de suivre le chemin tracer par la méthode.

2.1.2. Les étapes d'élaboration de la méthode

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

Tableau N°02 : les dix (10) étapes de la méthode GIMSI

phase	N°	Etapes	Objectifs
Identification Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie d'entreprise à fin de définir les périmètres et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception Que faut-il faire ?	3	Définitions des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définitions du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système du tableau de bord	Construction du système du tableau de bord, contrôle de cohérence globale
Mise en œuvre Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour les choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement a l'entreprise
Amélioration permanente Le système correspond-il toujours aux attentes?	10	audit	Suivi permanant du système

Source: FERNANDEZ Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers, les éditions D'Organisation, Groupe Eyrolles, 4ème édition, Paris, 2008, p .131.

2.2. La méthode balanced Scorecard (BSC)

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

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

2.2.1. Définition

Appelé aussi tableau de bord prospectif, le BSC est avant tout un tableau de bord, mais son intérêt réside dans le fait qu'il est une méthode qui permet à une entreprise de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre concrète en passant par la définition, suivant quatre axes (**finance, client, processus, apprentissage**), des objectifs stratégiques associés d'un arbre de causes à effets entre ces objectifs et les actions à mettre en place. En plus, il doit permettre de mieux diffuser cette stratégie à l'ensemble des collaborateurs de la société et ainsi de les rendre acteurs de sa réussite.

Selon KAPLAN R et NORTON. D, « *Le BSC est un nouveau cadre qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance future ... La BSC décline la mission et la stratégie en objectifs, ceux-là s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, celui des performances vis-à-vis des clients, celui des processus internes et celui de l'apprentissage organisationnel* »³⁵

2.2.2. Les quatre axes du tableau de bord prospectif

Comme son nom l'indique, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls éléments financiers. À un premier niveau, la méthodologie suggère de structurer les indicateurs en quatre catégories :³⁵

A. Des indicateurs de résultats financiers

Ils traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, mais nous verrons que les auteurs préconisent une sélection cohérente avec certaines caractéristiques propres à l'entreprise.

³⁵ KAPLAN R, NORTON D, *Le tableau de bord prospectif, les éditions d'organisation*, 1998, p. 31.

³⁵ GIRAUD Françoise, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2^{ème} Edition, Paris, 2004, p100.

B. Des indicateurs de satisfaction des clients

Ils correspondent à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière.

C. Des indicateurs liés aux processus interne

Ils permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux. Une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation, de service après-vente. Cette catégorie est elle-même considérée comme un déterminant de la satisfaction des clients.

D. Des indicateurs d'apprentissage

Ils concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information. Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories.

Toutefois, la nature même des catégories peut être aménagée par l'entreprise, ce n'est pas une structure figée. Ainsi, on peut prévoir des catégories supplémentaires (par exemple, une catégorie d'indicateurs de performance environnementale).

2.3. Présentation de La méthode JANUS

Une méthode proposée par **Selmer Caroline** dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de cette méthode se représente comme suit³⁶ :

1. Jalonner les étapes du projet

Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;

2. Justifier d'un cadre pour l'action

Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;

³⁶ SELMER C, Op. Cit, p. 29.

3. Analyser les besoins des utilisateurs

Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;

4. Architecturer le réseau des tableaux de bord

Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;

5. Normaliser les différentes mesures de performance

Choisir les indicateurs de performance appropriés ;

6. Normés les liens entre performance et pilotage

A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;

7. Unifier les modes de représentation

Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;

8. Utiliser un système informatique adapté

La démarche de choix du support informatique ;

9. Structurer la mise en œuvre du tableau de bord

Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

On peu conclure qu'a chaque conception d'un tableau de bord, il faut suivre certaines règles et principes tels que la cohérence et la rapidité de transmission et qu'il ya peu de différence entre les méthodes déjà citées au dessus, mais elles se rejoignent, le principe de l'élaboration reste tjrs

Le même pour tous leurs auteurs. Elles reposent sur le choix des indicateurs qui sera déterminant pour la conception des tableaux de bord. On peu dire, que chaque entreprise applique sa propre méthode selon les besoins de son utilisateur.

Conclusion

D'après ce que nous avons développé tout au long de ce chapitre, on constate, bien plus qu'un simple document qui contiendrait une information figée et définitive, le tableau de bord, mis à jour périodiquement, doit être façonné comme un outil, sa finalisation exige un travail important portant sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la bonne présentation des données.

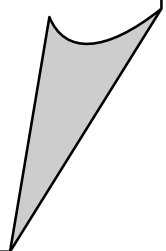
Le tableau de bord doit être conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

Pour la conception d'un tableau de bord, il existe diverses méthodes, l'important c'est qu'elles soient suivies et pratiquées suivant les étapes.

Cependant, un tableau de bord est bien plus qu'un « simple tableau ». Non seulement il véhicule l'information, mais aussi, une philosophie de gestion, dans le sens que le même tableau de bord peut constituer, pour les gestionnaires, un facilitateur pour le suivi, le contrôle et l'évaluation.

Le chapitre à venir, sera une étude de cas dans une entreprise industrielle dont nous allons voir de près les différents types de tableau de bord dans une entreprise, leurs formes, et surtout comment sont-ils exploités par celle-ci.

CHAPITRE 03
ELABORATION DU TABLEAU DE
BORD AU SEIN DE L'ENIEM



Chapitre 03

Elaboration du tableau de bord de l'ENIEM

Introduction

L'entreprise ENIEM englobe plusieurs fonctions et une diversité d'activités qui nécessitent une maîtrise totale dans l'exécution des tâches et un contrôle efficace. A cet effet, l'entreprise a mis en place un système de tableaux de bord intégrant à la fois des éléments de sa stratégie globale et de son environnement et d'autres éléments extraient de ses activités opérationnelles. La compréhension de la démarche de constitution de ce tableau de bord ainsi que le rôle qu'il peut jouer à l'intérieur de l'entreprise et sa contribution à l'amélioration des performances de celle-ci, nécessite de présenter un cas pratique où sera expliquée cette démarche.

Nous allons voir dans ce chapitre, la présentation des tableaux existant dans l'entreprise ainsi que leur exploitation en suivant une méthode propre à elle. Le choix pour cette méthode n'est pas hasardeux, mais basé sur le fait que c'est la méthode qui correspond le mieux à leur travail, d'une part, et sur la facilité qu'elle présente dans la compréhension, d'autre part. Avant d'entamer cette étape, on tiendra compte de la présentation de l'organisme d'accueil ENIEM.

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise ENIEM est une entité nationale d'industrie de l'électroménager implantée dans la zone industrielle d'OUAD AISSI wilaya de TIZI- OUZOU. Elle constitue le maillon le plus important du tissu industriel de la wilaya de TIZI OUZOU. Elle a été, longtemps l'unique et la plus importante productrice de l'équipement électroménager en Algérie.

Après que l'entreprise ait fait des chiffres d'affaires importants, l'Etat s'est résolu de la libérer ce qui fait d'elle à entrevoir une politique économique propre à elle. Sa gestion autonome s'appuie sur la maîtrise de l'information comptable qui reste la plus importante.

1. Présentation générale de l'ENIEM

Dans cette présente section on va procéder à une présentation générale de l'organisme d'accueil dans un premier lieu, puis par la suite ses objectifs, les missions et responsabilités de ses différentes unités. Pour mieux hiérarchiser, nous avons présenté l'organigramme

général de l'entité ainsi que l'organigramme de l'unité froid dont on a effectué notre stage, ces différentes données ont été procurées par l'entreprise.

1.1. Historique et situation géographique

1.1.1. L'historique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est une entreprise issue de la restriction organique de SONELEC, société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique. Elle a été créée par le décret 83-19 du 02/01/1983 depuis, l'ENIEM fut unité de l'ex-SONELEC.

L'ENIEM a été chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers et elle disposait à sa création de :

- > Complexes d'appareils ménagers (CAM) de Tizi Ouzou entrée en production en juin 1977 ;
- > Unité lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en février 1979.

Après la restriction, ENIEM est devenue une entreprise autonome le 08/10/1989 et elle a été pour une seconde fois restructurée en plusieurs unités de production indépendantes qui sont :

- > L'unité froid ;
- > L'unité cuisson ;
- > L'unité climatisation ;
- > L'unité commerciale ;
- > L'unité prestation technique et service ;
- > L'unité sanitaire ;
- > L'unité FILAMP.

Toutes ces unités dépendent de la direction centrale "direction industrielle" sauf l'unité commerciale qui dépend directement.

En **1998**, l'ENIEM est la première entreprise en Algérie et en Maghreb à être certifiée à l'**ISO 9001**.

1.1.2. Situation géographique

La direction générale de l'entreprise « **ENIEM** » est située au chef lieu de la wilaya de TIZI OUZOU, boulevard Stiti Ali.

Le complexe d'appareils ménagers ENIEM se situe à 110km à l'est d'Alger, localisé dans la zone industrielle OUAD AISSI distante de 10 km du chef lieu de la wilaya de TIZI OUZOU.

La superficie totale occupée par le complexe est de 47Ha dont 12Ha réservée aux différents bâtiments administratifs et industriels.

Tableau N°03: Récapitulatif de l'évolution de l'ENIEM

Années	Développement
1977	<ul style="list-style-type: none"> > Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires Allemand, DIA.BOSCH ». > Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire allemand, DIAG-SEPPLERIKCE »
1979	<ul style="list-style-type: none"> > Montage de premiers climatiseurs types fenêtre > Entrée de production des chauffe eau/bain « partenaires allemand BACH-RINS et MARY » > France et contrat Espagne
1982	<ul style="list-style-type: none"> > Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC
1986	<ul style="list-style-type: none"> > Entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA »
1987	<ul style="list-style-type: none"> > Arrêt de la production de PAM
1989	<ul style="list-style-type: none"> > Arrêt de production de réchaud plat 2F > Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 28-01 portant sur l'orientation d'EPE
1990	<ul style="list-style-type: none"> > Arrêt de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements > Intégration de l'ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle « INTER-CODS-TECHNOGAS »
1991	<ul style="list-style-type: none"> > Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS »
1992	<ul style="list-style-type: none"> > Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais l'EMATIC

1993	> Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM
1994	> Réalisation de chaud plat au feu. Abandon de la production « CE »
1995	> Entrée en production de réfrigérateurs 520L. > Montage de petits appareils ménagers « partenaire ITALISTAMP »
1996	> Entrée de production de PAM/ SC et MACIALISTAMP > Reprise de comptoirs et armoires frigorifique
1997	> Abondant de réchaud plat 04 feux > Reconversion de CFC > Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC
1998	> Certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQN, qualité 1998. > 9983 / valide au 30/06/2001

Source : Données internes à l'ENIEM

1.2. Objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonction à savoir :

- > L'amélioration de la qualité des produits
- > L'augmentation des capacités d'études et de développement
- > L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations
- > La valorisation des ressources humaines
- > La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus
- > L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe)
- > Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations
- > Réduire les charges de structure
- > Le placement de son produit à l'échelle internationale de la direction générale.

1.3. Missions et responsabilités de l'ENIEM et de ces principales unités

1.3.1. Mission principale de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut PIB.

Sa mission, est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigérateurs de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

1.3.2. Mission et activités principales de chaque unité

A. Direction générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, et ceux, en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le Président Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise, ces dernières sont les suivantes :

- > Direction industrielle (DI)
- > Direction développement et partenariat (DDP)
- > Direction centrale finance et comptabilité (DFC)
- > Direction des ressources humaines (DRH)
- > Direction planification et contrôle de gestion (DPCG)
- > Direction marketing et communication (DMC)
- > Direction qualité (DQ)

B. Unité froid

Elle est considérée comme l'unité la plus importante sur le plan effectif « 1880 travailleurs ».

Elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

✓ Sa mission

La mission générale de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid domestique.

✓ Ses activités

- > Transformation de la tôle ;
- > Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;

- > Injection plastique et polystyrène ;
- > Isolation ;
- > Thermoformage ;
- > Assemblage.

C. Unité cuisson

Elle est spécialisée dans la production des différents types de cuisinières.

✓ **Sa mission**

Produire et développer des différents modèles de cuisinières.

✓ **Ses activités**

- > Transformation de la tôle ;
- > Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage);
- > Assemblage des cuisinières.

D. Unité climatisation

Comme son nom l'indique elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs.

✓ **Sa mission**

Produire et développer les produits de climatisation.

✓ **Ses activités**

- > Transformation de la tôle ;
- > Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- > Assemblage des climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent également les activités suivantes :

- > Etudes/Méthodes de fabrication
- > Achats
- > Contrôle (réception, en cours de fabrication, final) ;
- > Stockage (magasin, atelier) ;
- > Maintenance ;

- > Sécurité industrielle.

E. Unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- > Des énergies et fluides ;
- > De l'entretien des équipements ;
- > Des engins roulants ;
- > De l'entretien des bâtiments ;
- > Des fonctions informatiques au sein des complexes appareils ménagers.

✓ Sa mission

L'unité est chargée de fournir et exploiter les moyens techniques communs ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages, etc....)

Cette unité assure également la réalisation des pièces de rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils, etc....), assure toute les activités informatique des unités.

✓ Ses activités

- > Conception et réalisation des outils/moules ;
- > Réalisation (usinages) des diverses pièces ;
- > Etalonnage /vérification des instruments de mesure ;
- > Impression, prestation sociales ;
- > Production d'énergie et des fluides ;
- > Entretien des bâtiments ;
- > Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- > Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.

F. Unité commerciale

Elle est implantée dans la zone industrielle d'OUED AISSI wilaya deTIZI_OUZOU.

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après vente.

✓ Sa mission

La mission se résume dans l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

✓ **Ses activités**

- > Marketing ;
- > La vente ;
- > Service après vente ;
- > Gestion des stocks des produits finis ;
- > La distribution et l'exploitation des produits finis.

G. Filiale MILIANA (u.sanitaire)

Elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo, etc.), elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, elle n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise.

L'unité lampe de MOHAMMADIA (ULM) qui a démarrée en Janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestiques ainsi des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier Janvier 1997. Elle est dénommée (FILAMP).

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise s'est organisée par centre d'activité stratégique qui se compose de quatre unités de production, d'une unité commerciale et d'une unité technique :

- Unité froid ;
- Unité cuisson ;
- Unité climatisation ;
- Unité sanitaire (situé à Miliana wilaya d'Ain defla) ;
- Unité de prestation technique ;
- Unité commerciale.

1.4. L'Organigramme de L'ENIEM

Durant notre stage, nous nous sommes intéressés à l'unité Froid, et nous avons trouvé utile de la présenter.

2. Présentation de L'unité froid

C'est une unité qui produit des réfrigérateurs et congélateurs de différents modèles, elle dispose d'un potentiel matériel important et un effectif de 1348 travailleurs au 31/12/2007.

L'unité froid dispose de bâtiments industriels, de stockage et de moyens de soutien adéquats à son exploitation, elle est composée de trois (03) ligne de production :

- **Une ligne de réfrigérateurs de grands modèles qui comprend**

Un atelier de refendage muni de deux installations l'une pour refendage de bobine et l'autre pour le découpage en longueur.

- **Une ligne de réfrigérateurs tables top comprenant comprend**

- > Une chaîne de fabrication de porte et parois en tôle.
- > Une installation de moussage de porte et armoires.

- **Une ligne congélateur bahut et de réfrigérateurs 520l comprenant**

Un atelier d'assemblage avec des machines pour la fabrication des pièces en tôle et en aluminium, la préparation des armoires ainsi que d'une installation de moussage pour les portes et armoires.

2.1. Organisation de l'unité froid

L'unité froid est structurée en sept (07) départements qui sont sous la tutelle de la direction générale qui sont :

- > Département finance et comptabilité
- > Département des ressources humaines
- > Département commercial
- > Département production
- > Département Sécurité industriel
- > Département technique
- > Département maintenance.

2.2. Mission et activités de l'unité froid

2.2.1. La mission de l'unité froid

La mission principale de l'unité froid est de produire et développer les produits de froid tels que : réfrigérateurs, conservateurs, et congélateurs.

2.2.2. Les activités de l'unité froid

- > Transformation de la tôle ;
- > Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- > Injection plastique et polystyrène ;
- > Fabrication des pièces métalliques ;
- > Isolation ;
- > Thermoformage ;
- > Assemblage et montage final.

2.3. Chiffres et statistiques

- > Le marché du produit froid 60% ;
- > **Effectifs** : 1 405 employés ;
- > Surface des bâtiments de production : 55 000 M² ;
- > **Qualité** : produit conforme aux normes internationales ;
- > Environnement :
 - Intégration de la norme environnementale **ISO 14 001**.

2.4. Gamme produits

2.4.1. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Bosh (Allemagne) 1977 : à une capacité de production de **110 000** réfrigérateurs / an :

- > Réfrigérateur 160L 1 porte ;
- > Réfrigérateur 200L 1 porte
- > Réfrigérateur 240L 1 porte.

2.4.2. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Toshiba (Japon) 1987 : à une capacité de production de **390 000** réfrigérateurs / an :

- > Réfrigérateur 300D 2 portes

- > Réfrigérateur congélateur 290C 2 portes
- > Congélateur vertical 220F 1 porte
- > Congélateur vertical 220S 1 porte
- > Réfrigérateur vertical 350S 1 porte
- > Réfrigérateur vertical 350V 1 porte vitré
- > Réfrigérateur 520L ADE 2 portes
- > Réfrigérateur 520L SDE PB 2 portes

2.4.3. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Limatic (Liban) 1993 : à une capacité de production de **60 000** appareils / an :

- Congélateurs Bahut 350L
- Congélateurs Bahut 480L
- Réfrigérateur 520L

2.5. Organigramme de l'unité froid

L'entreprise « ENIEM » présente une structure importante sur le plan interne, qui se spécifie en la séparation des tâches au sein de la direction générale ainsi que ces différentes unités.

Vue l'importance de son secteur d'activité, elle se particularise par une clientèle importante et occupe une grande part sur le marché de l'industrie de l'électroménager Algérien.

Section 02 : Avants propos à la conception du tableau de bord

Avant de procéder à l'élaboration du tableau de bord au sein de l'ENIEM nous avons choisies de réunir les données et informations fournis, nécessaires à la compréhension du tableau de bord qu'utilise cette entreprise suite à une multitude d'entretiens avec le contrôleur de gestion de l'unité froid sachant que ce dernier dispose de sa propre méthode lors de la conception du tableau de bord, à partir de là nous avons adoptées cette démarche dans notre cas pratique.

Nous allons avant tout prêtées l'attention aux concepteurs et destinataires du tableau de bord, son contenu et sa périodicité ainsi que son environnement (interne et externe).

1. Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM

1.1. Concepteur et destinataires du TB de l'ENIEM

Au milieu de l'ENIEM, exactement à l'unité froid, lieu de notre stage, chaque structure (DRH, DFC, DM, DT, DPO) élabore un tableau de bord propre à ses objectifs et missions à fin de mieux diriger sa fonction et ses responsabilités. Il est nécessaire de mentionner que la Direction de l'unité Froid et la direction planification et contrôle de gestion (DPCG) n'élaborent pas de tableau de bord mais par contre, elles reçoivent des tableaux de bord synthétisés des différentes structures sous forme d'un rapport d'activité (voir Annexes 1.2.3) élaboré par le contrôleur de gestion de cette unité.

1.2. Périodicité et contenu du tableau de bord de l'ENIEM

Le tableau de bord est établi mensuellement et trimestriellement, ce délais concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale, il contient des indicateurs qui aident le gestionnaire à prendre ses décisions et savoir où il y a des

problèmes pour apporter des améliorations. Une copie de ces tableaux est donnée au directeur de l'unité froid, après avoir reçu le tableau de bord, ce dernier discute avec les responsables concernés des écarts dégagés. Une autre copie est adressée à l'industrie de l'électricité et de l'électronique (INDELEC).

1.3. Environnement de l'ENIEM

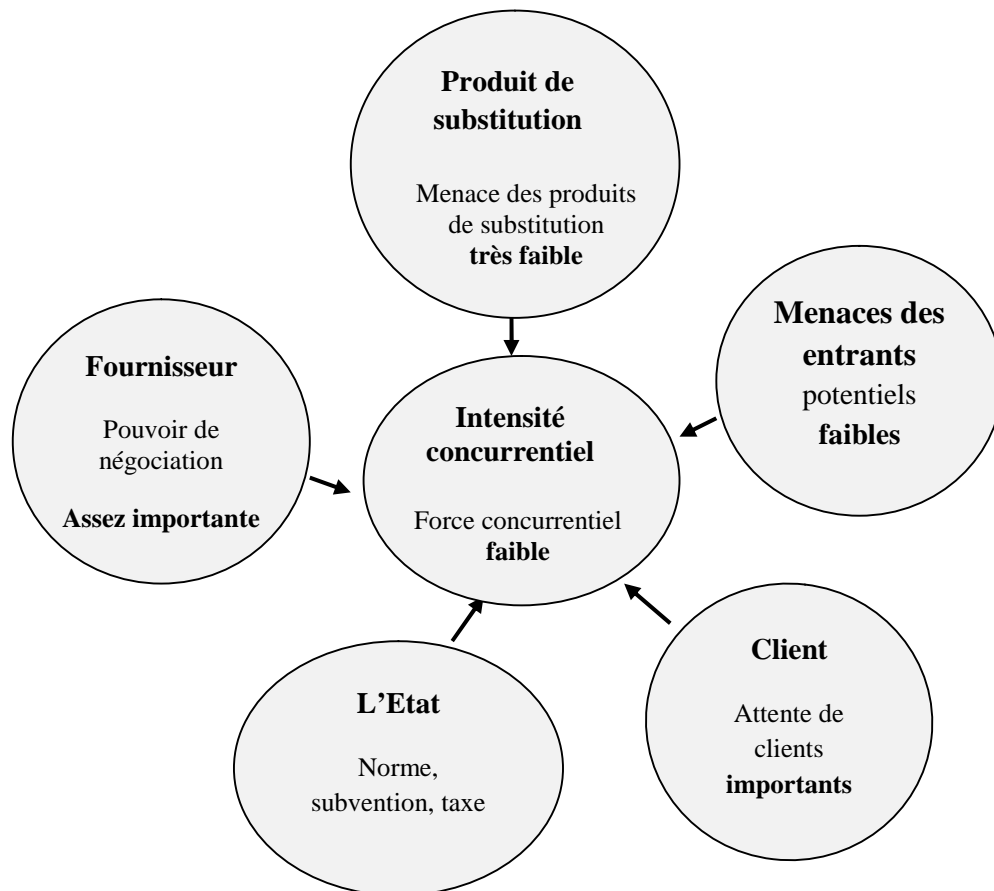
L'identification de la position de l'ENIEM est une étape fondamentale dans le choix d'une option stratégique, en donnant un avantage concurrentiel à l'entreprise par l'analyse de son environnement interne et externe.

1.3.1. Analyse externe

Du côté externe, le but est d'analyser l'environnement de l'ENIEM en ce qui concerne les opportunités et menaces et si possible de convertir les menaces en opportunités, on essayant de déterminer les détails qui peuvent contrarier ses objectifs et propos et ceux au contraire seront opportuns et avantageux pour elle. L'objectif est de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) pour avoir un aperçu de ses avantages concurrentiels et maîtriser son domaine.

L'analyse concurrentiel de Porteur est la plus adéquate, cette approche cherche à doter l'entreprise ENIEM des avantages concurrentiels et la localiser par rapport aux opportunités et menaces, cette analyse permet de distinguer les différents niveaux et source de concurrents.

Figure N°10 : analyse externe de Porter au sein de l'ENIEM



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

A. Pouvoir négociation fournisseur

Certes, l'ENIEM est une firme importante et ancienne mais vu la diversité de ses concurrents sur le marché nationaux tant qu'étrangers (Samsung, LG, Cobra, Starlight...), elle dispose d'une négociation fournisseurs puisqu'elle ne peut pas pauser des conditions ni décider elle-même.

B. Pouvoir négociation clients

Le client (consommateur) dispose d'une véritable négociation, il peut limiter les firmes du secteur et s'accaparer d'une partie de leur valeur ajoutée en étudiant les différents concurrents.

Au sujet des produits électroménagers l'offre est assez importante. Pour cela, le consommateur, impose son choix en matière de qualité et du prix notamment avec la naissance des nouveaux produits et concurrents étrangers.

C. Produits de substitution

Y a pas vraiment assez de produits de substitution concernant l'électroménager donc elle peut être tranquille concernant les menaces.

D. La concurrence actuelle

ENIEM est le leader de l'électroménager en Algérie c'est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays, puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut(PIB), elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 30ans dans la fabrication et le développement de l'électroménager, néanmoins elle doit être prudente vis-à-vis de ses concurrents.

E. L'Etat

L'ENIEM est une entreprise issue de la restriction des la société de fabrication et montage électronique (SONELEC), elle a été transformée juridiquement en société par action (SPA), l'Etat joue un rôle important en participant au paysage concurrentiel de l'organisme, ceci en élaborant des réglementations tel que l'impôt, les taxes et les différentes normes, et peut être même des subventions.

D'après cette analyse de Porteur et vu l'importance de l'accroissement des différents concurrents des l'ENIEM, surtout c'est dernières années, avec la venue des compétiteurs étrangers avec un environnement assez turbulent, elle doit impérativement être à l'écoute de ses collaborateurs afin de préserver sa compétitivité et accroitre la satisfaction de ses différents clients, en améliorant se politique qualité de ces processus (produit et service). L'effet de l'Etat et des fournisseurs reste très important, il est nécessaire de les remettre en question.

1.3.2. Analyse interne

Concernant l'analyse interne, on s'est servi des données fournies par l'organisme en appliquant la matrice **SWOT**.

Le tableau suivant l'explique avec plus de détail :

Tableau N° 04 : L'analyse SWOT a l'intérieur de l'ENIEM

<p><u>Opportunités</u></p> <p>Une demande en continuité d'augmentation</p> <p>Prestigieuse intégration au sein du marché</p> <p>Une bonne rentabilité</p>	<p><u>Menaces</u></p> <p>Les prix des matières premières en augmentation</p> <p>Productions des concurrents importantes et harmonieuses.</p> <p>Intégration de nouveaux concurrents au marché.</p>
<p><u>Forces</u></p> <p>Relation clients/partenaires prestigieuse</p> <p>Produits conçus et améliorés</p> <p>Expérience remarquable dans le domaine</p> <p>Délais non négligeables (respectables)</p>	<p><u>Faiblesses</u></p> <p>Dispose d'une stratégie non expérimentée par tous.</p>

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Après avoir analysées l'entreprise nous allons donner un aperçu sur conception du TB au sein de l'ENIEM suivant les étapes de conception.

2. Les étapes d'élaboration du tableau de bord de l'ENIEM

Nous avons mis au claire les étapes suivantes :

- > Détermination des missions et centres de responsabilité ;
- > Définition des points clés ;
- > Choix et formulation des indicateurs ;
- > Mise en forme du TB.

2.1. Détermination des objectifs

Après une longue entrevue ave le contrôleur de gestion de l'unité froid nous avons pris en considération les informations suivantes :

2.1.1. Les missions

La mission principale de l'ENIEM est de satisfaire un très grand nombre de consommateurs et d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager elle assure également la production des appareils de réfrigérateurs de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

2.1.2. Les objectifs

Les objectifs de l'ENIEM son nombreux les plus important son :

- > Innovation et amélioration de la qualité des ses produit ;
- > La meilleure maitrise des couts de production ;
- > L'amélioration de la capacité d'étude et de développement ;
- > Accroitre sa satisfaction client ;
- > Changement de design de réfrigérateurs ;
- > Valorisation du potentiel humain du complexe ;
- > Placement de son produit a l'échelle internationale.

2.1.3. L'image

C'est d'avoir un défi et une idée de son avenir, par exemple : quel objectif pourrait-elle atteindre dans trois (3) ans ? Pour cela elle doit bien accomplir sa mission et responsabilités à fin de devenir le cerveau du marché Algérien et bien maintenir sa place pour une longue durée.

2.2. Définition des points clés

La détermination des points clés est l'étape la plus complexe, car elle nécessite une bonne réflexion concernant les objectifs et missions ainsi que la stratégie choisie par l'entreprise.

Pour mieux préciser les points clés, il est indispensable d'envisager les trois aspects de la performance : **coût, qualité et délai.**

Les points clés que nous avons pu retirer sont établis dans le tableau suivant :

Tableau N°05: détermination des points clés de l'ENIEM

Cout	Qualité	Délais
Réduction de panne, non qualité et réparation machine Réduction de temps mort (changement de model, de production).	Accroître la satisfaction client en ; Fidélisant les clients ; Amélioration des processus de produits et services ; Limiter les réclamations de la clientèle.	Réduction des délais de recouvrement créance.

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

2.3. Choix et formulation des indicateurs

Dés que les facteurs clés du succès ont été retenus, on est dans l'obligation de choisir et formuler les indicateurs nécessaires à l'élaboration du tableau de bord, ces derniers doivent être mesurables et faciles dans de brève délais et avoir les caractéristiques des instruments de mesure simple, fiable, objectif, fidele et accessible par tous.

La formulation des indicateurs au sein de l'ENIEM est définie et choisie auparavant avec la présence des responsables de toutes les structures de l'entreprise, chaque activité à ses propres indicateurs fixés qui se présentent comme suit :

➤ Indicateurs des ressources humaines

- Taux de maitrise ;
- Taux d'efficacité de formation.
- Nombre d'effectif à recruter

➤ Indicateurs de maintenance

- Taux des heures d'entretient et des équipements ;
- Les coûts des stocks des pièces de rechanges ;

➤ Indicateurs de production

- Le taux des matières premières et marchandises utilisées ;
- Le taux de matière et fourniture ;

- Taux de pièce de rechange ;
- Taux des produits finis (livraison et commercial).

➤ **Indicateurs de créance client**

- Taux de créance recouvrable ;
- Taux de créance douteuse ;
- Taux de créance irrécouvrable.

2.4. La mise en forme du tableau de bord

Comme la confirmé le contrôleur de gestion de l'unité froid, au moment où le responsable change la présentation d'un tableau de bord peut être modifiée par ce dernier conformément à ces besoins et ces références.

D'après les données que détiennent les tableaux de bord de l'ENIEM, nous avons choisi le modèle de fondement suivant :

Tableaux N°06 : la mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM

<i>Zone des indicateurs</i>	<i>Zone réalisée</i>	<i>zone prévu</i>	<i>Zone analyse des écarts</i>	<i>Zone des T.R.O</i>

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Section 03 : Conception du tableau de bord de l'ENIEM

Après la localisation de nos objectifs ainsi que nos indicateurs, nous allons se tourner vers la mise en forme des tableaux de bord de gestion.

Dans notre présente enquête et faute de manque de temps et de données en c'est basées sur l'élaboration du TB dans le cadre de la production et des ressources humaines sachant que l'ENIEM est une entreprise de production.

1. Tableau de bord de production

Dans notre étude de cas en c'est basées sur le dernier trimestre de l'année 2014 pour trois produits (PM, GM, BAHUT) et ceux de l'année 2013.

Les tableaux montrent la réalisation par rapport à la prévision de la production en termes d'unités de l'année 2014 et celles de l'année qui la précède.

Tableau N° 07 : Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois d'Octobre 2014 (quantité) :

(Unité : Apps)

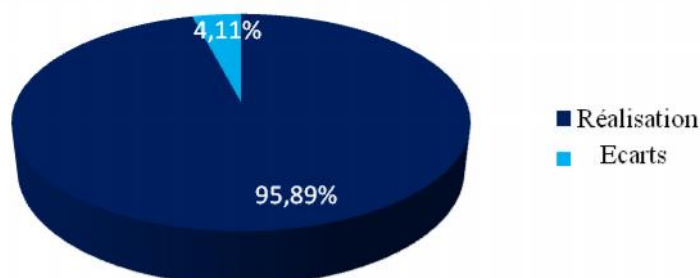
Mois	Prévision	Réalisation	Ecart	TRO
PM	45322	44356	-966	97,87
GM	67854	86660	18806	127,72
BAHUT	23452	0	-23452	0,00
Total	136628	131016	-5612	95,89

Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Taux de réalisation (%) = (la réalisation / prévision) × 100

Implique : $(44456/45322) \times 100 = 97,87\%$.

Figure N°11: Représentation de la production du mois d'octobre 2014



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

D'après le graphe on peut remarquer que la réalisation du mois d'octobre (taux de réalisation) diffère en allant d'un produit à un autre.

- Pour le produit **PM**, l'entreprise n'a pas parvenu à réaliser ses objectifs en raison :
 - > De changement de modèles et des pannes dans divers ateliers de production.

➤ La réalisation du **GM**, a dépassé les objectifs de **27,72%**. L'écart est positif sur prise de changement de programme, et de la journée de graves récupérées deux samedi de la fin de ce mois et l'excédent de cadence.

➤ Il n'y a eu aucune réalisation du produit **BAHUT** cause de l'arrêt de la production durant ce mois en raison de pannes des machines.

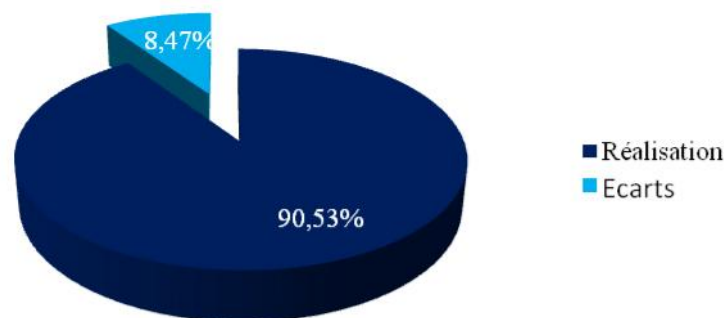
Tableau N°08: Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de Novembre 2014 (quantité)

(Unité : Apps)

Mois	Prévision	Réalisation	Ecart	TRO
PM	22932	32178	9246	140,32
GM	49342	21943	-27399	44,47
BAHUT	32832	41034	8202	124,98
Total	105106	95155	-9951	90,53

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Figure N°12: Représentation de la production du mois Novembre 2014



Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

La réalisation est toujours distinctes, pour les trois produits du mois de Novembre, pour les deux produit **PM et BAHUT** l'entreprise a atteint ses objectifs on peut dire même qu'elle a réalisé des écarts de 40,32 et 24,98% respectivement pour les deux produits.

➤ Pour **GM**, l'objectif n'est pas réalisé pour cause de la non qualité, et des pannes aux niveaux des machines qui s'avèrent anciennes.

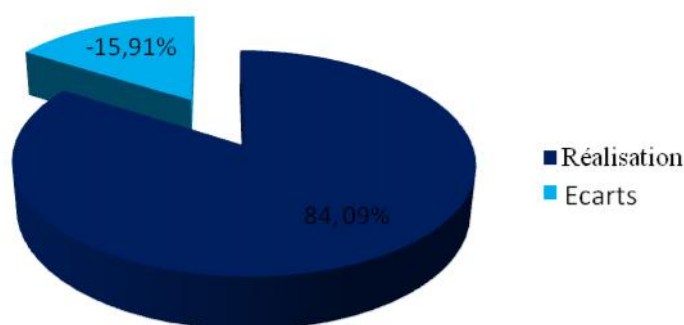
Tableau N° 09: Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de Décembre 2014 (quantités)

(Unité : Apps)

Mois	Prévision	Réalisation	Ecart	TRO
PM	67432	40211	-27221	59,63
GM	43252	0	-43252	0
BAHUT	134232	165731	31499	123,47
Total	244916	205942	-38974	84,09

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Figure N°13: Représentation de la production du mois Décembre 2014



Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Les objectifs n'ont pas été atteints par l'entreprise durant le mois de décembre.

- En ce qui concerne **PM** l'objectif n'as pas été atteint en raison de manque d'effectif durant ce mois (retraite et maladies) ;
- Le produit **GM** n'as pas été réalisé durant ce même mois en raison d'arrêt de production ;
- Par contre le **BAHUT**, ça réalisation a dépassé l'objectif prévu pour ce mois avec un écart positif de **23,47%** par la récupération des journées non travaillées, achat de nouvelles machines plus adéquates pour la fabrication de ce model.

Tableau N°10: Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du dernier Trimestre 2014 (quantités)

(Unité : Apps)

Mois	Prévision	Réalisation	Ecart	TRO
PM	135686	131016	-4670	96,56
GM	160448	95155	-65293	59,31
BAHUT	190516	205942	15426	108,10
Total	486650	432113	-54537	88,79

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Pour ce qui concerne le dernier trimestre de l'année 2014, l'ENIEM n'est pas arrivée à réaliser ses objectifs. On va faire une analyse tangible, en faisant des comparaisons entre les trois mois de 201 c'est-à-dire, (Octobre, Novembre et Décembre) pour reconnaître les vrais raisons de la non atteinte des objectifs prévus. Les calculs vont se faire à base de 30 jours pour les trois mois.

L'évolution = Réalisation (M) - Réalisation (M-1)

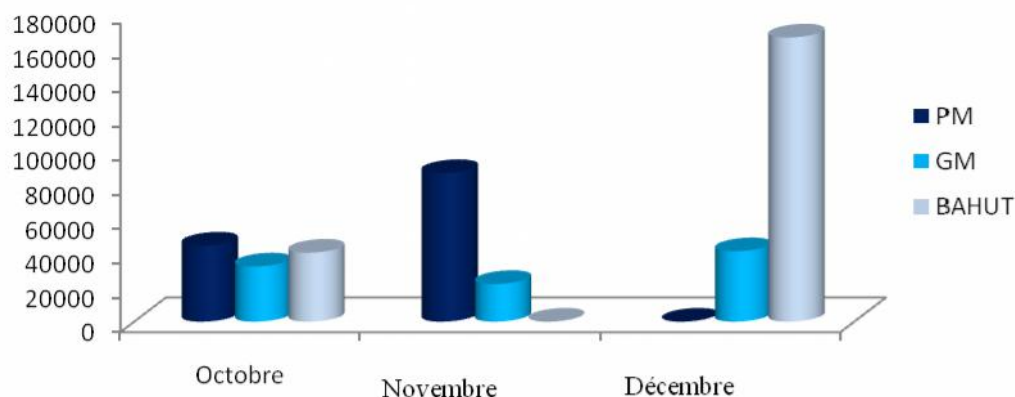
Tableau N° 11 : Réalisations de la production pour des trois derniers mois de l'année 2014 (quantités).

(Unité : Apps)

Libelle	réal octobre	Réal novembre	Evolution
PM	44356	32178	-12178
GM	86660	21943	-64717
BAHUT	0	41034	41034
Total	131016	95155	-35861
Libelle	Réal novembre	Réal Décembre	Evolution
PM	32178	40211	8033
GM	21943	0	-21943
BAHUT	41034	165731	124697
Total	95155	205942	110787
Libelle	Réal Octobre	Réal Décembre	Evolution
PM	44356	40211	-4145
GM	86660	0	-86660
BAHUT	0	165731	165731
Total	131016	205942	74926

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Figure N°14 : Représentation des réalisations mensuelle du dernier trimestre 2014



Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

De ce graphe on peut constater que

➤ **PM** a été produit durant les trois mois du dernier trimestre. Commenant par le mois d'octobre dont la production a été très importante, suivi du mois de Décembre avec une quantité assez influente de **40211 Apps**, la production de Novembre est la moins considérable.

➤ **GM** a été fabriqué pendant les deux premiers mois (octobre et novembre). Considérant tjrs le mois d'octobre en première place avec une quantité relativement importante de **86660 Apps** comparant a celle du mois de novembre **21943 Apps**. Durant le mois de décembre aucun produit concernant **GM** n'a été conçu en raison de rupture de stock et des pannes durant ce dernier sans oublier les problèmes d'organisation qui en générer des pertes d'appareils.

➤ pour le **BAHUT** été très importante pour le mois de décembre en peu dire même excellente, suivis de celle de Novembre et nulle pour le mois d'octobre en raison tjrs des manque de pièces et d'effectifs ainsi que des non qualités.

Le tableau qui vient présente la comparaison entre les réalisations du dernier trimestre de 2014et celui du 2013 avec le taux de réalisation des objectifs.

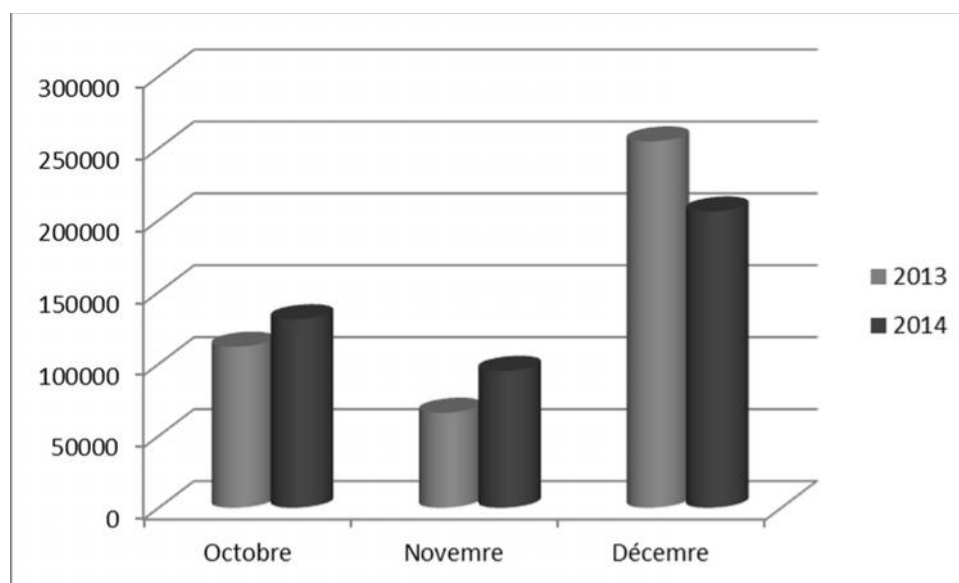
Tableau N°12: Réalisations de la production du dernier trimestre 2014 par rapport au dernier trimestre 2013 (Quantité).

(Unité : Apps)

Libelle	octobre 2013	0ctobre 2014	TRO
PM	32822	44356	135,14
GM	78924	86660	109,80
BAHUT	229	0	-
Total	111975	131016	117,00
Libelle	Novembre 2013	Novembre 2014	TRO
PM	42562	32178	75,60
GM	20256	21943	108,33
BAHUT	3212	41034	1 277,52
Total	66030	95155	144,11
Libelle	Décembre 2013	Décembre 2014	TRO
PM	23255	40211	172,91
GM	79088	0	-
BAHUT	152366	165731	108,77
Total	254709	205942	80,85

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Figure N°15: Réalisations mensuelles de l'année 2013 par rapport à l'année 2014



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Concernant les trois produits, la comparaison entre le dernier trimestre entre 2013 et 2014 se varie :

➤ concernant les deux premiers mois, la production de 2014 est plus importante que celle de l'année précédente (2013) cela en contribution de

L'acquisition des nouvelles pièces pour le montage ;

Les problèmes d'organisation en étés réglés ;

Récupération des journées non travaillés ;

Les anciens équipements n'ont pas la même capacité et cadence que les nouveaux donc ils ont été mis à l' écart.

➤ Par contre pour les mois de décembre (2014/2013) la production est plus considérable et importante que celle de 2013 en raison de

De manque d'effectifs (retraite, dissolution, malades).

Pannes d'équipement de production au niveau ;

Livraison de matières tardives ;

Mauvais pliage armoire ;

Journées prévues non travaillées pour le **jeudi 17/10/2013**,

Diverses contraintes ont été subies durant l'année 2014, ces raisons ont fait la non atteinte des objectifs tracés.

Les principales contraintes sont en raison de rupture de stocks, les pannes, la non qualité, des problèmes d'organisation, les grèves cycliques et le manque d'effectifs.

2. Le tableau de bord social (ressource humaines)

Il représente le tableau de bord de la direction des ressources humaines (DRH), il contient des informations sur les emplois, la formation tout ce qui concerne les conditions sociales de l'entreprise.

Tableau N°13 : L'emploi

Unité : agent

Désignations	Décembre 2014	Décembre 2013	Variation (%)
Temporaire	43	57	- 25%
Permanant	804	875	- 8,11%
Total	847	932	- 9,12%

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

En 2013 l'effectif en total était de 932 travailleurs et a diminué à 847 en 2014, soit une baisse de 9,12 % en raison de :

➤ Une baisse des agents temporaires de 14 fonctionnaires et celle des agents permanents de 61 agents.

Tableau N°14 : les absences

Unité : agent

Désignations	Décembre 2014	Décembre 2013	Variation (%)
Absences fréquente	46	35	31,5 %
Maladies	137	232	- 40,94%
Totaux	183	267	- 16 %

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

➤ Le nombre d'absentéisme a diminué de 84 absents par rapport à l'année 2013 cela s'explique par la diminution des malades, en 2013 en avait 35 absents alors que l'année d'après il n'y a que 46 absents une augmentation de 11 absent mais cela n'influe pas sur la baisse total d'absentéisme.

Tableau N°15 : les formations

Unité : agent

Désignations	Décembre 2014
Cadres	39
Maitrise	24
Exécution	85
Totaux	148

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

➤ Le nombre de personnel formé par l'ENIEM est de 148 agents pour le mois de décembre 2014, la plupart sont des agents d'exécution sinon, il ya 24 maitrise et 39 cadres.

Tableau N°16 : la condition sociale et sécurité

Désignations	Décembre 2014	Décembre 2013	Variation (%)
Nombre d'accidents de travail	23	31	- 25,80
nombre d'accidents de travail	3	7	- 57,15

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Commentaires :

➤ Le nombre d'accident en 2014 a été de 18 et a baissé jusqu'à 13 en mois de décembre 2013.

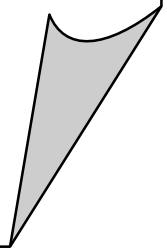
➤ De même que nombre de gravité d'accident de travail a baissé de 4 accidents de 2013 à 2014.

Conclusion

L'analyse des différentes activités de l'unité froid constitue un diagnostic de l'ensemble de chaque fonction en vue de faire apparaître les points forts et les insuffisances, la réalisation d'un tableau de bord au sein de l'ENIEM exige un travail de qualité pour prendre des décisions les plus adéquates ce dernier est élaboré au sein de toute les structure de l'entreprise chaque mois, il sera envoyé a la direction generale pour les traité avec les responsables de cette direction

Chaque structure doit faire un effort pour parer a ces dernier et répondre aux objectifs assignés, la coordination et la cohérence dans un parfait esprit de communication doivent être le dominateur commun entre tout les acteurs évoluant dans la gestion et avec un degré de responsabilité pour chacun.

ANNEXES



CONCLUSION GENERALE

Au cours de notre travail de recherche l'accent a été porté sur l'analyse, la maîtrise et l'exposition de l'un des outils du contrôle de gestion dont le tableau de bord, dans un univers de métier. Il s'agit en réalité pour nous de l'espace électroménager.

Au long de notre quête, nous avons opté à une méthodologie structurée autour d'une recherche documentaire, des entretiens et des annotations persistantes observées sur le terrain.

Le tableau de bord est un outil de gestion rapide, dynamique, à la fois complexe et perspicace, important pour la bonne gestion de l'entreprise qui permet aux gestionnaires de prendre leurs décisions et d'agir au moment voulu, savoir où sa marche pas pour apporter des améliorations et corriger les erreurs.

Le tableau de bord est un système d'information synthétique, vu qu'il contrôle en permanence les résultats et les écarts par rapport aux objectifs et entraîne à étudier les opérations rectificatives possibles, il joue un rôle d'intégrateur en donnant à un niveau hiérarchique un langage commun et instaure le dialogue entre tous les membres de l'entreprise. Dès lors notre première hypothèse de départ est confirmée.

Notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise électroménagère (ENIEM), nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques sur la réalisation et la conception du tableau de bord au sein de cette organisme. Après une succession d'entretiens avec le contrôleur de gestion de l'unité froid et une analyse des documents remis par ce dernier, nous avons pu conclure que le tableau de bord est le miroir qui reflète les performances des dirigeants et leurs aptitudes à relever les défis posés, il indique les anomalies et les dysfonctionnements, capable de les rectifier et peut alors montrer l'évolution et le progrès vers une réalisation des objectifs, donc une bonne prise de décision.

En effet, il existe différentes méthodes pour la conception du tableau de bord au sein d'une entreprise, ENIEM utilise une méthode propre à elle-même, suivant une démarche logique en choisissant des indicateurs de mesure pertinents, significatifs et cohérents. Cela, approuve notre deuxième hypothèse.

Certes, l'élaboration d'un tableau de bord doit être précise et gérée avec exactitude et réflexion.

CONCLUSION GENERALE

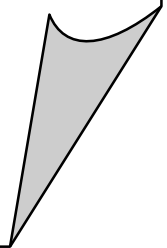
Dans notre cas d'étude, les tableaux de bord sont complets et suffisants pour la gestion de l'entreprise, ils répondent essentiellement aux exigences et recommandation du tableau de bord, du moment où plusieurs paramètres sont mis en place au long de sa réalisation par tous les services de l'entreprise.

A vrai dire afin de favoriser la réussite d'un tableau de bord au moment de son utilisation par les dirigeants, certaines conditions doivent se réunir :

- Le choix des indicateurs ;
- L'implication et la contribution de la direction générale ;
- Un système d'information permanent ;
- Le tableau de bord est en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent.

Après tout, nous sommes conscientes de l'insuffisance de notre travail, faute de manque de temps mais en dépit de ça, nous avons essayé au maximum d'enrichir nos connaissances théoriques et être capables de les mettre en pratique pour qu'elles soient un support et un guide pour ses consultants, néanmoins nous espérons approfondir nos capacités dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE



Bibliographie

- *Les ouvrages*

1. **ALAZARD C et SEPARIS**, contrôle de gestion, manuel et application, Edition DUNOD, Paris, 2007 ;
2. **BERTIN Elisabeth**, audit interne, enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, 2007 ;
3. **BOISSELIER Patrick**, contrôle de gestion, cours et application, édition VUIBERT, 3^{ème} édition, Paris 2005 ;
4. **BOISSELIER Patrick**, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, Paris, 1999 ;
5. **BOUAR Fet Patrick L**, économie d'entreprise, Tome 2, Edition d'ORGANISATION, Paris, 1997 ;
6. **BOUIN Xavier et François-Xavier Simon**, les nouveaux visages du contrôle de gestion, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2004 ;
7. **BOUQUIN Henri**, la maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF, 1992 ;
8. **DORIATH Brigitte**, le contrôle de gestion en 20 fiches, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008 ;
9. **DUPUIS Jérôme**, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, gestion PUF, 1991 ;
10. **FERNANDEZ Alain**, les nouveaux tableaux de bord des managers, les éditions d'ORGANISATION, groupe Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2008 ;
11. **GERVAIS. Michel**, contrôle de gestion, 6^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 1997 ;
12. **GERVAIS Michel**, « le contrôle de gestion par le système budgétaire », édition VUIBERT d'entreprise, Paris, 1989 ;
13. **GIRAUD Françoise et All**, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Paris, 2004 ;
14. **GUEDJ Norbert**, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition L'organisation, 3^{ème} édition, 4^{ème} tirage, 2005 ;
15. **GUEDJ Norbert**, le contrôle de gestion, Ed d'ORGANISATION, Paris, 2001 ;
16. **JACQUOT T et MILKOFFER**, la comptabilité de gestion, Ed DARIOS, Paris, 2007 ;

17. **KAPLAN R et NORTON D**, le tableau de bord prospectif, les éditions d'ORGANISATION, 1998 ;
18. **KERVIER I**, le contrôle de gestion à la portée de tous, Edition ECONOMICA, Paris;
19. **LEROY Michel**, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2^{ème} édition, d'ORGANISATION, Paris, 2001 ;
20. **LONING Helen et autres**, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, Paris, 2003 ;
21. **MARGOTTEAU Eric**, contrôle de gestion, Edition ELLIPES, 2001 ;
22. **R.N Anthony**, contrôle de gestion, 8^{ème} édition, ECONOMICA, 1990 ;
23. **SAULOU Jean-Yves**, le tableau de bord du décideur, Ed D'ORGANISATION, paris, 1982 ;
24. **SELMER C**, concevoir le tableau de bord, Edition DUNOD, Paris, 1998 ;
25. **Voyer Pierre**, tableau de bord, presse de l'université de Québec, 1999 ;

- ***Thèses***

1. **AIT MATEN Souad et IDIRI Samira**, le tableau de bord : outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance, mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011.

- ***Site WEB***

[Http : // tagna-nice.e-monsite.com/ pages/ le-Tb-et-le-bsc/ la-methode-gimsi.html](http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-Tb-et-le-bsc/la-methode-gimsi.html).

- ***Autres documents***

1. Documents internes à l'ENIEM.

Liste des figures

<i>N°</i>	<i>Titre de la figure</i>	<i>Page</i>
01	Processus du contrôle de gestion	11
02	Organigramme illustratif de la position fonctionnelle du contrôle de gestion	16
03	Organigramme illustratif de la position staff du contrôle de gestion	17
04	Représentation des courbes	40
05	La représentation des histogrammes (les produits par trimestre)	41
06	La représentation du camembert (les ventes par trimestre)	41
07	Exemples de pictogrammes	43
08	L'organigramme de l'ENIEM	66
09	L'organigramme de l'unité froid	70
10	analyse externe de Porter au sein de l'ENIEM	73
11	représentation de la production du mois d'octobre2013	79
12	Représentation de la production du mois de novembre	80
13	Représentation de la production du mois de décembre 2013	81
14	Représentation de réalisation mensuelle du dernier trimestre 2013	83
15	Réalisation mensuelles de l'année 2012 par apport à l'année 2013	85

Liste des tableaux

<i>N°</i>	<i>Titre du tableau</i>	<i>Page</i>
01	Modèle générale du tableau de bord décentralisé	42
02	Les dix (10) étapes de la méthode GIMSI	53
03	Récapitulatif de l'évolution de l'ENIEM	60
04	L'analyse SWOT à l'intérieure de l'ENIEM	75
05	Détermination des points clés de l'ENIEM	77
06	La mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM	78
07	Réalisation de la production par apport au prévisionnel du mois d'octobre 2013 (unités)	79
08	Réalisation de la production par apport au prévisionnel du mois de novembre 2013 (valeurs)	80
09	Réalisation de la production par apport au prévisionnel du mois de décembre 2013 (valeurs)	81
10	Réalisation de la production par apport au prévisionnel du dernier trimestre 2013 (valeurs)	82
11	Réalisation de la production pour des trois dernier mois de l'année 2013 (valeurs)	83
12	Réalisation de la production du dernier trimestre 2013 par apport au dernier trimestre 2012 (valeurs)	85
13	L'emploi	86
14	Les absences	87
15	Les absences	87
16	La condition sociale et sécurité	88

***TABLE
DES MATIERES***

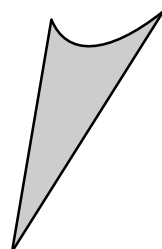


Table des matieres

Liste des abréviations	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : Approche conceptuelle du contrôle de gestion	04
Section 01 : concepts clés du contrôle de gestion	04
1. Evolution et définition du contrôle de gestion.....	04
1.1. Evolution du contrôle de gestion	04
1.2. Définition du contrôle de gestion.....	05
2. Objectifs et missions du contrôle de gestion	07
2.1. Objectifs du contrôle de gestion.....	07
2.2. Les différentes missions du contrôle de gestion.....	07
2.2.1. Le contrôle de gestion « comme outil de motivation ».....	07
2.2.2. Le contrôle de gestion « comme outil de décentralisation ».....	08
2.2.3. Le contrôle de gestion « comme outil de créativité et communication ».....	08
2.2.4. Le contrôle de gestion « comme outil de sanction ».....	09
3. Les différentes formes du contrôle de gestion.....	09
3.1. Le contrôle stratégique.....	09
3.2. Le contrôle interne.....	09
3.3. L'audit interne.....	10
Section 02 : le contrôle de gestion dans l'organisation	10
1. Le processus du contrôle de gestion.....	10
1.1. La planification.....	11
1.2. La budgétisation.....	12
1.3. L'action et suivi de réalisation.....	12
2. L'organisation du contrôle de gestion.....	13
2.1. le rôle du contrôle de gestion dans une organisation.....	13
2.1.1. le contrôleur de gestion.....	13
2.1.2. Les qualités requises du contrôleur de gestion.....	13
2.2. Missions et responsabilités du contrôleur de gestion.....	14
2.3. La place du contrôle de gestion dans une organisation.....	15
2.3.1. Position fonctionnelle.....	15
2.3.2. Position d'état major « staff ».....	16
3. Le concept de performance.....	17
3.1. Définition de la performance.....	17

3.2. La notion de l'objectivité.....	18
Section 03 : Les outils et méthodes du contrôle de gestion	19
1. La comptabilité analytique.....	19
1.1. Définition	19
1.2. Le rôle de la comptabilité analytique.....	20
1.3. Les objectifs de la comptabilité analytique.....	20
1.4. Les méthodes de la comptabilité analytique.....	21
1.4.1. La méthode des couts complets.....	21
1.4.2. La méthode des couts variables.....	23
1.4.3. La méthode ABC.....	24
2. La gestion budgétaire.....	25
2.1. Définition de la gestion budgétaire.....	25
2.2. Définition du budget.....	25
2.3. Typologie des budgets.....	26
2.3.1. Les budgets opérationnels.....	26
2.3.2. Les budgets de vente (commerciaux).....	26
2.3.3. Les budgets généraux.....	26
2.4. Les limites de la gestion budgétaire	26
3. Le système d'information.....	27
3.1. Définition du système d'information.....	27
3.2. Les objectifs du système d'information.....	28
4. Le tableau de bord et le reporting.....	28
4.1. Le tableau de bord.....	29
4.1.1. Définition.....	29
4.2. Le reporting.....	29
4.2.1. Définition.....	29
4.2.2. Les principes du reporting.....	29
Chapitre 02 : Le tableau de bord de gestion.....	31
Section 01 : Généralités sur le tableau de bord.....	32
1. Concepts du tableau de bord.....	32
1.1. Définitions et rôle du tableau de bord.....	32
1.1.1. Les définitions du tableau de bord.....	32
1.1.2. Le rôle du tableau de bord.....	33
1.2. Avantages et conditions de réussite d'un TB.....	34
1.2.1. Les avantages du tableau de bord.....	34
1.2.2. Les conditions de réussite.....	34

1.3. Objectifs et limites du tableau de bord.....	34
1.3.1. Les objectifs du tableau de bord.....	34
1.3.2. Les limites du tableau de bord.....	35
1.4. Types et caractéristiques du tableau de bord.....	35
1.4.1. Les types de tableau de bord.....	35
1.4.2. Les caractéristiques du tableau de bord.....	36
2. Les fonctionnalités du tableau de bord.....	37
2.1. Outil de diagnostic.....	37
2.2. Outil de dialogue et réactivité.....	37
2.3. Outil de motivation des responsables.....	37
2.4. Outil d'information.....	38
Section 02 : Instruments et conception du tableau de bord.....	38
1. Les instruments du tableau de bord.....	38
1.1. Les valeurs brutes et les écarts.....	38
1.1.1. Les valeurs brutes.....	38
1.1.2. Les écarts.....	39
1.2. Les ratios.....	39
1.3. Les graphiques.....	39
1.3.1. Les courbes.....	39
1.3.2. Les histogrammes.....	40
1.3.3. Les camemberts.....	41
1.4. Les tableaux.....	41
1.5. Les clignotants.....	43
2. La conception du tableau de bord.....	43
2.1. Organisation de projet.....	44
2.2. Détermination des objectifs	44
2.3. Etablir le plan d'action pour atteindre les objectifs	44
2.4. Recherche et choix des indicateurs pertinents	44
2.4.1. Définition d'un indicateur	45
2.4.2. Les typologies d'indicateurs.....	45
2.4.3. Les fonctions d'un indicateur.....	46
2.4.4. Les critères de qualité d'un indicateur.....	46
2.5. Le choix des présentations adaptées.....	48
2.6. La mise en œuvre	48
Section 03 : Principes et méthodes d'élaboration du tableau de bord.....	48
1. Les principes de conception d'un tableau de bord.....	48

1.1. La cohérence avec l’organigramme de gestion.....	49
1.2. Une présentation agrégée, synoptique et convergente.....	49
1.3. La rapidité d’édition et de transmission avec précision.....	50
1.4. Les taches qui interviennent après l’édition du tableau de bord.....	50
2. Les méthodes de conception d’un tableau de bord.....	50
2.1. Présentation de la méthode GIMSI.....	51
2.1.1. Définition de la méthode	51
2.1.2. Les étapes d’élaboration de la méthode.....	52
2.2. La méthode balanced Scorecard (BSC).....	54
2.2.1. Définition	54
2.2.2. Les quatre axes du tableau de bord prospectif.....	54
2.3. Présentation de La méthode JANUS	55
Chapitre 03 : Elaboration du tableau de bord de l’ENIEM.....	58
Section 01: Présentation de l’organisme d’accueil.....	58
1. Présentation generale de l’ENIEM.....	58
1.1. Historique et situation géographique.....	58
1.1.1. Historique de l’ENIEM.....	58
1.1.2. Situation géographique.....	59
1.2. Objectifs de l’ENIEM	61
1.3. Missions et responsabilités de l’ENIEM et de ces principales unités	61
1.3.1. Mission principale de l’ENIEM	61
1.3.2. Mission et activités principales de chaque unité	62
1.4. L’Organigramme de L’ENIEM	65
2. Présentation de L’unité froid.....	67
2.1. Organisation de l’unité froid	67
2.2. Mission et activités de l’unité froid	68
2.2.1. La mission de l’unité froid.....	68
2.2.2. Les activités de l’unité froid.....	68
2.3. Chiffres et statistiques	68
2.4. Gamme produits.....	68
2.4.1. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Bosh (Allemagne) 1977	68
2.4.2. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Toshiba (Japon) 1987.....	68
2.4.3. Réfrigérateurs fabriqués sous licence Limatic (Liban) 1993.....	69
2.5. Organigramme de l’unité froid.....	69

Section 02 : Avants propos à la conception du tableau de bord	71
1. Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM.....	71
1.1. Concepteur et destinataires du TB de l'ENIEM.....	71
1.2. Périodicité et contenu du tableau de bord de l'ENIEM.....	71
1.3. Environnement de l'ENIEM.....	72
1.3.1. Analyse externe.....	72
1.3.1. Analyse interne.....	72
2. Etapes d'élaboration du tableau de bord de l'ENIEM.....	75
2.1. Détermination des objectifs.....	75
2.1.1. Les missions	76
2.1.2. Les objectifs.....	76
2.1.3. L'image	76
2.2. Définition des points clés.....	76
2.3. Choix et formulation des indicateurs.....	77
2.4. la mise en forme du tableau de bord	78
Section 03 : Conception du tableau de bord de l'ENIEM	78
1. Tableau de bord de production.....	78
2. Le tableau de bord social (ressource humaines).....	86
Conclusion generale	89
Bibliographie.	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Annexes.	
Résumé	

Résumé:

Gérer une organisation concerne avant tout, la guider vers l'objectif fixé, par le choix d'une trajectoire plus favorable et conforme à sa vocation. Le gestionnaire s'efforce de faire coïncider au mieux le savoir-faire et les aspirations de chaque responsable avec les buts qui ont été déterminés au niveau global. Pour parvenir à ses résultats, le chef d'entreprise doit se doter d'un instrument de pilotage rapide et synthétique facilitant la prise de décision. Le tableau de bord répond à ce besoin, en présentant aux décideurs de tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leur sont indispensables pour apprécier leur performance eu égard aux objectifs visés, pour piloter l'irrégulier et l'imprévisible, il est donc primordial de mettre en place dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, un réseau de tableau de bord. En ce rapportant à l'entreprise ENIEM, chaque responsable de la position hiérarchique doit pouvoir ainsi poser des actions correctives qui lui appartiennent et simultanément rendre compte de ses résultats au niveau supérieur. De nombreux travaux ont été réalisés pour développer des tableaux de bord pertinents mais, fort curieusement, les attentes des entreprises et de leurs dirigeants dans ce domaine ne semblent pas satisfaites à ce jour.

Mots clés : Système d'information, contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur et performance.

Abstract :

Managing an organization concerned foremost guide to the target, by choosing a more favorable and consistent with his vocation path. The Manager seeks to match the best expertise and aspirations of each manager with the goals that have been identified globally. To achieve results, the entrepreneur must have an instrument quickly and synthetic control facilitating decision making. The panel meets this need by presenting to decision makers at all levels and in all functions, the information they needed to assess their performance in relation to objectives, to control irregular and unpredictable, it is therefore essential to establish in all functions and at all levels of responsibility, a network dashboard. In a related company ENIEM, each responsible for the hierarchical position must be able to ask and corrective actions that belong to him and simultaneously report its results to the next level. Many studies have been made to develop dashboards relevant but curiously, the expectations of companies and their leaders in this area do not seem satisfied to date.

Keywords: information system, management control, dashboard, indicator and performance.