

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

*Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en
Sciences de Gestions*

Option : finance et comptabilité

THEME :

**CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'un
TABLEAU DE BORD FINANCIER CAS :
CSEE- ALGER**

Elaboré par :

RAHMA Nour El Houda

Encadré par :

Pr MAATIB fatima

**Période et lieu de stage: 16/02/2016 – 19/05/2016 à Alger :
2015/2016**

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

*Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en
Sciences de Gestions*

Option : finance et comptabilité

THEME :

**CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'un
TABLEAU DE BORD FINANCIER CAS :
CSEE- ALGER**

Elaboré par :

RAHMA Nour El Houda

Encadré par :

Pr MAATIB fatima

**Période et lieu de stage: 16/02/2016 – 19/05/2016 à Alger :
2015/2016**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser mon gratitude à

Mon encadreur Pr. Maatib Fatima, pour sa patience, son aide, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter mon réflexion.

Je désire aussi remercier mon promoteur au sein de la compagnie des signaux et d'entreprises électriques la CSEE Alger qui m'a aidé en me fournissant des données précises sur mon thème de recherche aussi bien pour ses conseils et ses encouragements

Pour finir J'adresse mes remerciements à tous mes professeurs de l'école supérieure de commerce de Koléa, ainsi à l'honorable Jury de la soutenance, on les en remercie profondément, et à tous ce qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Dédicace

Tous d'abord, je remercie le dieu, celui qui m'a guidé à contribuer à la réalisation de ce travail,

Je dédie ce modeste travail :

A Ma Mère,

Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir.

Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte.

En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée.

A Mon Père

Que je dis Rabi yarahmk,

A Mes Chères Sœurs Sara ,Raouia,Assia et Imene , A Mes Beaux Frères Sami qui m'a beau coup soutenu dans mon travail ,Khaled et chaabane , sans oublier Mes Neveux et Nièces

A Mon chère marie Mohamed

A Mes copines Sara ET Siham

Sommaire	I
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Introduction générale	A
Chapitre : le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de l'entreprise	
Introduction.....	1
Section 1 : généralités sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de l'entreprise	2
1. Définition de contrôle de	2
2. Le contrôle de gestion et les différentes fonctions de l'entreprise	2
3. Processus de contrôle de gestion.....	
4. Le role de contrôleur de gestion	
5. La performance.....	
Section 2 : évolution de contrôle de gestion vers le pilotage de la performance de l'entreprise	
1. Apparition et développement de la notion de pilotage.....	
2. Les modèles de pilotage	
Section3 : les outils de contrôle de gestion	
1. les outils de pilotage classiques	
2. les outils d'appui.....	
3. Les outils de suivie de réalisation	
4. Les outils avancés de pilotage	
Conclusion.....	
Chapitre 2 : conception et mise en place d'un tableau de bord	

Introduction.....	26
Section 1 : concepts généraux sur le tableau de bord	
1. Définitions sur le tableau de bord	31
2. L'importance de tableau de bord	
3. Fonction de tableau de bord	
4. Continu de tableau de bord	
Section 2 : méthodes d'élaboration de tableau de bord	
1. La méthode objectifs –variables d'action -responsabilité.....	36
2. La méthode GIMSI.....	
Section3 : élaboration des indicateurs de performance	
1. définition d'un indicateur de performance	
2. conditions de pertinence d'un indicateur de performance.....	
3. critère de choix d'un indicateur de performance.....	
4. le déroulement de la phase de choix d'un indicateur de performance	
5. la typologie d'indicateurs de performance	
6. les fonctions d'indicateurs de performance.....	
Conclusion	
Chapitre 3 : essaie de mise en place d'un tableau de bord au sein de la SARL CSEE Alger.....	
Introduction.....	62
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	
1. historique de l'entreprise.....	
2. les activités de l'entreprise	
3. organisation de l'entreprise.....	
4. l'organigramme de l'entreprise	
Section 2 : démarche de réalisation de tableau de bord au sein de la SARL CSEE Alger	

1. clarification des missions et des objectifs	
2. l'identification des variables d'action.....	
3. choix des indicateurs de performance.....	
Section 3 : les tableaux de bord de la direction administration et finance de la SARL CSEE Alger	
1. le tableau de bord de département de l'administration et finance de la SARL Alger	
2. le tableau de bord de département de finance et comptabilité.....	
Conclusion	102
Conclusion générale	103
Résumé	
Bibliographie	

Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	Les objectifs du budget	16
02	Différence entre charges directes et les charges indirectes	22
03	Le phasing de la démarche GIMSI	41
04	Objectifs -plan d'action de département de l'administration et des moyens humains	62
05	tableau de bord de la direction de l'administration et de ressources humaines	65
06	Objectifs -plan d'action de département de la finance et comptabilité	67
07	tableau de bord financier de la SARL CSEE	69

Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
01	Organigramme de la compagnie de signaux et d'entreprises électriques	

Introduction générale

Introduction :

Avec l'apparition de la mondialisation et le passage de l'Algérie d'une économie socialiste basée sur le principe de la propriété publique des moyens de production vers une économie de marché fondée sur l'ouverture du marché aux investissements étrangers, ainsi que l'évolution de contrôle de gestion des méthodes traditionnelles de calcul de coûts vers le pilotage de la performance organisationnel, a accru la concurrence entre les différents types d'entreprise ce qui leur poussé a chercher la maximisation de leurs performance et l'efficience de leur projets.

La performance de l'entreprise désigne sa capacité à accomplir ses objectifs et être à la fois efficiente et efficace, elle est efficace lorsque elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Le pilotage de la performance est un mécanisme récemment apparu, mesurant : le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie, ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité. Le choix de l'information pertinente consiste à la matière première pour l'efficacité d'un système de pilotage. A coté de cette information l'entreprise doit être capable a maitriser ses compétences a travers :

Sa capacité d'anticipation et de prévision, sa capacité d'innovation et de développement technologique, sa capacité de réaction rapide et efficiente aux changements de l'environnement, ainsi que capacité de fédération et de gestion des hommes

Toutes les capacités de l'entreprise et tous les changements auxquels elle peut être exposée doivent être estimés à travers des indicateurs récapitulatifs regroupant les principales préoccupations des managers et facilitant leurs compréhensions de l'information

Pour répondre à cette préoccupation nous allons pencher notre recherche sur un des plus pertinents des outils de pilotage de la performance et de la prise de décisions, qui est le tableau de bord de l'entreprise

Le tableau de bord est un outil de pilotage mis à la disposition d'un responsable ou de son équipe pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. C'est un outil d'aide au management pour piloter (orienter

les évolutions et les effets du fonctionnement d'un système), animer une équipe en développant une réflexion collective, et organiser dans le but d'utiliser au mieux les ressources

Le but de ce thème de recherche est de mettre en exergue un instrument permettant une prise de décision rapide et fournissant une information rétrospective sur le fonctionnement de l'entreprise, et facilitant le contrôle grâce à des comparaisons entre les réalisations et les prévisions, ce qui aboutit à travers la mise en place d'un tableau de bord.

L'information puisée dans le tableau de bord est issue des différentes fonctions de l'entreprise (finance, commercial, production ...etc.)

Pour qu'un tableau de bord joue réellement son rôle il doit répondre aux exigences suivantes :

Synthèse : le tableau de bord doit être complet, sans présenter d'indicateurs inutiles

Visibilité : le chef d'entreprise doit avoir constamment connaissance des informations importantes

Lisibilité : l'entrepreneur doit pouvoir clairement identifier l'information pertinente

L'importance d'un tableau de bord est de permettre à l'entreprise de voir, comprendre, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, décider et agir. En outre, il permet de vérifier la conformité des réalisations aux objectifs (stratégique, de gestion, ou opérationnels), de déclencher des actions correctives sur les moyens, de réorienter les objectifs. Il constitue aussi un moyen

Pour la réalisation de ce projet nous nous sommes basés sur les documents suivants

-Les interviews effectuées avec les responsables de l'entreprise

-Les documents internes de l'entreprise telle que le bilan et le compte de résultat aussi les documents de la gestion de la paie, et de recrutement

La réalisation de ce projet a nécessité de faire appel à une démarche de conception de tableau de bord appelée la démarche : objectif –variables d'action –responsabilité (Ovar)

Pour pouvoir mettre en évidence l'importance de tableau de bord et son immense rôle dans le pilotage de la performance de l'entreprise notre thème de recherche tourne autour de la problématique suivante

Comment concevoir un tableau de bord procurant de l'information nécessaire pour le pilotage de la performance de l'entreprise ?

De cette problématique découle les questions suivantes :

-Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

-Quelle est l'importance de tableau de bord ?

-Comment mettre en œuvre un tableau de bord au sein d'une entreprise ?

Le traitement de ce thème a nécessité de quelles hypothèses :

Le tableau de bord est un outil de pilotage et de prise de décision au niveau des entreprises.

Le tableau de bord aide au pilotage de la performance de l'entreprise ainsi que le pilotage de sa performance il est établi selon deux méthodes une la méthode OVAR et l'autre la méthode GIMSI.

La mise en place d'un tableau de bord passe par la fixation de ces objectifs et mesure des écarts qui peuvent être constatés.

Le tableau de bord étant un instrument de suivie de l'évolution de l'entreprise et son pilotage il doit aussi être un outil de suivie de son changement, de ce fait le tableau de bord subi plusieurs changements pour répondre aux besoins croissant de l'entité .

Pour traiter ce thème de recherche et de ressortir sa pertinence dans le processus de prise de décision, nous avons choisie de le deviser en trois grands ses outils que parmi apparait le tableau de bord chapitres :

Le premier sera consacré au contrôle de gestion et ses outils que parmi on cite le tableau de bord que nous allons traiter dans le deuxième chapitre, a travers ce chapitre nous allons introduire la notion de contrôle de gestion dans l'esprit du lecteur

-le second chapitre traitera le centre de notre sujet, le tableau de bord, a travers ce chapitre nous présenteront le tableau de bord, les types de tableau de bord, son utilité ses fonctions

ainsi que les étapes de sa mise en œuvre ainsi que les indicateurs de performance d'un tableau de bord

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude pratique, sur l'implantation d'un système de tableau de bord au sein de la Sarl CSEE-Alger, ce chapitre va permettre de connaître de près comment un système de tableau de bord peut faciliter la prise de décision par les décideurs

Chapitre I :
Contrôle de gestion et le
pilotage de la performance
d'entreprise

Introduction :

Le contrôle de gestion a pour but d'assurer la pérennité de l'entreprise, préparer son avenir et son adaptabilité aux conjonctures économique

Afin de répondre aux attentes des entreprise en matière de pilotage de leur performance nous allons présenter le contrôle de gestion et la notion de performance de l'entreprise puis nous allons traiter la relation existante entre ces deux notion a la fin nous allons présenter les différents outils de contrôle de gestion.

Section 1 : généralités sur le contrôle de gestion et la performance de l'entreprise

Dans cette section nous allons traiter le contrôle de gestion et la performance d'entreprise commençant dans la première partie par définir le contrôle de gestion et sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise puis nous allons expliquer le processus de contrôle de gestion ainsi que le rôle de contrôle de gestion puis nous allons consacrer la deuxième partie de cette section pour approfondir nos connaissances sur ce qui est la performance de l'entreprise

1. Définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficience et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions vont bien dans le sens de la stratégie définie¹

2. Le contrôle de gestion et les différentes fonctions de l'entreprise :

2.1. Le contrôle de gestion et la stratégie :

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion qui intervient à deux niveaux comme suit :

-En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple quand les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise ciblée

-En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateurs propres à

¹ Michel Gervais, contrôle de gestion, ED Economica, Paris, 2000, p 12

chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'informations et du personnel

2.2. Le contrôle de gestion et le marketing :

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs. Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.

2.3. Le contrôle de gestion et la finance :

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne et conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes. Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise

2.4. Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines :

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance.

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et l'évolution de la masse salariale.²

3. Processus de contrôle de gestion :

On peut définir le processus comme étant un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information, ou de matière significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini³.

Le contrôle de gestion peut être perçu comme un processus permettant un apprentissage progressif, selon trois étapes principales comme suit

Décision → action → résultat avant pendant après

Ces trois étapes sont repérées par des questions et des tâches précises

-Finalisation : avant l'action, quel objectif ? Quelles ressources ? Comment employer aux mieux ces ressources ? Comment évaluer les résultats ?

-Pilotage : pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?

-Poste – évaluation : Après l'action, quelles mesure de résultat ? Quelle efficience ? Quelle efficacité ?

² Alain Burlan, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier, DCG11 Contrôle de gestion, Foucher, Paris, 2010, page 18

³ Fabienne Guerra, pilotage stratégique de l'entreprise, de Boeck, Bruxelles, 2007, p 38

4. forme de contrôle de gestion :

On peut énumérer deux niveaux de contrôle de gestion :

➤ Le contrôle interne :

Le contrôle interne est défini par les experts comptables comme :

« L'ensemble des sécurités contribuant a la maitrise de l'entreprise. Il a pour but d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde et la qualité de l'information, de l'autre l'application de l'instruction de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle - ci »

Cette définition est relayée par celle du consultative comitee of accountancy de grande Bretagne en 1978.

Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptés a l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroitre le rendement et assurer l'application des instructions de la direction

Globalement, le contrôle interne a quatre (04) missions fondamentales :

- La fiabilisation de l'information
- La maitrise des risques et le respect des lois
- L'accroissement de la performance
- Le contrôle et l'application des objectifs ⁴

➤ audit interne, audit financier, audit opérationnel :

Le terme « audit » est actuellement largement répandu dans les entreprises.

⁴ Bruno Carlier, contrôle de gestion missions, systèmes, outils, la lettre du cadre territorial, Voiron cedex, 2002, p 17

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes, l'audit interne est une activité autonome d'expertise assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités

L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle mis à la disposition des dirigeants

L'audit doit permettre de :

- Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'informations comptable et financières existants
- Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise
- Le terme « interne » précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut être aussi externe

La première acceptation de l'audit est la révision comptable c'est à dire l'examen des états financier mais son champs d'application s'est élargi a d'autre domaines : audit informatique, audit social, audit juridique et l'audit fiscal.

Si l'audit financier le plus répandu, a pour champs d'analyser les comptes de l'entreprise l'audit opérationnel cherche à améliorer outres les dimensions de la gestion d'une entreprise .c'est pourquoi la délimitation entre contrôle de gestion et audit est parfois tenue surtout si, au sein d'une organisation les deux fonctions sont effectuées par la même personne

La différence essentielle entre audit et contrôle de gestion tient à la temporalité

- L'audit est une mission ponctuelle
- Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise⁵

4. Le rôle de contrôleur de gestion :

⁵Alain Burlan, George Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier, DCG11 Contrôle de gestion , Foucher, paris, 2010, page 10

Le métier de contrôleur de gestion a un impact majeur sur le bon fonctionnement du contrôle de gestion, son rôle est :

4.1. Un rôle informationnel :

L'information constitue la matière première pour le contrôleur de gestion, de ce fait, il doit être capable de la maîtriser et de la traiter efficacement, de manière à ce qu'elle puisse l'aider à prendre les décisions adéquates. La maîtrise de l'information est tributaire de sa capacité à sélectionner, synthétiser et commenter les renseignements collectés, il doit de ce fait s'acquitter des tâches suivantes :

- Centraliser les budgets partiels et en faire la synthèse ;
- Coordonner l'ensemble des programmes et budgets et en assurer la cohérence ;
- Réaliser et mettre à jour des tableaux de bord ;
- Anticiper les événements et les changements éventuels ;
- Se préoccuper de la qualité des informations et de leurs délais d'obtention ;
- Effectuer plusieurs études économiques.

Pour cela pour être un bon contrôleur de gestion il faut bien maîtriser et traiter de l'information ainsi que être capable de gérer le budget de l'entreprise

4.2. Un rôle relationnel :

En vue de s'intégrer confortablement dans sa fonction, le contrôleur de gestion doit nécessairement entretenir un dialogue de gestion. Ce dialogue est décrit comme une vérification permanente des visions des responsables, sur ce plan relationnel les sens de la communication prédominent sur les qualités du contrôleur de gestion. Ainsi, l'utilisation

d'un langage commun, l'écoute de l'autre, et le sens de la pédagogie sont les vertus que le contrôleur utilise pour communiquer avec l'extérieur, donc le contrôleur doit

- Assurer le conseil et assister les managers dans la prise de décisions ;
- Conseiller les responsables dans l'élaboration de leurs objectifs et budgets ;
- Proposer des solutions à certains problèmes ;
- Suggérer des schémas plus ambitieux en privilégiant le long terme ;
- Aider les responsables dans la recherche des écarts, et participer à la mise en place d'actions correctives ;
- Participer à la détermination de la stratégie de l'entreprise ;

Le contrôleur de gestion de manière générale participe à la détermination de la stratégie de l'entreprise ainsi que ses propositions de solutions à certains problèmes confrontés par l'entreprise

4.3. Un rôle organisationnel :

Intervenant comme un concepteur et rénovateur des systèmes d'information, le contrôleur de gestion devient « un contrôleur architecte » .il veille à l'efficacité de ces systèmes. Il a pour rôle

- L'élaboration des systèmes d'information et son adaptation aux besoins de l'entreprise ou dans l'architecture même de ces systèmes ;

Veiller au changement organisationnel de l'entreprise qui peut être une conséquence de la transformation du système d'information .La définition des centres de responsabilité pour une organisation hiérarchique, divisionnaire ou fonctionnelle.

Grace aux contrôleurs de gestion l'entreprise pourra assurer l'efficacité de ses systèmes d'information ainsi qu'à leur bon fonctionnement avec ce qu'on appelle « un contrôleur architecte »

5. la performance :

5.1. Le concept de la performance

Le concept de la performance renvoie à l'idée d'accomplir une action

En management, la notion de la performance est déterminée par le rassemblement de L'efficience et de l'efficacité,

L'efficience : correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités En relation avec les résultats.

L'efficacité : consiste pour une firme à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis⁶

5.2. Définition de la performance :

La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs .cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)⁷

5.3. Spécificités de la performance⁸ :

Le nombre de spécificité de la performance est illimité et dépende de l'activité de l'entreprise. Pour cela on résume l'essentiel de ses spécificités comme suit :

-La performance n'est pas une seule constatations elle se construit ;

-Elle est le résultat d'un processus de causalité ;

-Elle est une indication d'un potentiel de résultat futur ;

-Elle n'a de sens que par rapport a une prise de décision ;

⁶ ALGLAVE Christine et DELAUTRE Jean-Michel Management des entreprises Hachette Technique, Paris, 2008, p 39

⁷ Bernard Collasse, encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, 2000, p934

⁸ Michel dietsch , pilotage stratégique de l'entreprise, de Boeck, paris, 2007, p 86

- Elle est relative à un contexte choisie en fonction de la stratégie ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et a une stratégie ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilités et le définit en retour.

5.4. La performance dans l'entreprise :

On peut rattacher la performance dans l'entreprise au trois sens primaires :

- mesure est succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et/ou selon les acteurs
- la performance est résultat de l'action.

Section 2 : évolution de contrôle de gestion vers le pilotage de la performance

1. Apparition et développement de la notion de pilotage⁹ :

1.1. L'apparition de pilotage :

Les techniques de contrôle de gestion ont bien évolués avec l'évolution des stratégies des entreprises et de leur besoin de pilotage. L'entreprise était bien encadrée dans un environnement socio-économique, sa stratégie et ses besoins de pilotage évoluent souvent à l'occasion de ruptures sociales. Sans remonter à l'histoire de la comptabilité, nous pensons que la notion de pilotage est née avec la révolution industrielle qui a vu émerger de grandes entreprises au détriment de l'artisanat. Les augmentations en taille et en investissement capitalistes ont nécessité la mise en œuvre de dispositifs « patrimoniaux », en raison du fait qu'ils visaient essentiellement à évaluer l'action de production dans une logique de construction d'une infrastructure industrielle pour une production de masse.

L'effet taille est un élément structurant pour le contrôle, car celui qui réalise n'est pas celui qui décide. Plus la taille d'une entreprise est importante et plus les dispositifs de contrôle seront développés.

1.2. Le développement des systèmes de pilotage :

La crise de 1929 a été caractérisée par des phénomènes de surproduction, qui ont modifiées la philosophie des systèmes de pilotage. Pour cela les stratégies visaient à assurer un rendement financier qu'une accumulation d'actifs. Ce modèle de pilotage financier s'inscrivait dans une logique de rentabilité, avec la mise en place d'outils financiers le ROI chez Dupont et Nemours, et plus généralement des dispositifs de comptabilité analytique visant à déterminer les coûts, marges et ratios par centre d'analyses.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'évolution sociologique caractérisée par la demande de participation aux décisions et les exigences de planification ont détourné

⁹ David Autissier, mesurer la performance du contrôle de gestion, groupe Eyrolles, 2007, p 46

les systèmes de pilotage vers les approches prévisionnelles matérialisées par les démarches budgétaire très adaptées en période de croissance continue (ce qui était le cas pendant les trente années , les méthodes glorieuses) .Les méthodes budgétaires ne permettaient pas une forte réactivité aux marchés , pourtant exigée a partir des années 80 avec la mondialisation .Dans une logique de chaines de valeurs et de positionnement structurant du clients , les modèles de pilotages ont migré vers une approche par activité , qui consiste a s'assurer de l'efficience et de l'efficacité des processus et des calculs de coûts par activités avec des méthodes comme l'ABC.

A partir des années 80, l'entreprise n'a plus été vue comme une véritable d'ajustement a l'environnement mais comme une entité agissant sur ce domaine en ce construisant un avantage concurrentiel matérialisé par la performance et l'excellence de ces processus internes.

1.3. Définition de pilotage¹⁰ :

Le pilotage s'appuie sur des outils et des indicateurs interactifs permettant une exploitation préventive de l'organe piloté. Mais, le pilotage n'est pas qu'une accumulation D'indicateurs, il s'agit aussi d'un traitement et d'une analyse efficace de l'information donnée Par ces indicateurs aboutissant, en bout de ligne, à une prise décision correspondant à la Réalité des opérations.

1.4. La démarche d'implantation d'un système de pilotage¹¹ :

1.4.1. Lancement de la démarche :

Cette étape consiste à former le comité de pilotage et les groupes de travail. Par ailleurs elle va permettre de finaliser et d'officialiser les objectifs et recueillir l'adhésion des échelons hiérarchique .enfin, le planning prévisionnel doit être établi et la démarche présentée à l'ensemble du personnel (objectifs, rôles respectifs, calendrier).

1.4.2. Le comité de pilotage :

¹⁰Demeestere, Lorino, &Mottis, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Paris,Dunod, 2006, p : 12

¹¹ Bruno Carlier, contrôle de gestion mission, systèmes, outils, la lettre du cadre territorial, cedex, 2002, p 45

Un comité de pilotage doit être créé. Outre le promoteur et l'animateur du projet, il regroupe les décideurs de l'entreprise, ce comité est chargé de suivre l'avancement des travaux, de fixer les orientations et de décider des options qui pourraient être proposées. Le promoteur du projet réalise, quant à lui, le travail de conception, les tests de la mise en œuvre opérationnelle, le rapport au comité.

1.4.3. Les groupes de travail :

Dans chaque service doivent être créés des groupes de travail composés le plus possible, indépendamment de considérations de grade ou statutaire. Sa mission double, d'une part, il est la mémoire de l'existant et donc va participer à son analyse d'autre part, il va contribuer à l'élaboration de la démarche (choix des indicateurs, procédures ...) et la validation des solutions retenues.

1.4.4. La fixation des objectifs de la démarche :

Elle consiste à donner aux services des méthodes et les outils leur permettant l'amélioration de leur efficacité. Pour cela, il faut pouvoir suivre la qualité, gérer l'activité (programmer, planifier, suivre) et animer en favorisant la participation et l'implication de tous.

1.4.5. Analyse de l'existant :

Cette phase a pour objet de faire le point sur la réalité du pilotage en vigueur dans l'entreprise. Cette réalité s'étudie tout d'abord en fonction de la capacité actuelle de l'entreprise à mesurer les performances d'une équipe (direction, service, groupe de projet ...). La performance est liée à la production de l'équipe (qualité, quantité, coûts ...) et à l'environnement dans lequel évolue cette dernière (sécurité, condition de travail).

Dès lors un examen minutieux des outils de gestion existants (tableau de bord, outils informatique, procédures ...) doit être effectué. À l'issue de cette étude, on pourra mettre en évidence les points forts et les points faibles des informations de synthèse produites et utilisées par les services. Les contraintes éventuelles relatives à la mise en œuvre des outils (adéquation, équipements informatiques, environnement de travail) seront appréciées. À l'issue de cette étape, les actions suivantes auront été effectuées :

- Définition des besoins d'information et de communication et mise en lumière des liens a assuré ;
- Fixation des orientations et des objectifs à atteindre par le futur système d'information
- Fixation des priorités ;
- Mise en évidence des problèmes de structure et d'organisation ;
- Mise en lumière du mode de management dominant l'entreprise ;

1.4.6. Le projet technique :

En fonction des décisions prises par le comité de pilotage, le groupe de travail et le promoteur de la démarche vont rédiger la maquette des tableaux de bord retenus et proposer les outils nécessaires à l'élaboration du système de contrôle et de pilotage.

Un système d'information est composé de plusieurs types d'indicateurs qui répondent chacun à des besoins différents. Ces différences sont relatives au destinataire de l'information, à la nature de l'information (tactique, stratégique, quantitative qualitative) et à la périodicité de cette information. Un système, pour être complet et utile, doit embrasser tous les aspects de l'organisation et s'adresser de façon pertinente à chacun des acteurs.

1.5. Les modèles de pilotages :

Ces modèles sont les outils de contrôle de gestion que nous allons traiter dans la troisième section.

Section 3 : Les outils de contrôle de gestion

Durant cette partie, nous présentons l'ensemble des outils de contrôle de gestion qui sont à la disposition d'une firme. Et qui se distinguent en deux grandes catégories, la première regroupe les outils classiques et, la deuxième, contient des outils plus avancés.

1. Les outils de pilotage classique¹² :

Le système de pilotage de la performance de la firme comprend divers supports d'information qui sont classées en trois catégories :

- Les outils prévisionnels : leur mission principale est de prévoir l'avenir en fonction des opportunités existantes et du savoir-faire.
- Les outils d'appui : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications.
- Les outils de suivi de réalisation : ils permettent de commenter les écarts et de mettre en place des actions correctives ;

1.1. Les outils prévisionnels :

1.1.1 Préparation des plans stratégiques :

Le plan stratégique est l'extension logique d'un « business plan ». En effet, ce dernier est généralement utilisé dans la période de lancement d'une firme. Or, le plan stratégique est souvent plus intéressant pour la firme lorsqu'elle atteint un degré plus avancé de croissance ou de maturité dans sa phase de vie. Il manifeste son utilité, lorsque la firme est devant l'obligation de prendre des décisions vitales qui engagent son future. Toutefois, le plan stratégique est l'aboutissement d'un processus systématique et formel, qui est « la planification stratégique ». Cette dernière, implique l'intégration des responsables dans la fixation des objectifs et, la communication et la diffusion des stratégies au sein de la firme.

1.2. Préparation et suivie budgétaire :

1.2.1. Définition d'un budget :

¹² Philippe Lorino, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, 1991 p 10

Un budget est une série de documents comptables prévisionnels pour une période future donnée, généralement une année. On croit souvent à tort, qu'un budget doit seulement faire apparaître les produits et les charges prévisionnels (le compte de résultat), en d'autres termes, le chiffre d'affaire que doit générer chaque service est le total des coûts qu'il est autorisé à gagner. Pourtant, un budget doit aussi inclure l'actif et le passif de l'entreprise (le bilan budgétisé) et une estimation des encaissements et des paiements (budget de flux de trésorerie)¹³.

1.2.2. Les objectifs de budget :

On peut résumer les objectifs de la gestion budgétaire comme le montre le tableau ci-dessous ;

Tableau 1 : les objectifs de budget.

Planification	Aider à la planification logique et systématique de l'entreprise conformément à sa stratégie à long terme
Coordination	Favoriser la coordination des différents secteurs de l'entreprise, et s'assurer de la permanence des méthodes
Communication	Faciliter la communication des objectifs, des opportunités et des projets de l'entreprise aux différents chefs de services
Motivation	Apporter une motivation aux responsables pour qu'ils atteignent les objectifs fixés
Contrôle	Aider au contrôle des activités, en comparant la performance au plan prévisionnel, et aux ajustements nécessaires
Evaluation	Créer un cadre d'évaluation de la performance des responsables dans la réalisation des objectifs individuels et ceux de l'entreprise

¹³Dorlingkindersley, gérer un budget, mongo pratique, 2001, p 6

Source :dorlingkindersley, gérer un budget, mongo pratique 2001, p 10

2.1. Les outils d'appui :

2.1.2. Définition de Benchmarking :

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes d'une entreprise par rapport aux entreprises reconnues comme leaders d'un secteur donné. Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité organisationnelle.

Le benchmarking dans les entreprises est un moyen de légitimer les changements organisationnels et technologiques par référence à des modèles, ce qui compte est moins l'imitation des meilleures pratiques que la réalisation effective des ajustements nécessaires.

2.1.3. Types de benchmarking :

Il existe donc plusieurs familles ou types de Benchmarking, dont les principaux sont :

- Le Benchmarking interne : il vise à comparer des processus, produits ou services appartenant à la même organisation.
- Le Benchmarking concurrentiel : il vise à comparer une entreprise aux meilleurs des concurrents sur le marché.
- Le Benchmarking générique : il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents mais qui ont des processus similaires.
- Le Benchmarking fonctionnel : il vise à comparer une fonction génératrice de valeur ajoutée et commune à des entreprises non concurrentes mais appartenant à un même secteur d'activités.

Le Benchmarking processus : il vise à mettre en évidence, pour chaque entreprise engagée et généralement reconnue comme leader dans son secteur d'activités, la spécificité de certaines opérations de son processus critique. Souhaitables pour améliorer la But du benchmarking .

2.1.4 Les étapes de mise en place du benchmarking :

Le benchmarking se réalise en quatre étapes : planifier l'étude, collecter les données analyser les informations, identifier les mesures à prendre et de les mettre en œuvre dont on explique comme suit :

➤ Planifier l'étude :

Identifier les domaines à évaluer, définir les objectifs et les critères à utiliser, sélectionner le type de benchmarking approprié, sélectionner les partenaires de l'étude, définir un projet obtenir les moyens financiers et humains nécessaires à l'étude.

➤ Collecter les données :

Rassembler les données et les informations sur la performance de son organisation, sélectionner les partenaires, développer avec eux une compréhension commune des procédures à mettre en œuvre, s'entendre sur la terminologie et sur les mesures de la performance choisie.

➤ Analyser les informations :

Evaluer les informations et procéder à leur analyse, repérer les écarts de performance avec les « meilleurs » praticiens, rechercher les raisons de ces écarts, s'assurer que les explications sont crédibles, identifier les moyens d'amélioration possibles.

Identifier les mesures à prendre et les mettre en œuvre :

Examiner la faisabilité des recommandations, s'assurer de la possibilité de les mettre en œuvre pour réduire les écarts de performance¹⁴.

2.1.5 But du benchmarking :

Le benchmarking est considéré comme le moyen permettant de résoudre les écarts de performance, qu'on l'utilisant l'entreprise pourra tirer de bénéfices que parmi on cite :

¹⁴ Le contrôle de gestion dans l'administration de l'état, éléments de méthodologie, ministère de la fonction publique et de la réforme de l'état, France, 2002, fiche 21, p199

- Amélioration dans les processus de production ainsi dans la prestation de service.
- Amélioration la qualité des produits.
- Le benchmarking à un effet positif sur la structure dans laquelle il est mis en place, la structure devient « apprenante », il permet de mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de l'organisation, d'impliquer plus fortement les agents à la nécessité de changement, aide à obtenir un consensus autour des évolutions souhaitables pour améliorer la performance.

3.1. Les outils de suivi de réalisation¹⁵ :

3.1.1. La comptabilité générale :

La comptabilité générale considère l'ensemble de la situation et des opérations de l'entreprise. Son objectif est de mesurer et de suivre l'activité et les résultats de celle-ci. Son orientation est donc externe dans la mesure où elle est destinée à la fois aux dirigeants et aux tiers de l'entreprise. Sa référence principale est le temps, et elle revêt un caractère obligatoire dans tous les pays, quelle que soit la taille de l'entreprise. », d'un point de vue du pilotage de la performance, la comptabilité générale, permet à la firme de suivre ses résultats pour une période donnée, grâce au compte de résultat et, aussi à déterminer sa situation patrimoniale par le biais du bilan.

3.1.2. La comptabilité de gestion (Analytique) :

Le calcul des coûts est du ressort de la comptabilité de gestion. Dans le passé, la discipline était appelée comptabilité industrielle ou encore récemment comptabilité analytique. L'évolution du terme traduit une évolution des enjeux attachés au calcul des coûts. L'objet du calcul des coûts n'est plus aujourd'hui simplement de calculer le coût de produits mais aussi le coût de services, de processus, de clients, de réseaux de distribution, de fonction de l'entreprise, afin d'éclairer des décisions de gestion. On dira que les objets du calcul de coûts se sont multipliés et ne concernent plus uniquement les produits.

¹⁵ Philippe Lorino, op.cit p 10

L'objectif n'est pas non plus de savoir décomposer les coûts analytiquement mais de les décomposer afin d'aider les managers à gérer l'entreprise.

3.1.3 Caractéristiques de la comptabilité de gestion :

- Un système d'information comptable : la comptabilité de gestion repose sur le système d'information comptable de l'entreprise. Il s'agit de la même base d'information que celle de la comptabilité financière ce qui permet d'en garantir la Validité grâce aux mécanismes de la partie double.
- Aider les managers : l'objectif principal de la comptabilité de gestion est d'aider les managers à prendre des décisions : à quel prix vendre ce produit, faut-il accepter cette commande spécifique, dois-je réaliser cet investissement, faut-il licencier, combien coûte un recrutement... ? La comptabilité de gestion va donc guider économiquement les choix du décideur.
- Influencer les comportements : la comptabilité de gestion produit des coûts et des informations monétaires qui vont aider le manager à influencer le comportement de leurs subordonnés ou des autres participants aux activités de l'entreprise (autres services de l'entreprise, responsable hiérarchique du manager, clients, fournisseurs).
Mais la comptabilité de gestion ne sera pas le seul outil servant aux managers à orienter les comportements. Ainsi, il sera concurrencé dans ce rôle, entre autres, par la gestion budgétaire ou les tableaux de bord.

➤ Les utilisations possibles :

Le rôle principal de la comptabilité de gestion est le calcul de différents coûts lors de la réalisation d'une activité donnée et d'expliquer les principaux facteurs déterminants de ce coût.

➤ Typologie des coûts:

Coûts et charges : le coût (d'un produit, d'une prestation) se définit comme l'ensemble des charges modalisées pour réaliser ce produit ou cette prestation ou faire

fonctionner le service au cours d'une période donnée. Une charge correspond à une constatation financière d'une consommation de ressource. Une charge se distingue d'une dépense qui correspond à un décaissement de monnaie suite à l'achat d'un bien ou d'un service.

- Coûts fixe et cout variable :

Les couts fixe d'un produit ou d'une prestation est l'ensemble des charges fixes qui s'y rapportent (indépendantes du volume d'activité)

Les charges variables quant à elles évoluent en fonction du niveau de l'activité

- Coûts direct et cout indirecte :

Le coût direct par rapport à un produit ou un service, c'est celui qui peut être affecté en totalité à ce produit, ce service ou cette unité sans calcul préalable et sans constatation possible le cout indirect c'est celui qui nécessite une ventilation forfaitaire pour être reparti entre les productions ou les structures. La méthode de répartition de l'ensemble des charges directes et indirectes permet de calculer un cout complet par produit ou par service.

- coût marginal :

Le coût marginal d'un produit est le cout qui résulte d'une unité supplémentaire de ce produit : c'est le coût de la dernière unité produite.

- coût d'opportunité :

Le coût d'opportunité est le manque à gagner résultant du renoncement à toute autre utilisation d'un facteur de production (exemple : personnel, matériel).

➤ **Méthodes de calcul de coût:**

Il existe plusieurs méthodes pour le calcul des couts

- Méthode des couts partiels (direct costing) :

La fondation de cette méthode est la distinction couts variable /fixe .elle permet de réaliser de façon simple des études de couts pertinentes sur des services ou des activités par des éléments liées à l'ensemble de la structure

- Méthode des couts complets :

Cette méthode est basée sur les principes de la comptabilité de gestion qui permet de calculer le cout de revient d'un produit ou de toute autre activité. Le principe de cette méthode est la distinction entre les couts directs et les couts indirects.

On présente le tableau ci-dessous pour mieux cerner la différence entre les charges directes et les charges indirectes.

Tableau 2: différence entre les charges directes et les charges indirectes.

	Charge directe	Charge indirecte
En fonction du produit	Une machine fabriquant un seul produit.	Une machine fabriquant deux produits aux caractéristiques différentes. Cela pose une question : qu'est-ce que deux produits aux caractéristiques différentes ?
En fonction de l'organisation du travail	Un opérateur surveillant une chaîne de production fabriquant un seul produit	Un opérateur surveillant deux chaînes de production fabriquant chacune un seul produit
En fonction des choix d'organisation	Le coût d'une salle dédiée aux étudiants d'un diplôme est un	Le coût d'une salle utilisée par les étudiants de différents diplômes, dont des étudiants de MSG, est

	coût direct pour calculer le coût de la formation	un coût indirect pour calculer le coût de la formation MSG.
--	---	---

Source : Philippe Lorino, op.cit p 11

- Le calcul des coûts selon la méthode ABC (activité based costing) :

Cette méthode considère la structure sous l'angle des processus mis en œuvre qui concourent à la réalisation et la distribution des produits et services pour cette raison, les processus sont qualifiés de transverse. La méthode ABC repose sur une vision transversale qui fait abstraction des fonctions et des centres de responsabilité. Plusieurs centres de responsabilité pouvant contribuer à la réalisation d'un même processus.

La méthode ABC permet en quelque sorte de mieux refléter la composition des coûts :

-Elle propose également une répartition plus pertinente des coûts indirectes que ne le permet la méthode des centres d'analyse, alors que ces coûts indirects représentent une part importante des coûts totaux.

-Elle permet aussi d'identifier la valeur ajoutée dans le processus en confrontant le coût d'une activité avec la valeur qu'elle contribue à créer.

-Améliorer l'efficacité en offrant des éléments de comparaison (analyse comparative, benchmarking).

-Agir sur les facteurs explicatifs de la formation des coûts.

2. Les outils avancés de pilotage :

Récemment Le monde a connu une révolution dans le système de la gestion d'entreprise et le pilotage de sa performance et cela à travers ce qu'on appelle les outils avancés de contrôle de gestion qui sont l'ordre de deux : le tableau de bord de gestion et le

tableau de bord équilibré .Afin de mieux approfondir et éclaircir ces deux notions,nous leurs consacrons le deuxième chapitre.

Conclusion :

Au terme du traitement de ce chapitre, il ressort que l'efficacité du dispositif du processus de recouvrement des créances d'une entreprise dépend de la portée des mesures préventives dont elle s'est dotée, l'entreprise doit mettre en place une politique efficace de recouvrement des créances en raison de son impact sur la trésorerie de l'entreprise, Le recouvrement est de ce fait un enjeu majeur dans la stratégie qui vise à assurer l'autonomie financière d'une entreprise.

Chapitre 2 :

Conception et mise en place de tableau de bord

Introduction :

La situation concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec Les nouveaux objectifs. Dès lors que le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage. Le tableau de bord a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de Pilotage de la performance. Vu son importance dans l'entreprise nous avons consacré le long de ce chapitre au développement de cet outil comme suit :

-La première partie sera consacrée à la présentation des concepts généraux relatifs au tableau de bord,

-La deuxième partie sera consacrée aux méthodes de conception de tableau de bord

-Nous consacrons la dernière section à la démarche à suivre pour la conception d'un tableau de bord

Section 1 : concepts généraux sur le tableau de bord

Le « tableau de bord » reste aujourd'hui une abstraction pour nombre d'acteurs d'entreprise .outil mal connu ,très souvent réduit à des notions financières ,centré sur la rentabilité et donc peu parlant pour l'action quotidienne ,le tableau de bord n'est pas un outil courant chez tous les entreprises Pour cela nous allons approfondir les concepts liés à la notion de tableau de bord en commençant par le définir et par cerner son importance dans l'organisation puis nous allons parler de ses fonctions et son contenu et enfin nous allons énumérer les grandes familles de tableaux de bord.

1-Définitions

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 de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégique .il est composé d'u support d'information et de la documentation qui permet de l'exploiter¹⁶

Le tableau de bord est un outil d'aide à la prévision : le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10), conçu pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent, et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction¹⁷

¹⁶ Claude Alazard, sabine separi, *contrôle de gestion manuel et application*, édition Francis le Febvre, p5

¹⁷ Bernard collasse, *op.cit* ,p1133

2. L'importance de tableau de bord¹⁸ :

Dans le cadre de ses responsabilités, le manager est conduit à mener de nombreuses actions orientées vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'entreprise (management des équipes, organisation, conduite de réunion interne et externe, entretien, visites de clients)

Pour toutes ces actions, il devra être à l'écoute, analyser les différents points de vue, mener des arbitrages et prendre des décisions en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Il s'appuie sur des experts et consultera son tableau de bord pour prendre le recul nécessaire avant de décider.

Le tableau de bord prend tout son sens et sera pleinement justifié si, en plus des informations stratégiques qu'il contient, il pourra répondre aux exigences suivantes :

- Imagination du futur ;
- Définition des objectifs et des performances d'actions ;
- exécution décentralisée par chaque gestionnaire ;
- analyse des écarts et des causes ;
- ¹⁹Disponibilité et d'accessibilité ;
- fiabilité de l'information fournie et analysé.

¹⁸ Roger aïim, *100 questions pour comprendre le tableau de bord*, afnor, dénis cedex, 2009 p 7
VILAIN Laurent, *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, master spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003

3-fonction du tableau de bord ²⁰:

Le tableau de bord est devenu l'outil le plus utilisé par les entreprises pour l'analyse et le diagnostic de leur situation économique et la mesure de leur performance.

Selon ALAIN FERNANDEZ le tableau de bord remplit les fonctions suivantes

3.1 visions cohérentes par rapport aux objectifs :

Le tableau de bord est un outil permettant aux décideurs d'avoir une image simple et claire de la situation de l'entreprise et son environnement, de ce fait il doit donner une vision cohérente avec les objectifs du système à piloter.

3.2 Mesure de la performance et anticipation

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accomplir (tendance) garanti pour l'équipe une mesure fiable de performance .IL EST en effet important de présenter un certain nombre d'informations ou tendance .car pour estimer que la situation de l'entreprise est saine il faut comparer sa performance avec celle de ses concurrents, et comparer son évolution par rapport a celle de concurrents

3.3 Signalisations des dysfonctionnements :

Le tableau de bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements des seuils ou tout autre type d'alarme .certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'aide au diagnostic et apportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.

²⁰ Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise, ED d'organisation, 1999, paris p,149

3.4 Simulations :

Le tableau de bord offre des possibilités de la simulation des situations prédéterminées, à travers l'injection d'informations sur les changements prévus

-référence communes pour l'équipe

Le groupe est un rassemblement d'individus fondé sur une interaction mutuelle et au sein desquels s'établissent des relations conduisant à une intégration

Lors de la prise de décision en groupe, le tableau de bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble de décideurs partageant une même problématique

4.4 Communication :

Le tableau de bord facilite la communication entre les acteurs de l'entreprise, ce qui intègre le tableau de bord dans une sphère de partage des connaissances

5.4 Outil personnel :

Les informations contenues dans le tableau de bord sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système, de même il remplit une fonction d'éducation, car au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulée du système, l'équipe de décision fera évoluer l'instrument

4-continu et familles de tableau de bord :

4.1continu de tableau de bord :

Le continu d'un tableau de bord est standard quelque soit l'activité exercée par l'entreprise (commercial, de production ou de prestation de service). il est composé de quatre zone principales comme suit :

❖ **Zone des résultats :**

On trouve dans cette partie les valeurs des indicateurs qui mesurent les réalisations des objectifs. Ces indicateurs peuvent s'appliquer :

- **A l'activité** : nombre d'articles fabriqués, heures machine effectuées
- **Au cout de réalisation** : charge, dépenses
- **A l'efficacité** : ratio donnant le chiffre d'affaire de l'année en cours sur le chiffre d'affaire de l'année précédente

En plus du résultat du mois en cours, on peut trouver dans cette zone le cumul depuis le début de l'année mois en cours

❖ **Zone des objectifs :**

On trouve dans cette zone les objectifs (prévisions) définis dès le début, la comparaison avec les résultats permet de faire ressortir les écarts

❖ **Zone des écarts :**

Cette zone contient les écarts entre les réalisations et les prévisions parfois l'écart est donné en pourcentage (taux de réalisation de l'objectif)

❖ **Zone d'analyse :**

Dans les entreprises c'est généralement le responsable du contrôle de gestion qui analyse et commente les résultats et les écarts du tableau de bord, afin d'orienter les responsables de l'entreprise pour la prise de décision.

Les données des trois premières zones peuvent être affichées sur le tableau de bord avec des formats divers : tableaux, graphiques, indicateurs visuels clignotants²¹

4.2 Les familles de tableau de bord²² :

²¹ Marie Hélène Delmond et autres, tableau de bord pour manager, édition groupe revue Fiduciaire, 1999, p 98

❖ Le tableau de bord fonctionnel

Le tableau de bord fonctionnel est appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou toute autre entité

Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une Entité, ayant une structure définie, et cela en présentant des indicateurs permettant le Suivi de ses activités, et qui représentent les fonctions de l'entreprise, issues par Exemple de l'organigramme ; dans ce cas, il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel Est associé un plan d'action.

Le tableau de bord de projet:

Ce type de tableau de bord est spécifique à la direction d'un grand projet et axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects suivant : technique –qualité –coûts –délai .Ses indicateurs reflètent la maîtrise et le suivi de la structure de la base de travail, et la réalisation des jalons de fin d'étape. Il est principalement destiné aux responsables du projet. Le tableau de bord de type « Task force » sera réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet », mais pour contrôler et piloter une activité précise, un produit ou un événement.

❖ Le tableau de bord de pilotage :

Il correspond à une préoccupation des décideurs qui est l'atteinte des objectifs avec des moyens limités, il a donc pour obligation de suivre l'atteinte des objectifs selon le plan d'action tracé. C'est bien là, le type de tableau de bord qui assure l'aide au pilotage, nécessaire à la gestion d'une entreprise et à donner à la direction des moyens généraux d'apprécier les informations clés pour le pilotage

❖ **Le tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord dit « business balanced scorecard »(BSC), « business balanced scorecard » (BBS) ou aussi, tableau de bord « équilibré » ou « prospectif » a été développé par R.S.KAPLAN et D.P NORTAN

Orienté sur la stratégie de l'entreprise le tableau de bord prospectif a pour but d'évaluer les conséquences d'une décision prise sur le long terme et de valoriser l'ensemble des actionnaires et clients de l'entreprise. Contrairement au tableau de bord de gestion (fonctionnel, projet ou stratégique) qui mesure une performance dans le cadre d'une organisation connue. Le tableau de bord équilibré se propose à partir d'un projet d'entreprise et d'une volonté stratégique de la direction (vision), d'envisager avec le concours de tous les niveaux de l'entreprise, partie prenante en termes d'appropriations d'objectifs, de mener une réflexion sur les évolutions de la structure existante pour qu'elle puisse répondre aux objectifs souhaités

✓ **Les fondements de tableau de bord**

Pour élaborer le tableau de bord équilibré il est nécessaire que la direction de l'entreprise, à travers son projet, ait défini sa stratégie et sa vision du futur. Les quatre axes stratégiques qui permettent de conduire les changements, de mesurer et d'apprécier la performance, selon les principes de R.S.KAPLAN et NORTAN sont :

✓ **L'axe apprentissage et organisationnel :**

Il concerne les capacités de conduire le changement est relatifs aux hommes qui composent l'entreprise (potentiel, formation, motivation, implication), aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités (infrastructures) et aux systèmes d'informations et de communication dans l'entreprise (diffusion de l'information, retour d'expérience)

✓ **L'axe clients**

Il faut mettre en place les indicateurs portant sur l'amélioration en terme de performance vis-à-vis des clients (fidéliser les clients, trouver de nouveaux clients, degré de satisfaction des clients, parts de marché)

✓ **axe financier**

Améliorer la croissance économique de l'entreprise et sa rentabilité par l'amélioration constante des coûts de productions et hors production .améliorer la rentabilité financière (prises de commandes, chiffre d'affaire, productivité, gestion du capital investi)

✓ **axe processus interne**

On s'attachera à améliorer structurellement l'entreprise par l'amélioration des processus internes relatifs à la qualité industrielle, la logistique, les achats, la R et D, la qualité de l'après –vente ²³

❖ **Le rôle du tableau de bord prospectif²⁴ :**

Le tableau de bord prospectif permet de :

-Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs : le fait d'utiliser des indicateurs pour communiquer permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure.

-Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques : la comparaison des niveaux de performance que les initiatives stratégiques veulent combler.

-Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble

-Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : mettre l'accent sur la notion de bouclage du système .en s'assurant que la stratégie a été exécutée comme prévu et réexaminer les hypothèses afin de s'assurer que la théorie qui guide les actions reste pertinente au regard des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par la structure

²³ Roger Aïm, *op .cit*,p105

²⁴ Rome Dupuis, *le contrôle de gestion dans les organismes publique*, édition PUF, France, 1991, p181

❖ **Les avantages et les limites de tableau de bord prospectif ²⁵:**

1. LES AVANTAGES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIFS :

Le tableau de bord prospectif présente plusieurs avantages pour l'entreprise. Nous retiendrons principalement :

Des indicateurs synthétiques assurant une plus grande convergence des actions et de stratégie

Le tableau de bord équilibré met l'accent d'une manière plus nette sur les indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction clients, la création de valeur pour les actionnaires ou les indicateurs financiers dans la gestion des ressources humaines

2. LES LIMITES DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIFS :

Nous retiendrons principalement la difficulté d'interprétation de certains indicateurs qualitatifs satisfaction client par exemple, ce qui nécessite que le responsable garde un esprit critique quant à la pertinence de ces indicateurs

En conclusion, rappelons que le succès du tableau de bord équilibré, comme le tableau de bord de gestion, ou de tout autre outil dépend en grande partie :

-Des conditions de mise en place et d'utilisation

-Des personnes qui ont la responsabilité de l'utiliser aux mieux des intérêts de l'entreprise

Section 2 : méthodes d'élaboration du tableau de bord :

La conception d'un tableau de bord au sein d'une entreprise nécessite de suivre une méthode bien structurée pour obtenir un tableau de bord aidant à la gestion de l'entreprise. Parmi ces méthodes on cite :

²⁵ Rome Dupuis, *le contrôle de gestion dans les organismes publique*, édition PUF, France, 1991, p181

1- La méthode Objectifs -Variables d'Action-Responsabilités:

❖ Présentation de la méthode²⁶ :

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiole et Hugues Jordan, elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde.

❖ le rôle de la méthode²⁷ :

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action- responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :

- Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques, dans toute l'organisation, il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication.
- S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'informations pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est par conséquent un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un "consensus construit" entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus visant à prendre en compte la vision de chaque "strate de la hiérarchie" et non d'une vision autocratique du "management par objectif".

Elle se situe parmi les démarches d'aide au management permettant une compréhension des relations de cause à effet et peut être couplée avec la démarche américaine de la «carte stratégique»

²⁶ <http://www.tagna-nice.e-monsite.com>, consulté le 22/04/2016 à 14 :30

²⁷ Farouk hemisi et autre, contrôle de gestion, Bréal, paris 2007, p 158

De manière générale l'objectif essentiel de cette méthode, est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun des niveaux ses propres variables clés d'action qui ayant un impact fort sur l'objectif globale. Ce qui va conclure des plans d'action principaux mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, et ceux-ci en formant des équipes travaillant en groupe de projet.

Pratiquement, la méthodologie s'appuie sur des "grilles" ou "matrices" remplies par chaque responsable dans la hiérarchie, ces grille doivent ensuite être intégrées pour permettre une convergence des objectifs et des plans d'action des différents niveaux hiérarchiques de responsables.

Selon les fondateurs de la méthode OVAR, cette dernière peut s'appliquer comme démarche à l'organisation dans son ensemble mais aussi à une partie précise (une direction, une division, un service, un projet...)

La délégation d'objectifs s'effectue donc à la suite d'un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun, mais à partir de variables d'action concrètes et réelles.

Il existe trois exigences d'une variable d'action. Tout d'abord, elle doit être contrôlable. Ensuite, elle doit se produire avant l'objectif. Enfin, elle doit être une relation de cause à effet entre l'action et les objectifs variables, c'est-à-dire que si une variable d'action se produit, l'objectif devrait très probablement suivre.

Les tableaux de bord de chaque responsable seront déduits des choix d'objectifs pour chacun d'entre eux la méthode OVAR permet de définir l'élaboration du système d'information d'aide à la décision dans l'organisation et la construction des budgets. Cela signifie que les variables d'action pour le niveau N sont des objectifs pour tout N - 1 niveau. Tout gestionnaire est alors responsable du choix et de la définition de sa propre action de variables, ce qui signifie un degré très élevé de délégation.

Une fois créé chaque objectif, variable d'action et plan d'action, au moins une mesure de la performance (indicateur) doit être définie. Et pour chaque mesure de la performance, une norme de référence doit être trouvée, qui peut être basée sur les résultats ou les repères historiques ou même des objectifs.

❖ Les étapes de la méthode OVAR :

La méthode OVAR est composée de quatre étapes importantes:

✓ Clarification des missions et des objectifs :

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

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

Attribution des responsabilités :

- À cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

✓ Identification des variables d'action

C'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1)

✓ Mise en forme du tableau de bord :

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

2- la méthode GIMS:

❖ Historique de GIMSI

La méthode GIMSI a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998 sous le titre « Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise » aux éditions d'organisation groupe Eyrolles. C'est un ouvrage de référence pour la norme AFNOR FD X 50-171 Système de management de la qualité Indicateurs et tableaux de bord. Fort de son succès, le livre a été remanié et rebaptisé une première fois sous le titre Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", avant d'être proposé dans sa version définitive : "Les nouveaux tableaux de bord des managers" publié en 2003, réédité en 2005, puis en 2008 enfin en 2011 toujours aux Editions d'Organisation. Il s'agit de la 5ème édition, la dernière Cette dernière édition est une révision majeure de l'ouvrage capitalisant l'expérience cumulée de 10 ans de mise en œuvre de la méthode et des systèmes décisionnels dans la quasi totalité des secteurs d'activités, privés et publics. Le nom de marque « GIMSI » est déposé auprès de l'INPI depuis 1995.

❖ Le cadre méthodologique GIMSI ²⁸:

GIMSI définit un cadre méthodologique afin de mieux formaliser les conditions de réussite du projet Business Intelligence centré sur la problématique du "tableau de bord". La méthode a pour ambition de dynamiser l'originalité et la créativité des concepteurs et utilisateurs. C'est ainsi que l'on réussit l'intégration du système de tableaux de bord au cœur de la culture d'entreprise sans perdre de vue la question du pilotage de la performance.

La méthode GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les 3 questions essentielles :

²⁸ <http://www.tagna-nice.e-monsite.com>, consulté le 22/04/2016 à 14 :30

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu)
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises.
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

❖ Signification de l'acronyme GIMSI :

- G : Comme généralisation :

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

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

- M : Comme Méthode et Mesure

GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe.

- S : Comme Système et Systémique :

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

- I : comme Individualité et Initiative :

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

❖ Le phasing de la démarche de la méthode :

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques : 1) Identification, le contexte et les axes stratégiques, 2) Conception, Que faut-il faire, 3) Réalisation, Comment le faire, 4) Suivi dans la durée.

-Tableau n°3 le phasing de la démarche GIMSI :

<p>1. Identification</p> <p>Quel est le contexte?</p> <p>Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention</p>	<p>Etape 1 : Environnement de l'entreprise</p> <p>Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet</p> <p>Etape 2 : Identification de l'entreprise</p> <p>Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2. Conception</p> <p>Que faut-il faire ?</p> <p>Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p>	<p>Etape 3 : Définition des objectifs</p> <p>Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale</p> <p>Etape 4 : Construction du tableau de bord</p> <p>Définition du tableau de bord de chaque équipe</p> <p>Etape 5 : Choix des indicateurs</p> <p>Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés</p> <p>Etape 6 : Collecte des informations</p> <p>Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs</p> <p>Etape 7 : Le système de tableau de bord</p> <p>Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale</p>

<p>3. Mise en œuvre Comment le faire ?</p> <p>La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p>	<p>Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats</p> <p>Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p>
<p>4. Amélioration permanente Le système correspond- il toujours aux attentes ?</p>	<p>Etape 10 : Audit Suivi permanent du système</p>

Source : [http/ : www. tagna-nice.e-monsite.com](http://www.tagna-nice.e-monsite.com), consulté le 22/04/2016

SECTION 3 : ELABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANE

Les indicateur de performance constitue l'élément essentielle pour l'élaboration d'un tableau de bord pour cela nous allons consacrer la troisième partie pour le traitement de ces dernier comme suit :

Définition

Un indicateur peut être perçu comme une information qui permet de connaître l'état d'un système à un instant T et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation de la situation .dans ce dernier cas, il doit permettre au responsable de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires

❖ condition de pertinence des indicateurs :

Il y a de nombreuses règles et conditions à respecter pour que les indicateurs jouent Pleinement leurs rôles.

De manière générale :

- la définition des indicateurs doit être cohérente pour l'ensemble de l'organisation ;
- les indicateurs doivent être conçus, reconnus et acceptés par les acteurs utilisateurs pour être utile et choisi. ²⁹

❖ Critère de choix des indicateurs³⁰ :

-pertinent : il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions

-fiable : les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et les retraitements nécessaires (exemple : utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks).

²⁹ Farouk Hmisi, op.cit, p 140

³⁰ Alain Fernandez, p 142

La procédure d'élaboration doit être clairement définie et préalablement validée .à défaut, les indicateurs et donc les tableaux de bord, seront considérés comme peu crédibles et les responsables s'en détourneront.

Synthétique : l'indicateur doit être un très bon « résumé » de l'état d'un système il ne doit pas être redondant

-stable : un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable, notamment dans son mode de calcul ou sa périodicité .en effet, s'il est modifié constamment, il sera difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en sera fortement amoindri

-évolutif : les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer .ainsi, les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

Mesurable : un indicateur est apprécié :

- en terme d'évolution (amélioration ou de dégradation)

- en terme d'écart

-l'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour garantir sa fiabilité à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur .ainsi, certains indicateurs doivent être calculés chaque jours alors que d'autres sont déterminés chaque semaine ou chaque mois

❖ **Le déroulement de la phase de choix des indicateurs³¹ :**

Le choix des indicateurs de performance s'effectue selon Alain Fernandez en deux phases :

-la première phase consiste à l'étude des causes qui justifient le choix d'un indicateur selon sa force explicative d'un phénomène, donc les indicateurs doivent être choisis en fonction des objectifs fixés

³¹ Alain Fernandez, op.cit ,p172

Le deuxième consiste en la sélection des indicateurs qui se réalisent on donnant des notions à plusieurs indicateurs proposés pour l'explication d'un phénomène et pour la mesure d'une performance ,et après le remplissage d'une grille regroupant des indicateurs proposés et leurs caractéristiques (points forts et points faibles) et leurs forces explicatives ,la sélection sera plus aisée à entreprendre

En fin chaque indicateur pour être facile à interpréter doit avoir un cahier des charges définissant son nom , sa formule de calcul ,sa source d'information ,son inscription dans le temps , sa périodicité , son mode de présentation (chiffre ,histogramme ..), ses références servant de base de comparaison (objectifs , historique ,autre centre jugé comparable ,référence externe ...)de ce fait chaque indicateur doit avoir sa fiche d'évaluation

❖ **Typologies d'indicateurs**

Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs.

➤ la nature de l'indicateur lui-même :

– indicateurs de résultat ou de progression : information sur le résultat d'une action finie ou sur une action en cours ;

– indicateur global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de

Plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis

❖ l'utilisation ou le rôle de l'indicateur ³²:

– indicateur d'alerte : un indicateur pour pointer un seuil, un dépassement d'une variable,de manière rapide et simple ;

– indicateur d'équilibration : un indicateur pour constater un état, un degré d'avancement par rapport à un objectif ;

– indicateurs d'anticipation : un indicateur pour donner une tendance future, une extrapolation ou une simulation d'une variable

³² Alain Fernandez, op.cit, p 157.

➤ Selon la nature du phénomène mis sous contrôle³³ :

Les indicateurs de performance : ces indicateurs mesurent l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la réalisation de sa mission

-les indicateurs de pilotage : ils mesurent les moyens entrepris et les conditions de réalisation des objectifs pour atteindre la performance voulue

-les indicateurs d'éclairage : ces indicateurs mesurent les phénomènes externes à l'entreprise (son environnement) mais qui peuvent influencer sur son évolution telle que la concurrence

➤ Selon la durée de vie du phénomène mesuré :

-Les indicateurs structurels : ces indicateurs s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités, de l'environnement

-les indicateurs conjoncturels : ces indicateurs sont liés à un projet ou un plan ponctuel et ne dure pas

➤ Selon leur mode d'élaboration :

- les indicateurs verticaux (hiérarchiques) : ils déploient les objectifs généraux de l'entreprise au travers de la structure

-les indicateurs de processus : ces indicateurs génèrent des relations inter-fonctionnelles 34

³³ Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, Ed, Dunod, paris, 1998, p72

❖ **Fonction d indicateurs³⁵ :**

dans un contexte concurrentiel fondé aussi bien sur les coûts que sur la qualité et les services, les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place des indicateurs financiers qui impliquent davantage les responsables et qui aident à un suivi permanent.

Ainsi, aujourd'hui la performance globale implique la mise en place de trois types de fonctions pour bien là mesurer et là piloter.

- Une fonction de coordination : les compétences, les métiers sont variés au sein d'une organisation changeante et apprenante mais il faut que la synergie s'établisse entre tous les acteurs ; c'est pourquoi il est nécessaire d'assurer une coordination entre les objectifs de différents niveaux par une connaissance permanente des indicateurs de chacun.

- Une fonction de suivi : la collaboration entre de nombreux partenaires internes et extérieurs induit un suivi nécessaire pour recentrer, si besoin est, par des indicateurs qui intègrent toutes les dimensions quantitatives, financières et qualitatives.

- Une fonction de diagnostic : les facteurs clés de succès actuels et potentiels doivent être connus en permanence pour assurer les orientations stratégiques les plus performantes, là encore, des indicateurs sur des paramètres variés internes et externes doivent aider à surveiller les évolutions en temps réel.

³⁵ Claude Alazard, sabine seperi, contrôle de gestion manuel et application, édition Francis le Febvre page556

Conclusion :

L'audit a pour vocation d'apporter une assurance sur la bonne gestion de l'entreprise dans le respect de ses textes fondateurs et des constats en vigueur. L'appréciation du contrôle interne est l'une des préoccupations des services d'audit. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne de gestion des recouvrements des créances doit être analysé en incluant la notion de risque.

L'audit interne doit assurer une bonne maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise et apporter efficacité par la mise en œuvre effective et rapide d'action d'amélioration. Pour ce faire, un audit on doit suivre une démarche rigoureuse avec des techniques et outils idoines.

Par conséquent, l'auditeur ne doit pas être perçu comme un gendarme pour l'entité.

Chapitre 3 :
Essaie de la mise en place
d'un tableau de bord

Introduction :

Pour mieux s'organiser chaque entreprise a besoin d'établir et bien choisir des les outils de contrôle de gestion qui conviennent a son mode de gestion et que parmi on a cité le tableau de bord qui sera l'outil de gestion choisie par notre organisme d'accueil

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette partie nous allons présenter l'entreprise et ces différents services

1-Historique de l'entreprise :

La compagnie des signaux et d'entreprises électriques est installée en Algérie depuis 1946, en tant que succursale de la société anonyme française (CSEE France). La CSEE a participé à la réalisation des plusieurs projets avec SONATRACH, Ministère de la Défense, Ministère des Postes et Télécommunications et Wilayas.

-En 2003, la CSEE France devenu «CS communication et système », a transformé la succursale en E.U.R.L de droit algérien et dont le capital est détenue à 100% par CS France.

-En 2004, des partenaires algériens ont racheté les 100% des parts sociales détenues par CS France dans CSEE Alger, et de ce fait, la société devient S.A.R.L CSEE Alger, de droit algérien.

La S.A.R.L CSEE Alger participe pleinement au programme gouvernemental ambitieux de développement et de modernisation du rail en Algérie, particulièrement dans le domaine de la signalisation, télécommunication et énergie. Les bonnes performances enregistrées jusqu'à présent, permettent à CSEE Alger d'appréhender l'avenir avec optimisme et avec la confiance de ses partenaires.

3.1. Direction générale :

La direction générale est chargée de concrétiser les finalités de la société et de mettre en place une stratégie de travail permettant à la CSEE de fonctionner rationnellement et de veiller à la bonne marche de toute les directions sous sa tutelle afin d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés

- Les finalités de la CSEE :

Les finalités de la SARL CSEE sont liées a :

- sa vocation et son crédo : renforcer la position concurrentielle en se positionnant parmi les meilleurs dans son domaine d'activité
- la doctrine des actionnaires : réactiver la société par un développement diversifiés, en soutenant l'expansion et la croissance, et en procurant les atouts de la réussite
- Aux objectifs es dirigeants : participer à l'essor de la société en promouvant son image et en suscitant la confiance des clients et de contribuer à la réalisation de l'objectifs économique de la société
- Aux aspirations du personnel : en cultivant le sentiment d'appartenance à la société CSEE-ALGER chez le personnel, en améliorant sa situation sociale et économique

➤ Les Objectifs généraux et commun de la CSEE :

Les objectifs généraux et communs de la SARL CSEE se présentent comme suit

- Fructifier les investissements et les ressources disponibles ;
- Maximiser les profits ;
- Capitaliser le savoir-faire et le développer ;
- Optimiser la gestion des ressources humaines, matérielles et financière (productivité et rendements) ;
- Améliorer la coordination, la communication et la motivation interne ;
- Consolider et conforter la taille de la société (part de marché, meilleure position concurrentielle) ;
- Développer les possibilités d'expansion et de croissance ;
- Elargir les champs d'investigations des alternatives de développement .

3.2. Direction opérationnelle (opération) :

La direction opérationnelle est la pièce maitresse de l'organigramme. Sa principale mission est la mise en exécution et le suivi des contrats portant sur les travaux de réalisation des différents chantiers. La gestion des phases de projets au sein de la direction est décentralisée. Ces phases sont partagées entre les deux départements qui composent la direction, à savoir ; le département d'Etudes et le département Réalisation.

➤ Département études :

Les missions du département d'études sont :

- Procéder à une analyse de l'ensemble des études tant sur les pièces graphiques que sur les pièces écrites des ouvrages projetés avant et pendant l'exécution des travaux
- Etablir d'éventuels plans de modifications au niveau des études d'exécutions et les soumettre aux clients, pour approbation et lever les éventuelles réserves
- Vérifier les plans d'exécution relatifs aux éventuelles modifications au cours de l'exécution du projet et les différentes approbations nécessaires
- Rechercher et préconiser toutes solutions pouvant aboutir à une économie sur le projet (cout et délai), sans affecter la qualité et les normes.
- Etre le dépositaire de la documentation technique de la société, et de susciter une activité, qui a pour objectifs d'augmenter le socle de connaissances générales de la société (spécifications techniques, notes de calcul, procédures de montage et de travail, modes opératoires, normes techniques et réglementaires)

➤ **Département réalisation :**

Ses fonctions sont :

- Assurer la réalisation du projet en respectant le budget prévisionnel ainsi que les délais d'exécution.
- Suivre l'avancement des travaux et faire un reporting à la direction
- Assurer la coordination entre le siège et les chantiers
- Participer avec les chefs de projets à l'élaboration et l'établissement des projets de marché de régulation et d'avenants éventuels en vue de leur approbation
- Suivi financier des chantiers et élaboration des rapports
- Programmer et animer les réunions périodiques ou extraordinaires de chantier dont il établit les procès –verbaux
- Prévenir et résoudre les éventuelles difficultés rencontrées dans l'exécution des ouvrages, et les problèmes posés par les chefs projets

- Veiller à la bonne utilisation des moyens, et faire des propositions d'actions immédiates pour pallier aux retards et insuffisances constatés
- Etablir les rapports mensuels des projets qui devront mentionner la situation physique et financière des ouvrages, une analyse comparative avec les prévisions et devront aussi comporter des propositions de solutions pour les éventuels écarts
- Coordonner les interventions des différentes parties prenantes dans la réalisation du projet, en tenant compte des critères (coûts –qualité –délais).
- Analyser de la situation du chantier et son évolution, établir les responsabilités en cas de dysfonctionnement, et assure la remontée d'information à la direction générale
- Assurer la réalisation des différentes étapes du projet, le franchissement des jalons en respectant le budget prévisionnel alloué.

3.3. Direction business et développement :

La direction business et développement chargée de promouvoir l'activité de la société et d'assurer la pérennité de son plan de charge dans le temps. Ses principales missions sont la prospection du marché, la réponse aux appels d'offres et différentes consultations, la finalisation et négociation des contrats principaux et / ou de sous traitante, ainsi que la prise en charge de tous les approvisionnements nécessaires et rentrant dans le cadre des réalisations des projets

➤ Département développement

Les fonctions de ce département se présentent comme suit:

- Procéder à la prospection du marché algérien (court et moyen terme) et /ou international (a long terme , afin de développer les activités de la CSEE
- Etudier et analyser les différentes possibilités de partenariat pour les projets spécifiques
- Répondre aux appels d'offres
- Négocier et finaliser les contrats

➤ **département approvisionnement**

La mission principale de ce département est l'approvisionnement de la CSEE, en produits et équipements nécessaires à la réalisation des projets, selon un plan d'actions établi préalablement par les départements et validé par la direction générale

Pour ce faire et rendre cette mission plus aisée, il était primordial de créer au sein de ce département une base de données composée essentiellement d'un fichier contenant l'ensemble des équipements électriques et électronique d'une part, et d'autre part d'un fichier composé de l'ensemble des équipements utilisés par les chantiers de la CSEE ainsi que les prix y afférents.

Cette base de données est actualisée semestriellement. Cette actualisation permet au département développement de répondre à tout moment aux différentes sollicitations.

3.4. Direction de l'administration et des finances :

Dans le cadre de l'autonomie de gestion, une utilisation rationnelle des moyens financiers de la compagnie est de rigueur. Le besoin de rationalisation des ressources financière tend nécessairement vers une meilleure maîtrise du système d'information perçue à travers les données d'exploitation fournies dans les états comptables et financiers

Une bonne administration des finances, réalisée dans des délais raisonnable et sur des supports de gestion normalisées, est d'un apport considérable pour la compagnie dans l'analyse de son activité et la prise de décision

Cette direction est composée de deux départements dont l'un est chargé du volet administratif ayant trait aux ressources humaines et moyens généraux, et l'autre chargé du volet financier. Ces deux départements travaillent en étroite collaboration avec l'ensemble des directions et les assistent pleinement dans leurs tâches.

➤ **Département de l'administration et des moyens humains**

Le département de l'administration et des moyens humains est chargé de gérer et superviser l'ensemble des moyens humains de la CSEE. Dans ce cadre, ses principales missions sont résumées ci-après :

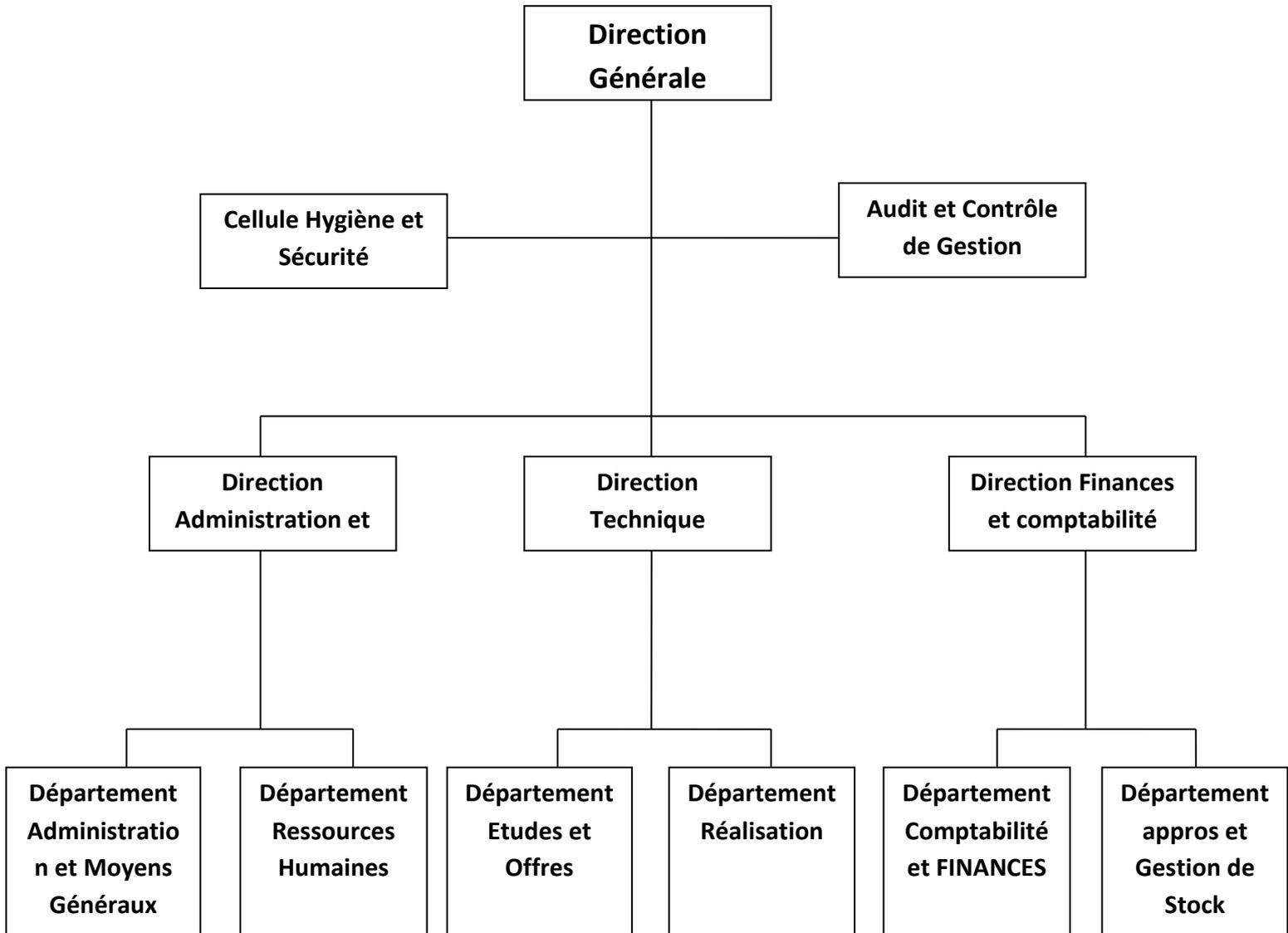
- Mettre en place une procédure de recrutement du personnel
- Gérer la carrière de l'ensemble du personnel
- Assurer une étroite collaboration avec les autres
- Directions, la promotion des ressources humaines et leur formation

➤ **Département des finances et comptabilité :**

La fonction financière et comptable assure l'ensemble des actions liées aux opérations financières et comptables de la compagnie. Elle est assurée par le département des finances et de la comptabilité au niveau central et par des services au niveau inférieur ses missions sont :

- Veiller à l'application et au respect des procédures financières et comptables
- Fournir les éléments d'appréciation nécessaires à l'établissement du plan de financement de la société, préparer et contrôler les prévisions de trésorerie de la société
- Veiller à l'établissement des «états financiers et comptables »
- Animer et coordonner les travaux de bilan
- Veiller à l'établissement régulier des états de rapprochement bancaire

Organigramme de la SARL CSEE-ALGER



Section deuxième : démarche de réalisation de tableau de bord au sein de la SARL CSEE-ALGER

Durant cette partie de l'étude nous allons essayer de projeter les concepts déjà traité, pour l'élaboration des tableaux de bord de la direction de l'administration et finance qui sont l'ordre de deux tableaux le tableau de bord financier et le tableau de bord de la gestion des ressources humaines.

Afin d'établir ces deux tableau nous avons choisi comme démarche, la démarche française OVAR qu'on a déjà traitée dans le chapitre précédant

La mise en place d'un tableau de bord avec cette démarche se résume en quatre étapes. Tout d'abord nous allons définir les missions et les objectifs de service administration et finance . Dans un second temps, on identifie les variables d'action puis on choisit les indicateurs les plus pertinents reflétant l'évolution de ces variables clés. En fin, nous allons mettre en place des normes et des clignotants afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

1. Clarification des missions et des objectifs :

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités Et les domaines d'intervention de chaque manager

Pour définir la mission du service ciblé par notre étude il nous faut répondre aux questions essentielles suivantes :

Que fait le service ?

Pour qui travaille t-il ?

Pourquoi travaille-t-il ?

A l'aide de ces questions nous pourrons déduire les objectifs qualitatifs et quantitatifs du service et construire son tableau de bord

La clarification des objectifs passe par les réponses apportées aux deux questions suivantes :

-Quelle est le point essentiel sur lequel le manager est évalué ? Qu'attend-on de ce responsable (chefs de service généralement)

-En quoi les décisions et les actions d'un manager donné contribuent-elles à l'atteinte d'objectifs organisationnels plus globaux ?

Ces objectifs sont en général en nombre réduits, clairs, fixés selon un horizon de temps et le plus important que ces réalisations soient possibles. La définition des objectifs ne devrait pas poser de difficultés majeures si un organigramme de gestion est bien établi

L'élaboration d'un tableau de bord risque d'être rejetée si elle n'est pas cohérente avec la structure en place. La construction et le fonctionnement d'un système de tableau de bord est susceptible de mettre en évidence les défauts de l'entreprise de tout ordre et d'apporter des évolutions organisationnelles

La clarification des missions et des objectifs s'effectue au travers d'une démarche interactive au cours de laquelle le contrôleur de gestion ou la personne chargée du projet de tableau de bord rencontre les différents responsables concernés dans le but d'identifier qui fait quoi, les attributions des missions de chacun et ses moyens d'action ainsi que les éventuelles délégations d'autorité successive. Le premier organigramme de gestion ainsi dressé est ensuite soumis aux responsables pour être, si nécessaire, modifié et revu en commun

2. L'identification des variables d'action :

Il s'agit donc de la phase la plus délicate dans la démarche de conception d'un tableau de bord elle consiste à identifier et cerner les relations de causes à effets entre les

Paramètres qui vont conditionner la performance. Pour obtenir cette liste

Nous allons isoler deux grandes démarches :

_ Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.

_ Une autre démarche consiste à analyser les processus de service en question et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

3. *Choix des indicateurs* :

Après avoir défini les variables d'action, il est possible de sélectionner et choisir les indicateurs qui vont rendre compte du niveau d'atteinte d'objectifs fixés, ainsi qu'au niveau de maîtrise de l'ensemble des variables d'actions choisies. Cette partie propose un certain nombre de réflexions et des recommandations pratiques pour identifier les indicateurs de gestion les plus pertinents.

3.1. Caractéristique d'un bon indicateur de gestion :

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne faut multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs. Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

-La fidélité : il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.

-La clarté : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.

-L'absence de biais : un indicateur ne doit pas être facilement manipulable.

-La productivité : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

3.2 La typologie des indicateurs :

En distingue trois types d'indicateur de gestion comme suit :

-Les indicateurs de résultats : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délai, coût etc.)

-Les indicateurs de moyens : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.

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

En pratique, nous constatons qu'une partie des indicateurs retenus sont faciles à mettre en place dans le système d'information. Cependant, pour les autres il faudra mettre en place d'autres capteurs. Il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.

3.4. La mise en place des normes et des clignotants :

Etant donné que la fonction du tableau de bord est d'informer les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non-atteinte des objectifs : l'information du tableau de bord doit être dynamique et parlante. Pour réaliser ceci il faut que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- Les valeurs cibles, c'est à dire les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientations
- Les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
- Les normes externes : on compare les unités de gestion (usine, services, agences,...) entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents.

La mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés ainsi qu'une mise en place de la présentation qui permettent d'accélérer l'analyse appelés les clignotants .

Section 3 : les tableaux de bord de direction administration et finance de la SARL CSEE ALGER

A travers cette section nous allons présenter les tableaux de bord de la direction administration et finance de la SARL CSEE ALGER qu'elle répartie en deux grand départements : département de l'administration et des moyens humains avec le tableau de bord administratif et le département de la finance et comptabilité avec le tableau de bord financier

1. Le tableau de bord département de l'administration et des moyens humains :

Dans cette partie nous allons présenter le tableau de bord du département de l'administration et des moyens humain ; ses objectifs, son plans d'action sa forme ainsi que ses indicateurs de performance.

1.1 Objectifs du département de l'administration et moyens humains :

Les objectifs de ce département se présentent comme suit :

-Apporter plus de gain et de rendement à l'entreprise grâce à

Ses moyens humains par l'augmentation de leur productivité et la réduction de l'absentéisme

-Amélioration des compétences des salariés par la formations continues au niveau de l'Algérie et même ailleurs

- Motiver les salariés, ceci passe par l'amélioration des conditions de travail, par l'augmentation des salaires, l'amélioration des services offerts par l'entreprise et en assurant une bonne gestion de carrière

Tableau4 : Objectifs -plan d'action de département de l'administration et des moyens humains

Objectifs	Plan d'action	Indicateur	Calcul
Incorporer les salariés dans le rendement de l'entreprise	Augmenter la productivité	Apport salarié productivité de travail (rentabilité de main d'œuvre)	Chiffre d'affaire /NB salariés VA/NB salariés
		ratio de Dépenses en ressources humaines pour la production	frais du personnel /production
	Gestion de l'effectif	Ratio d'absentéisme Effectif moyen	NB d'heures d'absence/NB d'heures de travail théorique
	Amélioration des compétences des employés	Répartition intellectuelle des salariés	Taux des employés ayant un niveau d'études supérieures

	<p>Fournir des formations continues pour l'amélioration de compétence</p>	<p>taux des employés ayant de l'expérience</p> <p>ratio d'effort de formation</p> <p>taux de participation à la formation</p>	<p>nombre d'employés ayant une expérience de plus de 5 ans / NB total d'employés</p> <p>Montant consacré à la formation /la masse salariale</p> <p>effectifs formé/effectifs permanent de la structure</p>
<p>Motivation de personnel</p>	<p>Assurer une bonne rémunération</p> <p>Plan de carrière</p>	<p>Ratio de rémunération moyenne</p> <p>Hierarchie des salaires</p>	<p>Masse salariale annuelle/effectif moyen annuel</p> <p>Salaires moyens catégorie les mieux payés /salaire moyens des catégories les moins payés</p> <p>Nombre des promotions annuelles/effectif</p>

	Augmenter le montant des avantages liés au personnel	Taux de promotion	
		Montant des avantages liés au personnel	

Source : conception personnelle

2.2 Tableau de bord du département de l'administration et des moyens humains :

Après avoir défini les objectifs de département de l'administration ainsi que le plan d'action mis en place pour l'atteinte de ces objectifs

On présente les indicateurs de la mesure annuelle de la performance administrative pour l'année 2015. Comme le présente le tableau suivant : les valeurs sont présentées en (KDA)

Tableau 5 : tableau de bord de la direction de l'administration et de ressources humaines

Indicateurs	Valeurs réalisées pour l'année (2015)	Valeurs prévues pour l'année (2015)	Ecart
Apport salariés (KDA)	1995	1850	145
productivité de travail (KDA)	741.14	447.69	293.45

Ratio de Dépense en ressources humaine pour la production	14%	12%	2%
Ratio d'absentéisme	20%	12.5%	7.5%
Effectif moyen	150	180	-30
Nombre total des avantages liés au personnel (KDA)	5660	6440	-780
Taux des employés ayant un niveau d'étude supérieure	34%	50%	-16%
Taux des employés ayant de l'expérience	40%	55%	-15%
Ratio d'effort de formation	9%	13%	-4%
Taux des employés participant a la formation	9%	17%	-8%
Ratio de rémunération moyenne	73%	81%	-8%
hiérarchie des salaires	10%	13%	-1%
Taux de promotions annuelles	17%	14%	3%

Source : conception personnelle

2.3 Diagnostic de tableau de bord administratif :

- **Ses Faiblesses**

-Faible participation des salariés dans la réalisation de CA et la valeur ajoutée :

cela est du a la faible dépense de l'entreprise en main d'œuvre ainsi que l'augmentation de taux d'absentéisme suite au taux élevé des absences et des congés maladies répétitifs que

l'on comparant avec ce qui était prévu comme valeur pour la même année d'étude on conclut que l'entreprise n'a pas atteint son objectif de minimiser son taux d'absentéisme (écart de 7.5%)

- faible effort en formation :

Pour l'année de 2015 la SARL CSEE-ALGER n'a pas fourni trop d'efforts pour la formation de ses salariés (9%) qui sont la majorité des gens qui manque de l'expérience et de la formation

-Mauvaise politique de prévision :

On remarque aussi que Les écarts dus à la différence entre ce qui était réalisé et ce qui était prévu représentent la majorité de valeurs négatives et cela est dû a la mauvaise politique de prévisions établie par la SARL CSEE- ALGER

- Ses avantages :

Ce qui est bon pour l'entreprise est sa motivation pour son personnel à travers l'augmentation des salaires ainsi le nombre de promotion annuelle ainsi que le montant consacré aux avantages liés au personnel.

D'après ce diagnostic de tableau de bord nous avons constaté que l'entreprise doit allumer le clignotant d'alerte pour l'indicateur de niveau de formation de personnel car c'est l'indicateur le plus important pour améliorer la rentabilité de son personnel

3. Tableau de bord de département de finance et comptabilité :

3.1 Les objectifs de département finance et comptabilité :

-Augmenter la rentabilité de l'entreprise à travers l'évaluation sa politique de gestion d'investissement et

-assurer un équilibre de la structure financière de l'entreprise a travers le suivie des ratios d'équilibre financier

Assurer l'autofinancement de l'entreprise à travers la mesure et l'augmentation de la part de financement en propre dans le financement totale

Chapitre 3 : essai de la mise en place d'un tableau de bord 69

Tableau 6 : Objectifs -plan d'action de département de la finance et comptabilité

Augmenter la rentabilité de l'entreprise	<p>Evaluer la politique de l'entreprise à gérer ses investissements (les investissements ont-ils apporté de gain)</p> <p>Diminuer les charges d'exploitation</p> <p>Le bénéfice net comptable</p>	<p>Marge nette</p> <p>productivité de travail</p> <p>Taux de charges d'exploitation dans le chiffre d'affaire</p>	<p>Résultat d'exploitation/capitaux investis</p> <p>Valeur ajoutée /nombre de salariés</p> <p>Charges d'exploitation /CA</p>
Suivre l'équilibre financier de l'entreprise	Mesurer les ratios l'équilibre financier	<p>Augmentation de FR</p> <p>Diminution de BFR</p> <p>Dégager une trésorerie positive</p>	<p>Passif non courant</p> <p>actifs non courant</p> <p>Actifs courant – dettes à court terme</p> <p>FR –BFR</p>

Assurer un l'indépendance financière de l'entreprise	Augmenter la part des capitaux propre dans le total des capitaux permanent	Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres /capitaux permanent
	Diminution de l'endettement	Ratio de remboursement de la dette	Dette moyen et long terme /capacité d'autofinancement
		Taux d'endettement	Endettement net/capitaux permanant

Source : conception personnelle

Le tableau 7 : tableau de bord financier de la SARL CSEE:

Indicateur	Valeur réalisée pour l'année(2015)	Valeurs prévue pour l'année(2015)	Ecart
Chiffre d'affaire (KDA)	300353.78	152766	147587
Marge nette	53%	40%	13%

Productivité de travail (KDA)	741.14	747.69	-6.55
Taux des charges d'exploitation dans le chiffre d'affaire	17%	14%	3%
FR (KDA)	-54414	-47715	-6699
BFR (KDA)	45932	43918	2014
TN (KDA)	-100346	-91633	-8713
Ratio de l'autonomie financière (KDA)	66%	70%	-4%
Taux d'endettement	34%	20%	-14%
Ratio de remboursement de la dette	46%	52%	-6%

Source : réalisation personnelle

3.2. Diagnostic de tableau de bord administratif :

- Ses Faiblesses :

-Une faible TN (trésorerie nette) :

Cela est dû à sa réalisation annuelle d'un fond de roulement négatif et un besoin en fond de roulement positif donc l'entreprise et grâce à son tableau de bord doit agir rapidement pour changer cette situation

-un faible bénéfice comptable :

Le bénéfice comptable comme nous avons déjà cité est égale à la participation des charges d'exploitation dans le chiffre d'affaire et pour l'entreprise nous pourrions remarquer qu'il était égale qu'à 17% donc un faible bénéfice comptable que l'entreprise doit diminuer ses charges d'exploitation pour augmenter son bénéfice comptables

- Ses forces :

Un faible taux d'endettement :

Nous avons remarqué que l'entreprise pour l'an 2015 a réalisé un faible taux d'endettement ce qui conduit à sa autonomie

Un fort ratio de remboursement de la dette :

Après notre établissement de tableau de bord nous avons pu remarquer que l'entreprise règle bien ses dettes envers l'établissement bancaire

Conclusion :

Le tableau de bord est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise qui pourra l'aider a se bien organiser et bien gérer son patrimoine et ce qui était le cas de notre entreprise la CSEE Alger e qui a vu un grand changement grâce a son tableau de bord financier et organisationnel

Conclusion générale

Conclusion :

L'objectif principal de cette recherche est de mettre en place un tableau de bord au sein de la compagnie de signaux et d'entreprises électriques CSEE Alger pour l'aider dans le processus de prise de décision ; à travers cet outil de pilotage l'entreprise peut rendre la prise de décision plus rapide et plus simple.

Pour le traitement de ce thème nous avons divisé notre travail en trois chapitres pour répondre aux questions et hypothèses proposées dans l'introduction.

Le premier chapitre c'est pencher sur le contrôle de gestion et le pilotage de la performance de l'entreprise, Nous avons présenté la fonction de contrôle de gestion ainsi que la performance de l'entreprise dans une première section, puis nous avons démontré la relation existante entre les deux dans une seconde section, enfin nous avons citer les différents outils de contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre c'est consacré à présenter la démarche de la conception d'un tableau de bord, la première section traite des généralités sur le tableau de bord, la deuxième présente les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord et les indicateurs de performances feront l'objet de la troisième section.

Quant au dernier chapitre nous avons appliqué les démarches étudiées sur la mise en place d'un tableau de bord financier et d'un tableau de bord administrative sur l'entreprise CSEE Alger de signalisation ferroviaire.

Par cette étude on a procédé a une examinassions d'hypothèse

Commençant par la première hypothèse qu'on a confirmée a travers notre recherche que le tableau de bord est un outil de pilotage et de prise de décision au niveau de l'entreprise

Passant a la deuxième hypothèse que on a confirmé aussi que le tableau de bord aide au pilotage de la performance de l'entreprise ainsi que le pilotage de sa performance, et qu'il est établi selon deux méthodes objectifs –variables d'action –responsabilités OVAR et l'autre appelée la méthode GIMSI

Finissant par la confirmation de la dernière hypothèse que la mise en place d'un tableau de bord passe premièrement par la fixation de ses objectifs et la mesure des écarts qui peuvent être constatés

Les recommandations formulées suite à la mise en place de ce tableau de bord sont de deux types :

- ❖ Création de la fonction de contrôle de gestion pour assurer la continuité de ce projet de tableau de bord et pour renforcer sa crédibilité. Nous avons proposer que le poste de contrôleur de gestion soit rattaché directement au directeur général pour qu'il ai plus d'autonomie et d'autorité.
- ❖ Suivi du projet de tableau de bord par la mise en place de procédures de réalisation, ce qui nécessite une animation et mise à jour des informations contenues dans ce tableau à travers d'un système d'information facilitant la circulation de l'information entre les directions et vers le contrôleur de gestion, et une discussion continue sur son contenu et sur les écarts constatés par rapport aux objectifs, selon l'évolution des événement et les changements qui peuvent intervenir dans le parcours de l'entreprise.

Le tableau de bord que nous avons mis en place au sein de la CSEE Alger, n'est qu'une maquette sujette de modification selon les besoins de prise de décisions et les changements au niveau interne ou externe de l'entreprise, notre étude est limitée par l'information et l'environnement et le temps, puisque l'étude ne s'est pas penchée sur l'extérieur de l'entreprise et l'analyse de sa clientèle et son environnement concurrentiel, pour cela nous pouvons proposer l'étude d'un tableau de bord prospectif pour englober toutes dimensions de l'entreprise, ainsi que le traitement d'un système d'information pour permettre de véhiculer l'information à temps et dans la qualité requise.

Résumé

Le résumé :

Dans le cadre de ce mémoire on a traité le tableau de bord qui un outil récent dans le pilotage de la performance de l'entreprise et que on a choisie comme cas d'étude la compagnie de signaux et d'entreprise électriques Alger toute on projetant des notions acquises dans le volet théoriques commençant par la définition de ce qui un tableau de bord qui est un tableau de bord puis on traiter ses déférentes puis on a choisi de présenter le tableau de bord financier organisationnel de la SARL en appliquant la méthode OVAR objectifs –variables d'action-responsabilité ,que cette dernière consiste a la fixation des objectifs visée par l'entreprise ensuite choisir les variables d'action qui vont réaliser ces objectifs enfin diviser les responsabilités et réaliser le tableau de bord a partir .

Et après la rédaction de notre tableau de bord le plus important c'est de le faire analyser et critiquer on déterminant les forces et les faiblesses de l'entreprise pour pouvoir l'aider à améliorer sa situation actuelle et maximiser sa performance et on a déjà dit dans les chapitres précédents que le tableau de bord est l'image de l'entreprise.

Bibliographie

1. ALAIN BURLAN, GEORGE LAGLOIS, MICHEL BRINGER, CAROLE BONNIER, DCG 11 Contrôle de gestion, de Foucher, paris, 2010.
2. ALAIN FERMANDEZ, les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise Ed d'organisation, 1999, paris.
3. BERNARD COLASSE, encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed Economica, 2000.
4. BRUNO CARLIER, contrôle de gestion, missions systèmes, la lettre du cadre territorial, cedex, 2002.
5. CAROLINE SELMER, concevoir le tableau de bord, Ed, Dunod, paris, 1998.
6. CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARI, contrôle de gestion manuel et application Ed Francis le Febvre.
7. DAVID AUTISSIER, mesurer la performance du contrôle de gestion, groupe Ayrolle, 2007.
8. DEMEESTERE RENE, LORINO, MOTTIS, contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, paris, Dunod, 2006.
9. DORLING KINDERSLEY, gérer un budget, mongo, 2001.
10. FABIENNE GUERRA, pilotage stratégique de l'entreprise, de Boeck, Bruxelles, 2007.
11. FAROUK HIMISI et autre, contrôle de gestion, Bréal, paris, 2007.
12. <http://www.tagna-nice.e-monsite.com>, consulté le 22/04/2016 à 14 :30.
13. MARIE HELENE DELMOND et autres, tableau de bord pour manager, éditions groupe rêveuse Fiduciaire, 1999.
14. MICHEL GERVAIS, contrôle de gestion, Ed Economica, paris, 2000.
15. MICHEL DIETSCH, pilotage stratégique de l'entreprise, de Boeck, paris, 2007.
16. PHILIPPE LOINO, le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, dunod, 1991.
17. ROGER AIIM, 100 questions pour comprendre le tableau de bord, afnor, dénis cedex 2009
18. ROME DUPUIS, le contrôle de gestion dans les organismes publique, Ed, PUF, France 1991
19. ROME DUPUIS, le contrôle de gestion dans les organismes publique, édition PUF, France, 1999.
20. VILAIN LAURENT, le pilotage de l'entreprise l'utilisation d'un tableau de bord prospectif master spécialisé HEC, Ecole des mines de paris, 2003.