

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique**

## **Ecole Supérieure de Commerce**

**Mémoire de fin de cycle d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion**

**Spécialité : Organisation et Management des Entreprises**

**Thème :**

**Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à  
la prise de décision**

**Cas : SPA SAMHA**

**Elaboré par :**

*ZAIER Abdelatif  
YATOUI Nour Elislam*

**Encadré par :**

*Dr. BENCHAIIB Rabah*

**Lieu de stage:** SPA SAMHA

**Période de stage :** de 20/04/2017 au 20/05/2017.

**Promotion : Juin 2017**

# *Dédicace :*

*A ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère tu me présente pour moi le symbole de la force car vous êtes la plus courageuse femme au monde vous avez sacrifié beaucoup de chose pour mon éducation et ma formation et ce travail est le fruit de tout ça ; aucun mot peu exprimer mon profond amour que j'ai toujours pour toi merci je vous souhaite plus de bonheur et de santé et longue vie ;*

*A mon humble, stricte, brave, et majestueux père ton soutien moral et matériel, ta gentillesse, tes précieux conseils m'ont permis de réussir dans mes études et d'arriver à la place au je suis aujourd'hui ;*

*A ma tante que dieu vous garde pour nous ;*

*A mon grand frère Ahcene qui était toujours un exemple dans ma vie , à ma tendre sœur Samah.*

*A notre regrette chère Loubna qui nous a quitté dans la fleur de l'âge.*

*A Mon cher binôme avec qui j'ai passé deux années inoubliables, et qui a été présent pour moi tout au long de l'élaboration de ce travail*

*A mes amis de mon cursus universitaire :*

*Zico mon frère et mon bras droit.*

*Reda, Zou, Anouar, Hamza, Djaber, Fahed, Jackal, Amir, Mohamed*

*Nounou, Rouji, Manel, Anissa, Vous êtes les meilleurs*

*A mes amis de la vie : Tarek, Saadi, Mirou,*

*A tous mes amis qui se reconnaitront*

*Abdelatif ZAIER*

# *Dédicace :*

*C'est grâce à Allah, à Lui Seul la louange, que nous avons pu finir ce travail ; Et je tiens fermement à signaler que cette aventure nous a permis d'apprendre énormément de connaissances. Comme je saisis cette occasion pour dédier ce mémoire :*

## *A mes très chers parents*

*Aucun mot ne saurait exprimer mon grand amour, mon respect et ma reconnaissance pour tout ce que vous avez fait pour ma formation et ma réussite. Uniques et irremplaçables, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de vos sacrifices et de l'affection dont vous n'avez jamais cessé de m'entourer. Dieu merci de m'avoir donné des parents aussi magnifiques.*

## *A ma chère mère*

*Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

*A « mon cher père » qui a toujours cru en moi et n'a jamais cessé de me soutenir. Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Père, Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi. Père, je te remercie d'avoir fait de moi un homme ...*

*A « Mes chers frères et sœurs » : Sallah , Hmitouche ,Meriem ,Selma et mon frère jumeau Nouari , qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.*

*A « mon binôme » Zaier Abdelatif*

*A tous mes amis Zakaria Khenafi, Mehdi Harwech ,SkanderZemouri, Jacou Khchine,Mehdi Lbig ,HarounD jenane,Anouar Bouyoucef,Anis Boudieb ,Moh Oujida ,Mehdi karora , Ali Zahi ,Akram Khiari ,Zinou Hafsaoui, OussamaZerrouki ,Karim Abbout ,En souvenir d'agréables moments passés ensemble en témoignage de notre amitié.*

*Je vous exprime par ce travail toute mon affection et j'espère que notre amitié restera intacte et durera pour toujours.*

*A toutes celles qui me sont chères. Et que j'ai omis de citer leurs noms...*

*Nour Elislam YATOUI*

## **Remerciement**

*Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude ainsi que notre sincère reconnaissance à tous ceux qui nous ont encouragés et qui ont contribué directement ou indirectement à l'élaboration de ce modeste travail et particulièrement à :*

*Notre encadreur : **Mr. BENCHAIB Rabah**, pour son précieux soutien, et tout ce qu'il a pu faire pour nous malgré les difficultés. Ce qui est tout à son honneur.*

*Aux membres du jury, de nous avoir fait l'honneur d'évaluer ce mémoire.*

*Pour nos chers Doctorants **Mahdi et Salem**.*

*Une immense gratitude à l'ensemble du personnel de **SPA SAMHA**, pour leur accueil et leurs conseils durant notre stage.*

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>I.1</b>	<b>Le triangle du contrôle de gestion.</b>	6
<b>I.2</b>	<b>le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.</b>	11
<b>I.3</b>	<b>le système d'information hiérarchique.</b>	12
<b>I.4</b>	<b>Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre).</b>	13
<b>I.5</b>	<b>Environnement du tableau de bord.</b>	19
<b>I.6</b>	<b>TDB, structure par fonction dans une moyenne entreprise.</b>	24
<b>I.7</b>	<b>TDB, structure par activité dans une moyenne ou grande entreprise.</b>	24
<b>I.8</b>	<b>TDB, la structure par zone géographique dans une grande ou moyenne entreprise</b>	25
<b>I.9</b>	<b>présentation de quelques formes graphiques</b>	31
<b>II.1</b>	<b>la réactivité autour des tableaux de bord</b>	52
<b>II.2</b>	<b>l'efficacité d'un tableau de bord</b>	53

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>intitulé</b>	<b>page</b>
<b>I.1</b>	<b>Les différents niveaux de contrôle.</b>	9
<b>I.2</b>	<b>Comparaison entre le tableau de bord et le reporting.</b>	27
<b>II.1</b>	<b>la maquette d'un tableau de bord.</b>	48

## Liste des abréviations

CA : Chiffre d'affaire

CG : Contrôle de gestion

CIA : Controllers institut of America

DC : Directeur commerciale

DFC : Directeur Finance et comptabilite

DG : Directeur general

DRH : Directeur ressources humaines

EHEC : Ecole des hautes etudes commerciales

ESC : Ecole superieure de commerce

Ex : Exemple

PI : productivité individuelle

PME : petite moyenne entreprise

RH : Ressources humaines

SI : Système d'information

SWOT : Strengths,weaknessess, opportunities,threats.

TDB : Tableau de bord

## Résumé

De nos jours, et face à un contexte instable, les entreprises ont besoin de plus de flexibilité et de souplesse décisionnel, d'une vision globale stratégique et aussi d'un support d'aide à la prise de décision efficace. De ce fait, les dirigeants doivent donner une importance capitale au tableau de bord de gestion, un des outils de contrôle de gestion.

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage nécessaire. Il regroupe un ensemble de données stratégiques et d'indicateurs jugé pertinents par la direction pour permettre de prendre efficacement des décisions et de mettre en place de nouvelles actions.

En effet, l'objectif de cette étude vise à savoir le rôle de tableau de bord de gestion dans la prise de décision au sein de l'entreprise SPA SAMHA, dans laquelle nous avons fait notre stage pratique. Pour la réalisation de cet objectif, on a devisé ce travail en deux parties : une partie théorique dédiée au concept et importance de contrôle de gestion, le tableau de bord de gestion et modèle décisionnel de l'entreprise.

Quant à la partie pratique, on essaie de savoir la contribution du tableau de bord de gestion dans le processus décisionnel au sein de l'entreprise SPA SAMHA par étude descriptive et analytique et enfin on proposera quelques recommandations qui sont jugés nécessaires pour l'amélioration de la qualité de tableau de bord en termes de prise de décision.

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante : Un tableau de bord de gestion fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement les décisions.

**Mots clés : contrôle de gestion, prise de décision, tableau de bord de gestion.**

## **Abstract:**

Nowadays, in the midst of the instability of economic context. Companies need more flexibility and suppleness in decision-making , a global strategic vision and support for effective decision-making. Therefore, executives must give a vital importance to the management Score Card which is one of the management control tools.

The management Score Card is a fundamental steering tool. It is constituted of a set of strategic data and indicators deemed relevant by management to enable effective decision-making and implementation of new actions.

This study highlights the role of management Score Card in the decision-making within the SPA SAMHA company, in which we did our practical internship. To accomplish this objective, the work has been divided into two parts: a theoretical part dedicated to the concept and importance of management control, the management Score Card and decision-making model of the company. As for the practical part, we try to investigate the contribution of the management Score Card in the decision-making process within the SPA SAMHA company by descriptive and analytical study and propose some recommendations that are considered necessary for the improvement of The quality of management Score Card in terms of decision making.

We have reached the following conclusion: A management dashboard provides essential, meaningful and fast information based on the key decision-making points of the managers. The data contained therein enables decisions to be made quickly and efficiently

**The key words: management control, management score card, decision-making**

## Sommaire

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	a
<b>CHAPITRE I : Contrôle de gestion, concept, importance et outils de contrôle</b> .....	1
<b>Section 1</b> : Le contrôle de gestion.....	3
<b>Section 2</b> : Tableau de bord de gestion .....	17
<b>CHAPITRE II : Le tableau de bord et le modèle décisionnel de l'entreprise</b> .....	33
<b>Section 1</b> : La décision, la typologie de la décision et l'apport de la délégation sur la prise de décision.....	35
<b>Section 2</b> : Processus de prise de décision et principaux modèles.....	42
<b>Section 3</b> : La contribution de tableau de bord dans la prise de décision.....	47
<b>CHAPITRE III : Etude de cas de SPA SAMHA</b> .....	55
<b>Section 1</b> : Présentation de la société SPA SAMHA.....	57
<b>Section 2</b> : Analyse des tableaux de bord Ressources humaines, Financier et commerciale de l'entreprise .....	69
<b>Section 3</b> : Etude : Méthodologie, Entretien et Analyse des données.....	81
<b>CONCLUSION</b> .....	96
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

Dans un environnement en évolution constante où la compétition est de plus en plus rude, le gestionnaire doit anticiper les tendances et de réagir promptement. Pour ce faire et pour faciliter la prise de décision, il a besoin d'information pertinente, tant financière qu'opérationnelle. Une visibilité accrue permet aux gestionnaires de mieux évaluer ce qui se passe et leur permet de réagir plus rapidement aux évènements. Les gestionnaires ont besoin des instruments qui leur donnent des indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise, et qui les aident à mettre le cap sur l'excellence. C'est le rôle des tableaux de bord un des outils de contrôle de gestion.

Il est essentiel pour assurer une réussite à l'entreprise d'avoir des objectifs clairement définis et de mesurer les progrès enregistrés en vue de leur réalisation la question est de savoir comment déterminer ce que l'entreprise peut accomplir, d'une façon réaliste .Dans un laps de temps donné. Réagir rapidement, anticiper et déléguer la prise de décision est devenu vital. Les dirigeants doivent avoir leur disposition l'ensemble des éléments permettant de suivre leur activité et de prendre des décisions. Pour ce faire, il est devenue nécessaire d'utiliser des outils qui favorise la prise de décision.

A cet égard, l'outil de planification essentielle qui peut aider l'entreprise est le tableau de bord qui suit l'évolution de son rendement et permet de continuer à faire progresser l'entreprise car Le tableaux de bord donne une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'entreprise et sur son environnement. Le tableau de bord est un outil du système de contrôle de gestion, visant la mise en œuvre d'un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible les indicateurs pertinents, indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme.

Partant de ce préalable le choix de thème été motivé à la fois par la volonté de mettre en valeur l'importance de Tableau de bord au sein de l'entreprise, qui est devenu primordiale pour cette dernière et aussi au rôle qu'elle joue dans son pilotage et son amélioration de le processus de décision.

Dans ce travail nous nous concentrons sur le rôle de tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision ainsi dans le pilotage des fonctions de l'entreprise SPA SAMHA.

Pour développer notre étude, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : « **Dans quelle mesure le tableau de bord de gestion aide à la décision ?** ».

L'analyse de cette problématique nous amène à aborder les questions suivantes :

1. Contient-il le tableau de bord de gestion des outils qui aident à la prise de décision ?
2. Quelle est l'utilité des tableaux de bord pour les dirigeants de l'entreprise SPA SAMHA?
3. Tableaux de bord de gestion contribuent-ils à l'amélioration de la prise de décision au sein de SPA SAMHA et à la performance (financière, Rh et commerciale) de l'entreprise?

Afin de mieux cerner cette problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui débutera par l'examen des connaissances et se terminera par une investigation sur le terrain, Ceci dit, nous émettons des hypothèses comme réponse provisoire sur aux questions que nous confirmerons ou infirmerons à la fin de ce travail de recherche :

- ✓ H1 : Le Tableau de bord de gestion est un outil de gestion qui à travers ses outils améliore la prise de décision.
- ✓ H2 : Les tableaux de bords aident les dirigeants de SPASAMHA dans la prise de décision
- ✓ H3 : les Tableaux de bord de gestion de SPA SAMHA contribuent à l'amélioration de la prise décision et la performance (financière, Rh et commerciale) de l'entreprise.

Pour affirmer ou confirmer nos hypothèses nous avons adopté une méthode descriptive et analytique. Ainsi notre travail nous a donc conduit en son fondement théorique à une collection de différents ouvrages de tableaux de bord, de contrôle de gestion et de management, ainsi que les revues et les sites internet et son aspect pratique à des analyses basées sur une analyse documentaire de différents tableaux de bord de gestion existants dans la SPA SAMHA, et ainsi sur des nombreux entretiens que nous avons organisé avec le responsable service ressources humaines et commerciale ainsi de division finance et comptabilité.

Le plan de notre projet est subdivisé en deux parties : La première est d'abord théorique et conceptuelle. Elle consiste à définir les concepts clés ayant trait à l'objet de notre recherche. Elle est constituée de deux chapitres :

Chapitre01:Contrôle de gestion, concept, importance et outils de contrôle

Chapitre02 : Le tableau de bord de gestion et le modèle décisionnel de l'entreprise

Quant à la deuxième partie, elle porte essentiellement sur l'étude de cas pratique, et fait l'objet d'un chapitre qui se décompose en trois parties, la première est consacrée à la présentation de SPA SAMHA, dans la deuxième partie nous allons essayer d'analyser les différents tableaux de bord existant dans l'entreprise et donc faire un diagnostic de l'existant, en fin la dernière partie mettra en lumière le degré de contribution du Tableau de gestion de gestion la prise de décision au sein de SPA SAMHA et pour cela on a opté pour la technique d'interview semi-directive avec différents responsables de l'entreprise.

***CHAPITRE I***

**Contrôle de gestion, concept, importance et outils de  
contrôle**

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, évolutif, incertain et en changement continu. La mondialisation a engendré des mutations, des évolutions et toute entreprise ou groupe doit être soucieux de son évolution interne et celle de son environnement externe pour préserver sa continuité face à la concurrence accrue. La mise en place d'un outil de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de pareilles contraintes.

Le contrôle de gestion répond à des préoccupations majeures qui sont la maîtrise de gestion, la coordination entre les différentes actions, et la garantie de l'efficacité et l'efficacités en utilisant de différents outils parmi eux le tableau de bord qui est un instrument de mesure nécessaire pour la prise de décision.

Dans ce chapitre nous allons aborder les concepts fondamentaux, liés aux notions du contrôle de gestion et le tableau de bord, Pour ce faire ce dernier sera réparti en deux sections :

1. Le contrôle de gestion : dont nous allons aborder les fondements du contrôle de gestion, le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise, le processus et système d'information du contrôle de gestion, les outils du contrôle de gestion.
2. Tableau de bord de gestion : dont nous allons donner des généralités sur le tableau de bord, le tableau de bord et l'organisation de l'entreprise, les fonctions du tableau de bord de gestion, les instruments et les outils du tableau de bord.

## Section 01 : Le contrôle de gestion

Nous ne pouvons pas entamer notre sujet principal qui est le TDB sans de donner des éclaircis sur quelques notions du CG qui se résume comme suit : les fondements du Contrôle de gestion, le CG et l'organisation de l'entreprise, les outils du CG.

### 1.1. les fondements du contrôle de gestion

#### 1.1.1. Historique

Le contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles américaines au début des années 30 pour répondre à une problématique d'organisation liée à l'accroissement de la décentralisation des décisions. Grâce au CG, les dirigeants pouvaient maintenir l'efficacité et le dynamisme de leurs entreprises par la coordination de l'ensemble des structures décentralisées.

La naissance officielle du contrôle de gestion a eu lieu aux États-Unis en 1939 lorsque se créa le CIA « CONTROLLERS INSTITUT OF AMERICA ». La mise en place du plan MARSHALL<sup>1</sup> à partir des années 50 a permis à des chefs d'entreprises européennes de se familiariser avec ces techniques et de les mettre en place<sup>2</sup>.

Enfin, dans les années 70 c'est l'apparition du processus de pilotage du couple objectif/moyens. (L'évolution de la relation « offre/demande » peut être scindée en deux étapes majeures dont l'année 1975 n'est qu'un jalon approximatif. Cette évolution de la relation entre l'offre et la demande s'est accompagnée par un changement radical au niveau des « armes » utilisées par les entreprises afin de réaliser une rentabilité satisfaisante)

Aujourd'hui, la mise en place des outils et procédures du contrôle de gestion varie selon les entreprises, même si les objectifs sont identiques ; puisqu'il n'y a pas de modèle type à suivre<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>**Le Plan Marshall, ou European Recovery Program (ERP)** : est le principal programme des Etats-Unis pour la reconstruction de l'Europe à la suite de la Seconde guerre mondiale.

<sup>2</sup> CLAUDE, (A) et SABINE,(S) : **le contrôle de gestion manuel et applications**, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p :3.

<sup>3</sup> NICOLAS(B) et FRANÇOIS XAVIER (S) : **contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques**, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010, p:2,3.

## 1.1.2. la notion du contrôle

Contrôler signifie « vérifier, surveiller<sup>1</sup> » dans le but de sanctionner. Cependant l'action de contrôler a pour objectif de vérifier et/ou de suivre que ce qui était prévu a été réalisé dans les conditions posées au préalable. La signification se rapproche du terme anglo-saxon « To control » signifiant « maîtriser ».

On peut dire aussi que le contrôle est une activité ayant pour but d'assurer le respect des règles ou des normes visant à garantir la cohérence et la conformité dans l'exécution et à protéger l'entreprise et ses responsables contre d'éventuels de dysfonctionnement.

## 1.1.3. Définition du contrôle de gestion

Plusieurs définitions ont été données au CG, on peut citer quelques-unes :

Selon les écrivains Djerbi(z), Durand(x), Kuszla(c) dans son livre contrôle de gestion « *Le contrôle de gestion est un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation* »<sup>2</sup>.

Dans cette définition, le CG est perçu comme étant un ensemble de dispositifs fondés sur l'information qui conduisent à une convergence des intérêts individuels et l'exigence de l'organisation.

D'après Grandguillot(F) dans son livre l'essentiel du contrôle de gestion : « *Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision* »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/controle/>(consulté le 21/03/2017a 11 :47)

<sup>2</sup> DJERBI(z), DURAND(x) et KUSZLA(c) : contrôle de gestion, édition DUNOD , paris ,2014 ,p :3.

<sup>3</sup> GRANDGUILLOT,(F) :l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, édition GUALINO,9 édition,2015 , p :13.

D'après cette définition, on constate que le contrôle de gestion facilite la prise de décision par la réalisation d'une analyse entre les réalisations et les prévisions qui permettent de faire des actions correctives.

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition plus claire et plus complète mais Celle d'ANTHONY.R.N (professeur à Harvard et grand théoricien du contrôle) reste la plus répandue et la plus classique des définitions. Il définit le contrôle de gestion en 1965, de la manière suivante : « **Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.** »<sup>1</sup>.

D'après cette définition, on remarque que CG repose sur trois éléments<sup>2</sup> :

- ✓ Les objectifs à atteindre ;
- ✓ Les ressources disponibles ;
- ✓ Les résultats obtenus.

L'analyse des articulations entre ces trois éléments souligne trois concepts fondamentaux :

- **L'apertinence** : qui consiste à prendre en considération les forces et faiblesses de l'organisation lors de la détermination des objectifs (moyens mise en œuvre par rapport aux objectifs)
- **L'efficience** : qui consiste à réaliser les objectifs assignés tout en respectant les contraintes des coûts (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).
- **L'efficacité** : qualifie la situation où les résultats obtenus coïncident avec les objectifs prédéterminés (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif).

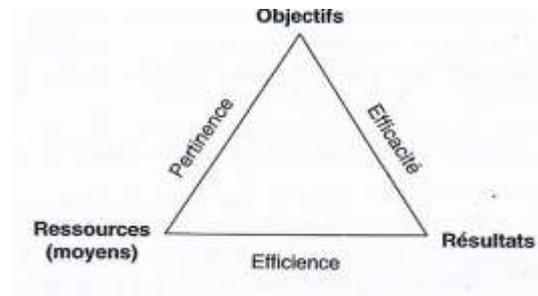
---

<sup>1</sup>R. N. ANTHONY, **Planning and Control Systems**: a Framework for Analysis, *Harvard University*, 1965.

<sup>2</sup> HELENE(L), et autres : **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, édition DUNOD ,3édition, paris, 2008, p :6.

Comme la montre la figure suivante :

**Figure N° I.1 : Le triangle du contrôle de gestion.**



**SOURCE :** HELENE(L), et autres : le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2008, p : 6.

Cette définition repose sur une vision comptable et semble insuffisante pour faire comprendre le CG.

Ce qui a poussé d'autres auteurs à la préciser et l'élargir, le contrôle de gestion sera donc défini comme *«le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation<sup>1</sup>»*.

#### 1.1.4. Objectifs du contrôle de gestion<sup>2</sup>

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée, une entreprise qui a des « buts » et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.

Cette notion d'objectifs est inhérente au contrôle de gestion : il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si l'on a des objectifs qui vous mettent sous tension.

Les objectifs du contrôle de gestion couvrent trois grands domaines :

- 1) Accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore adoption des décisions des managers par les personnels de l'entreprise ;
- 2) Mise sous tension des ressources et des compétences de l'entreprise ;
- 3) Etablissement simultané des objectifs standards, normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérification des résultats.

<sup>1</sup> NAULLEAU, (G) et ROUACH, (M) : Le contrôle de gestion bancaire et financier, Revue Banque Editeur, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, P : 49.

<sup>2</sup> Naro, (G) et Augé, (B) : Mini manuel de contrôle de gestion, Edition Dunod, 2011.PARIS, p : 8.

## 1.1.5. Les missions de contrôle de gestion

La mission principale du CG est de permettre aux responsables, de quelque niveau que ce soit, de maîtriser la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leur sont assignés mais il englobe aussi d'autre mission secondaire <sup>1</sup>:

### 1.1.5.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances

Le contrôle de gestion aide les managers à bien gérer leurs activités. En effet, par le biais du cycle de planification, il les incite à réfléchir sur les objectifs à atteindre, les ressources à mettre en œuvre, les plans d'actions à suivre et les conséquences de toute action entreprise.

D'autre part, la comparaison entre ce qu'on a réalisé et ce qui est référentiel pousse les managers à réfléchir aux causes des écarts, et les actions correctives à entreprendre pour améliorer leur performance.

### 1.5.1.2. Conception et gestion d'un SI orienté vers la décision

L'information représente, actuellement, un atout stratégique. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif. Par conséquent, le CG aura à mettre en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permettra aux responsables de disposer d'informations pertinentes pour prendre des décisions efficaces et par la suite, avoir des informations du résultat de ces décisions (la notion de retour d'information ou le feed-back).

### 1.5.1.3. Médiation entre stratégie et opérations

Le contrôle de gestion joue, dans l'entreprise, le rôle de médiateur entre la stratégie et la gestion des opérations.

#### Au niveau de la stratégie

- Il contribue à la validation des hypothèses stratégiques, le CG fournit une sorte de modélisation du fonctionnement de l'entreprise permettant ainsi, d'anticiper les conséquences des hypothèses retenues ;
- Transmet à la Direction Générale un rapport récapitulatif régulier (semestriel, trimestriel ou même mensuel) portant sur l'état d'avancement de la réalisation des options décidées et

---

<sup>1</sup> TOUMI, (KH) : **conception et exploitation des tableaux de bord au sein de la CNEP- Banque**, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du D.S.E.B, Ecole supérieure de banque, 2003, p :5.

cela, à travers un système de reporting et de TDB (tableau de bord) central. Les analyses qui y figurent permettent d'affiner les plans et les choix portant sur le moyen et le long terme.

## Au niveau de la gestion des opérations

Le niveau opérationnel est le niveau de l'action et de la mise en œuvre des décisions. A ce stade, le contrôle de gestion :

- Incite les opérationnels à mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi de la gestion de leurs activités afin de suivre de près les conditions d'obtention de la performance ;
- Met en place un système de tableaux de bord décentralisés qui incluent, à la fois, des indicateurs de pilotage et d'autres de reporting.

## 1.2. Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise

### 1.2.1. Les niveaux de contrôle de gestion

Le CG est un système d'aide à la décision. Comme traditionnellement on distingue trois niveaux de décision dans l'entreprise :

Les décisions stratégiques, les décisions de gestion et les décisions opérationnelles. Cette typologie qui a une dimension à la fois hiérarchique et temporelle, trouve sa source dans l'ouvrage d'ANTONY R.N de (planning and contrôle systems, A framework for analysis, harvarduniversity, 1965) il distingue :<sup>1</sup>

- **Les décisions stratégiques** : prises par les dirigeants qui ont une incidence plutôt globale, c'est-à-dire sur l'ensemble de l'entreprise et sur le long terme ;
- **Les décisions de gestion** : prises au niveau intermédiaire de la hiérarchie, qui ont une incidence plutôt partielle (par exemple : sur une fonction, un département) et sur un horizon plus court ;
- **Les décisions opérationnelles (ou appelées d'exécution)** : ils font référence aux actes réalisés quotidiennement par les agents dans le cadre de moyens et objectifs fixés.

---

<sup>1</sup> DJAMEL, (Y) : **conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise**, mémoire de magister en finance, E.S.C, Alger, 2003, p:9.

Les niveaux de contrôle peuvent être représentés par le tableau suivant :

**Tableau N°I.1 : Les différents niveaux de contrôle.**

Niveau de contrôle	Responsables concernées	Horizon	Nature du système	Outils
Stratégique	Direction générale	Plusieurs années	Système d'aide à la décision -de planification -de communication et de motivation	Plans
Gestion	Directeurs de : -département -usine -zone	Une et/ou plusieurs années	Système de pilotage de centres de responsabilité	Programmes budgets
Opérationnel	Chef de : -service -équipe	1 an et jour le jour	Système de motivation des équipes	-normes -tableau de bord

**SOURCE :** DJAMEL, (Y) : conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise, mémoire de magister en finance, E.S.C, Alger, 2003, p :10.

## 1.2.2. Les dimensions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a d'abord été de nature comptable, il a été synonyme de contrôle budgétaire, mais maintenant il y a eu un élargissement des outils de contrôle de gestion. Mais la nécessité permanente des entreprises, à un système leur permettant de se procurer l'information pour faire face à la concurrence, a poussé les managers à développer des outils de CG plus performant, tel que la comptabilité de gestion, le reporting et le tableau de bord.

C'est à partir des éléments cités ci-dessus que nous déduisons les principales dimensions du contrôle de gestion<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> DJAMEL, (YEMI) : op.cit., p : 14.

### 1- L'organisation :

La structure organisationnelle à une incidence majeure sur le processus CG, puisqu'il est basé sur découpage de l'entreprise selon son organisation à des centres de responsabilité, mais pour que le contrôle de gestion soit efficace il faut qu'il y ait une certaine décentralisation.

### 2- La stratégie :

Pour que le contrôle de gestion soit efficace et actif dans l'entreprise il faut qu'il soit intégré dans le système de l'entreprise et donc dans le processus stratégique de l'entreprise.

Mais l'instabilité de l'environnement et la nécessité de mettre en place des orientations stratégiques a conduit à l'adaptation du modèle traditionnel en le dotant d'un véritable contrôle stratégique, ayant pour objectif de surveiller :

- Le réalisme des hypothèses retenues lors de l'établissement des plans.
- la pertinence des choix stratégiques effectués.
- les risques de toute nature.

### 3- Les ressources humaines :

La liaison entre le contrôle de gestion et la fonction des ressources humaines est très étroites vu le rôle des personnes dans la réussite d'un bon contrôle, de ce fait la motivation des acteurs du contrôle est un élément clés.

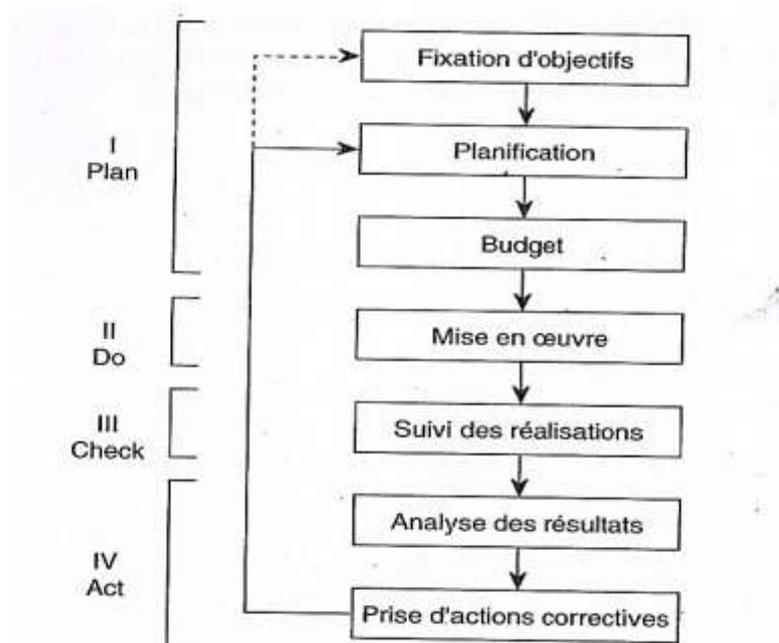
La motivation des individus se réalise par un ensemble de dispositifs tel que le système de récompenses et sanctions.

## 1.3. le processus et le système d'information du contrôle de gestion

### 1.3.1. Le contrôle de gestion comme processus

Le contrôle de gestion peut être vu en tant que processus, une « boucle ». Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales <sup>1</sup> :

Figure N° I.2 : le contrôle de gestion en quatre étapes : un processus d'apprentissage.



SOURCE : HELENE(L), et autres : op.cit. , p : 3.

Cette figure est inspirée d'un travail d'un qualificateur N.E. Deming par la roue de Deming.

On voit qu'il est constitué de quatre étapes (planifier, faire, vérifier, agir).

La phase de planification comporte la fixation d'objectifs et la gestion prévisionnelle. Ensuite vient la phase de réalisation dont la mise en œuvre du projet et les résultats sont soigneusement enregistrés et analysés. À la fin de l'étape la plus importante, c'est la prise d'actions correctives qui vont être incorporées dans la phase de planification du cycle suivant.

### 1.3.2. Le contrôle de gestion et système d'information

Le contrôle de gestion se nourrit d'informations, « Gérer, c'est décider en fonction des informations collectées ». La qualité de la décision est, dès lors, fonction de la qualité de l'information qui lui sert de base. Cela rend le système d'information d'une grande importance dans la gestion d'entreprise.

<sup>1</sup>HELENE(L), et autres : op.cit. , p.3.

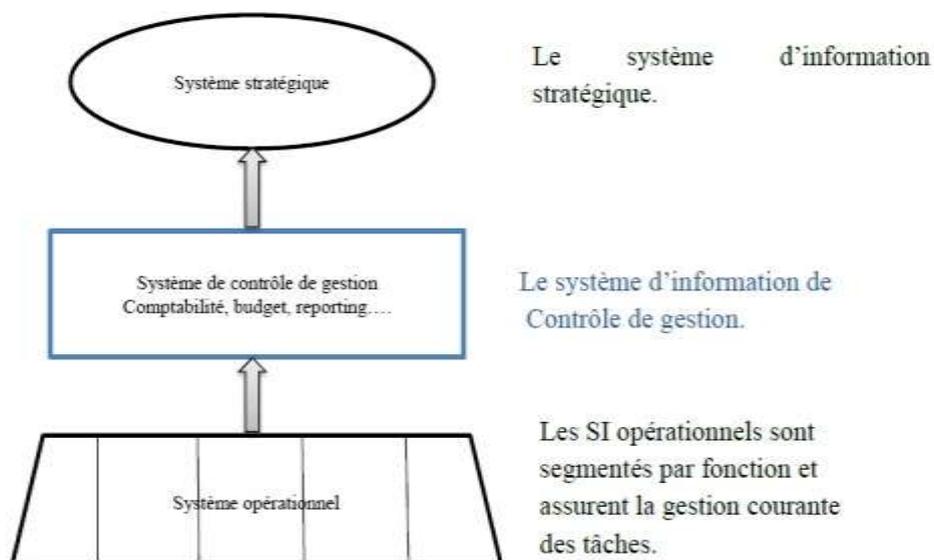
## 1.3.2.1. Définition du système d'information

L'informatique de gestion apparaît de plus en plus comme une branche importante de la science de gestion. Son développement ne peut laisser indiffèrent le contrôle de gestion.

On entend ici par système d'information toute organisation s'appuyant sur des moyens humains et informatiques dont la finalité est de recueillir et de stocker dans la durée les données relatives aux activités et services<sup>1</sup>.

Dans une entreprise on peut définir les SI présentés dans la figure suivante<sup>2</sup>:

**Figure N°I.3 : le système d'information hiérarchique.**



**SOURCE :** FRANÇOISE (G) et autres : contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, 2ème édition, paris 2004, P :350.

## 1.3.2.2. Finalités du système d'information de gestion

Face aux besoins d'information inhérents au fonctionnement de l'entreprise, on identifie **trois finalités** essentielles d'un SI.

- **Coordination** : le SI qui produit l'information aux différentes unités de l'entreprise doit permettre la coordination de leurs actions.
- **Contrôle** : le système d'information doit permettre de suivre les actions présentées.

<sup>1</sup> HENRI, (B) : Le contrôle de gestion, les éditions Gestion PUF, 5ème édition, PARIS, 1986, P.245.

<sup>2</sup> FRANÇOISE (G) et autres : contrôle de gestion et pilotage de la performance, édition GUALINO, 2ème édition, paris 2004, p:350.

- **Décision** : le système d'information traite les 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 contrôler, coordonner et aider à la prise de décision.

## 1.4. Les outils de contrôle de gestion

Pour assurer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, Le CG a besoin d'outils et cela peut être réalisé avec une meilleure complémentarité et cohérence entre ces derniers qui peuvent être classés comme suit<sup>1</sup> :

### 1.4.1. Les outils prévisionnels

Pour protéger l'entreprise des turbulences et Compte tenu de la concurrence intensifiée dans l'environnement incertain de l'entreprise, les dirigeants doivent mener une réflexion sur leurs buts, l'avenir de leur organisation et l'environnement où elle vit, et pour arriver à une meilleure allocation des ressources, l'entreprise doit établir un plan stratégique et un budget illustré dans le schéma suivant<sup>2</sup>:

Figure N°I.4 : Calendrier habituel des entreprises (clôturant en décembre).



Source : FRANCOISE(G) et autres : op.cit. , p : 213 .

#### 1.4.1.1. Le plan

« *C'est le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise*<sup>3</sup>. »

On peut distinguer deux types de plan :

<sup>1</sup> GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, Edition Gualino , 2015 , p.14-15.

<sup>2</sup> FRANCOISE(G) et autres : op.cit. , p : 213 .

<sup>3</sup> BOISSELIER(P) : Contrôle de gestion, Cours & Applications, édition Vuibert, Paris, 1999, p:25.

## A. Le plan stratégique

Il s'étale sur une période de cinq à dix ans, une grande réflexion sur l'entreprise va porter sur :

- Le métier de l'entreprise : il faut prendre en considération l'objet de l'entreprise en traçant ce plan ;
- L'identification des facteurs clés de succès (F.C.S) : par diagnostic, on détermine les points forts et les produits et services stratégiques offerts par l'entreprise ;

## B. Le plan opérationnel

Il vise le moyen terme sur une période allant de deux à cinq ans, il est réalisé par l'ensemble des acteurs responsables d'un centre qui émettent alors des propositions détaillées d'action visant à atteindre des objectifs en comprenant :

- Le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement).
- Les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement).
- Des comptes de résultats prévisionnels.

De façon idéale, la première année du plan opérationnel est le budget. Le système de contrôle de gestion réalise, dans ce cas, l'intégration stratégie-plan stratégique-plan opérationnel-budget. Le budget doit, en principe, couvrir la totalité des activités de l'entreprise ; il est exhaustif, détaillé, quantitatif et qualitatif<sup>1</sup>.

### 1.4.1.2. Le budget

Il décline le plan selon un horizon annuel et permet de disposer des prévisions de résultats à fin de période (l'année, le semestre, et éventuellement le trimestre). Il consiste à définir les objectifs détaillés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise dont il assure la coordination.

L'élaboration du budget s'effectue suivant une procédure appelée procédure budgétaire. Elle commence, d'abord, par un rappel sur les axes stratégiques et les objectifs à retenir pour l'élaboration du budget N+1. L'étape suivante consiste en l'élaboration des pré-budgets, leur

---

<sup>1</sup>Hélène, (L) et autres : **op.cit**, p : 94.

Consolidation et négociation pour établir enfin un budget final à valider par le Conseil d'Administration<sup>1</sup>.

## 1.4.2. Les outils de suivi de la réalisation

### 1.4.2.1. La comptabilité

#### ❖ La comptabilité générale

La comptabilité générale est une représentation de la situation de l'entreprise et de sa situation à un moment donné.

Elle rend compte des résultats d'une période (Tableau de Comptes de Résultats) et la situation du patrimoine en fin de période (Bilan). Elle a la particularité d'être confuse pour les opérationnels, exhaustive et complexe puisqu'elle est tenue par la législation économique et fiscale, ce qui la rend lourde et tardive, mais régulière et sincère<sup>2</sup>.

#### ❖ La comptabilité analytique

La comptabilité analytique vise exclusivement à satisfaire les besoins de gestion, elle a pour objet la détermination du coût d'un produit, d'un service, d'une commande, ou plus généralement d'une activité isolable au sein de l'entreprise, la détermination de cette dernière exige une analyse particulièrement complexe à cause de la difficulté d'associer à l'élément concerné (produit ou service), les charges requises à son élaboration.

La comptabilité analytique joue un rôle fondamental en contrôle de gestion. Elle est pour le contrôleur un instrument d'analyse et de contrôle des réalisations économiques de l'entreprise, outil de rapport de la rentabilité, productivité et du rendement. Le contrôleur pourra également l'utiliser pour l'étude de décision spécifique comme la décision d'investir et l'élaboration de certains budgets.

### 1.4.2.2. Le reporting

#### 1.4.2.3.1. Définition du reporting :

Le Reporting est défini par J.GRAY et JOHNSTON comme<sup>3</sup> :

*« Un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer ».*

<sup>1</sup> BELHAMZI (A) : système de mesure des performances des agences bancaires, mémoire de fin d'étude pour l'obtention de D.S.E.B, école supérieure de banque, 2003, p : 13.

<sup>2</sup> GERVAIS(M) : Contrôle de gestion, édition ECONOMICA, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p :27.

<sup>3</sup> ABDELGHAFOUR EL (Mehdi) et autres : exposé sous le thème « le reporting et le tableau de bord », IGA, 2009/2010, p :4 -5.

Le reporting sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs, et utilisé pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie, le reporting a pour mission principale, l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Le reporting permet donc de rendre compte des résultats des activités déléguées.

### 1.4.2.3.2. Principes du reporting

Trois (3) principes sont à la base du reporting :

- A. Le principe d'exception** : Pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».
- B. Le principe de contrôlabilité**: Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies ; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
- C. Le principe de correction**: S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

### 1.4.2.4. Le tableau de bord

#### 1.4.2.4.1. Définition du tableau de bord

*« Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs -financiers ou non financiers- de pilotage de la performance, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance<sup>1</sup>. »*

D'après cette définition nous pouvons conclure que le tableau de bord :

- Il permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Il est un support de communication entre responsables ;
- Il favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

---

<sup>1</sup> BRIGITTE, (D) : contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2001, p : 150.

## Section 02 : Tableau de bord de gestion

S'organiser pour produire et utiliser la meilleure information possible constitue pour tous les gestionnaires une exigence incontournable, poser la question de la pertinence d'un outil comme un système de tableaux de bord revient finalement à remettre en question l'importance même de la bonne information.

Les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu. Fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.

### 2.1. Généralités sur le tableau de bord de gestion

#### 2.1.1. La notion du tableau de bord

La notion de TDB provient du monde du transport, et plus particulièrement de la navigation aérienne.

Aussi le terme « tableau de bord » est très connu dans le domaine d'automobile. Pour illustrer comment représenter une réalité complexe par un schéma simplifié. Le TDB d'un véhicule automobile moderne permet au conducteur de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant, en un coup d'œil, des cadrans qui présentent un nombre restreint mais suffisant d'informations essentielles<sup>1</sup>.

Lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un TDB, qui fournit au pilote toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. En le consultant le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide sur l'attitude à tenir.

Le pilote « voit » son système automobile par l'intermédiaire de son TDB système de mesure nécessaire à la conduite.

L'analogie avec le monde de l'entreprise est évidente. Dès qu'une société dépasse une certaine taille, les seules perceptions et les comptes annuels ne suffisent plus à prendre les décisions, stratégiques et opérationnelles, qui s'imposent. Il faut connaître les tendances, les rentabilités des différents activités, la productivité, la qualité,.... Dans ce but, sont établis des

---

<sup>1</sup>FERNANDEZ, (A) : les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition D'ORGANISATION, paris, 2002, p : 7.

Indicateurs, ou ratios qui constituent les points de référence principaux pour les dirigeants et les actionnaires.

Donc on peut comparer la gestion d'une organisation à la conduite d'un véhicule automobile le TDB de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentées.

## 2.1.2. Le contexte actuel justifie le tableau de bord

Le contexte actuel et les problématiques que vivent nos organisations justifient de plus en plus la réalisation de TDB. Ils posent un défi de taille à l'ensemble de nos organisations : le contexte particulièrement contraignant, les restrictions budgétaires, l'augmentation de volume d'activités et de client ...etc. Ces gestionnaires doivent donc satisfaire aux exigences constantes d'une gestion plus rigoureuse et orientée sur la performance systématiser et améliorer leur processus de gestion, en particulier le suivi des activités et l'évaluation des résultats. Pour cela l'utilisation d'indicateurs constitue donc un courant majeur en management et un TDB de gestion répond en grande partie à ces exigences.

## 2.1.3. Définitions du tableau de bord

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

### • Selon BOIX Daniel

*« Un tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable et de son équipe, pour prendre des décisions et agir en vue d'atteindre un but qui concourt la réalisation d'objectifs stratégiques, il est composé d'un support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter<sup>1</sup>. »*

Il est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions <sup>2</sup>:

**Piloter** :le TDB est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

---

<sup>1</sup> BOIX (D): Le tableau de bord, un dispositif de management, édition D'ORGANISATION, Paris, 2005, p: 04.

<sup>2</sup> IBID. p : 05.

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

À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.

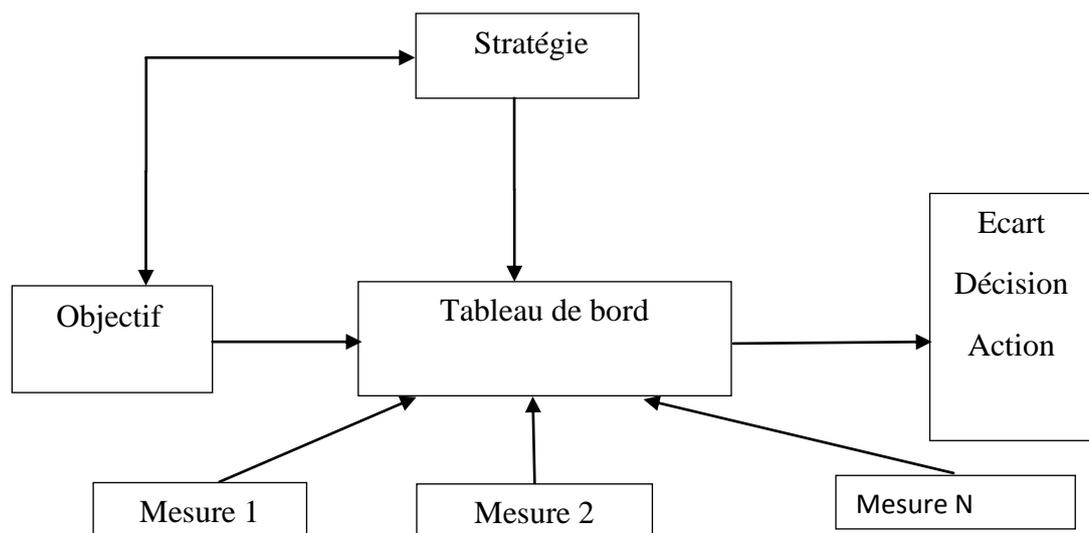
**Organiser** : Par son effet miroir, le TDB est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques, et peut réfléchir sur les actions qui vont permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

- Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

*« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer<sup>1</sup> ».*

Le tableau de bord s'inscrit dans un environnement comportant des données d'entrées (objectifs), des données de sorties (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie)

**Figure N° I.5 : Environnement du tableau de bord**



**Source** : WALTER, (J) et NOIROT, (P) : Contrôle interne, édition AFNOR, 2010, p : 46.

<sup>1</sup>CLAUDE (A), SABINE (S) : op.cit., p : 591.

## 2.1.4. Définition du tableau de bord de gestion

Selon pierre voyer dans son livre tableaux de bord de gestion et indicateur de performance :

*« Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire<sup>1</sup> et ciblée, en général sous forme de « Coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail<sup>2</sup>. »*

*« Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus.<sup>3</sup> »*

Selon ces deux définition un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs, il contient très peu de données centrées sur les points pertinents, importants, permettant d'agir .

## 2.1.5. Les objectifs du tableau de bord

Dans les entreprises performantes, on n'est pas centré sur des tâches à réaliser mais sur des résultats à atteindre.

Ce sont donc les objectifs formalisés qui « tirent » l'entreprise. Ils déterminent l'organisation des tâches et, le cas échéant, la suppression de contraintes handicapantes.

L'objectif est donc un clignotant qui permet d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se déclarent. C'est également un repère qui permet de s'auto-évaluer chemin faisant et de prendre du recul.

Les objectifs d'un tableau de bord sont :

- ✓ Suivre la qualité de la politique établie ;
- ✓ Suivre la qualité des services ;

---

<sup>1</sup> Par opposition à un journal de bord, détaillé et séquentiel, qui garde trace de tout. Ce type de traitement de l'information ressort plus du domaine du système d'information de gestion opérationnel.

<sup>2</sup> PIERRE, (v) : **tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, édition presses de l'université du Québec, Québec (canada), 2006, p : 39.

<sup>3</sup> GRANDGUILLOT, (F)et GRANDGUILLOT, (B) : **op.cit**, p : 123.

- ✓ Remonter les alertes afin de prévenir les dysfonctionnements ;
- ✓ Permettre une synthèse rapide des actions en cours ;
- ✓ Fournir un outil d'aide à la décision.

### 2.1.6. Les caractéristiques du tableau de bord

Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques pour être au service du responsable.

#### 2.1.6.1. La conformité à la règle des trois « U »

- ✓ Il est avant tout **utile** : Il permet au responsable **d'évaluer** une situation, dans la perspective de **décider** des actions à entreprendre ;
- ✓ Il est ensuite **utilisable** : Le responsable doit **facilement** en extraire une information exploitable, à travers un support **synthétique** ;
- ✓ Il est enfin **utilisé** : A travers la dimension **d'animation**, le tableau de bord peut devenir un véritable outil au service du management d'une structure.

#### 2.1.6.2. L'anticipation des événements

Il permet à son utilisateur d'envisager les conséquences futures et les actions à prendre dans les différents cas de figure, par son contenu pertinent qui facilite au responsable la détection des anomalies. Cela permet d'agir sur les défaillances avant l'obtention du résultat qui représente un état final sur lequel on ne peut porter de modification.

#### 2.1.6.3. La simplicité des indicateurs

La simplicité est un critère de choix des indicateurs : trop compliqué, l'indicateur présente le risque d'un « coût » d'obtention élevé (temps d'élaboration pouvant entraîner une édition tardive, par exemple), et celui d'une interprétation délicate.

#### 2.1.6.4. Une animation interne

Les commentaires qui enrichissent le tableau de bord ne doivent pas émaner d'un seul contrôleur de gestion, les commentaires peuvent être incomplets car le seul élaborateur ne détient pas la totalité de l'information et les actions correctives imposées peuvent provoquer des réactions négatives.

## 2.1.6.5. Une présentation adéquate

Tout comme pour un véhicule ou pour une machine, les informations doivent être lisibles et directement interprétables. Le mode de formalisation est fondamental : La présentation de l'indicateur détermine la réceptivité de l'utilisateur.

## 2.2. Le tableau de bord et l'organisation de l'entreprise

### 2.2.1. La composition du système de tableau de bord

L'objectif de la mise en place de tableau de bord est de permettre une utilisation des indicateurs pour focaliser l'attention des responsables sur la mise au point de mesures correctives pertinentes. Mais, elle peut être portée, également, sur l'évaluation de la contribution des différentes unités aux performances de l'entreprise. D'où la nécessité de disposer de deux types de tableaux de bord : **le tableau de bord décentralisé** destiné aux opérationnels, et **les tableaux de bord central** destiné à la Direction Générale(DG).

#### 2.2.1.1. Le tableau de bord décentralisé

Utilisé par les opérationnels, le tableau de bord décentralisé est défini comme : « *un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif de l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise. Il induit Une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références<sup>1</sup>* ».

Le rôle des tableaux de bord décentralisés est résumé par l'Association Française des Contrôleurs de Gestion de Banque (AFCGB) dans la phrase suivante : « *Il doit permettre à chaque responsable de gérer les enjeux stratégiques dont il a la maîtrise opérationnelle<sup>2</sup>* »

#### 2.2.1.2. Le tableau de bord de la Direction Générale<sup>3</sup>

Le tableau de bord de la Direction Générale est un outil de suivi centralisé des résultats permettant une analyse rapide de la situation globale de l'entreprise et une coordination des éventuelles actions correctives décidées par la Direction Générale. C'est un outil de suivi des performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues.

<sup>1</sup> ROUACH, (M) et NAULLEAU, (G) : Op.cit., p : 276.

<sup>2</sup> Ibid., p : 277.

<sup>3</sup> MENDOZA, (C) et autres : Tableau de bord pour managers, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 1998, p : 98.

Les informations véhiculées par le tableau de bord central ne sont pas toujours obtenues par agrégation des éléments figurant dans les tableaux de bord décentralisés. Certaines informations nécessitent un travail supplémentaire de recherche et de calcul. Cette tâche incombe à la direction du contrôle de gestion.

En pratique, un tableau de bord central comporte entre une dizaine et une vingtaine de pages. Elaboré à partir du reporting mensuel, il constitue une synthèse de celui-ci complétée par des analyses des écarts par rapport à un prévisionnel, des comparaisons entre entités, une réalisation de projections de résultats en fin de semestre et en fin d'année, etc.

### **2.2.1.3. Le tableau de bord dans la structure de l'entreprise**

Disposer d'un organigramme de gestion constitue une étape préalable à toute mise en place d'un réseau de tableaux de bord. Afin de dessiner la carte des centres de responsabilités et de leurs interrelations.

#### **2.2.1.3.1. Le tableau de bord dans l'entreprise selon le type d'organisation interne <sup>1</sup>:**

La place du tableau de bord dans l'organisation de l'entreprise a plusieurs configurations possibles qui peuvent être ramenées, en simplifiant, à cinq cas de figures types:

- A. Structure par fonction.
- B. Structure par activité.
- C. Structure par zone géographique.
- D. Structure matricielle.
- E. Structure des groupes.

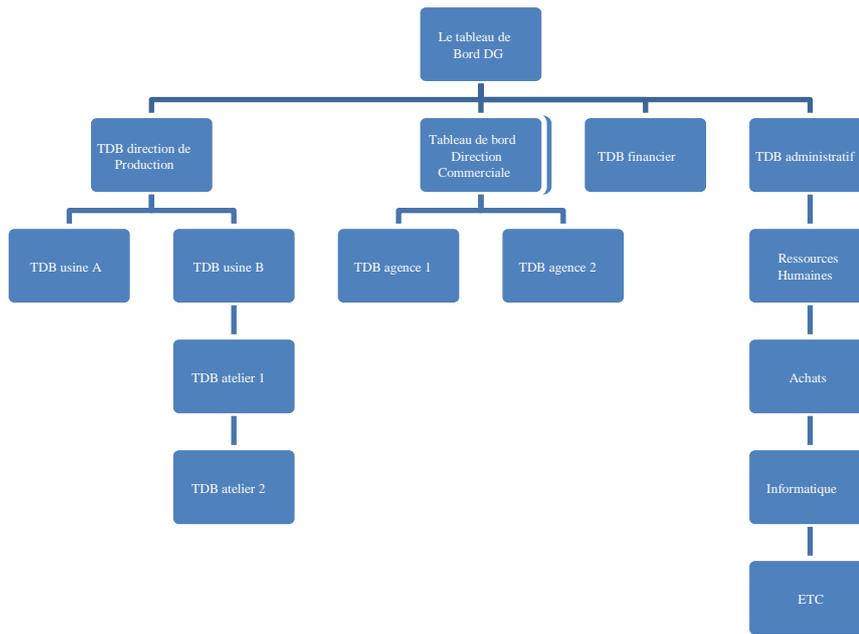
#### **A. Structure par fonction**

Elle se rencontre fréquemment dans la PME où le rôle de la direction générale est le plus important pour son efficacité, et qui se crée et se développe autour des fonctions de base : production, commercial, financier et administratif...

---

<sup>1</sup>LEROY, (M) : Le tableau de bord au service de l'entreprise ; édition d'organisation, Paris, 1998, p : 58.

Figure N° I.6 : TDB, structure par fonction dans une moyenne entreprise

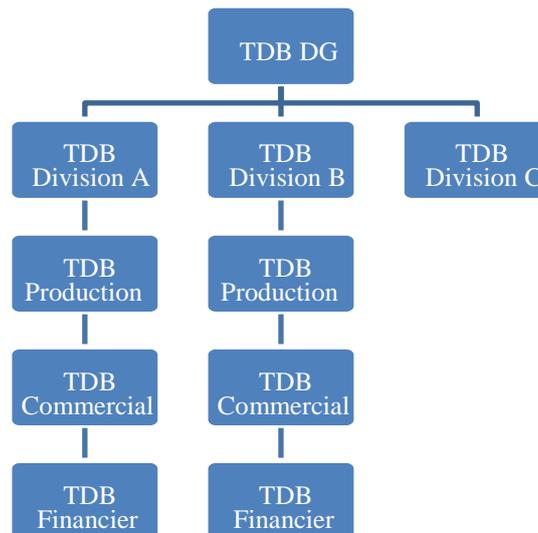


Source : LEROY, (M) : OP.CIT, p : 59.

### B. Structure par activité

Elle caractérise des entreprises moyennes ou grandes organisées en divisions ou départements chargés de fabriquer et commercialiser un produit ou une famille de produits sur un même marché. Dans ce cas, les services fonctionnels (comptabilité, personnel...) sont largement décentralisés dans ces divisions opérationnelles

Figure N° I.7 : TDB, structure par activité dans une moyenne ou grande entreprise.

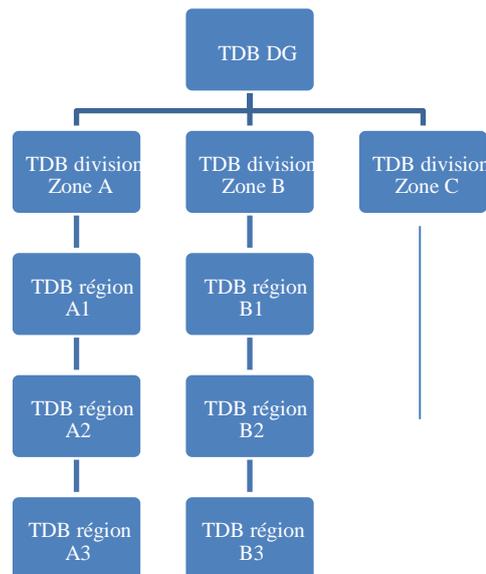


Source : LEROY, (M) : OP.CIT, p : 59.

## C. Structure par zone géographique

Dans ce type d'organisation, les divisions fabriquent et vendent le même produit ou offrent le même service, mais dans des zones géographiques différentes.

**Figure N° I.8 : TDB, la structure par zone géographique dans une grande ou moyenne entreprise.**



**Source :** LEROY, (M) : OP.CIT, p : 60.

## D. Structure matricielle

Elle se rencontre fréquemment dans les très grandes entreprises et dans **les groupes**, la direction générale crée un état-major constitué de directions fonctionnelles (direction du personnel, direction financière, direction du contrôle de gestion...), qui dans leur domaine spécifique, assurent de façon transversale une politique cohérente, Par ailleurs, des divisions opérationnelles assurent les activités de base soit par zone géographique, soit par domaine d'activité.

## E. Structure des groupes

La mise en place d'un SI de gestion dans les groupes est indispensable car il s'agit d'une entité économique complexe à piloter. Parallèlement, ils ressentent le besoin d'un système de tableaux de bord et reporting qui joue tout à fait le même rôle que dans une entité juridique unique.

A l'intérieur du groupe, il appartient à la direction générale de définir les niveaux de regroupement par :

- Branche industrielle ;
- Zone géographique ;
- Sous-groupe juridique.

La direction du contrôle de gestion du groupe ou la direction des filiales et participations a alors pour mission de définir l'architecture des tableaux de bord qui correspond le mieux à son organisation.

## **2.3. les fonctions du tableau de bord de gestion**

### **2.3.1. Les fonctions du tableau de bord<sup>1</sup>**

#### **2.3.1.1. Fonction de contrôle et de comparaison**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs. Il attire l'attention sur le point clés de la gestion et les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnements prévus.

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

#### **2.3.1.2. Fonction de dialogue et de communication**

Le tableau de bord doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit notamment donner au subordonné la possibilité de commenter les résultats de son action afin de pouvoir demander des moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs donc un consensus actif.

#### **2.3.1.3. Fonction de gestion, de guide et d'analyse**

Le tableau de bord informe sur les points clés de la gestion et avertit des éventuels résultats indésirables. Mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

---

<sup>1</sup> MARZOUK, (C) : essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de master (option : GRH), EHEC, ALGER, 2015, p : 22-23.

### 2.3.1.4. Fonction de reporting

Le tableau de bord permet la remontée de l'information. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant les indicateurs aux paliers supérieures.

### 2.3.1.5. Fonction de motivation

Le tableau de bord constitue un excellent outil de motivation pour l'ensemble du personnel puisqu'il fournit des informations plus objectives pour l'évaluation du rendement.

### 2.3.1.6. Fonction de contribution à la formulation des objectifs

La démarche d'élaboration du tableau de bord oblige à une clarification des objectifs poursuivis.

## 2.3. 7 Différence entre tableau de bord et reporting<sup>1</sup>

**Tableau N I.2 : Comparaison entre le tableau de bord et le reporting.**

Tableau de bord	Reporting
Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés	Réponse apportée à l'interrogation sur le degré de réalisation des objectifs
Définition à partir des objectifs en suivant le processus	Définition à partir d'une remontée des informations comptables
Informations financières et non financières	Essentiellement l'information financière
Seules quelques informations sont consolidées pour les niveaux supérieurs	Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs
Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée)	Périodicité mensuelle
Principal instrument d'information opérationnelle par la mise en lumière des facteurs physiques	Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le système d'information de gestion
Sélectivité des informations	Pas de sélectivité des informations
Prévoir les actions futures	Evaluation des effets des décisions passées
Intègre des informations qui sont hors champ de la contrôlabilité	N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité

**SOURCE** : ABDELGHAFOR EL (Mehdi) et autres : **Op.cit**, p : 20.

<sup>1</sup> ABDELGHAFOR EL (Mehdi) et autres : **Op.cit**, p : 20.

## 2.4. Les instruments et les outils du tableau de bord

### 2.4.1. Les indicateurs

« *Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation*<sup>1</sup> ».

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses. Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- ✓ Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- ✓ Evaluation d'une action ;
- ✓ Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- ✓ Veille et surveillance d'environnements et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes

les variables d'action : Rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, sécurité, service, complexité, etc.<sup>2</sup>

#### 2.4.1.1. Les qualités d'un bon indicateur<sup>3</sup>

- **Clairs et simples** : à utiliser pour les responsables auxquels ils sont destinés.
- **Pertinents** : Répondent aux besoins des responsables et sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise.
- **Prospectifs** : Ils alertent les décideurs sur l'émergence d'un problème avant que les conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.
- **Accessibles** : L'obtention de l'information et son traitement doivent se faire à un coût raisonnable et dans une durée acceptable.

<sup>1</sup> MERZOUK (C): op.cit., P.30.

<sup>2</sup> CLAUDE, (A) et SABINE, (S) : op.cit., p : 559.

<sup>3</sup> LEROY, (M): op.cit., P. 87.

- **Personnalisés et motivants** : Le choix des indicateurs doit se faire en concertation avec les responsables concernés. Il est important que ceux-ci s'approprient les indicateurs, en acceptent la logique et en fassent leurs outils de gestion et de décision.
- **Ponctuels** : ils doivent être disponibles au moment opportun. Cela dépend en premier lieu de la performance du SI mis en place au niveau de l'entreprise.

### 2.4.1.2. typologies des indicateurs

Les indicateurs intégrés dans les tableaux de bord peuvent être<sup>1</sup> :

- **Indicateur de résultat/indicateur de progression**

Un indicateur de résultat mesure, à posteriori, le résultat final de l'action. Il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs. Par contre, un indicateur de progression ou de suivi jalonne l'action, en mesure la progression et permet de réagir avant que le résultat ne soit consommé. Il révèle les évolutions tendanciennes dans les processus et fournit une capacité d'anticipation et de réaction à temps.

- **Indicateur de pilotage/indicateur de reporting**

Un indicateur de pilotage sert à la propre gouvernance de l'acteur qui le suit pour l'aider à piloter son activité. Il guide l'action en cours, et ne remonte pas nécessairement aux niveaux

hiérarchiques supérieurs. Il sert, également, à suivre l'action en cours (indicateur de suivi) ou à contrôler régulièrement les résultats obtenus (indicateur de résultat). Quant à l'indicateur de reporting, sa principale vocation est de rendre compte au niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée, et du degré d'atteinte des objectifs. C'est un outil de constat a posteriori.

- **Indicateur financier/indicateur non financier**

Certains indicateurs sont élaborés à partir de données comptables et financières. D'autres, en revanche, sont tirés de données physico-opérationnelles, par exemple : segmentation de la clientèle. Les données présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que le résultat financier. Il n'est donc, pas toujours intéressant d'attendre ce dernier alors que, les dérapages

---

<sup>1</sup>DEMEESTERE(R), LORINO(PH) et MOTTIS(N) : Contrôle de gestion et pilotage d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2002, p : 80-82.

constatés en quantité physique, peuvent être connus plutôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives.

### • **Indicateur synthétique/indicateur ciblé**

Certains indicateurs sont construits à partir d'une multitude de données pour représenter, de façon globale une situation. A contrario, les indicateurs ciblés se focalisent sur des aspects bien précis de la performance.

#### **2.4.1.3. Comment réaliser un indicateur ?**

La mise en place d'un indicateur de gestion s'apparente à la conception d'un instrument de mesure. Il faut le réaliser en s'assurant qu'il répond bien à réel besoin.

Pour cela on fera pour chaque indicateur, une analyse de besoin en répondant aux principales questions suivantes :

- De quelle activité s'agit-il ?
- Qui est en charge de cette activité ?
- Qui souhaite la mise en place d'un indicateur de gestion ?
- Quel en est le besoin ?
- Qui exploitera cet indicateur ?
- Quelles actions cet indicateur permettra-t-il de mener ?
- Sur quels types d'objectifs sommes-nous engagés ?
- De quels paramètres dépend cette activité ?
- Que veut-on mesurer ?
- Quelle est l'unité de mesure ?
- A quelle fréquence doit-on faire la mesure ?
- Quel type de représentation choisir ?
- Quelles sont les bases de données que l'on utilisera pour réaliser cet indicateur ?
- Quand ces bases seront mises à jour ?<sup>1</sup>

**Remarque :** Un tableau de bord ne doit pas contenir trop d'indicateurs, car trop d'indicateur tue l'indicateur. Certains ouvrages conseillent de limiter leur nombre à 10.

#### **2.4.2. Les outils du tableau de bord**

Dans un tableau de bord les informations sont collectées de manière systématique et

---

<sup>1</sup> ROGER, (A) : **100 Question pour comprendre et agir-indicateurs et tableaux de bord**, édition AFNOR, 2ème édition, paris, 2010, p : 34.

rationnelle d'une façon cohérente sous différentes formes telles que : Les valeurs brutes et les écarts, les ratios, les graphique...etc. Elles ont pour but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision.<sup>1</sup>

## ▪ Les valeurs brutes et les écarts

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

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

**Exemple :** un directeur commercial ne sera pas intéressé par un écart de rendement d'un atelier alors qu'il désire des informations sur des écarts sur les ventes (par familles de produits).

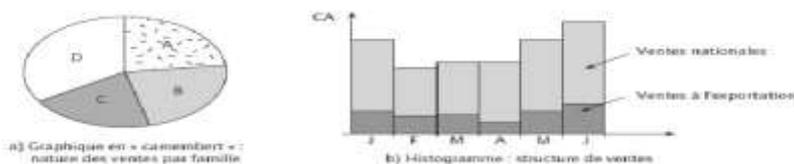
## ▪ Les ratios

Un ratio est le rapport de deux grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation...etc. Certains d'entre eux sont calculés à partir de la comptabilité Générale.

## ▪ Les graphiques

Ils permettent de **visualiser les évolutions** et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées selon la nature des informations présentées :

**Figure N I.9 : présentation de quelques formes graphiques**



Source : ALAZARD, (C) et SEPARI, (s) : [op.cit.](#), p : 559.

<sup>1</sup> CLAUDE, (A) et SABINE, (S) : [Op.cit.](#), p : 558-559.

### ▪ Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Toute la difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

L'aspect visuel du clignotant peut-être :

- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif.
- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter.
- Les pictogrammes :  etc.
- Une alarme sonore.

A travers cette présentation du contrôle de gestion et tableau de bord de gestion, nous constatons que ces derniers sont essentiels et que le tableau de bord est devenu un outil indispensable qui contribue à la prise de décision et reste un outil par excellence pour améliorer la circulation de l'information dans l'entreprise, il facilite l'accès à l'information.

Il nous paraît donc évident qu'aujourd'hui nulle entreprise ne peut s'en passer, vu l'importance du rôle qu'il joue au sein de ses unités.

## ***CHAPITRE II***

**Le tableau de bord de gestion et le modèle décisionnel de  
l'entreprise**

Dans le chapitre précédent nous avons présenté les points essentiels sur le contrôle de gestion et le tableau de bord de gestion, nous avons constaté que ce dernier est considéré document de référence, outil d'aide à la décision, permet par son contenu de documenté et structuré et anticiper les obstacles (alertes, clignotants....) Et conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible pour atteindre la bonne destination.

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

Prendre des décisions peut être parfois délicat pour les responsables. En effet, il est souvent difficile de prendre une décision. Pourtant, la prise de décision est une activité courante au sein des entreprises qui définit certainement l'avenir de l'entreprise.

Dans le présent chapitre nous allons mettre la lumière sur la typologie, modèles décisionnels, processus de décision et la contribution de tableau de bord dans la prise de décision.

### **Section 01 : La décision, la typologie de la décision et l'apport de la délégation sur la prise de décision :**

On peut définir la décision comme un résultat du rapport de force entre les membres de l'organisation, elle représente toujours une solution parmi les alternatives possibles pour résoudre un problème donné pour lequel l'entreprise cherche une solution. A cet effet, lors d'une conférence sur l'aide à la prise de décision en 1965, Jacques Lesourne<sup>1</sup> évoquait comme exemples de problèmes auxquels on est confronté : un programme de développement pour un pays ; l'élaboration d'un programme d'équipement d'une ville ; la gestion des stocks dans une usine ; l'ordonnancement des travaux de construction d'un barrage ; l'étude de marché d'un produit quelconque. Toutefois la ressemblance de tous ces cas de problèmes réside dans le fait qu'on est confronté aux problèmes de politique qui nécessitent un choix parmi toutes les décisions possibles pour leurs résolutions. Par conséquent, le choix de la décision doit passer par diverses étapes.

Au niveau des entreprises, chaque jours plusieurs décisions sont prises, Ces décisions constituent l'un des aspects les plus importants dans une organisation mais elles n'ont pas les mêmes importances, ni la même portée. Par ailleurs, les décisions exceptionnelles ne sont pas traitées de la même manière que les décisions respectives qui relèvent de la routine.

Dans cette section, il convient donc de dresser dans un premier temps, la typologie des décisions de l'entreprise qui permettent d'identifier et de traiter au mieux chaque décision, puis d'exposer, dans un second temps, l'apport de la délégation du pouvoir et décentralisation dans la prise de décision.

#### **1.1. Définitions de la décision :**

Les praticiens et théoriciens de l'entreprise accordent une importance capitale à la décision, De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept de décision, on a choisi les définitions suivantes :

---

<sup>1</sup> J. THEPOT ET AUTRE, Décision prospective auto-organisation, Édition Dunod, paris, 2000, p : 40

La première définition précise que « La décision est un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions. »<sup>1</sup>

D'autre part : « Décider consiste en dernier ressort à transformer les informations perçues par un décideur en action sur une organisation ou une partie d'organisation »<sup>2</sup>

### 1.2. Classification des décisions :

Dans l'entreprise, les décisions sont classées selon diverses approches, ces dernières se basent principalement sur un ensemble de critères qui permet de faire une classification très détaillée de toutes les décisions par lesquelles les dirigeants résoudront les problèmes au sein de l'entreprise.

#### 1.2.1. Suivant le degré de risque

Selon le degré de risque, il y en a trois types de décisions, à savoir<sup>3</sup> :

##### 1.2.1.1. Une décision certaine :

Le décideur connaît parfaitement le résultat de la prise de décision. On comprend facilement que ces décisions relèvent de la gestion courante et qu'elles ont été largement expérimentées. Cependant l'absence totale de risque est très rare puisque la décision met en jeu le plus souvent un comportement humain ou mécanique ce qui laisse la place pour une défaillance.

##### 1.2.1.2. Une décision incertaine :

Il n'est pas question à ce stade de présentation de distinguer les deux formes d'incertitude. Il suffit de prendre l'exemple d'un décideur qui dispose d'une innovation sans savoir s'il peut en faire un produit nouveau. Il n'a aucune idée de ce que celui-ci sera, ni même d'ailleurs si le marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, existera jamais. Il n'y a rien qui permette de penser que des marchés existent « quelque part », attendant d'être découverts au moyen d'une étude de marché ou d'une idée de génie.

##### 1.2.1.3 Une décision risquée :

Est d'une importance moindre que la décision certaine mais un peu plus que la décision incertaine. Donc une décision est dite aléatoire lorsque ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise, mais en probabilité.

<sup>1</sup>DARBELET M. ET IZARD L, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, paris, 1995, P294

<sup>2</sup> MARTORY B. ET AUTRE, Economie d'entreprise, Édition Nathan, paris, 1993, p.72.

<sup>3</sup><http://bts-banque.nursit.com/Quelles-decisions>, (Consulté le 24/04/2017 à 00:22)

Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur.

### 1.2.2. Selon l'objet de la décision:

Cette classification, qui, met en évidence les différents niveaux hiérarchique (stratégique, tactique et opérationnel) est pratiquement reconnue par tous les auteurs<sup>1</sup>, ainsi, nous citons J.L.Lemoigne qui a adopté cette typologie en intégrant comme critères de différenciation -le champ x échéance- de la décision.

#### 1.2.2.1. Une décision stratégique

On définit le concept « décision stratégique » comme « toute décision qui donne naissance à une ou plusieurs activités (ou actions) non répétitives (par opposition aux décisions opérationnelles), irréversible, sujette à des fluctuations nombreuses, surtout exogène, et dont l'échec peut avoir des conséquences catastrophiques pour l'entreprise »<sup>2</sup>

« Une décision stratégique ne peut pas être considérée comme un événement ponctuel, mais comme un processus qui se déroule dans le temps, Il commence par la prise de conscience d'un problème posé à l'organisation, il se poursuit par l'élaboration de l'ensemble des choix possibles et s'achève par la décision finale »<sup>3</sup>

Se sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa survie, il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation, une fusion, une absorption etc.

#### 1.2.2.2. Une décision tactique ou de pilotage

Elle vient après la décision stratégique et commande aux décisions opérationnelles ; cette décision est susceptible d'être décentralisée, cela implique qu'une décision prise par un « chef fonctionnel » tel qu'un responsable marketing ou un directeur des ressources humaines est une décision de pilotage.

Cette décision correspond souvent à des décisions de gestion qui peuvent être modélisé par des modèles mathématiques (Programmation linéaire, Modèle de Wilson en gestion des

<sup>1</sup> JEAN YVES SAULOU, **le tableau de bord du décideur**, Édition Afnor, paris,2004, p :26

<sup>2</sup> R. P. DECLERCK ET AUTRE, **Le management stratégique**, Édition H et T, paris,1983.

<sup>3</sup> CHALLAL HAMID, **Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique Algérienne**, Thèse de doctorat 3ème cycle, université Paris-Dauphine, paris, soutenue en1986, p :21.

stocks, Méthode des moindres carés pour les prévisions de ventes, Technique d'études quantitatives de marché, etc.)

D'une manière générale, ces décisions sont prises à court terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable, n'est jamais vital pour l'entreprise.

### 1.2.2.3. Une décision opérationnelle :

Il s'agit de la décision qui relève de la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elle n'engage pas l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace des différentes parties d'une organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc. Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (se sont donc des décisions « certaines »). En fin, on peut dire que ces décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

### 1.2.3 selon l'échéance de décision

On distingue la décision selon l'échéance en trois types, à savoir<sup>1</sup> :

#### 1.2.3.1. Décision à court terme

Ce décision n'est d'effet que sur une courte période et est pour la plupart rectifiable. En cas d'erreur, l'entreprise peut entreprendre des actions correctives dont les effets se feront sentir rapidement (exemple : choix en matière d'approvisionnement établissement d'un planning de production).

#### 1.2.3.2. Décision à moyen terme

Engageant l'entreprise sur plusieurs exercices (exemple lancement d'un nouveau produit, décision de créer une nouvelle unité de production). Ces décisions restent dans la plupart des cas réversibles mais les actions correctives sont coûteuses et lentes.

#### 1.2.3.3. Décision à long terme

Ces décisions sont exceptionnelles. Elles concernent l'existence même de l'organisation (processus de création de l'entreprise), ses principes fondamentaux (culture, identité de l'entreprise) ou sa politique générale (principales orientations, objectifs à long terme finalités).

### 1.2.4. Selon l'échéance

Selon le cas échéance/champ couvert la décision est classée en deux types :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>BALLAND.S et BOUVIER.A.M, **Management des entreprises en 24 fiches**, Édition Dunod, Paris,2008, p42

<sup>2</sup> DARBELET.M ET AUTRE, **Op.cit**, p :295

### 1.2.4.1 Une décision de pilotage

C'est une décision à une portée moyenne, c'est une décision prise au niveau intermédiaire (une année maximum). Ce type de décision s'inscrit dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous-système de l'entreprise.

### 1.2.4.2. une décision de planification

Ce type de décision concerne l'intégralité du système entreprise, c'est une décision de nature générale qui engage l'entreprise sur une longue période. Donc, c'est le niveau dans lequel on détermine les objectifs en fonction des finalités de l'organisation.

### 1.2.4.3. Les décisions de régulation

Avec ce type de décision, on assure le bon fonctionnement au jour le jour d'un sous-système de l'entreprise. En effet, c'est une décision courante d'exploitation, qui revient pratiquement chaque jour.

### 1.2.5. Selon la nature des variables de décision

H. Simon distingue deux types de décisions : les décisions structurées et les décisions non structurées<sup>1</sup>.

#### 1.2.5.1. Une décision structurée:

C'est une décision facile à prendre qui porte sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurés, le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon H.Simon<sup>2</sup>, la décision programmable est la décision répétitive et routinière, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elle se présente. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de l'évaluer sont connus.

---

<sup>1</sup>SIMON. H.A, Administration et processus de décision, Édition Economica, Paris, 1983, p :56

<sup>2</sup>Idem, p :56

### 1.2.5.2. Une décision non structurée :

Ce type de décision est difficile à prendre pour laquelle les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, dans ce cas, il est impossible de modéliser un processus de décision ; leur nature est forcément euristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon C. Braesch Et A. Haurat, on peut distinguer deux types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité imprévisible (due à l'incertitude) ;
- La complexité dynamique, due au caractère historique de la décision et de l'émergence.

### 1.3. La délégation du pouvoir et la décentralisation :

La prise de décision au sein de grandes entreprises devient de plus en plus compliquée à cause du nombre important de décisions à élaborer et le dirigeant, dans ce cas, est incapable de faire tout seul sans l'aide des autres membres de son organisation. A cet effet, la nécessité de procéder à des délégations de pouvoir ou encore de revoir la manière d'organisation en décentralisant les certaines responsabilités de prise de décision. De ce point de vue, on distingue habituellement la délégation de pouvoir (qui est surtout une affaire individuelle) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure organisationnelle de l'entreprise (fonctionnelle, décisionnelle, matricielle, pyramide inversée etc.)<sup>1</sup>

#### 1.3.1. La délégation

La délégation doit être nettement distinguée de la décentralisation. En matière de délégation, il s'agit, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte (la notion d'acceptation est très importante ici), des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue. La délégation peut donc être temporaire ou définitive.

##### 1.3.1.1 La délégation temporaire

La délégation temporaire est la forme la plus fréquente. A titre illustratif, un subordonné peut, prendre des décisions lorsque son supérieur est absent. Il peut s'agir de recevoir un fournisseur ou encore de signer un contrat de vente. Parfois, la délégation est

---

<sup>1</sup>J. AFFICHARD ET LES AUTRES, **Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse**, Édition L'Harmattan, Paris, 1997, p :7.

indispensable, notamment lorsque la décision requiert des compétences particulières (choix d'un système d'usinage, choix d'une installation en réseau, etc.). Lorsque la délégation est temporaire les notions d'autorité, de décision et de responsabilité sont dissociées. En théorie, la décision est prise par le subordonné mais le décideur conserve l'autorité et doit assumer la responsabilité des conséquences de la prise de décision. De ce point de vue, un subordonné n'est donc pas (en théorie) responsable des conséquences éventuelles d'une mauvaise décision.

### 1.3.1.2. La délégation permanente

Cette délégation consiste à accorder le droit de décider à une personne dans certaines situations mais aussi de faire exécuter et de contrôler les résultats. Dans ce contexte, on associe autorité, décision, et responsabilité. Le subordonné se trouve investi du pouvoir de prendre la décision et doit en assumer les responsabilités. En principe, une délégation permanente doit faire l'objet d'un avenant dans le contrat de travail du subordonné.

En règle générale, le degré de responsabilisation des individus va de pair avec le climat social. Notons toutefois, que lorsque les travailleurs disposent de peu de possibilités de décision, mais sont investis de responsabilités importantes le climat social tend à se détériorer ; c'est le cas des organisations de type bureaucratique (l'administration par exemple).

La délégation permet un meilleur contrôle de la mise en œuvre de la décision, car le décideur est sur le terrain, elle permet aussi au personnel de l'entreprise de participer au processus de prise de décision, comme elle réduit les délais d'application de la décision, ainsi la prise de décision est souvent la tâche des spécialistes, ce qui garantit la qualité des décisions.

Même si la délégation présente des avantages, elle a aussi des inconvénients ; Le risque de circulation d'informations contradictoires et de désorganisation de la hiérarchie, dans la mesure où certains centres de décision inférieurs peuvent prendre le pas sur les supérieurs, ajoutant l'importance des réseaux informels de communication qui se créent dans les entreprises ne représentent pas toujours un privilège pour celle-ci.

### 1.3.2. Décentralisation

La délégation est comme constatée ci-dessus une affaire de personne à personne. La décentralisation, quant à elle, relève de l'organisation et de la structure de l'entreprise. La notion de décentralisation est fondée sur les deux principes suivants :

- Pour que la décision soit efficace, elle doit être prise le plus près possible de son niveau d'application.

- La division de l'entreprise en unités autonomes.

Par exemple, dans le cadre d'une structure décisionnelle, l'entreprise est organisée en branches d'activités autonomes, et souvent indépendantes sur le plan juridique. Une telle structure nécessite une définition précise des objectifs de chaque unité décentralisée et surtout la mise en place d'un système efficace de contrôle, d'informations, et de coordination. Les cadres supérieurs peuvent se concentrer sur la réflexion stratégique et se détacher des tâches « subalternes ».

Avec la décentralisation, les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun et aucun risque de perturbation en cas d'absence du supérieur. Toutefois, la décentralisation permet au processus de prise de décision une grande souplesse avec une mise en œuvre d'une manière rapide, d'une communication ou d'une action corrective.

Mais elle est souvent accompagnée par la mise en place d'un système de contrôle, dont les coûts sont parfois très élevés. En décentralisant, il peut y avoir de mauvaise coordination entre les niveaux hiérarchiques identiques, ce qui cause l'apparition de zones de compétences communes ou de mauvaises décisions lorsque le délégué est mal formé ou mal informé.

### Section02 : Le processus de prise décision et les principaux modèles

Quel que soit la typologie de la décision, cette dernière représente une tâche très délicate qui doit passer par tout un processus avant sa mise en œuvre.

#### 2.1. Notion de processus de prise de décision :

Le processus de décision en management est souvent considéré comme complexe et tous les domaines ou services de l'entreprise sont concernés par cette complexité. En effet, la plupart des grandes décisions stratégiques déterminent les orientations principales pour l'avenir de l'entreprise.

##### 2.1.1. Définition du processus de décision

Le processus de décision se traduit par : « Une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de la décision »<sup>1</sup>.

Dwight Merunka identifie deux types de décisions à prendre<sup>2</sup> :

- ✓ Si la décision est routinière, on parle de décision simple à prendre pour le décideur. Le niveau de risque se présente comme étant plutôt faible. Le processus de décision sera

<sup>1</sup> R. NADEAU.R et LANDRY.M, L'aide à la décision, Presses de l'université Laval, Québec, 1986.p :147

<sup>2</sup>Idem, p :148

composé de quatre étapes simples : identification du problème, structuration du problème, identification des solutions alternatives et en fin d'une solution.

- ✓ Si la décision à prendre est complexe, le décideur va avoir plus de difficultés pour trouver des réponses rapides et satisfaisantes. Selon lui, la complexité d'une décision à prendre se justifie essentiellement par deux éléments :
- Il existe une multitude d'actions possibles parmi lesquelles le décideur doit faire un choix ;
- Il est difficile d'évaluer toutes les actions alternatives. Face à cette multitude de choix, le décideur doit donc faire une évaluation complète de tous les choix possibles afin de prendre la décision la plus satisfaisante. Il est donc difficile, pour lui, de faire face à ce genre de décisions qu'il rencontre quotidiennement.

### 2.1.2. Les différentes phases d'un processus de décision :

Pour prendre une décision, on doit faire appel à un processus de résolution de problème qui comporte au moins quatre (04) étapes<sup>1</sup> :

- Définition du problème : en détectant la différence entre ce qui existe et ce qui devrait exister ;
- Proposition de solutions au problème : on répertorie différentes solutions possibles afin d'évaluer par la suite chacune d'entre elles ;
- Choix d'une solution : qui s'effectue après évaluation chacune des solutions en fonction des objectifs du décideur ;
- Planification des différentes actions : mise en œuvre de la solution retenue.

### 2.2. Les principaux modèles de processus de prise de décision :

La décision n'est que l'aboutissement d'un cheminement ou d'un processus, adopté pour l'entreprise, les étapes de ce processus sont toutes aussi importantes que le choix final.

En effet, il existe plusieurs modèles de prise de décision, on aborde ici les modèles fondamentaux des processus de décision, à savoir : le modèle de l'acteur unique, le modèle organisationnel, le modèle politique et enfin le modèle anarchique (dit de la poubelle).

#### 2.2.1. Le modèle de l'acteur unique : (le modèle rationnel)

L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> R. NADEAU.R et LANDRY.M, op.cit., p : 150

Dans ce modèle est souvent appelé aussi modèle rationnel, la décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. Le degré de pureté ou de sophistication de cette rationalité peut être très variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une mono-rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider.

L'acteur est doté d'un ensemble d'objectifs et/ou de préférences d'où sont déduits ses actions. Les objectifs sont clairement et précisément définis, et l'organisation les sert comme un seul homme. Les préférences sont stables (dans le temps), mutuellement exclusives, pertinentes (elles s'appliquent sans difficultés aux situations concrètes), exhaustives (il n'y a pas de situation à laquelle elles ne puissent s'appliquer) et exogènes (le cours de l'action ne les modifie pas).

Le processus de décision, dans ce modèle se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :

- Formulation du problème ;
- Repérage et explicitation de toutes les actions possibles ;
- Évaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences ;
- choix de la solution optimale.

### 2.2.2. Le modèle organisationnel

Ce modèle considère l'entreprise comme un ensemble de sous-unités (les fonctions, les divisions, ...) ayant leurs objectifs spécifiques et des règles propres de fonctionnement. L'entreprise fractionne chaque problème à résoudre et traite les sous-problèmes ainsi identifiés de manière séquentielle. Par cette division de travail de décision et la mise en place de procédures et de routines, elle recherche la solution de compromis susceptible de satisfaire toutes les sous-unités de l'entreprise, le processus de recherche de solution s'arrête à la première réponse satisfaisante, on ne se situe donc pas dans une démarche d'optimisation des choix.<sup>2</sup>

Ce modèle se caractérise par l'ensemble des caractéristiques, à savoirs :

- ✓ Les sous-unités se voient attribuer des objectifs par la direction. Les sous-unités ont tendance à traiter ces objectifs comme des contraintes, c'est-à-dire comme des

---

<sup>1</sup>Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC), STRATEGOR : **Politique générale de l'entreprise**, 4e édition, Ed. Dunod, Paris, 2005, p : 628.

<sup>2</sup>CHARPENTIER.P, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Édition Nathan, Paris, 1997, p :114.

demandes de la direction qu'elles doivent satisfaire, mais sans renoncer à leurs propres objectifs et pratiques.

- ✓ Les procédures habituelles guident la recherche de solution jusqu'à la première solution satisfaisante, c'est-à-dire celle dont le niveau de performance est jugé acceptable par le demandeur (direction ou environnement). Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée. On est donc loin ici de la recherche exhaustive de solutions et du choix de la solution optimale qui caractérisent le modèle rationnel.
- ✓ Le changement est problématique et difficilement maîtrisable.

Le modèle organisationnel est issu principalement d'un courant de pensée inspiré par les travaux de H. Simon dont la contribution aux théories de la décision a été couronnée par le prix Nobel en 1978. Il distingue trois (03) étapes pour un processus de décision<sup>1</sup> :

- **Étape 1** : Intelligence : il s'agit de recueillir des informations sur l'entreprise et son environnement. L'intelligence doit être prise dans le sens de perception, de compréhension du problème.
- **Étape 2** : Modélisation : Ici, les informations recueillies vont être traitées. Le décideur va recenser tous les scénarios possibles pour résoudre le problème posé.
- **Étape 3** : Choix de la meilleure solution compte tenu des contraintes. On rajoute généralement une 4<sup>e</sup> étape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).

### 2.2.3. Le modèle politique

Dans ce modèle Les décisions découlent de la compétition de la négociation entre les divers groupes d'intérêts et les principaux leaders de l'organisation<sup>2</sup>.

Dans le modèle politique, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs – individus ou groupes – placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations).

L'organisation n'a pas d'objectifs clairs a priori. Ses objectifs sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir. Les objectifs peuvent rester vagues, ambigus, et leur stabilité n'est pas garantie.

<sup>1</sup> Département Stratégique et Politique d'entreprise (Groupe HEC), op.cit., p :629

<sup>2</sup>AUDON.J et LAUDON.K, Management des systèmes d'information, Édition PEARSON EDUCATION, Paris, 2006. p.153.

H. Mintzberg<sup>1</sup> propose une liste des principaux jeux politiques qu'on peut rencontrer dans une organisation. En voici quelques-uns :

- **Les jeux de construction d'empires**, très prisés parmi les cadres supérieurs, consistent à établir et augmenter sa base de pouvoir à travers l'augmentation de la taille du service que l'on dirige, la maximisation de son budget de fonctionnement et d'investissement...etc.
- **Les jeux de l'insoumission**, pratiqués par des acteurs a priori peu puissants, visent à contester une décision ou plus globalement l'autorité en place. Ils se nourrissent des accès privilégiés aux savoirs et aux informations pratiques dont bénéficient ces acteurs.
- **Les jeux du changement** au sommet cherchent à modifier les équilibres de pouvoir dans l'entreprise.

### 2.4. Le modèle anarchique :

A la suite d'une étude du fonctionnement des universités américaines, qu'ils appellent des anarchies organisées, Cohen, March et Olsen ont proposé un modèle original de la prise de décisions dans les organisations qu'ils appellent modèle de la poubelle<sup>2</sup>.

L'idée clé de ce modèle est que les choses sont reliées par leur simultanéité : elles sont connectées pour avoir été là au même moment<sup>3</sup>. Les décisions naissent de la rencontre entre

- ✓ Un flux de problèmes ;
- ✓ Un flux de solutions ;
- ✓ Un flux de participants ;
- ✓ Et flux d'occasions de choisir.

Le croisement des flux est cependant partiellement déterminé par les coutumes, la structure de l'organisation et les procédures existantes. Une décision s'explique autant par le hasard que par la nécessité<sup>4</sup>.

Ce modèle, qui s'écarte de toute rationalité formalisée, préconise aux gestionnaires<sup>5</sup> :

- ✓ De ménager leur énergie pour les décisions importantes ;
- ✓ De soutenir leurs idées jusqu'à leur acceptation, quelle que soit l'opposition ;
- ✓ De faire participer les opposants pour mieux le maîtriser.

---

<sup>1</sup> Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC), **Op.cit.**, p.638

<sup>2</sup> A. DAYAN, **Manuel de gestion**, Édition Élipse marketing S.A, 1999, p107.

<sup>3</sup> PROULX, **Management des organisations publiques : Théorie et applications**, Édition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006. P.8

<sup>4</sup> CHARRON. J.L. et SÉPARI.S, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p.301

<sup>5</sup> **Idem**, p.301

Il est vrai que ce modèle intègre les dimensions psychologiques et politiques des acteurs. À la différence d'autres il prend en compte<sup>1</sup> :

- ✓ La persistance de problèmes non résolus ;
- ✓ L'existence de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés.

Comme on vient de voir, les modèles de processus décisionnel décomposent les étapes de la prise de décision selon différentes conceptions des entreprises et de décisions. En effet, la réalité des décisions (stratégiques) est le plus souvent complexe et ne peut être réduite aux modèles fondamentaux décrits. À cet égard, on abordera dans ce qui suit la complexité du processus de prise de décision.

La nature des décisions change profondément en fonction de la complexité de la situation à laquelle elles sont reliées. Qui décide rapidement dans un contexte sera incapable de le faire dans un autre. De plus, le fait d'avoir de la difficulté à décider ne constitue pas nécessairement une faiblesse. Le contexte actuel accroît les risques dans la prise de décision en management. Il existe de nombreux facteurs qui ne facilitent pas la prise de décision<sup>2</sup> :

- L'internationalisation et la mondialisation ;
- Les changements constants de réglementation ;
- La complexité croissante des services de l'entreprise (Direction Générale, Marketing, Finance, Production, DRH... etc.) ;
- Les risques politiques et sociaux ;
- Le développement accéléré de l'innovation ;
- 

### Section 3 : la contribution des tableaux de bord dans la prise de décision

#### 3.1. Classification des informations issue de la maquette de tableau de bord :

Certains tableaux de bord d'ancienne génération se bornent à livrer de l'information brute sans se soucier de son impact sur le destinataire. Véritables monographies, les tableaux de bord de ce type contraignent le lecteur à rechercher l'information dont il a besoin à travers des feuilles et de données. L'objectif du tableau de bord n'est pas de perdre son temps à

<sup>1</sup> **Idem**, p.301.

<sup>2</sup> SIMON.P, **Economie-droit : BTS 1re année**, Édition Bréal, Seine-Saint-Denis, 2004, p :107

rechercher et extraire de l'information de documents, mais bien à l'exploiter pour agir. Il y a donc un lien direct entre lisibilité et efficacité<sup>1</sup>.

De manière générale, le tableau de bord comporte quatre zones qui feront résumer et traduire la situation de l'entreprise ; Les tableaux peuvent être présentés de la manière suivante :

La maquette d'un TDB nous fait apparaître quatre zones :

- 1) Indicateurs
- 2) Résultats
- 3) Objectifs
- 4) Ecart

**Tableau N° II.1 : la maquette d'un tableau de bord.**

Tableau de bord			
Indicateurs	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 01 Indicateur 1 Rubrique 02 Indicateur 2			



Zone des paramètres Economique      Zone des résultats      Zone des objectifs      Zone des écarts

Source : CLAUDE, (A) et SABINE, (S) : op.cit., p : 557.

✓ **La zone « paramètres économiques »** : Composée des différents indicateurs retenus au moment de la conception et semblant importants aux vues des décideurs.

✓ **La zone « résultats »** : Ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés.

Ils concernent les informations relatives à l'activité monétaires, quantitatives et qualitatives. A côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments de performances financières du centre de responsabilité.

<sup>1</sup>BOIX, (D) et FEMINIER, (B) : Manager d'équipe : le tableau de bord facile, édition d'organisation, Paris,2003, p : 122.

- ✓ **La zone « objectifs »** : Apparaissent dans cette zone les objectifs sélectionnés pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats.
- ✓ **La zone « écarts »** : Ils sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

Ainsi à travers la maquette nous pouvons constater que le tableau de bord constitue un outil privilégié par rapport aux autres outils de contrôle de gestion (comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle budgétaire...) grâce à ses propres caractéristiques suivantes :

- Son aspect synthétique d'indicateurs spécifique et personnalisé en fonction des besoins et des objectifs de la structure concernée. qui permet d'attirer l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion, ainsi améliorer la qualité de prise de décisions.
- Ses données rassemblées de nature diverse (monétaires, physiques, qualitatives) contrairement aux autres outils qui englobent des données exclusivement monétaires.
- De comparer la situation actuelle avec la situation espérée
- Un instrument d'alerter les décisionnaires sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels et par conséquent, leurs permet d'agir rapidement au bon moment.

### 3.2. Les tableaux de bords de différents centres de responsabilité

#### 3.2.1. Le tableau de bord de la fonction commerciale et la fonction marketing :

Selon LEROY (M)<sup>1</sup> les tableaux de bord dans la fonction commerciale peuvent se décliner, dans plusieurs axes qui sont nécessairement en phase avec les délégations de responsabilité traduits, dans l'organigramme de gestion.

- Axe des produits ou familles de produits.
- Axe des segments de clientèle.
- Axe des zones géographiques.

---

<sup>1</sup>Source : LEROY, (M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, 3ème édition d'Organisation, Paris, p :103.

Ex : le nombre de clients, le volume globale du marché, le nombre de concurrents, la part de marché....etc.

### 3.2.2. Le tableau de bord de la direction financière :

La direction financière est garante du système d'information, elle organise la planification et le contrôle de la performance économique<sup>1</sup>

Selon LEROY (M)<sup>2</sup> le tableau de bord financier comprend trois familles d'indicateurs sont :

- Les indicateurs financiers globaux (ex : valeur ajoutée, résultat, fond roulement.)
- Les indicateurs financiers liés aux opérations gérées en direct par la direction financière (ex : le volume d'emprunts levés, le montant global des frais financiers)
- Les indicateurs de gestion générale de la direction financière (ex : nombre de facture traitée.

### 3.2.3Le tableau de bord de la direction des ressources humaines :

Le tableau de bord de la direction ressources humaines rassemble les éléments clés du système de pilotage ressources humaines. Décliné à partir des objectifs stratégiques, il présente une vision globale des enjeux ressources humaines de l'entreprise<sup>3</sup>

Selon IMBERT, (J)<sup>4</sup>le tableau de bord RH englobe un ensemble des indicateurs qui suit le processus de management RH.

- Les indicateurs de compétence (ex : % de collaborateurs formés aux nouveaux métiers, nombre de salariés formé)
- Les indicateurs de performance (ex : % de primes accordées,% de salariés jugés performants, excellents dans leur fonction)
- Les indicateurs de talent (ex : % de talents/effectif de l'activité,% de HP évalués avec le référentiel managérial)
- Les indicateurs sociaux (Nombre d'heures d'absence comptabilisées)

---

<sup>1</sup>IMBERT, (J) : **les tableaux de bord RH**, édition EYROLLES, 2007, p : 126

<sup>2</sup>LEROY, (M) : **Op.cit.**, p : 105.

<sup>3</sup>IMBERT, (J) : **Op.cit.**, p : 105.

<sup>4</sup>IMBERT, (J) : **Op.cit.**, p : 123

### 3.2.4. Le tableau de bord de la direction générale :

Pour réussir la mise en place du tableau de bord de la direction générale, les Contrôleurs de gestion auront à faire preuve de pédagogie et de diplomatie afin de tenir compte <sup>1</sup>:

- De la culture managériale de la direction générale.
- De la logique d'emboîtement des tableaux de bord avec les niveaux inférieurs.

### 3.3. Le Rôle de tableau de bord dans la prise de décision

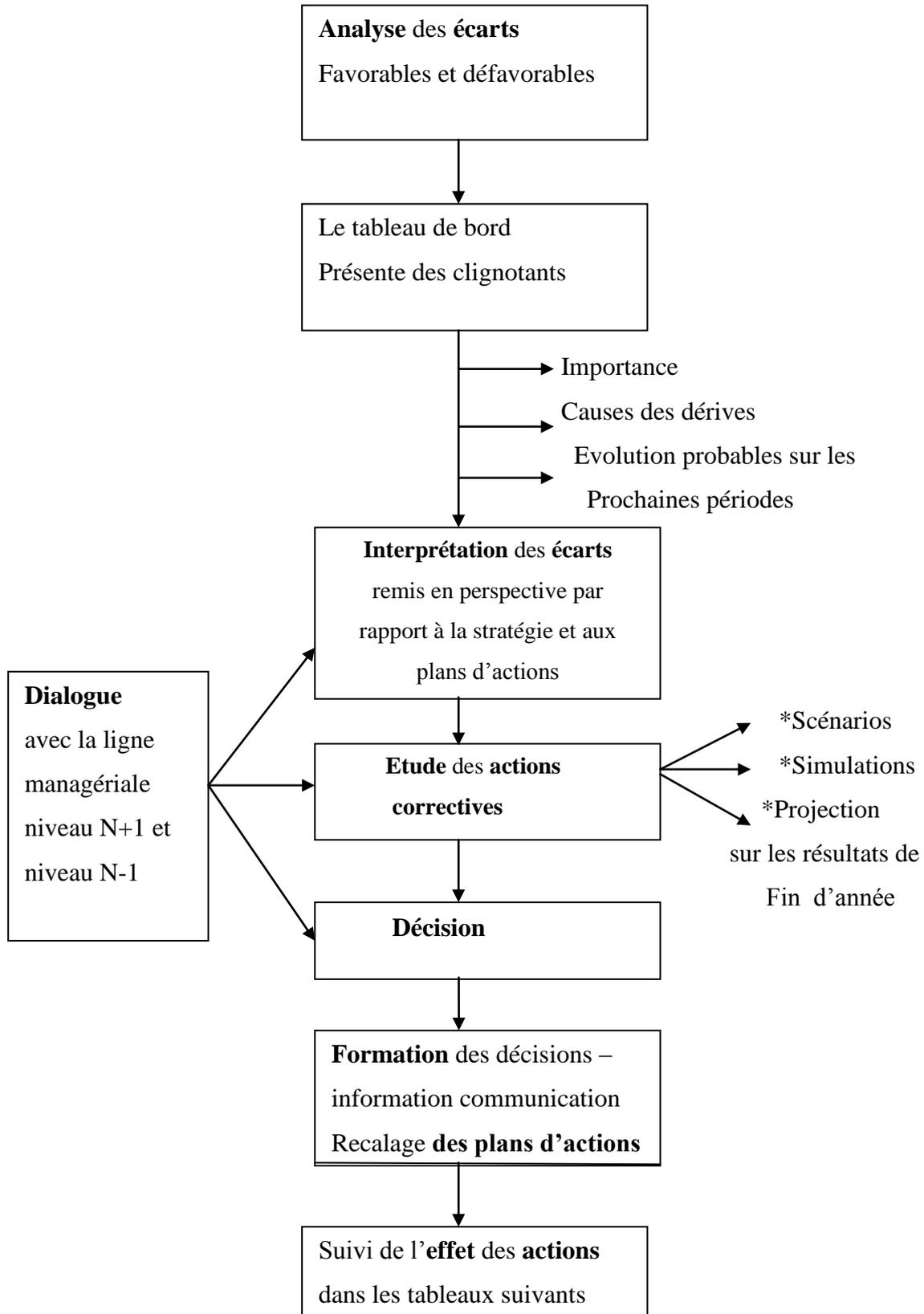
Le tableau de bord constitue un point de départ d'une analyse des données après d'une interprétation des écarts et enfin, de prise de mesures correctives

Le schéma ci-après, montre le processus de prise de décision en utilisant le tableau de bord :

---

<sup>1</sup> LEROY(M) : Op.cit., p : 110.

Figure N° II.1 : la réactivité autour des tableaux de bord



Source : LEROY, (M) : le tableau de bord au service de l'entreprise, 3ème édition d'Organisation, Paris, p : 129.

### 3.3.1. L'analyse des écarts :

Il s'agit de mettre en évidence des écarts constatés et de déterminer ses principales causes en comparant les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Ces écarts peuvent être sur :

- Le chiffre d'affaire qui met en évidence la différence entre les ventes effectuées et les ventes qui avaient été prévues sur une période donnée.
- Le coût qui met en évidence la différence entre les coûts réels et les coûts préalablement établis.
- La productivité (écart sur l'activité, sur les temps passés)

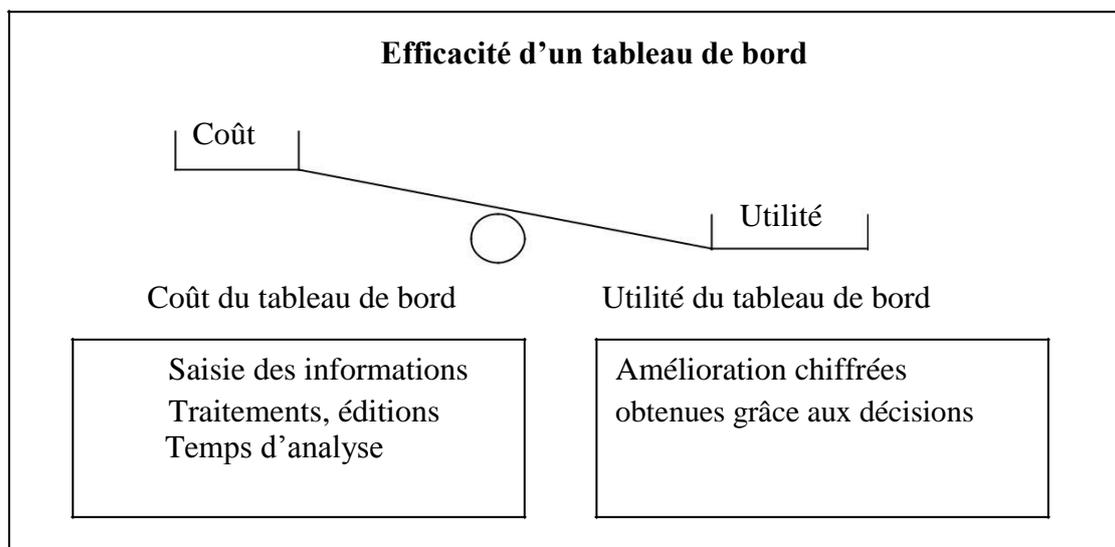
### 3.3.2. Interprétation des écarts :

Les différents écarts constatés peuvent avoir des origines diverses, l'interprétation de ces écarts aide ainsi à identifier les causes d'anomalies qui peuvent être indépendantes de l'entreprise (ex : augmentation des prix des matières) ou bien dépendantes de cette dernière (ex : une baisse de productivité)

### 3.3.3. Etude des actions correctives :

L'efficacité d'un tableau de bord dépend de l'effet des actions correctives prises grâce à lui.

Figure N° II.11 : l'efficacité d'un tableau de bord



L'instauration d'un dialogue lors l'étude des actions correctives entre le manager, les autres décideurs de l'équipe et le contrôleur de gestion doit être mise en place et l'assistance de ce dernier est souvent indispensable pour valoriser des scénarios, imaginer plusieurs solutions et les comparer.

### 3.3.4. La décision des actions correctives :

Pour certains, il dispose de tous les pouvoirs nécessaires et la décision lui appartient donc totalement, mais il doit penser à son incidence éventuelle dans les fonctions qu'il a subdéléguées à ses collaborateurs. Des moyens supplémentaires (investissements, effectifs, ) qui dépassent sa seule compétence ou impliquent d'autre fonctions (juridique, personnel, autre division opérationnelle....)

En termes de conclusion à ce chapitre, on dira que le processus de prise de décision, au sein de l'entreprise, est une opération qui consiste à recueillir des informations concernant un problème donné, ensuite, traiter ces informations en s'appuyant sur des outils, comme le tableau de bord, afin de choisir uniquement les plus pertinentes, pour les utiliser avec méthode, afin de choisir les meilleures solutions aux problèmes posés au moment opportun. Toutefois, quel que soit l'approche par laquelle on classe les décisions, l'approche selon l'objet (dite aussi par niveau hiérarchique) reste la plus appropriée et la plus utilisée par les chercheurs, dans l'analyse des décisions.

Enfin, le décideur s'appuie sur des outils d'aide à la prise de décision comme le TDB, qui aide les dirigeants dans la prise de décision à travers informations qui fournissent et en fin la mise en place des actions correctrices.

***CHAPITRE III***

**Etude de cas de SPA SAMHA**

Dans le but de soutenir notre sujet de recherche intitulé « le tableau de bord de gestion : outils d'aide à la décision », nous avons ciblé la SPA SAMHA comme terrain de notre recherche pratique, il est donc devenu nécessaire de la présenter pour pouvoir déterminer son contexte, examiner son fonctionnement, connaître l'impact du TDB au niveau décision et ainsi apporter des propositions et améliorations.

A travers ce chapitre et pour répondre à ces préoccupations, nous avons structuré notre cas pratique comme suit :

- La première section ou nous ferons la présentation de cette entreprise et son structure organisationnelle et son historique,
- La deuxième section est consacrée pour étudier, analyser les indicateurs, trouver les anomalies et commenter les résultats obtenue de la part de TDB de l'entreprise.
- La troisième section nous ferons un entretien avec les responsables pour savoir La place du TDB de SPA SAMHA comme outil du pilotage et de prise de la décision et ainsi pour savoir les insuffisances liées au TDB existant en termes d'indicateurs et de forme générale pour qu'on puisse faire des recommandations selon les aspirations des responsables.

### **Section 01 : Présentation de la société SPA SAMHA**

L'Entreprise SAMHA par contraction de Samsung Home Appliance est née d'un partenariat entre CEVITAL et SAMSUNG on ne saurait parler de SAMHA sans évoquer Samsung, Nous rappelons brièvement l'historique Samsung International et enfin SAMHA proprement dit.

#### **1.1. SAMSUNG ELECTRONICS INTERNATIONAL :**

##### **1.1.1- HISTORIQUE :**

Depuis sa création en tant que petite entreprise d'exportation à Taegu(Corée), SAMSUNG s'est développée jusqu'à se hisser parmi les leaders mondiaux de l'électronique, se spécialisant dans les appareils et supports numériques, les semi-conducteurs, la mémoire et l'intégration système. Aujourd'hui, ses produits retracent les principaux jalons de l'histoire de SAMSUNG.

##### **1938-1969 : Les débuts de SAMSUNG**

Le 1er mars 1938, le président fondateur de SAMSUNG, Byung-Chull Lee, se lance dans les affaires à Taegu, en Corée, avec seulement 30 000 wons (moins de 25 euros).

SAMSUNG (« trois étoiles » en coréen).

**1970-1979 : Diversification dans l'industrie et l'électronique** .Dans les années 1970, SAMSUNG pose les fondations de la grande entreprise qu'elle va devenir en investissant dans l'industrie lourde, la chimie et la pétrochimie .

SAMSUNG connaît une nouvelle période de croissance avec l'avènement de l'électronique grand public. SAMSUNG Electronics, déjà bien implantée sur le marché coréen, commence alors à exporter ses produits. SAMSUNG acquiert également 50 % des parts de KoreaSemiconductor, consolidant ainsi la prééminence de SAMSUNG Electronics dans le domaine de la fabrication de semi-conducteurs.

**1980-1989 :Entrée sur le marché mondial :** Depuis lors, SAMSUNG n'a cessé de poursuivre sa propre conquête de l'espace, à une cadence plus soutenue que jamais. SAMSUNG se lance également dans le domaine des systèmes informatiques et fonde en 1985 SAMSUNG Data Systems (rebaptisée depuis SAMSUNG SDS), qui devient le leader des

services informatiques en proposant des services d'intégration et de gestion des systèmes, de conseil et de gestion des réseaux..

### **1990-1993 : Une entreprise compétitive dans un monde technologique en pleine**

**évolution** .Au début des années 1990, les entreprises de haute technologie sont confrontées à des défis de taille .Cette période est marquée par des fusions, des alliances et des rachats propices à la consolidation dans un climat de forte concurrence

**1994-1996 : Une puissance mondiale est née.** Au milieu des années 1990, SAMSUNG révolutionne son secteur d'activité en lançant sur le marché des produits de premier ordre visant à satisfaire les besoins de ses clients et par son engagement envers la citoyenneté d'entreprise, le tout en donnant la priorité à la qualité.

Au cours de cette période, 17 produits différents (semi-conducteurs, écrans d'ordinateur, écrans LCD TFT ou encore lampes écran couleur) se classent parmi les cinq premiers produits en termes de parts de marché mondiales dans leurs domaines respectifs et 12 autres connaissent eux aussi un excellent succès.

**De 1997-1999 : Au-delà de la frontière du numérique.** Malgré la crise financière de 1997, qui a affecté pratiquement toutes les entreprises coréennes, SAMSUNG est l'une des rares sociétés à poursuivre sa croissance grâce à sa position de leader sur le marché des technologies numériques et de réseaux.

**De 2000 à aujourd'hui à l'avant-garde de l'ère numérique .** L'ère numérique a apporté son lot de changements révolutionnaires et d'opportunités au marché mondial. Pour y répondre, SAMSUNG a misé sur des technologies avancées, des produits compétitifs et une innovation constante .Chez SAMSUNG, nous percevons chaque défi comme une opportunité et nous sommes convaincus d'être parfaitement positionnés comme l'un des leaders mondiaux dans le secteur de la technologie numérique.

### **1.1.2. Vision :**

SAMSUNG est guidée par une vision qui lui est propre : jouer le rôle de pionnier dans le monde numérique .En privilégiant l'innovation technologique. Aujourd'hui, la firme trouve les solutions nécessaires pour répondre aux défis de demain. La technologie crée les

opportunités... opportunités de croissance pour les entreprises, de prospérité pour les habitants des pays émergents qui découvrent l'économie numérique et, d'une manière générale, d'imagination pour les utilisateurs .Le groupe se consacre au développement de technologies d'avant-garde et de processus efficaces qui créent de nouveaux marchés, enrichissent la réalité quotidienne des utilisateurs et contribuent à faire de Samsung un leader de confiance.

« L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées. Le temps joue contre nous.

Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie.

Le chiffre d'affaires de Cevital a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents.

Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. »

### **1.1.3. Mission :**

Toutes les activités de SAMSUNG sont guidées par sa mission : être la meilleure « digital-Company ».Pour devenir un groupe international, SAMSUNG n'a pas hésité à affronter les défis de face. Dans les années à venir, le personnel continuera à relever les nombreux défis et à trouver des idées créatives pour développer les meilleurs produits et services de leur catégorie. Cette ingéniosité va continuer à montrer à SAMSUNG la voie à suivre pour rester une société mondiale à la fois rentable et responsable.

### 1.1.4. La philosophie de Samsung :

Samsung est une société d'envergure mondiale, et présente sur les 5 continents.

Pour garder sa position sur le marché actuel, Samsung a recours à une méthode simple :

La société utilise des technologies déjà existantes, les modifie, les améliore et réduit les coûts de productions. De plus, les produits sortants des ateliers Samsung ne sont pas forcément des produits finis : la société vend aussi les composants qu'elle fabrique à ses concurrents.

### 1.2. Présentation de SAMHA

#### 1.2.1-HISTORIQUE :

La création SAMHA a été le fruit d'un partenariat entre le groupe Cevital et Samsung électronique, entreprise leader du secteur privé en Algérie, le groupe Cevital s'est engagé dans un important programme de croissance et de diversification de ses activités, dans ce secteur à forte valeur ajoutée.

Parmi les projets actuellement développés figure la création de SAMHA, une nouvelle société initiée dans le cadre d'une relation exemplaire de partenariat engagé avec Samsung Electronics à partir d'avril 2006 et ayant débouché sur la signature d'un accord officiel en octobre 2006.

L'activité de SAMHA est centrée sur deux dimensions : La création d'un réseau de distribution et la diffusion sur l'ensemble du territoire national de tous les produits de la gamme Samsung et la réalisation en Algérie d'une unité de fabrication de produits Samsung sous licence technique.

Le premier magasin représentant les produits Samsung « SAMSUNG PLAZA HYDRA » a été inauguré le 06 novembre 2006 à Alger .

A la fin 2010, SAMHA sera à la tête d'un réseau de 50 magasins présentant les produits Samsung, répartis sur l'ensemble du territoire national.

En parallèle, SAMHA a piloté la création du premier réseau national des magasins « SAMSUNG PLAZA » avec l'objectif de parvenir à fin 2010 à l'ouverture de 250 magasins

complémentaires ainsi qu'un réseau de distribution composé de plus de 2000 revendeurs multimarques et agents agréés SAV.

Tous les produits de gamme Samsung seront distribués dans ces magasins, offrant au grand public et aux entreprises l'occasion de les acquérir dans les conditions de confort, d'accueil et de qualité de service se situant au plus haut niveau, Ces produits concernant :

- L'électroménager : machines à laver, réfrigérateurs, climatiseurs micro-ondes et aspirateurs.
- La vidéo : caméscope, appareils photo et téléviseurs écran plat (CRT, LCD et PDP).
- L'audio : Lecteurs DVD, chaîne Hi-fi et Home Cinéma.

Le service après-vente est assuré au niveau du CRM (Centre de Réparation et Maintenance National à Belcourt - Alger), dans les centres SAV régionaux et à travers l'ensemble des agents agréés SAV avec l'intervention de professionnels compétents et formés à cet effet.

La création de SAMHA est le résultat d'un investissement de 75000000 USD dans l'économie nationale réalisé par le groupe CEVITAL en totalité sur fonds propres.

La création de SAMHA offre au groupe CEVITAL l'occasion de coopérer étroitement avec une entreprise emblématique.

### **1.2.2 Objectifs et politique de SAMHA :**

#### **1.2.2.1- les objectifs de SAMHA :**

Pour avoir un avantage concurrentiel sur le marché national, SAMHA s'est fixé un certain nombre d'objectifs :

- Satisfaire ses consommateurs et répondre aux demandes du marché qui aspire à des produits d'un rapport qualité/ prix accessible.
- Développer la compétence et l'expérience de son personnel par un effort de formation soutenue dans le but de permettre son épanouissement et d'accompagnement des investissements de modernisation .

- Répondre aux impératifs de rentabilité indispensable au financement de sa croissance et à la satisfaction de ses actionnaires.
- A terme, développer ses activités à l'exportation.

### 1.2.2.2. La politique de SAMHA :

Afin de réaliser ses objectifs, SAMHA a mis en place une politique qui s'appuie sur les éléments suivants :

- Développer une gamme de produits élargie pour répondre aux exigences de choix, de qualité et de prix des consommateurs algériens;
- Créer de nouvelles relations avec les distributeurs afin de garantir un approvisionnement stable et régulier du marché ;
- Mettre en œuvre le programme d'investissement conformément aux accords de partenariat ;
- Réaliser progressivement une formation intégrée pour faire de SAMHA une entreprise à la pointe de la technologie ;
- Développer des relations confiantes avec le personnel et ses représentants ;
- Former l'ensemble du personnel aux nouvelles technologies et techniques modernes de management ;
- La réalisation en Algérie d'une unité de fabrication : L'accord signé avec Samsung Electronics prévoit un transfert massif des compétences au profit du groupe CEVITAL.

SAMHA fabriquera en Algérie une partie des produits de la gamme Samsung sous licence technique, les produits fabriqués en Algérie concernent dans un premier temps :

- Les machines à laver à 100 000 unités par an ;
- Les réfrigérateurs 200 000 unités par an ;
- Les climatiseurs 100000 unités par an ;

- les téléviseurs classiques et à écran plat 200 000 unités par an.

La réalisation de cette unité de fabrication supposera un effort important de formation du personnel.

La devise de SAMHA est la suivante « NOUS NE VENDONS PAS UN PRODUIT, NOUS VENDONS UNE SATISFACTION »

### **1.3. ORGANISATION DE SAMHA** (Organigramme se trouve en Annexe n°01)

#### **1.3.1.-MISSIONS DIRECTION JURIDIQUE :**

- Proposer les politiques en matière de contentieux et en assurer la mise en œuvre ;
- Instruire les affaires litigieuses et assurer l'interface avec les institutions et organismes extérieurs ;
- Centraliser et administrer toutes les assignations en justice déposées ou reçues par la Direction Générale et ses démembrements ;
- Prendre en charge et assurer la défense des intérêts de l'entreprise auprès des juridictions compétentes, l'assurance du patrimoine de l'entreprise , procéder à l'assurance des expéditions de marchandises .

#### **1.3.2- MISSIONS DIRECTION INFORMATIQUE :**

- Proposer les projets de politique informatique et de plan directeur informatique ;
- Concevoir et développer de nouvelles applications informatiques, le réseau Intranet et en assurer la gestion , la base de données centrale de l'entreprise ;
- Définir les équipements informatiques nécessaires ;
- Formation du personnel à l'utilisation des logiciels ;
- Contrôler, codifier les politiques, procédures, document d'organisation de l'entreprise et en assurer la mise à jour.

### 1.3.3. MISSIONS DE LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES :

- Proposer les avant-projets de politiques en matière de gestion des ressources humaines aux plans de la motivation, de la rémunération, du recrutement, de l'établissement de la relation de travail, de la promotion, de la formation, de la cessation de la relation de travail et de la communication ;
- Arrêter le de plan de formation et le programme de recrutement de la société ;
- Réunir, interpréter et veiller à la stricte application de la législation du travail ;
- Participer à la création des conditions d'amélioration de la qualification, de la motivation, et de la productivité par :
  - L'élaboration et la mise en place d'un système de rémunération approprié, l'établissement des fiches de poste, l'harmonisation de la nomenclature des postes de travail,
  - l'analyse des besoins en formation et l'élaboration des plans de formation,
  - le suivi de la gestion des carrières professionnelles des personnels de l'entreprise.
- OEuver pour l'émergence d'une culture d'entreprise ;
- Mettre en oeuvre un système de communication interne ;
- Mettre en oeuvre conformément aux dispositions législatives et réglementaires, le dispositif relatif à la prévention des conflits collectifs et individuels de travail ;
- Prendre en charge, dans le cadre des lois et de la convention du groupe CEVITAL , le règlement des conflits de travail ;

### 1.3.4.MISSIONS DE LA DIRECTION FINANCES et COMPTABILITE :

- Elaborer et mettre en œuvre les procédures de bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise et gérer la dette ;

- 
- Déterminer les provisions pour pertes de change et préparer le cas échéant les dossiers de perte de change ;
  - Gérer au plan de l'investissement les engagements financiers de la société ;
  - Assurer l'interface avec les institutions bancaires.
  - Recueillir, tenir et mettre à jour la réglementation fiscale ;
  - Etablir les déclarations fiscales périodiques et le bilan fiscal;
  - Prendre en charge le contentieux fiscal et assurer l'interface avec l'administration fiscale ;
  - Elaborer, mettre en place le plan comptable particulier de l'entreprise assurer sa mise à jour et son application ;
  - Etablir le bilan de l'entreprise, le Tableau de Comptes de Résultats, les annexes légales et réglementaires et assurer l'interface avec le commissaire aux comptes ;
  - Proposer une organisation de la comptabilité de gestion et analytique ;
  - Elaborer la directive budgétaire, et Piloter le processus budgétaire ;
  - Réunir les éléments nécessaires à l'élaboration du rapport de gestion de fin d'année à soumettre au Conseil d'Administration.

### **1.3.5 .MISSIONS DIRECTION TECHNIQUE :**

- Assurer la prise en charge du service après ventes des produits Electrodomestiques achetés et fabriqués par SAMHA;
- Prendre en charge l'évolution des tendances technologiques de la filière et des segments d'activité investis par l'entreprise ;
- Constituer et mettre à jour une base documentaire relative aux procédés et équipements;
- Mettre à la disposition de la Direction de production et de l'unité de production les informations et connaissances;

- Elaborer les cahiers de charges des produits ;
- assurer la formation du personnel

### **1.3.6. MISSIONS DE LA DIRECTION COMMERCIALE :**

- Elaborer par ses moyens propres ou dans le cadre de la sous-traitance les études de marché relatives aux produits fabriqués par l'entreprise ;
- Suivre le marketing mix de la concurrence ;
- Surveiller les principales tendances des marchés au plan commercial, économiques et financiers ;
- Arrêter le plan marketing pour l'ensemble des produits et services de l'entreprise.
- Elaborer le média planning de l'entreprise en veillant à une répartition rationnelle de l'enveloppe budgétaire de telle sorte de permettre une récupération des parts de marchés et un ancrage de l'entreprise.
- Prospecter les locaux commerciaux répondant à la charte de SAMSUNG pour abriter les « plaza »,
- Etablir les cahiers de charges des aménagements et d'ameublements des plaza,
- Veiller à la décoration des lieux de ventes selon la charte de SAMSUNG,
- Suivre l'exécution des travaux de réalisations des plaza ;

### **1.3.7- MISSIONS DE LA DIRECTION DES APPROVISIONNEMENTS :**

- Proposer les projets de politique des approvisionnements et veiller à leur application;
- Elaborer les projets des procédures d'approvisionnement ;
- Acheter pour le compte de l'unité de production, de la Direction Commerciale et de la Direction Technique de l'entreprise, selon l'expression de leurs besoins et leurs spécifications d'achat ;

- Acheminer ou faire acheminer ces marchandises jusqu'aux sites de production ou plates formes de distribution;
- Tenir le fichier fournisseur et assurer sa mise à jour ;
- Gérer les centrales d'achat s'il y a lieu ;
- Elaborer et mettre en oeuvre, dans le cadre des politiques et procédures en vigueur, un programme de diversification des sources d'approvisionnement locales centrées sur la réduction des coûts;
- Réaliser les opérations de transit, dédouanement et toutes autres opérations ou démarches annexes ou connexes qui leur sont liées.

### 1.3.8. Volet industriel :

L'usine de SAMHA est un projet de fabrication de pas moins de 1 500 000 appareils électrodomestiques par an et permettra la création de 3 560 postes d'emploi dont 1 600 directs. En effet, ce projet de fabrication est entré en exploitation au mois de Mai 2010 . Avec l'investissement de plus de 6 milliards de dinars (capital social 100% Cevital), le groupe contribuera financièrement au budget de l'État avec un montant de l'ordre de 2 milliards de dinars. Le leader mondial de l'électronique et de l'électroménager aura à exporter une grande partie de sa production vers les pays d'Europe et d'Afrique .L'usine s'étend sur 40 000 m<sup>2</sup> bâtis en préfabriqué .Les produits qui seront fabriqués à Sétif seront identiques à ceux fabriqués par les usines Samsung à travers le monde . Le pôle Samsung Samha de Sétif est ainsi le cinquième au niveau mondial et le premier dans la région de la Méditerranée et en Afrique. Il est financé à 100% sur fonds propres de Cevital, produira 200 000 téléviseurs LCD dernière génération, 100 000 lave-linges, 150 000 climatiseurs qui s'adaptent au climat tropical et 100 000 réfrigérateurs. Pour les téléviseurs, Samha va même fabriquer les cartes électroniques avec les insertions des semi-conducteurs. Dans la philosophie du groupe Cevital, il n'est pas question de parler de montage mais de production ; c'est le seul moyen d'être plus compétitif sur le plan national et de créer une véritable valeur ajoutée pour le pays. Après 3 ans d'existence, SAMHA, qui a commencé par créer son réseau de distribution à travers les quatre coins du pays, est arrivée à inaugurer son Usine de Sétif en Mai 2010

### 1.4. L'analyse SWOT de SAMHA :

#### 1.4.1. Environnement externe :

##### Opportunités et Menaces :

- Développement des supports haute définition (Chaîne TV HD, Cinéma HD, Jeux vidéo HD)
- nouvelle technologie du froid concernant les réfrigérateurs
- développement de produits à économie d'énergie.
- La croissance des projets immobiliers en Algérie ce qui implique plus de demande en terme d'équipement électroménager
- l'achat de la marque BRANDT

- La présence d'un nombre important de concurrents sur le marché des réfrigérateurs.
- Installation de la marque SONY en 2009
- Développement du réseau de distribution PHILIPS sur tout le territoire national
- Lancement des LCD ENIE
- INSTALLATION EN TANT QUE BUREAU LIAISON LG
- Présence des produits Samsung Européens par des importateurs particuliers dont les prix sont très compétitifs (fiche péritel, TNT...etc)

### 1.4.2. Environnement interne

#### Forces et Faiblesses :

<ul style="list-style-type: none"><li>· Réseau de distribution large et varié (plaza, revendeurs et city plaza).</li><li>· Notoriété de la marque Samsung.</li><li>· Croissance du chiffre d'affaire (bonne santé financière)</li><li>· Ouverture de l'usine de production à Sétif.</li><li>· Gamme large et variée</li><li>· Qualité (renommée de la marque Samsung)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Prix trop élevé par rapport à ce qu'on trouve sur le marché</li></ul>
---	---

### Sections 2 : analyse des tableaux de bord RH, Financier et commerciale de l'entreprise :

Dans la prochaine section nous allons faire une analyse du maquette du TDB ainsi de savoir l'impact de TDB sur la décision prise et donc la performance de l'entreprise et en fin une analyse complète des indicateurs et quelques recommandations pour améliorer l'utilisation de tableau de bord en terme de décision.

#### 2.1. Analyse de la maquette des tableaux de bord de SPA SAMHA :

L'ensemble des tableaux de bord RH, Financier et Commerciale de l'entreprise sont présentés aux annexes.

Les maquettes fait ressortir six zones sont :

- La 1<sup>ère</sup> zone rassemble les différents indicateurs.

- La 2<sup>ème</sup> zone présente le résultat obtenu au de l'année N-1 exprimé en Chiffre ou bien en pourcentage.
- La 3<sup>ème</sup> zone présente le résultat obtenu au de l'année N exprimé en Chiffre ou bien en pourcentage.
- La 4<sup>ème</sup> zone fait ressortir le taux d'évolution en pourcentage% entre Net N-1.
- La 5<sup>ème</sup> zone présente l'objectif défini pour l'année N
- La 6<sup>ème</sup> zone présente le taux de réalisation de l'objectif en pourcentage%.

Nous pouvons schématiser cette maquette comme suit :

	AnnéeN-1	AnnéeN	T.Evo%	Objectif	T.R%
Indicateur					

ZONE1
ZONE2
ZONE3
ZONE4
ZONE5
ZONE6

**Source :** élaborerpar l'étudiant.

A travers la maquette du TDB de l'entreprise on peut constater que :

- la TDB proposé par l'entreprise donne une image rétroactive de voir l'amélioration des actions correctives.
- Aider à la Surveillance des résultats et des mesures prises.
- De voir le taux de réalisation des objectives et donc de faire réagir rapidement à la situation actuelle.

Donc on peut conclure que la maquette actuelle aide les responsables de voir rapidement leur action déjà prise et voir les actions correctives et ses impacts sur les résultats déjà fixé.

## 2.2. Constat, analyse des indicateurs et l'apport de TDB RH, Financier et Commerciale sur les décisions :

L'ensemble des tableaux de bord de gestion de la RH, Financier et Commerciale sont présentés à l'annexe (n°03)

### 2.2.1. Analyse du TDB RH :

Ce tableau de bord regroupe huit indicateurs qui sont :

✓ **Indicateur1** : Pour apprécier la productivité du personnel d'une manière générale, nous utilisons le ratio suivant :

$$\text{Productivité Individuelle (PI)} = \frac{\text{CA}}{\text{Total d'effectifs}}$$

Ce ratio présente la contribution des employés dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

D'après le TDB RH on constate que la productivité du personnel connaît une augmentation continue, elle était de 8,14 MDZD en 2014 et de 9.4 MDA en 2015 en fin 14.5 MDA en 2016, ce qui équivaut une amélioration de 13.34% entre 2014-2015, et 35.1% entre 2015-2016, De plus on observe que, SPA SAMHA à réaliser son objectif cité au préalable.

Cette amélioration et précisément pour l'année 2016 est interprétée essentiellement par l'effet positif d'action programme de formation, que les responsables du RH ont mis en place, sur l'évolution du chiffre d'affaires<sup>1</sup>.

Afin d'améliorer encore mieux la productivité du personnel, les responsables doivent revoir la politique interne de l'entreprise en inculquant chez le personnel la culture de la sensibilisation et la responsabilisation pour avoir un bon rendement de la masse salariale et une loyauté envers l'entreprise.

### ✓ **Indicateur2 : Taux d'absentéisme**

C'est un indicateur clé de la motivation du personnel. Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail

Le tableau de bord Rh montre que taux d'absentéisme de SPA SAMHA a connu une diminution continue passant de 12% en 2014 à 8% en 2015 jusqu'à 3% en 2016. De plus on observe que, SPA SAMHA a réalisé son objectif cité au préalable.

Le taux élevé en 2014 qui s'élève à 12% s'explique principalement<sup>2</sup> par le manque de la motivation du personnel lié au l'occupation de certains salarié aux postes qui ne convient pas à leur hauteur, en plus ne sont pas suffisant pour certains.

Les actions prises par les dirigeant ont aidé l'entreprise a diminué ce taux, parmi les actions on situe :

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup>ibid

- les primes.
- les formations.
- motivation des personnels.
- la sensibilisation des employés.
- l'affectation de chaque employé au poste qui lui convient.

### ✓ **Indicateur3 : Taux de réalisation de budget formation**

Cet indicateur indique le pourcentage d'utilisation du budget de la formation, Il est obtenu en rapprochant le montant total du budget utilisé au budget consacré durant l'année.

Le tableau de bord Rh de SPA SAMHA montre que le taux de réalisation de budget formation est 100% durant 2014,2015 et 2016.

De plus on observe que, SPA SAMHA a réalisé son objectif cité au préalable

ceci s'explique par l'intérêt porté par SPA SAMHA pour la formation de ses personnels, qui permis de laisser l'entreprise toujours sur le chemin de concurrence tout en laissant les personnels motivés.

### ✓ **Indicateur4 : Turnover**

Le turnover est le rapport entre le nombre de départ et le total de l'effectif.

Exprimé en pourcentage, il nous informe du nombre de départs volontaires par rapport au nombre total de salariés présents dans la période. Il doit permettre au dirigeant d'entreprise de s'interroger sur sa politique sociale : rémunérations trop faibles, mauvaise ambiance de travail, rythmes trop soutenus, tâches répétitives et non gratifiantes pour les salariés, inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise.

D'après le tableau RH on remarque que ce taux est en plein diminution entre 2014 ,2015 et 2016, ceci s'explique par la valeur donnée pour les employés par SPA SAMHA, parmi les actions faites<sup>1</sup> par les dirigeants pour diminuer ce taux on peut citer :

- Augmentation de la rémunération par rapport 2014 et 2015 (action correctrice).

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

-Investissez pour l'avenir des employés : formations...

-l'ouverture à l'exportation pour SPA SAMHA.

-Équipez chaque employé en fonction du poste qu'il occupe.

De plus on observe que, SPA SAMHA a réalisé son objectif cité au préalable.

### ✓ **Indicateur5 : Taux d'encadrement**

Taux d'encadrement c'est le nombre de personnels ayant une fonction d'encadrement par rapport au nombre total de salariés (Nombre d'employés que chaque gestionnaire soutient) ; un faible taux peut expliquer des anomalies de fonctionnement au sein de l'entreprise.

D'après le tableau RH on remarque que le taux d'encadrement a été trop faibles, entre 2014 et 2015 ce taux était le même, ceci s'explique par le nombre des cadres qui est relativement faible par rapport au employé<sup>1</sup>, au contraire en 2016 les dirigeants de la fonction RH ont pris certaines décisions<sup>2</sup> pour l'augmenter à savoir :

-l'augmentation de nombre de recrutement des cadres.

-la sensibilisation des cadres de l'importance d'encadrement pour l'avenir de l'entreprise que pour l'employé.

De plus on observe que, SPA SAMHA a réalisé 66.66% son objectif cité au préalable.

### ✓ **Indicateur6 : Jours de formation par employé**

Pour savoir le nombre de jours de formations pour chaque employé, et donc mesurer c'est l'entreprise donne une importance pour la formation de ses salariés. Un faible nombre implique un manque d'importance donné par l'entreprise pour la formation de ses salariés, menant à l'incapacité de l'entreprise de faire face à la concurrence rude dû à l'innovation.

Le tableau de bord Rh de l'entreprise montre que le nombre de jour de formation par employé est en plein augmentation durant les trois dernières années, ceci s'explique par

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> ibid

L'importance qui a pris la direction Rh pour ses employés, parmi les décisions prises on peut citer :

- des conventions avec des écoles privées.
- l'augmentation de budget consacre à la formation.

De plus on observe que, SPA SAMHA a réalisé 90% son objectif cité au préalable.

### ✓ **Indicateur7 : Age moyen des salariés**

$$\text{Age moyen des salariés} = \frac{\text{somme des ages}}{\text{totalité des effectifs}}$$

Cet indicateur reflète deux situations :

- Si l'âge moyen est trop élevée donc l'entreprise face aux risques de vieillissement et en plus faible motivation du salarié.
- Si l'âge moyen est trop bas donc l'entreprise face aux risques de manques d'expérience de ses salariés.

D'après le tableau RH on remarque que l'âge moyens des salaries de SPA SAMHA était élevé entre 2014 et 2015 ceci s'explique par la politique de recrutement qui sert à recruter les personnes avec une expérience confirmé (plus de 10ans) ,les dirigeants ont réagi en 2016 et ont changé la politique et ce de laisser la chance au jeunes diplômés et aussi de profiter de motivation des jeunes tout en profitant d'expérience des anciens<sup>1</sup>.

### ✓ **Indicateur8 : Ratio Rh employé.**

C'est le ratio indique le nombre total d'employés par rapport au nombre d'employés dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employés RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

D'après le tableau RH on remarque que ce taux est plein diminution chez SPA SAMHA soit un écart de moins de -33.33% entre 2015et 2016 ceci s'explique par l'augmentation de

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

nombres des salariés d'autres services dont la major partie été lie au contrôle gestion et la stagnation de nombre de salarié du service RH<sup>1</sup>.

On recommande SPA SAMHA de recruter plus de salarié chargé de cette fonction primordiale pour le bon contrôle de cette fonction.

### 2.2.2. Analyse du TDB Financier :

Ce tableau de bord regroupe six indicateurs qui sont :

#### ✓ **Indicateur1 : Délai de paiement aux fournisseurs**

Le ratio de crédit fournisseurs consiste à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures de ventes. Ils sont également exprimés en jours.

$$\text{Délai de paiement aux Fournisseurs} = \frac{\text{Dettes Fournisseur} * 360}{\text{Achat TTC}}$$

La gestion de délai de règlement fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise, son augmentation permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie, en contrepartie cela pour être mal, perçu par les fournisseurs ou indiquer que l'entreprise subit des difficultés de trésorerie et donc l'entreprise pourra perdre des fournisseurs importants pour l'entreprise.

Dans le tableau de bord Finance de SPA SAMHA on constate que, le délai de paiement aux fournisseurs a connu une diminution entre 2014 et 2015 soit un écart de 16.6%, ensuite une augmentation entre 2015 et 2016 soit un écart de 20%.

Le raison principal pour la diminution entre 2014 et 2015 s'explique par manque d'importance concernant délai de paiement et son impact sur la trésorerie<sup>2</sup>.

Comme on a expliqué déjà que l'augmentation de ce délai peut créer des difficultés pour la trésorerie, les dirigeants du FC ont réagi rapidement et, ils ont proposés certaines décisions à savoir :

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> ibid

- l'augmentation des délais de paiement aux fournisseurs dans les prochains contrats.
- la fidélisation des fournisseurs par des contrats plus longs.

### ✓ **Indicateur2 : Marge contributive en % du chiffre d'affaire**

La marge contributive est un outil de management et qui remplit les missions suivantes :

- Aider à déterminer un prix normal ou satisfaisant
- Aider à fixer la limite de tout baisse de prix
- Déterminer les produits et les clients les plus profitables ainsi que ceux qui créent des déficits
- Contrôler les stocks
- Tester l'efficacité de différents processus.

**Marge contributive=CA+ Production stockée -Total frais Variable- Total Autres Coûts Variables.**

D'après le tableau de bord Finance, on peut dire que, SPA SAMHA essaye de plus en plus d'accroître sa marge contributive. Elle est passée de 40.6% en 2014 à 41.2% en 2015 soit une évolution de la marge contributive en % CA de 1.46%, et 41.2% en 2015 à 44.5% en 2016 soit une évolution de la marge contributive en % CA de 8%

De plus on observe que, SPA SAMHA à réaliser son objectif cité au préalable.

L'augmentation de ce marge et le fruit de certaines décisions<sup>1</sup> comme :

- la maîtrise des coûts surtout les coûts variables et ça par l'augmentation des rémunérations des salariés de ce service ainsi les formations annulées et ça en collaboration avec le service RH.

### ✓ **Indicateur3 : Taux de réduction des coûts**

C'est un taux qui permet de déterminer la réduction ou l'augmentation qu'un coût représente.

$$\text{Taux de réductions des coûts} = \frac{\text{Coûts Période N} - \text{Coûts Période N} - 1}{\text{Coûts Période N} - 1}$$

Le tableau de bord indique que SPA SAMHA gère bien ses coûts, soit une évolution de 1.48% entre 2014 et 2015, et 5 entre 2015 et 2016, De plus on observe que, SPA SAMHA à

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

presque réaliser son objectif cité au préalable, les actions prises par les dirigeants sont le premier raison pour cette augmentation continue, par exemple :

- la maîtrise des couts des matières premières.
- fidélisations les fournisseurs.

### ✓ **Indicateur 4 : Taux d'évolution de BFR**

Le besoin en fonds de roulement correspond au besoin de financement, qui résulte des décalages de trésorerie dans le cycle d'exploitation.

**BFR=Créances Clients+Stocks-Dettes Frs/Fiscales/sociales**

Le BFR indique donc un rapport de force entre :

- la capacité à faire rapidement payer les clients
- la capacité à négocier des délais de paiement auprès vos fournisseurs
- votre capacité à bien gérer les stocks

Le tableau de bord indique que SPA SAMHA a connaît une augmentation du BFR qui a arrivé jusqu'à 23% en 2016 malgré que SPA SAMHA à réaliser son objectif préalable soit un écart de 0.4%, l'augmentation s'explique par l'augmentation des créances clients ainsi les stocks de l'entreprise et les dettes.

On recommande l'entreprise de encaisser plus rapidement le paiement de ses clients (faites signer un acompte de 50 par exemple..), diminuer le montant de stocks(en prévoyants mieux les besoins, en diminuant le temps entre le stockage et la production, diminuant délais de livraison etc...), avoir des délais de paiements plus importants auprès de fournisseurs.

### ✓ **Indicateur 5 : Taux retour sur investissement**

Un indicateur financier important, exprimé en pourcentage qui permet de mesurer et de comparer le rendement d'un investissement.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gain de l'investissement} - \text{cout de l'investissement}}{\text{Cout de l'investissement}} \times 100$$

D'après le TDB, on peut remarquer que ce taux a connu une augmentation entre 2014 et 2015 et puis une baisse entre 2015 et 2016 ceci s'explique principalement, que les investissements sont des projets qui donnent des bénéfices à long terme donc on ne peut pas les juger à moyen terme.

### 2.2.3. Analyse du TDB commerciale :

#### ✓ **Indicateur 1 : Chiffre d'affaire réalisé/ chiffre d'affaire prévu**

Un ratio supérieur à 1 indique un mois (ou une période en général) où les ventes ont été supérieures aux attentes. Un mauvais ratio doit alerter le responsable d'entreprise et l'engager à en comprendre les raisons : raisons externes (mauvais temps, crise économique, émergence d'une nouvelle concurrence) ou internes (vendeurs absents, ruptures de stock, problèmes de livraison).

Comme Le TDB indique, on peut remarquer que ce ratio a connu une augmentation de 22% entre l'année 2015 et 2016, les actions faites<sup>1</sup> par les dirigeants en améliorant la gestion du stock et la livraison ont donné un bon résultat pour l'année suivante.

#### ✓ **Indicateur 2 : Taux de rendement des nouveaux produits**

Il est présenté sous forme d'un pourcentage, il indique le rendement des nouveaux produits lancés récemment.

$$\text{Rendement \%} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Achats}} \times 100$$

SPA SAMHA a introduit 2 nouveaux produits à la fin de l'année 2015, qui sont, dans la série TV Oled curved et dans la série gros électroménager lave Ling technologie aqua boost 3, à l'aide de cet indicateur nous remarquons que ces nouveaux produits ont un rendement positif, le lancement de ces produits a donné un taux d'évolution impressionnant de 95%.

---

<sup>1</sup> opcit

### ✓ Indicateur 3 : Part de marché valeur

C'est l'indicateur le plus utilisés pour situer la position concurrentielle de l'entreprise, pour mesurer la distance entre une entreprise et son concurrent principal.

$$\text{PDM} = \frac{\text{Ventes totales de l'entreprise}}{\text{Ventes globales sur le marché}} \times 100$$

La calcule de la PDM a dégagé un taux d'évolution de 25% positif, avec l'introduction des nouveaux produits, la SPA SAMHA a gagné un pourcentage important de la part du marché.

### ✓ Indicateur 4 : Taux de livraison

C'est un indicateur exprimé en pourcentage qui représente le taux de livraison des produits demandés.

$$\text{Taux de livraison} = \frac{\text{Total des livraisons}}{\text{Total des commandes}} \times 100$$

La SPA SAMHA a renforcée la ligne de livraison avec des nouveaux camions, avec une augmentation de 17% dans le taux de livraison entre 2015 et 2016, ceci a aidé l'entreprise à fidéliser les clients et améliorer son image.

### ✓ Indicateur 5 : Taux de pénétration

Cet indicateur permet de mesurer la couverture du marché par un produit donné ou une marque donnée dans une période de référence.

$$\text{TDP} = \frac{\text{Marché actuelle de l'entreprise}}{\text{Marché potentiel}} \times 100$$

Nous remarquons que SPA SAMHA arrive à couvrir le marché par ses différents produits, et donc reste toujours sur le chemin de concurrence, un taux d'évolution positif de 15% est engendré comme l'indique le tableau de bord.

### **Section 3: Etude : Méthodologie, Entretien, et Analyse des données :**

Pour savoir La place du TDB comme outil du pilotage et de prise de la décision au sein de SPA SAMHA, la satisfaction des responsables pour le TDB déjà existé ainsi pour former des recommandations afin de l'améliorer et corriger les fautes. Nous avons jugé utile de mener une enquête par entretiens semi directif qui nous semble adéquate pour identifier la perception de l'apport des tableaux de bord de gestion au sein SPA SAMHA dans la prise de décision ainsi dans le pilotage de ses fonctions par les managers et les acteurs des différents directions de groupe SPA SAMHA. De ce fait, Pour cela, des entretiens ont été menés avec les personnes appropriées à répondre à l'objectif principal de ce travail de recherche et qui sont principalement la Directrice des ressources humaines, Directeur financier, et enfin le Directeur commercial.

#### **3.1. Présentation de l'enquête :**

##### **3.1.1. Objectif de l'enquête :**

Notre objectif consiste à connaître l'importance et le but d'élaboration des tableaux de bord de gestion en termes de pilotage et de prise de décision.

Pour cela nous avons mené une enquête qualitative .ces entretiens nous permettre de mieux comprendre ces différents points à savoir :

- ✓ A quoi sert l'élaboration des tableaux de bord de gestion.
- ✓ Quelle est l'apport dans le pilotage et la prise de décision.
- ✓ Quelle sont les indicateurs clés utiliser par les responsable dans le pilotage.

##### **3.1.2. Méthodologie de l'enquête :**

###### **3.1.2.1. Le guide d'entretien :**

Pour la réalisation de cette étude, on a opté pour la technique d'interview semi-directive. Le choix de cette technique n'est pas arbitraire mais justifié par les raisons suivantes :

- Les questions sont posées les unes après les autres et l'interviewé est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu ;

- Il y a davantage de liberté pour l'intervieweur mais aussi pour l'interviewé, ce dernier peut parler et s'exprimer sur le sujet, tout en vérifiant à l'aide de questions préétablies des points précis ;
- Au cours de l'entretien, l'intervieweur peut compléter le guide avec des questions visant à préciser les réponses données ou explorer de nouvelles pistes intéressantes.

A cet égard, on a établi un guide d'entretien construit autour de cinq (04) blocs. Chaque bloc comprend les sous questions corollaires figurant au niveau de l'annexe N°2.

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

Il convient de signaler que la rencontre avec les responsables concernés ne s'est faite que lorsque la préparation a été achevée (préalablement, il a fallu s'assurer que la forme des questions permet de collecter les informations désirées).

### **3.1.2.2. Déroulement des entretiens :**

Nous rappelons que la maîtrise de la relation de communication est certainement nécessaire, car nous avons affaire à un échange « face à face ».

Afin d'avoir des réponses précises, il a fallu :

- Intéresser les interviewés à notre travail de recherche ;
- Trouver une plage horaire qui leur convienne.

Une fois ses deux étapes accomplies, il avait fallu dans certains cas expliquer à l'interviewé le sens d'une question qu'il semblait ne pas avoir compris, vérifier l'authenticité d'une information en cas de doute....

### **3.1.2.3. L'enregistrement :**

La prise de note a été le moyen utilisé pour la collecte des données auprès des interviewés et les entretiens ont duré 45 minutes en moyenne.

### 3.2. Le déroulement et analyse de l'entretien :

Pour une étude pertinente, les questions de l'entretien fut administrés aux personnes les plus compétentes c'est-à-dire aux dirigeants ceux qui sont les plus agrées à répondre aux questions. Nous avons pour cela effectué un entretien avec Mr Ouhachi Zakaria le DRH de l'entreprise, aussi avec Mme Nadjah Slitani DFC et en fin Mr Oualha Mohamed Directeur commerciale responsable

Après avoir effectué et transcrit le contenu des entretiens avec les membres de l'entreprise, nous nous sommes retrouvés en face d'un ensemble de texte riche d'information.

En effet, on a interrogé individuellement les principes responsables et on a abouti à la synthèse suivante :

#### 3.2.1. Le rôle de contrôle de gestion au sein de SPA SAMHA :

☞ Selon vous, qu'est-ce que vous entendez par contrôle de gestion et quelle est son rôle au sein de spa SAMHA ?

L'ensemble des interviewés considèrent le contrôle de gestion comme le garant de la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources sont employées efficacement. Il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Celles-ci résultant de décisions de portées stratégiques et tactiques. D'après les responsables interviewés la fonction CG est une fonction indispensable pour la bonne santé de l'entreprise.

#### 3.2.2. Système de pilotage et le TDB:

☞ Pouvez-vous nous dire Comment mettre en place un système de pilotage de la fonction RH, finance et Commerciale?

On a eu comme réponse des responsables en résumé :

La mise en place d'un système de pilotage, passe par la définition et la construction de tableaux de bord pertinents et par la sélection et mise en place d'outils d'acquisition des données et d'évaluation des performances.

La démarche de pilotage doit être envisagée dans la durée pour être efficace et contribuer à une vision long terme de l'activité. Le choix des indicateurs, doit être spécifique et personnalisé en fonction des besoins et des objectifs de la structure concernée.

➤ Utilisez-vous le tableau de bord?

Les responsables de l'entreprise ont répondu par oui pour cette question.

➤ Si oui, pouvez-vous nous le définir et qui sont les responsables chargé de les élaborer ?

On a eu comme réponse des responsables en résumé :

Le tableau de bord des ressources humaines ainsi du finance, et commerciale est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH, finance et commerciale. Il se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle. Il regroupe un ensemble d'indicateurs jugé pertinents par chaque direction.

Il a été constaté que l'élaboration des tableaux de bord RH et celle du finance et commerciale se fait après plusieurs réunions entre le DRH, DFC et DRC et les responsables des différents services RH/FC/Commerciale en coordination avec les hautes responsables de direction générale.

➤ À votre avis, à quoi sert l'élaboration des tableaux de bord?

Réponse DRH :

Mettre en place un tableau de bord RH permet aux DRH de renforcer leur capacité à :

- ✓ Mettre des décisions, les corriger et les suivre
- ✓ Piloter la stratégie RH et la diffuser de façon très opérationnelle aux différents niveaux
- ✓ Communiquer régulièrement avec les employés pour, d'une part, mieux évaluer leurs besoins et, d'autre part, mesurer et faire connaître les résultats des politiques menées
- ✓ Démontrer via des éléments mesurables que les actions ont une réelle déclinaison en termes d'amélioration de la performance.

Réponse DFC :

Mettre en place un tableau de bord Financier permet aux DF de renforcer leur capacité à :

- ✓ Piloter la fonction de la finance pour des meilleurs résultats en termes de stabilité
- ✓ Mettre des décisions, les corriger et les suivre pour une meilleure situation financière.

Réponse directeur commerciale :

- ✓ Permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés

### 3.2.3. L'exploitation des TDB en termes de décisions

➤ Quelles sont les principales informations que vous fournissent ces tableaux bord?

La réalisation d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir. Préalablement au constat, il contient un ensemble d'indicateur, chacun a son propre interprétation et liée à un service précis. Les indicateurs composant un tableau de bord doivent être définis en fonction des buts recherchés et des objectifs visés. La mesure de l'évolution des indicateurs retenus permettra alors de déterminer la pertinence des actions menées, les actions correctrices à mettre en œuvre ou les nouveaux axes de travail à déployer. Les interviewés rajoutent, à cet effet, que La direction des Ressources humaines et celle du finance et commerciale choisit les indicateurs dont la mesure sera pertinente en fonction des objectifs visés, la fréquence à laquelle les mesures devront être faites. Elle veille également à définir les destinataires de ces informations et l'usage qui en sera fait. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent identifier leur activité à des objectifs dont les résultats ne peuvent être évalués et mesurés sur une base objective à l'aide de données chiffrées dans un intervalle de temps déterminé.

➤ Lors de la prise de décision appuyez-vous sur cette outil ?

Dans un système de plus en plus complexe et diversifier et où l'information est instantanée vitale, les responsables retrouvent par la forces des choses, soumis à des fortes pressions pour déduire l'incertitude des informations leurs proviennent de

l'extérieur et quelque fois même de leurs système interne.

En effet, d'après les responsables interviewés, on a déduit que le TDB constitue des outils d'aide à la décision. Par ailleurs, les interviewés estiment que le TDB devrait être l'outil principal d'aide à la décision.

### ➤ Prenez-vous des décisions importantes suite à l'analyse des tableaux de bord ?

On a eu comme réponse des responsables en résumé :

Le tableau de bord des ressources humaines/Financière/Commerciale est l'un des outils incontournables pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, taux d'encadrement, d'absentéisme...etc.pour RH et le taux de croissance de chiffre d'affaire, délai de paiement aux fournisseurs, marge contributive en pourcentage du chiffre d'affaire ...etc. pour la finance et commerciale.

Donc A partir des réponses des interviewés il permet d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée que leur dynamique décisionnel est en générale alimenté par ces outils.

### **3.2.4 L'avis des responsables sur le des tableaux de bord Actuel de SPA SAMHA**

#### ➤ Quel sont donc les indicateurs clés qui vous aident dans le pilotage de votre fonction?

Les responsables nous ont citée quelques indicateurs ayant une relation avec le pilotage de la fonction RH et celle du Finance et commerciale qui sont donc :

Chiffre d'affaire par salarié, Taux d'absentéisme, Taux de réalisation du budget Turnover, Heures de formation par employé pour la fonction RH

Pour la fonction Financier : Taux de croissance du Chiffre d'affaires, Marge contributive en % du chiffre d'affaire, Taux de réduction des coûts, Taux d'évolution de BFR

### ➤ Etes-vous satisfait du tableau de bord ressource humaine de votre entreprise ?

On retient à travers les réponses des interviewés que les responsables sont moins satisfaits du tableau de bord Rh, financier et commerciale de l'entreprise SPA SAMHA et ça peut être traduit par le manque de plusieurs indicateurs importants pour le pilotage de chaque fonction.

On conclue, à partir des entretiens, que le degré de contribution du TDB dans le processus de prise de décision pour les responsables de SPA SAMHA est relativement fort.

Mais, on constate l'absence de certains indicateurs indispensables pour le bon fonctionnement de chaque service, et donc pour l'assurance de la performance de l'entreprise.

### **3.3. Synthèse et recommandation:**

Durant notre travail de recherche au sein de SPA SAMHA qui porte sur l'apport des tableaux de bord Gestion, nous avons constaté à la lumière des résultats obtenus après les entretiens réalisés auprès des principaux responsables concernés ainsi l'analyse détaillée du TDB de chaque service, que quelques recommandations et suggestions s'avèrent nécessaires, pour optimiser l'efficacité de système de pilotage de la fonction RH, finance et commerciale et donc améliorer la prise de décision, mais avant ça nous avons pu synthétiser quelques points caractérisant le fonctionnement du tableau de bord RH, finance et commerciale au niveau de SPA SAMHA.

#### **3.3.1 Synthèse :**

L'analyse est faite par le biais d'entretiens avec les responsables pour déterminer l'importance et le but d'élaboration des tableaux de bord Finance, Rh et commerciale de l'entreprise, ainsi on a fait une analyse complète du TDB de l'entreprise pour savoir, l'exploitation de ces derniers et leurs apports dans le pilotage et la prise de décision.

Où nous avons constaté :

Le tableau de bord de gestion : un outil clé de développement et de mise en place de la stratégie à travers le suivi de toutes les actions en application.

Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre

rapidement et efficacement les décisions.

Le tableau de bord est un **outil de pilotage et d'aide à la décision**,

il permet de :

-Suivre les variables

-Détecter des évolutions significatives

-Anticiper des situations

-Il permet de visualiser une série de données stratégiques (indicateurs)-Le tableau de bord de gestion : un outil clé de développement de la stratégie. -Un tableau de bord fournit des informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement les décisions.

### 3.3.2. Recommandation:

Comme dans tout processus d'amélioration, il est important de faire une analyse de la situation actuelle à partir de la mission de l'entreprise et de ses objectifs et de proposer par la suite quelques suggestions, après la collection des informations et l'analyse de ces dernières. Proposer des suggestions est la phase de recherche dont on propose des modifications à mettre en place pour faire disparaître le problème posé initialement. On s'appuiera ici sur l'étude elle-même, c'est-à-dire les entretiens et l'analyse du TDB. Ainsi, et suite aux différents entretiens menés auprès des responsables RH, finance et commerciale de l'entreprise SPA SAMHA, et après analyse des TDB, nous pensons que l'entreprise a quelques problèmes concernant l'utilisation du tableau de bord de gestion (RH, Finance et commerciale) dans le processus de pilotage de chaque fonction. Alors pour des éventuelles améliorations, nous avons jugé nécessaire de proposer les points suivants :

- Recrutement d'un employé qui prend en charge d'étudier et d'interpréter les indicateurs.
- La formation des personnels de l'entreprise à chaque changement pour une meilleure maîtrise des différentes situations dans le but de prendre les décisions les plus optimales. .
- Elimination des indicateurs non significatifs suivants :
  - Taux de réalisation de budget formation pour TDB RH
  - Taux Retour sur investissement pour TDB FINANCE

- L'utilisation des graphiques pour une meilleure lisibilité.
- Enrichir les tableaux de bord par des clignotants et des couleurs significatives (vert pour une situation normale, orange pour une situation à surveiller, rouge pour une situation défavorable afin de mettre en place des actions correctives).
- Intégration des indicateurs qualitatifs pour le TDB RH tels que : Climat de travail positif ou détestable, Implication des travailleurs (taux de participation aux décisions), niveau de stress, taux de satisfaction du personnel, évaluation de l'efficacité de formation, et évaluation de productivité par poste et par type d'activité, taux de vieillissement.
- Intégration des indicateurs suivant pour TDB Finance Taux Du BAIIDA / CA
- Intégration des indicateurs suivant pour TDB Commerciale : taux d'attrition, Nombre de commandes annulées/ nombre de commandes totales, Activité du service après-vente: nombre de problèmes pris en charge, délais de résolution des problèmes, taux de réparations et taux d'échanges standards, Répartition du chiffre d'affaire par famille de produits : quels sont les produits qui se sont le mieux vendus ?
- Respecter une périodicité qui suit le rythme d'activité et la nature de l'indicateur (trimestre, semestre....etc.).
- L'ajout de la rubrique des pictogrammes a un grand rôle pour facilite la rapidité de la compréhension.

La nouvelle maquette proposée pour le TDB RH :

	<b>Réel Année N-1</b>	<b>Réel Année N</b>	<b>Taux d'évolution</b>	<b>OBJ</b>	<b>T. Réal %</b>	<b>Pictogra mme</b>
<b>Productivité Individuelle (PI)</b>						
<b>Taux d'absentéi sme</b>						

<b>Turnover</b>						
<b>Taux d'encadrement</b>						
<b>Heures de formation par employé</b>						
<b>Age moyen des salariés</b>						
<b>Taux de vieillissement</b>						
<b>Taux de satisfaction des personnels</b>						
<b>Ration Rh employé</b>						

Source : établie par les étudiants.

A noter que on ajouté les indicateurs suivants qui sont considères indispensable :

• **Taux satisfaction des salariés**

SPA SAMHA ne possède pas d'informations concernant le degré de satisfaction de ses employés qui est primordiale afin de mesurer la fidélité de ces derniers, pour cela nous proposons à SPA SAMHA mettre en place une enquête annuelle qui concerne le taux de satisfaction par rapport aux variables suivantes :

V1 : Relations internes et relations avec les supérieurs.

V2 : Les conditions de travail.

V3 : Les conditions de rémunération.

V4 : L'appréciation du rythme de travail.

• **Taux de vieillissement** = nombre de salariés à x années de la retraite/effectif

Savoir le nombre de salariés qui vont partir en retraite c'est primordiale pour éviter les anomalies.

La nouvelle maquette proposée pour le TDB Financier :

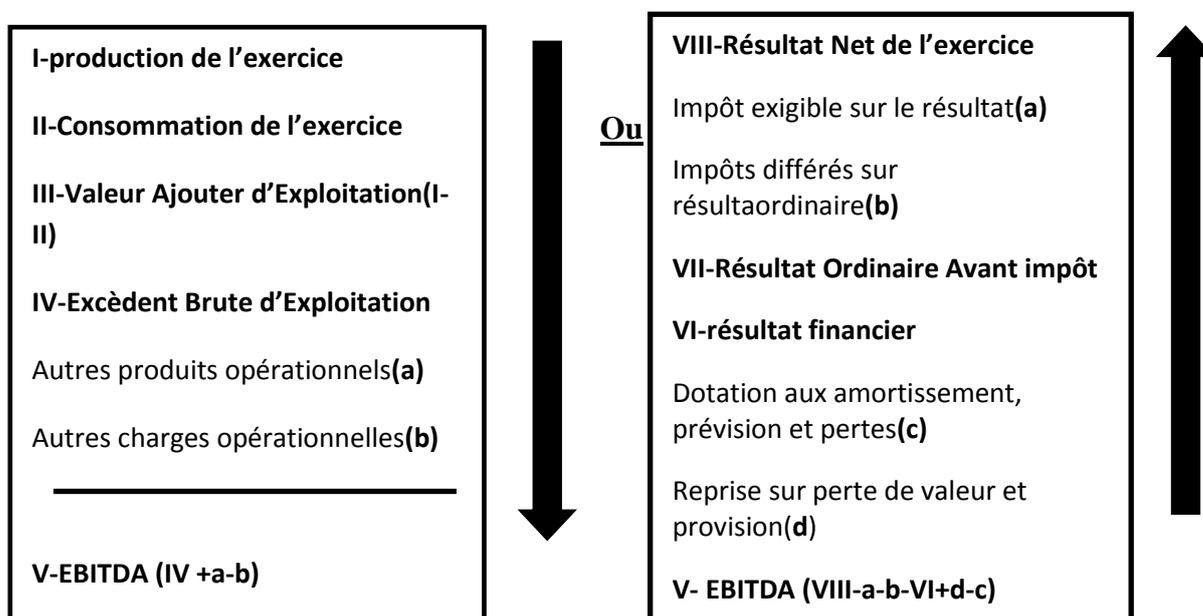
Indicateurs	Réel Année N-1	Réel Année N	Taux d'évoluti on	OBJ	T. Réal %	Pictogra mme
Taux de croissance du Chiffre d'affaires						
Délai de paiement aux fournisseurs						
Marge contributive en % du chiffre d'affaire						
Taux de réduction des coûts						
Taux d'évolution de BFR						
Taux Retour sur investissem ent						
L'EBITDA						
Solde de trésorerie d'exploitation						

Source : établie par les étudiants.

A noter que on ajoutera les indicateurs suivants qui sont considérés indispensables :

- L'**EBITDA** est un composant clé de l'analyse de résultat ; il correspond à la différence entre les produits d'exploitation et les charges et ne prend pas en compte les amortissements, taxes et dépréciations éventuelles. C'est en effet un indicateur du résultat du processus d'exploitation de la société.

Il se calcule selon les deux méthodes (descendantes et ascendantes) :



- **Solde global de la trésorerie** : A suivre particulièrement. Une baisse continue du solde de trésorerie indique des difficultés de rentabilité de l'entreprise.

La nouvelle maquette proposée pour le TDB Commerciale :

Indicateurs	Réel Année N-1	Réel Année N	Taux d'évolution	OBJ	T. Réel %	Pictogramme
<b>Total clients</b>						

<b>Taux de rendement des nouveaux produits</b>						
<b>Taux de livraison</b>						
<b>Part de marché valeur</b>						
<b>Taux de pénétration</b>						
<b>Taux de croissance du Chiffre d'affaires</b>						
<b>Taux d'attrition</b>						
<b>Chiffre d'affaires provenant des nouveaux points de ventes</b>						
<b>Nombre de réclamation</b>						

Source : établie par les étudiants.

A noter que on a ajouté les indicateurs suivants qui sont considères indispensable :

• **Taux d'attrition**

Il permet d'évaluer le phénomène de perte de clients de l'entreprise. C'est un ratio entre le nombre de clients perdus par rapport au nombre de clients total sur une période définis.

Au vu de l'impact de la fidélité client sur la rentabilité d'une entreprise, il représente un indicateur très important.

- **Chiffre d'affaires provenant des nouveaux points de ventes**

- **Nombre de réclamation**

Concernant cet indicateur il n'était pas possible de le mesurer malgré qu'SPA SAMHA possède une cellule d'écoute pour recevoir et étudier les réclamations des clients mais il n'y a aucun suivi du degré d'insatisfactions exprimées et aucun traçage des demandes ou des causes de la réclamation. Donc il est plus que nécessaire de mettre un système de suivi de réclamations qui concerne la non-conformité (par rapport à la demande). Ceci devrait permettre aux responsables de SPA SAMHA d'avoir une idée sur la qualité de leurs produits et apporter les actions correctives approprié.

À la fin de cette partie qui nous a permis de connaître notre structure d'accueil et son organisation. L'entretien que nous avons fait avec les dirigeants responsables sur les tableaux de bord ainsi l'analyse du TDB déjà existé nous a été très utile car elle a servi à faire l'analyse de l'existant et d'en ressortir les forces et les faiblesses. Nous pouvons alors affirmer avec ce que nous avons pu observer que le tableau de bord de la SPA SAMHA aide parfaitement les dirigeants de prendre leur décisions pour mener SPA SAMHA en bon voie, en plus le TDB de SPA SAMHA n'est pas totalement en désaccord avec ce que nous avons décrit dans la partie théorique mais il y a cependant quelques points à améliorer.

Ceux-ci ont été abordés dans les recommandations.

***CONCLUSION  
GENERALE***

A travers ce qui a été apposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à notre problématique de départ qui consiste à dire « Dans quelle mesure le tableau de bord de gestion aide à la décision? Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois chapitres, le premier propose une revue de littérature sur les notions du contrôle de gestion et ainsi ces outils et notamment le tableau de bord de gestion, le second consacré pour le tableau de bord de gestion et le modèle décisionnel de l'entreprise, quant au dernier chapitre qui se décompose en trois parties ; la première est consacrée à la présentation de SPA SAMHA, dans la deuxième partie nous allons essayer d'analyser les différents tableaux de bord existant dans l'entreprise et donc faire un diagnostic de l'existant, en fin la dernière partie mettra en lumière le degré de contribution du Tableau de gestion de gestion à la prise de décision au sein de SPA SAMHA et pour cela on a opté pour la technique d'interview semi-directive avec différents responsables de l'entreprise.

En s'appuyant sur les principales caractéristiques du tableau de bord présentées dans le premier et le deuxième chapitre et qui le différencient aux autres outils de contrôle de gestion en terme de son aspect synthétique d'indicateurs sur les points clés de gestion, ses données rassemblées de nature non seulement quantitatives mais aussi qualitatives et également son caractère d'alerter les dirigeants sur des évolutions anormales, des écarts significatifs ou des événements exceptionnels qui permet de réagir et décider au bon moment, nous pouvons ainsi, de confirmer notre première hypothèse qui suppose que Le Tableau de bord de gestion est un outil de gestion qui à travers ses outils améliore la prise de décision.

A la lumière des résultats des entretiens effectués, nous pouvons, donc confirmer notre **deuxième hypothèse**, qui stipule que Les tableaux de bords aident les dirigeants de SPASAMHA dans la prise de décision.

Quant à la **dernière hypothèse** de notre travail de recherche et à travers l'analyse que nous avons faite sur les tableaux de bord de gestion de l'entreprise, nous avons constaté que les tableaux de bord de SPA SAMHA contiennent un ensemble d'indicateurs qui ont permis de prendre des décisions efficaces et ceci aide l'entreprise d'améliorer la performance de ses différentes fonctions à savoir, la performance commerciale, financière et des ressources humaines de l'entreprise et donc Ceci Confirme **la dernière hypothèse**.

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail notamment en matière d'indisponibilité des données par motif de leurs confidentialités et la contrainte temps ont entravé le bon déroulement de notre étude qui ciblait un champ d'analyse plus consistant.

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative de recherche sur ce sujet, de ce fait on espère que d'autres études plus approfondies seraient entrepris dans cet ordre. Elle a mis en avant plusieurs aspects et sujets au sein des entreprises qui pourraient faire l'objet d'une recherche tels :

- L'apport de tableau de bord de gestion dans le pilotage de l'entreprise.
- Le tableau de bord comme un outil de contrôle de gestion.

# ***BIBLIOGRAPHIE***

# Bibliographie

## Ouvrages

- BALLAND.S et BOUVIER.A.M, Management des entreprises en 24 fiches, Édition Dunod, Paris,2008.
- BOISSELIER(P) : Contrôle de gestion, Cours & Applications, édition Vuibert, Paris, 1999
- BOIX (D): Le tableau de bord, un dispositif de management, édition D'ORGANISATION, Paris, 2005.
- BOIX, (D) et FEMINIER, (B) : Manager d'équipe : le tableau de bord facile, édition d'organisation, Paris, 2003.
- BRIGITTE, (D) : contrôle de gestion en 20 fiches, édition DUNOD, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2001.
- Caroline SELMER, « concevoir le tableau de bord », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2004.
- CHARPENTIER.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Édition Nathan, Paris, 1997.
- CHARRON. J.L. et SÉPARIS, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, p.301
- CLAUDE, (A) et SABINE,(S) : le contrôle de gestion manuel et applications, édition DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010
- D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- DARBELET M. ET IZARD L, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, paris, 1995, P294
- DAYAN, Manuel de gestion, Édition Élipse marketing S.A, 1999, p107.
- DEMEESTERE(R), LORINO(PH) et MOTTIS(N) : Contrôle de gestion et pilotage d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2002
- Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC), STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, 4e édition, Ed. Dunod, Paris, 2005
- DJERBI(z), DURAND(x) et KUSZLA(c) :contrôle de gestion ,édition DUNOD , paris ,2014

- FERNANDEZ, (A) : **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition D'ORGANISATION, paris, 2002
- FRANÇOISE (G) et autres : **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, édition GUALINO, 2ème édition, paris 2004
- GERVAIS(M) : **Contrôle de gestion**, édition ECONOMICA, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997,
- GRANDGUILLOT,(F) :**l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016** ,édition GUALINO,9 édition,2015
- HELENE(L), et autres : **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, édition DUNOD ,3édition, paris, 2008
- HENRI, (B) : **Le contrôle de gestion**, les éditions Gestion PUF, 5ème édition, PARIS, 1986
- J. AFFICHARD ET LES AUTRES, **Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse**, Édition L'Harmattan, Paris, 1997
- J. THEPOT ET AUTRE, **Décision prospective auto-organisation**, Édition Dunod, paris, 2000
- JEAN YVES SAULOU, **le tableau de bord du décideur**, Édition Afnor, paris,2004
- LEROY Michel, « **le tableau de bord au service de l'entreprise** », édition d'organisation, Paris, 1998.
- MARTORY B. ET AUTRE, **Economie d'entreprise**, Édition Nathan, paris, 1993.
- MENDOZA, (C) et autres : **Tableau de bord pour managers**, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 1998
- Naro, (G) et Augé, (B) : **Mini manuel de contrôle de gestion**, Edition Dunod, 2011.PARIS
- NAULLEAU, (G) et ROUACH, (M) : **Le contrôle de gestion bancaire et financier**, Revue Banque Editeur, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000,
- NICOLAS(B) et FRANÇOIS XAVIER (S) : **contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques**, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010
- Pierre Voyer, « les tableaux de bord de gestion », 2eme édition, presse de l'université du Québec, 1999.

- PROULX, **Management des organisations publiques : Théorie et applications**, Édition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2006. P.8
- R. N. ANTHONY, **Planning and Control Systems: a Framework for Analysis**, Harvard University
- R. NADEAU.R et LANDRY.M, **L'aide à la décision**, Presses de l'université Laval, Québec, 1986
- R. P. DECLERCK ET AUTRE, **Le management stratégique**, Édition H et T, paris,1983
- ROGER, (A) : **100 Question pour comprendre et agir-indicateurs et tableaux de bord**, édition AFNOR, 2ème édition, paris, 2010
- SIMON. H.A, **Administration et processus de décision, Édition Economica**, Paris,1983
- SIMON.P, **Economie-droit : BTS 1re année**, Édition Bréal, Seine-Saint-Denis,2004

#### **Travaux universitaires :**

- ABDELGHAFOR EL (Mehdi) et autres : **exposé sous le thème « le reporting et le tableau de bord »**, IGA, 2009/2010
- **Algérienne**, Thèse de doctorat 3ème cycle, université Paris-Dauphine, paris, soutenue en1986
- BELHAMZI (A) : **système de mesure des performances des agences bancaires**, mémoire de fin d'étude pour l'obtention de D.S.E.B, école supérieure de banque, 2003
- CHALLAL HAMID, **Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique**
- DJAMEL, (Y) : **conception et mise en place d'un tableau de bord de l'entreprise**, mémoire de magister en finance, E.S.C, Alger, 2003
- MARZOUK, (C) : **essai de la mise en place des tableaux de bord ressources humaines**, mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de master (option : GRH), EHEC, ALGER, 2015
- TOUMI, (KH) :**conception et exploitation des tableaux de bord au sein de la CNEP- Banque**, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du D.S.E.B, Ecole supérieure des banques, 2003

## **Dictionnaire, manuel et Encyclopédie :**

- H.M BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1994.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE : "Mesurer la performance de l'entreprise " in Encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996.

## **Webographie**

- <http://bts-banque.nursit.com/Quelles-decisions>
- <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/controle>

***TABLE  
DES MATIERES***

## **Table des matières**

**Dédicaces**

**Remerciement**

**Liste des figures**

**Liste tableaux**

**Liste des annexes**

**Liste des abréviations**

**Résumé**

**Sommaire**

**INTRODUCTION Générale.....a**

**CHAPITRE I : Contrôle de gestion, concept, importance et outils de contrôle.....1**

**Introduction .....2**

**Section 1 : Le contrôle de gestion.....3**

1.1. les fondements du contrôle de gestion.....3

1.1.1. Historique.....3

1.1.2. la notion du contrôle.....4

1.1.3. Définition du contrôle de gestion.....4

1.1.4. Objectifs du contrôle de gestion .....6

1.1.5. Les missions de contrôle de gestion.....7

1.1.5.1. Maîtrise de la gestion, coordination des actions et amélioration des performances..7

1.1.5.2. Conception et gestion d'un SI orienté vers la décision.....7

1.1.5.3. Médiation entre stratégie et opérations.....7

1.2. Le contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise.....8

1.2.1. Les niveaux de contrôle de gestion.....8

1.2.2. Les dimensions du contrôle de gestion .....9

1.3. Le processus et le système d'information du contrôle de gestion.....11

1.3.1. Le contrôle de gestion comme processus.....	11
1.3.2. Le contrôle de gestion et système d'information.....	11
1.3.2.1. Définition du système d'information.....	12
1.3.2.2. Finalités du système d'information de gestion.....	12
1.4. Les outils de contrôle de gestion.....	13
1.4.1. Les outils prévisionnels.....	13
1.4.1.1. Le plan.....	13
1.4.1.2. Le budget.....	14
1.4.2. Les outils de suivi de la réalisation.....	14
1.4.2.1. La comptabilité.....	14
1.4.2.2. Le reporting.....	15
1.4.2.3.1. Définition du reporting .....	15
1.4.2.3.2. Principes du reporting.....	16
1.4.2.4. Le tableau de bord .....	16
1.4.2.4.1. Définition du tableau de bord.....	16
<b>Section 02 : Tableau de bord de gestion.....</b>	<b>17</b>
2.1. Généralités sur le tableau de bord de gestion. ....	17
2.1.1. La notion du tableau de bord.....	17
2.1.2. Le contexte actuel justifie le tableau de bord.....	18
2.1.3. Définitions du tableau de bord.....	18
2.1.4. Définition du tableau de bord de gestion.....	20
2.1.5. Les objectifs du tableau de bord....	20
2.1.6. Les caractéristiques du tableau de bord.....	21
2.1.6.1. La conformité à la règle des trois « U ».....	21
2.1.6.2. L'anticipation des événements.....	21
2.1.6.3. La simplicité des indicateurs.....	21
2.1.6.4. Une animation interne.....	21
2.1.6.5. Une présentation adéquate.....	22
2.2. Le tableau de bord et l'organisation de l'entreprise.....	22
2.2.1. La composition du système de tableau de bord.....	22
2.2.1.1. Le tableau de bord décentralisé.....	22
2.2.1.2. Le tableau de bord de la Direction Générale.....	22

2.2.1.3. Le tableau de bord dans la structure de l'entreprise.....	23
2.3.1.3.1. Le tableau de bord dans l'entreprise selon le type d'organisation interne.....	23
2.3. Les fonctions du tableau de bord de gestion.....	26
2.3.1 Les fonctions du tableau de bord.....	26
2.3.1.1. Fonction de contrôle et de comparaison.....	26
2.3.1.2. Fonction de dialogue et de communication.....	26
2.3.1.3. Fonction de gestion, de guide et d'analyse.....	27
2.3.1.4. Fonction de reporting.....	27
2.3.1.5. Fonction de motivation.....	27
2.3.1.6. Fonction de contribution à la formulation des objectifs.....	27
2.3.1.7. Différence entre tableau de bord et reporting.....	27
2.4. Les instruments et les outils du tableau de bord.....	28
2.4.1. Les indicateurs.....	28
2.4.1.1. Les qualités d'un bon indicateur.....	28
2.4.1.2. Typologies des indicateurs.....	29
2.4.1.3. Comment réaliser un indicateur ? .....	29
2.4.2. Les outils du tableau de bord .....	30
<b>CHAPITRE II : Le tableau de bord et le modèle décisionnel de l'entreprise.....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : La décision, la typologie de la décision et l'apport de la délégation sur la prise de décision .....</b>	<b>35</b>
1.1. Définitions de la décision.....	35
1.2. Classification des décisions.....	36
1.2.1. Selon le degré de risque.....	36
1.2.1.1. Une décision certaine.....	36
1.2.1. 2. Une décision incertaine .....	36
1.2.1.3 Une décision risquée .....	36
1.2.2. Selon l'objet de la décision.....	37
1.2.2.1. Une décision stratégique.....	37

1.2.2.2. Une décision tactique ou de pilotage.....	37
1.2.2.3. Une décision opérationnelle.....	38
1.2.3. Selon l'échéance de décision.....	38
1.2.3.1. Décision à court terme.....	38
1.2.3.2. Décision à moyen terme.....	38
1.2.3.3. Décision à long terme.....	38
1.2.4. Selon l'échéance... ..	38
1.2.4.1. Une décision de pilotage.....	39
1.2.4.2. Une décision de planification.....	39
1.2.4.3. Les décisions de régulation.....	39
1.2.5. Selon la nature des variables de décision.....	39
1.2.5.1. Une décision programmable (structurée).....	39
1.2.5.2. Une décision non programmable (non structurée).....	40
1.3. La délégation du pouvoir et la décentralisation.....	40
1.3.1. La délégation.....	40
1.3.1.1 La délégation temporaire.....	40
1.3.1.2. La délégation permanente.....	41
1.3.2. Décentralisation.....	41
<b>Section 2 : Processus de prise de décision et principaux modèles.....</b>	<b>42</b>
2.1. Notion de processus de prise de décision.....	42
2.1.1. Définition du processus de décision.....	42
2.1.2. Les différentes phases d'un processus de décision.....	43
2.2. Modèles fondamentaux des processus de décision.....	43
2.2.1. Le modèle de l'acteur unique : (le modèle rationnel).....	43

2.2.2. Le modèle organisationnel.....	44
2.2.3. Le modèle politique.....	45
2.2.4. Le modèle anarchique.....	46
<b>Section 3 : la contribution de tableau de bord dans la prise de décision.....</b>	<b>47</b>
3.1. Classification des informations issue de tableau de bord.....	47
3.2. les tableaux de bords de différents centres et responsabilité.....	49
3.2.1. Le tableau de bord de la fonction commerciale et la fonction marketing.....	49
3.2.2. Le tableau de bord de la direction financière.....	50
3.2.3. Le tableau de bord de la direction des ressources humaines.....	50
3.2.4. Le tableau e bord de la direction générale.....	51
3.3. Rôle de tableau de bord de dans la prise de décision. ....	51
3.3.1. L'analyse des écarts.....	53
3.3.2. Interprétation des écarts.....	53
3.3.3. Etude des actions correctives.....	53
3.3.4. La décision des actions correctives.....	54
<b>CHAPITRE III : Etude de cas de SPA SAMHA.....</b>	<b>55</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 01 : Présentation de la société SPA SAMHA.....</b>	<b>57</b>
1.1. SAMSUNG ELECTRONICS INTERNATIONAL.....	57
1.1.1- HISTORIQUE.....	57
1.1.2. Vision.....	58
1.1.3. Mission.....	59
1.1.4. La philosophie de Samsung.....	60

1.2. Présentation de SAMHA.....	60
1.2.1-HISTORIQUE.....	60
1.2.2- Objectifs et politique de SAMHA.....	61
1.2.2.1- les objectifs de SAMHA.....	61
1.2.2.2- La politique de SAMHA.....	62
1.3. ORGANISATION DE SAMHA.....	63
1.3.1. MISSIONS DIRECTION JURIDIQUE.....	63
1.3.2. MISSIONS DIRECTION INFORMATIQUE.....	63
1.3.3. MISSIONS DE LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES.....	64
1.3.4.MISSIONS DE LA DIRECTION FINANCES et COMPTABILITE.....	64
1.3.5. MISSIONS DIRECTION TECHNIQUE.....	65
1.3.6. MISSIONS DE LA DIRECTION COMMERCIALE.....	66
1.3.7 .MISSIONS DE LA DIRECTION DES APPROVISIONNEMENTS.....	66
1.3.8 Volet industriel.....	67
1.4. L’analyse SWOT de SAMHA.....	68
1.4.1 Environnement externe.....	68
1.4.2 Environnement interne.....	69
<b>Sections 2 : Analyse des tableaux de bord Ressources humaines, Financier et Commerciale de l’entreprise.....</b>	<b>69</b>
2.1. Analyse de la maquette des tableaux de bord de SPA SAMHA.....	69

2.2. Constat, analyse des indicateurs et l'apport de TDB RH, Financier et Commerciale sur les décisions.....	70
2.2.1 Analyse du TDB RH.....	70
2.2.2 Analyse du TDB Financier.....	75
2.2.3 Analyse du TDB commerciale.....	78
<b>Section 3: Etude : Méthodologie, Entretien, et Analyse des données.....</b>	<b>81</b>
3.1. Présentation de l'enquête.....	81
3.1.1. Objectif de l'enquête .....	81
3.1.2. Méthodologie de l'enquête.....	81
3.1.2.1 Le guide d'entretien.....	81
3.1.2.2. Déroulement des entretiens.....	82
3.1.2.3.1 L'enregistrement.....	82
3.2. Le déroulement et analyse de l'entretien .....	83
3.2.1. Le rôle de contrôle de gestion au sein de SPA SAMHA .....	83
3.2.2. Système de pilotage et le TDB .....	83
3.2.3. L'exploitation des tableaux de bord en termes de décision.....	85
3.2.4. L'Avis des responsables sur le des tableaux de bord Actuel de SPA SAMHA.....	86
3.3. Synthèse et recommandation.....	87
3.3.1. Synthèse.....	87
3.3.2. Recommandation.....	88
<b>Conclusion .....</b>	<b>96</b>

# *ANNEXES*



## Annexe N° 02 : Guide d'entretien

### Guide d'entretien

**Nom :**

**Prénom :**

**Fonction :**

**Mail :**

=====

**L'objet de l'étude :**

Dans le cadre de la préparation de notre diplôme de Master en sciences de gestion, option Organisation et management de l'entreprise. Un mémoire de fin d'études est exigé. Suite à un travail théorique il est nécessaire de le justifier par un cas pratique qui viendra consolider la littérature théorique, c'est ainsi que nous avons opté d'effectuer un stage au sein de votre entreprise car elle semble correspondre aux objectifs de ce mémoire.

Notre travail s'articule autour de «**Tableau de bord de gestion :outil d'aide à la prise de décision**» et fait l'objet d'une étude sur une réalité très importante et c'est pour cela que nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à ces questions permettant de déterminer le degré de contribution du Tableau de bord de gestion dans le processus de prise de décision au sien de votre entreprise **SPA SAMHA**.

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps afin de répondre au questionnaire qui suit et qui représente le cœur battant de notre mémoire.

**Questions :**

<b>Bloc</b>	<b>Cadre générale de l'entretien « semi directif »</b>
<b>Le rôle de contrôle de gestion au sein de SPA SAMHA</b>	<p style="text-align: center;"><b>Le contrôle de gestion, c'est quoi ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selon vous, qu'est-ce que vous entendez par contrôle de gestion ?</li> <li>• Quelle est son rôle au sein de votre entreprise ?</li></ul>
<b>système de pilotage et le TDB</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouvez-vous dire Comment mettre en place un système de pilotage de la fonction RH/finance/ Commerciale ?</li> <li>• Utilisez-vous le tableau de bord?</li> <li>• Si oui, pouvez-vous nous le définir et qui sont les responsables chargé de l'élaborer ?</li> <li>• À votre avis, à quoi sert l'élaboration de tableau de bord?</li></ul>
<b>L'exploitation des TDB en termes de décisions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les principales informations que vous fournissent ces tableaux bord?</li> <li>• Lors de la prise de décision appuyez-vous sur cet outil ?</li> <li>• Prenez-vous des décisions importantes suite à l'analyse des tableaux de bord ?</li></ul>

**L'avis des responsables  
sur le des tableaux de  
bord Actuel de SPA  
SAMHA**

- Quel sont donc les indicateurs clés qui vous aident dans le pilotage de votre fonction?
- Etes-vous satisfait du tableau de bord ressource humaine de votre entreprise ?

### TABLEAU DE BORD RH 2015/2016

Les données de ce Tableau de bord sont établies par La SPA SAMHA juste pour répondre aux besoins des étudiants de L'ESC en vue de préparer le mémoire de fin d'étude.

	Année 2015	Année 2016	Taux d'évolution	OBJ	T. Réal%
Productivité Individuelle (PI)	9400500	14500000	+35.1 %	1500000	96.67 %
Taux d'absentéisme	8%	3%	-62.5%	5%	160%
Taux de réalisation de budget formation	100%	100%	100%	100%	100%
Turnover	7%	5 %	-28.6%	5%	100%
Taux d'encadrement	5%	10%	100%	15%	66.67%
Jours de formation par employé	45 Heures	55heures	+22%	60 Heures	90%
Age moyen des salariés	40 Ans	37.5 Ans	-6.25%	35Ans	100%
Ration Rh employé	7%	2%	-33.33%	20%	50%



### TABLEAU DE BORD RH 2014/2015

Les données de ce Tableau de bord sont établies par La SPA SAMHA juste pour répondre aux besoins des étudiants de L'ESC en vue de préparer le mémoire de fin d'étude.

	Année 2014	Année 2015	Taux d'évolution	OBJ	T. Réal%
Productivité Individuelle (PI)	8147000	9400500	13.34 %	13005000	72.37 %
Taux d'absentéisme	12%	8%	-33.33%	5%	160%
Taux de réalisation de budget formation	100%	100%	100%	100%	100%
Turnover	10%	7%	-42%	7%	100%
Taux d'encadrement	5%	5%	0%	10%	50%
Jours de formation par employé	30jourss	45 jours	50%	50 jours	90%
Age moyen de salarié	45 Ans	40 Ans	-12.5	35Ans	114%
Ratio Rh par employé	2%	7%	50%	15%	100%



## TABLEAU DE BORD Financier 2015/2016

Les données de ce Tableau de bord sont établi par La SPA SAMHA juste pour répondre aux besoins des étudiants de L'ESC en vu de préparer le mémoire de fin d'étude.

Indicateurs	Année 2015	Année 2016	Objectif	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2015/2016
Taux de croissance du Chiffre d'affaires	15%	18%	20%	90%	20%
Délai de paiement aux fournisseurs	10 jours	12 jours	10 jours	+120%	20%
Marge contributive en % du chiffre d'affaire	41.2%	44.5%	44%	101%	8%
Taux de réduction des coûts	20%	21%	25%	84%	5%
Taux d'évolution de BFR	21.6%	23.4%	23%	+102%	-8.33%
Taux Retours sur investissement(ROI)	13%	10%	15%	66.67%	-23%



## TABLEAU DE BORD Financier 14/15

Les données de ce Tableau de bord sont établi par La SPA SAMHA juste pour répondre aux besoins des étudiants de L'ESC en vu de préparer le mémoire de fin d'étude.

Indicateurs	Année 2014	Année 2015	Objectif	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2015/2016
Taux de croissance du Chiffre d'affaires	12.5%	15%	14%	107%	20%
Délai de paiement aux fournisseurs	12 jours	10 jours	14 jours	71%	16.6%
Marge contributive en % du chiffre d'affaire	40.6%	41.2%	44%	94%	1.46%
Taux de réduction des coûts	17.6%	20%	25%	80%	1.48%
Taux d'évolution de BFR	24.4%	21.6%	22%	98%	-11.47%
Taux Retour sur investissement(ROI)	11%	13%	15%	87%	18%



**TABLEAU DE BORD**  
**Commerciale 15/16**

Les données de ce Tableau de bord sont établi par La SPA SAMHA juste pour répondre aux besoins des étudiants de L'ESC en vu de préparer le mémoire de fin d'étude.

Indicateurs	Année 2015	Année 2016	Objectif	Taux de réalisation	Taux d'évolution 2015/2016
Chiffre d'affaire réalisé/ chiffre d'affaire prévu	0,9	1,1	1,15	0,96%	122%
Taux de rendement des nouveaux produits	-----	-----	-----	-----	95%
Taux de livraison	-----	-----	-----	-----	17%
Part de marché valeur	-----	-----	-----	-----	25%
Taux de pénétration	-----	-----	-----	-----	15%