

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et comptabilité

THEME :

**Le Tableau de bord, un outil de pilotage de la
performance de l'entreprise
Etude de Cas : SPA CEVITAL Agroalimentaire**

Elaboré par :

Melle, Lina BENZENATI

Encadré par :

M, Salim AGGOUN

Maitre de conférences à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de Cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Finance et comptabilité

THEME :

**Le Tableau de bord, un outil de pilotage de la
performance de l'entreprise
Etude de Cas : SPA CEVITAL Agroalimentaire**

Elaboré par :

Melle, Lina BENZENATI

Encadré par :

M, Salim AGGOUN

Maitre de conférences à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Résumé

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif et imprévisible, il est primordial de maintenir en permanence le contrôle de l'ensemble de l'organisation, d'évaluer en continu ses performances et d'assurer une évaluation continue de son efficacité. Ces éléments sont indispensables pour faire face aux défis actuels.

Ce travail vise à examiner l'importance de l'utilisation des tableaux de bord au sein des entreprises. Ces tableaux de bord agissent à la fois comme des instruments de contrôle de gestion, permettant de mesurer la performance et de suivre la réalisation des objectifs fixés, et comme des outils d'aide à la prise de décision pour les dirigeants.

Afin de mieux appréhender notre sujet de recherche, nous avons opté pour une approche théorique basée sur une recherche bibliographique et documentaire portant sur le contrôle de gestion, le tableau de bord et le pilotage de la performance, en prenant le cas de l'entreprise SPA CEVITAL Agroalimentaire.

À la suite de notre recherche, nous avons conclu que les tableaux de bord utilisés par CEVITAL Agroalimentaire permettent de mesurer le niveau de réalisation des objectifs fixés. L'analyse de ces tableaux met en évidence des écarts, ce qui incite les responsables à les étudier attentivement et à entreprendre des actions correctives dans le but de prendre des décisions et d'améliorer la performance.

Mots-clés : Contrôle de gestion, Tableau de bord, Performance, Indicateur de performance et Pilotage de la performance.

Abstract

In an increasingly competitive and unpredictable economic context, it is crucial to maintain constant control over the entire organization, continuously evaluate its performance, and ensure ongoing assessment of its effectiveness. These factors are essential to confront current challenges.

The present study aims to examine the significance of using dashboards within companies. These dashboards serve as both management control tools, enabling performance measurement and tracking of goal achievement, and decision-making aids for executives.

In order to better grasp our research subject, we have chosen a theoretical approach based on bibliographic and documentary research focused on management control, dashboarding, and performance management, using the case study of the company CEVITAL Agroalimentaire.

Following our research, we have concluded that the dashboards employed by CEVITAL Agroalimentaire allow for the measurement of goal attainment. Analysis of these dashboards highlights discrepancies, prompting managers to carefully examine them and undertake corrective actions in order to make informed decisions and improve performance.

Keywords: Management control, Dashboard, Performance, Performance Indicator, Performance management.

المخلص

في سياق اقتصادي يصبح أكثر تنافسية وغير متوقع، يكون السيطرة المستمرة على جميع جوانب المؤسسة وتقييم الأداء بشكل مستمر وضمان استمرار تقييم فعاليتها أمرًا بالغ الأهمية. هذه العناصر ضرورية للتصدي للتحديات الحالي. يهدف هذا العمل إلى دراسة أهمية استخدام لوحات المعلومات داخل الشركات. تعمل هذه اللوحات كأدوات لمراقبة التسيير، مما يسمح بقياس الأداء وتتبع تحقيق الأهداف المحددة، وكأدوات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار للمديرين. لفهم موضوع البحث بشكل أفضل، اعتمدنا على نهج نظري يستند إلى البحث الثقافي والوثائقي في مجال مراقبة التسيير ولوحة المعلومات وإدارة الأداء، باستخدام دراسة حالة لشركة سبا سيفيتال الزراعية والغذائية. بعد البحث، استنتجنا أن لوحات المعلومات المستخدمة في سيفيتال للصناعات الغذائية تمكن من قياس مستوى تحقيق الأهداف المحددة. يسلط تحليل هذه اللوحات الضوء على الفروقات، مما يحفز المسؤولين على دراستها بعناية واتخاذ تدابير تصحيحية بهدف اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

كلمات مفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة المعلومات، الأداء، مؤشر الأداء، إدارة الأداة

Dédicace

Je dédie ce travail avec une profonde gratitude et des mots sincères à :

Mes chers parents, qui ont travaillé toute leur vie pour pourvoir à tous mes besoins et qui m'ont comblée d'un amour et d'un soutien sans fin. Votre présence, vos conseils et votre amour ont été une source inépuisable de motivation. Sans vous, je ne serais jamais parvenue là où je suis aujourd'hui.

Que chaque jour soit empli de bénédictions et de bonheur pour vous. Je vous aime infiniment et je vous suis infiniment reconnaissante.

À mes chères sœurs Celina et Nada et à mes frères adorés Bader et Anes, je vous remercie pour vos mots positifs et votre soutien. Que la vie vous comble de bonheur et vous apporte les plus grandes joies.

À ma cousine et mon cousin, Houda et Zizou que j'adore énormément, à mes tentes et oncles que je respecte beaucoup.

À la mémoire de mon oncle Karim et ma tante Yasmina, qui nous ont quittés trop tôt, j'aurais aimé que vous partagiez avec moi cette joie. Vos souvenirs resteront à jamais gravés dans mon cœur. Que Dieu vous accueille dans son vaste paradis.

À ma chère amie Amel, tu as été d'un soutien inestimable dans la réalisation de ce travail et je ne saurais jamais te remercier suffisamment.

À mes meilleures amies avec qui j'ai partagé des rires et de la bonne humeur. Merci pour toutes ces folies et joies partagées, je vous souhaite à toutes beaucoup de succès.

À ma personne préférée M.K, je te souhaite de tout cœur une vie remplie de réussite et de bonheur.

Remerciement

Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à Dieu pour m'avoir accordé la santé, la force, la détermination et le courage nécessaires pendant ces années d'étude.

*Je souhaite également remercier mon encadrant et enseignant, **Mr AGGOUN** Salim, pour ses précieux conseils, ses remarques constructives et sa disponibilité tout au long de mon travail.*

Mes remerciements vont également aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

*Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à **Mr ATMANE** Amine, directeur de la Direction commerciale de la SPA Cevital, pour son accueil, ses conseils précieux et ses orientations.*

A l'ensemble du personnel de la SPA CEVITAL pour leur accueil.

Je profite de cette occasion pour exprimer ma reconnaissance envers tous les enseignants qui ont partagé leur savoir tout au long de mon cursus universitaire.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail.

Liste des figures

Figure 1: Positionnement du contrôle de gestion	9
Figure 2: Le processus du contrôle de gestion	9
Figure 3: Les principaux écarts	17
Figure 4: Exemple d'un Baromètre	18
Figure 5: les fonctions du tableau de bord.....	19
Figure 6: La démarche du tableau de bord prospectif	25
Figure 7: les Axes du Balanced scorecard.....	25
Figure 8: Exemple d'une carte stratégique.....	27
Figure 9: Types de reporting	32
Figure 10 : Organigramme de la SPA CEVITAL Agro-alimentaire.....	75
Figure 11: L'organigramme fonctionnel de la (DFC).....	77
Figure 12: Taux de réalisation des ventes en volume au mois de mars 2023.	91
Figure 13: Evolution du CA au mois de mars 2023 et le CA cumulé de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022.....	94
Figure 14: Contributions des produits au CA.....	95
Figure 15: Le nombre de commandes annulées en mars 2023.....	96
Figure 16 : Taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023 et mars 2022.	98
Figure 17: Quota part cause famille	99
Figure 18: Taux de réalisation objectif de production du mois de mars 2023.	101
Figure 19: Quantités produites et les quantités vendues au mois de mars 2023.	102
Figure 20: Evolution de la production au mois de mars 2023, sur le cumul de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022.	103
Figure 21 : Taux de fréquence et taux de gravité du mois de janvier 2023 au mois de mars 2023.....	105
Figure 22: NRC, NCI, NC intrants.....	106
Figure 23: TRG et TRS des trois premiers mois de 2023.....	108
Figure 24: Pourcentage d'écart entre les réalisations et les prévisions des effectifs du mois de mars 2023.	109
Figure 25: écarts en pourcentage, mars 2023.	111
Figure 26 : Taux d'évolution des HS des trois premiers mois 2023/2022.	112
Figure 27: Taux d'absentéisme des trois premiers mois 2023.	113
Figure 28: Taux d'évolution des accidents de travail des trois premiers mois 2023.	114

Liste des tableaux

Tableau 1: Distinction entre le Tableau de bord et le Reporting	34
Tableau 2: Exemples d'indicateurs quantitatifs physiques.....	46
Tableau 3: Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI	59
Tableau 4: Les éléments du tableau de bord	63
Tableau 5 : Les quantités vendues (en Tonne).....	90
Tableau 6: Chiffre d'affaires de l'exercice 2023.....	93
Tableau 7: Nombre des commandes annulées au mois de mars 2023.	96
Tableau 8: Taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023-2022.....	97
Tableau 9: Les ventes ratées CLR/Hors CLR au mois de mars 2023	98
Tableau 10: Les quantités produites (en Tonne)	100
Tableau 11: Indicateurs de sécurité du mois de janvier 2023 au mois de mars 2023	104
Tableau 12: Indicateurs de qualité pour les trois premiers mois de 2023.....	106
Tableau 13: Taux de rendement global et les taux de rendement synthétique des trois premiers mois de l'année 2023.	107
Tableau 14: Effectifs du mois de mars 2023.....	109
Tableau 15: La masse salariale en mars 2023 en millions de dinars (MDA).....	110
Tableau 16: Heures supplémentaires (HS) des trois premiers mois de 2023.	112
Tableau 17: Nombres d'absences et des taux d'absentéisme.....	113
Tableau 18: Nombre d'accidents de travail des trois premiers mois 2023.....	114

Liste des abréviations

AT : Accident De Travail

BSC : Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif en français)

CA : Chiffre D'affaires

CDD : Contrat A Durée Déterminée

CG : Contrôle De Gestion

CGS : Corps Gras Solide

CLR : Centre De Livraison Régional

DFC : Direction Des Finances Et Comptabilité

DG : Direction Générale

FCS : Facteurs Clés Du Succès

GISMI : Généralisation, Information, Méthode Et Mesure, Système Et Systémique, Individualité Et Initiative

HEC : Hautes Etudes Commerciales

HS : Heures Supplémentaires

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

IP : Indicateur De Performance

ISO : International Organization For Standardization

JANUS : Jalonner, Justifié, Analyser, Architecturer, Normaliser, Normés, Unifier, Utiliser, Structurer, Situer.

LLK : Lalla Khadidja

MDA : Millions De Dinars

MOD : Main D'œuvre Directe

MOI : Main D'œuvre Indirecte

MS : Masse Salariale

NCinternes : Nombre De Non-Conformités Internes

NCintrants : Nombre De Non-Conformités Intrants

NRC : Nombre De Réclamations Clients

OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsables

PCI : Prix De Cession Interne

RFC : Rolling Forecast

RH : Ressources Humaines

ROI : Retour Sur Investissement

SPA : Société Par Actions

TBS : Tableau De Bord Stratégique

TDB : Tableau De Bord

TF : Taux De Fréquence

TG : Taux De Gravité

TRG : Taux De Rendement Global

TRO : Taux De Réalisation Objectif

TRS : Taux De Rendement Synthétique

Sommaire

Introduction général.....	A
Chapitre 01 : Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion	1
Section 01 : Notions de bases sur le Contrôle de gestion	3
Section 02 : Généralités sur le Tableau de bord	12
Section 03 : Types de Tableaux de bord et leurs indicateurs	22
Chapitre 02 : Le Tableau de bord, un outil de pilotage de la performance	36
Section 01 : Notions générales sur la performance	38
Section 02 : Pilotage de la performance de l'entreprise à travers le Tableau de bord.....	47
Section 03 : Principes et méthodes d'élaboration d'un Tableau de bord	55
Chapitre 03 : La contribution du tableau de bord au pilotage de la performance de la SPA CEVITAL agroalimentaire	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	70
Section 02 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion au sein de CEVITAL agroalimentaire	81
Section 03 : Cas pratique « Le Tableau de bord » outil de suivi de la performance de la SPA CEVITAL Agroalimentaire.....	89
Conclusion générale.....	118

Introduction générale

Le monde des affaires, qu'il soit mondial, national ou régional, subit des changements importants dus à la mondialisation de l'économie, à la globalisation financière et aux avancées technologiques. Les sociétés évoluent dans un contexte de plus en plus imprévisible. En face d'une compétition et la nécessité de rester performantes et rentables, l'établissement d'un dispositif de supervision se révèle essentiel pour subsister et croître.

Les compagnies en Algérie, comme toutes les autres entreprises à travers le monde, sont également confrontées à la nécessité de s'adapter aux mouvements de la mondialisation. Evoluant dans un environnement incertain et précaire, ces entreprises doivent s'adapter en permanence aux évolutions du marché et aux exigences de la clientèle en innovant constamment dans leurs produits et procédés, en recherchant une productivité et une efficacité accrues. Une gestion d'entreprise optimale, notamment à travers un contrôle de gestion performant, est exigée pour améliorer durablement la performance globale face aux nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet d'assurer une gestion efficace en coordonnant les différentes actions et en alignant les objectifs des responsables opérationnels avec ceux de l'organisation. Il aide à établir une meilleure corrélation entre les objectifs, les ressources mobilisées et les résultats obtenus, en tenant compte des contraintes budgétaires.

Le contrôle de gestion met en place un système de traitement de l'information pour soutenir la prise de décision à tous les niveaux. Les décideurs peuvent ainsi disposer d'outils qui leur permettent de transformer les informations en actions concrètes. Pour y parvenir, le contrôle de gestion utilise divers outils, notamment les tableaux de bord.

Au cœur du processus de gestion et d'évaluation de la performance, le tableau de bord représente un outil de contrôle de gestion majeur. Il permet de résumer les informations clés sous forme d'indicateurs et facilite la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise. Les décideurs peuvent ainsi s'appuyer sur cet outil pour prendre des décisions éclairées.

En fournissant des indicateurs de performance pertinents, le tableau de bord encourage l'analyse et la remise en question des pratiques existantes. Il incite à une réflexion stratégique et à l'identification de nouvelles opportunités d'amélioration.

C'est un outil incontournable pour toute entreprise désireuse de se doter d'un avantage concurrentiel, et se révèle être un puissant moyen de réaliser les objectifs fixés. En exploitant le système d'information, il permet d'évaluer, mesurer et piloter l'organisation de l'entreprise, jouant ainsi un rôle essentiel dans la quête de succès organisationnel.

La compréhension des systèmes de mesure et de pilotage de la performance permet de prendre des décisions éclairées et d'optimiser les performances organisationnelles en ajustant les stratégies en fonction des indicateurs pertinents. En intégrant ces dispositifs de suivi dans la gestion quotidienne, il devient possible de stimuler la productivité et d'atteindre les objectifs fixés de manière plus efficace.

Notre objectif de recherche est de fournir un aperçu de l'utilisation du tableau de bord dans le contrôle de gestion, tout en analysant le rôle et la contribution de cet outil dans le pilotage de la performance. Nous examinerons les différents indicateurs clés de performance utilisée dans le processus de prise de décisions et le suivi des objectifs au sein d'une entreprise.

Ainsi, nous avons identifié la problématique suivante comme étant pertinente :

Comment le tableau de bord peut-il contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise, Cas SPA CEVITAL agroalimentaire ?

Dans le but d'explorer plus en détail cette problématique, nous avons structuré notre travail autour des questions secondaires suivantes :

- **Quelles sont les fonctions du tableau de bord au sein de la SPA Cevital agroalimentaire ?**
- **Quels critères pertinents d'évaluation de la performance Cevital intègre-t-elle dans ses tableaux de bord ?**
- **Quel est le rôle du tableau de bord dans le suivi de la réalisation des objectifs dans le cadre du pilotage de la SPA Cevital ?**

Afin de guider notre travail de recherche et de répondre à ces questions, nous avons établi les hypothèses suivantes :

H1 : Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la collecte et la présentation des données pertinentes à tous les niveaux hiérarchiques de la SPA Cevital agroalimentaire.

H2 : Cevital intègre des critères d'évaluation de la performance commerciale, de production et des ressources humaines tels que la croissance des ventes, la productivité, l'efficacité des processus de production...

H3 : Le tableau de bord assure le suivi des objectifs de la SPA Cevital agroalimentaire en visualisant les indicateurs clés, en détectant les écarts et en permettant des ajustements. Il facilite la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

Nous avons opté pour la SPA CEVITAL agroalimentaire en tant qu'entreprise à étudier, en raison de sa position significative sur le marché et de sa grande taille, Cette entreprise gère un flux d'informations important, ce qui rend l'utilisation de tableaux de bord essentielle pour faciliter cette gestion. Cette réalité correspond directement à l'objectif de notre recherche.

Le choix de notre thème de recherche qui traite le Tableau de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance de l'entreprise est justifié par :

- Sa pertinence et son importance dans le contexte actuel des entreprises, où la gestion de la performance joue un rôle clé dans leur réussite ;
- L'intérêt pour le domaine du contrôle de gestion et le désir d'approfondir les connaissances dans ce domaine.

Pour mener à bien cette recherche, tant sur le plan théorique que pratique, nous avons utilisé deux méthodes à savoir :

La méthode descriptive a été utilisée pour cerner notre problématique, fixer les objectifs de notre analyse et acquérir une compréhension approfondie des aspects théoriques liés au contrôle de gestion, au tableau de bord (TDB) et à la performance et son pilotage. Dans notre études pratique, cette méthode nous a permis de recueillir des données quantitatives et des informations sur la gestion et l'utilisation du tableau de bord au sein de la SPA Cevital agroalimentaire.

La méthode analytique nous a permis d'analyser les données recueillies sur l'utilisation du tableau de bord au sein de la SPA Cevital agroalimentaire.

Nous avons opté pour les outils de recherche suivants :

- **Une recherche bibliographique** : En utilisant des ressources telles que des ouvrages, des articles, des revus des mémoires, des sources en ligne et des sites internet.
- **Observations sur terrain** : des processus de gestion et l'utilisation des tableaux de bord au sein de Cevital.
- **Analyses documentaires** : Examiner les documents internes de Cevital tels que les rapports et les présentations.

Les difficultés rencontrées : En raison de la confidentialité des indicateurs financiers de CEVITAL agroalimentaire, nous avons rencontré des difficultés pour les traiter, ce qui nous a empêché de suivre sa performance financière.

Notre travail est structuré en trois chapitres, présentés de la manière suivante :

Dans **le premier chapitre**, nous traiterons du tableau de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion. Nous examinerons les concepts fondamentaux du contrôle de gestion, puis nous nous concentrerons sur les notions générales du tableau de bord. Nous explorerons également les différents types de tableaux de bord ainsi que leurs indicateurs.

Le deuxième chapitre sera dédié aux notions de performance et à son pilotage. Nous examinerons comment les tableaux de bord peuvent être utilisés comme un outil essentiel pour piloter la performance au sein de l'entreprise. Enfin, nous explorerons les différentes méthodes d'élaboration d'un tableau de bord.

Le dernier chapitre sera consacré à une présentation générale de l'entreprise SPA CEVITAL agroalimentaire. Nous examinerons comment le tableau de bord permet de suivre la performance et d'identifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

**CHAPITRE 01 : Le Tableau de bord comme outil de Contrôle
de gestion**

Introduction

Afin de s'adapter efficacement aux changements rapides de son environnement, une entreprise doit être capable de réagir rapidement. Cela implique, d'une part, une gestion efficace, qui consiste notamment à allouer judicieusement les ressources limitées (humaines, financières, techniques, etc.) pour en tirer le maximum de bénéfices, et d'autre part, à prendre des décisions appropriées dans des délais serrés.

Pour garantir une gestion efficace de l'entreprise, des décisions doivent être prises. Le contrôle de gestion intervient à ce stade pour aider les responsables à maintenir et à améliorer la gestion de leurs activités en vue d'atteindre leurs objectifs. Sa mission principale est de permettre aux responsables d'assurer une gestion optimale de l'entreprise.

Le manager doit se baser sur des indicateurs pertinents pour établir un diagnostic de l'état de santé de l'entreprise. Pour contribuer à cette mission, le contrôle de gestion utilise différentes approches et outils de gestion qui couvrent l'ensemble des niveaux de l'entreprise. Les tableaux de bord font partie des outils les plus importants pour mener à bien ce diagnostic.

Le tableau de bord fournit régulièrement et en temps réel des informations au manager sur le fonctionnement de l'entreprise dans différents domaines tels que le commercial, le financier, le productif, les ressources humaines, etc. Il aide le manager à prendre des décisions opportunes et à anticiper l'évolution future de l'entreprise en se basant sur ses performances passées.

Les tableaux de bord sont souvent considérés comme des outils de contrôle, mais ils ont également une fonction d'aide à la décision, de pilotage et de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Ces mesures peuvent porter sur les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise.

La première section du chapitre sera consacrée à des généralités sur le concept de contrôle de gestion. Dans la deuxième section, nous examinerons le rôle des tableaux de bord dans le cadre du contrôle de gestion, en explorant leurs caractéristiques et en examinant leurs fonctions et leurs limites. Enfin, la troisième section portera sur les différents types de tableaux de bord et leurs indicateurs, avec une analyse comparative entre le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting en tant qu'outils de contrôle.

Section 01 : Notions de bases sur le Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une pratique présente dans la majorité des entreprises de nos jours, il n'est pas simplement une fonction de vérification, mais également d'assistance. Il aide les cadres à mieux comprendre leur propre gestion afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il constitue un outil majeur du pilotage d'une entreprise qui évolue en fonction de la gestion de cette dernière et de son environnement.

Cette section traite les différents aspects du contrôle de gestion. Nous commencerons par clarifier sa définition et son champ d'application, puis nous examinerons ses caractéristiques. Nous verrons ensuite les rôles et objectifs du contrôle de gestion, ainsi que le périmètre et le processus impliqué. Enfin, nous examinerons les différents outils utilisés dans le cadre du contrôle de gestion.

1. Définition et champ du contrôle de gestion

Nous allons tout d'abord définir le contrôle de gestion, avant d'aborder les différents domaines d'application de cette discipline en entreprise.

1.1. Définition du Contrôle de gestion :

Le contrôle est le pouvoir d'agir pour modifier l'état des choses. C'est un processus qui porte sur toutes les phases de l'activité de l'entreprise :¹

La finalisation (avant l'action) : La décision est-elle correcte ? Quels objectifs atteindre ? Quelles ressources mobiliser ? ;

Le pilotage (pendant l'action) : La trajectoire suivie est-elle bonne ? Comment réorienter l'action ? ;

L'évaluation (après l'action) : comment mesurer les résultats ?

Selon **G. FRANCIS** et **G. BEATRICE (2018)**, le contrôle de gestion est défini « comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant à optimiser les moyens mis en œuvre. Une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de prendre

¹ MONACO, (Laurence) et BARATAY, (Christelle) : DCG 11 Contrôle de gestion : cours et application corrigées, Gualino, Ed.11, 2022, P17.

des mesures correctives, de s'adapter aux évolutions imprévues. Le contrôle de gestion constitue une aide à la prise de décision »¹.

Le CG est « un ensemble de systèmes techniques et de processus d'animation de ces systèmes, mis en œuvre par un dirigeant ou un manager, afin d'influencer les comportements de ses collaborateurs pour répondre aux exigences d'évolution de son organisation ».²

Donc on peut dire que le contrôle de gestion est principalement un outil d'analyse des performances qui aide les gestionnaires à définir leurs objectifs en utilisant les moyens appropriés et en comparant les performances passées et futures avec ces objectifs. Cela permet de diagnostiquer les résultats obtenus et de corriger les objectifs visés ainsi que les moyens utilisés pour les atteindre en fonction de la situation actuelle.

1.2. Le champ du Contrôle de gestion :

Avec l'accroissement de la complexité et de l'incertitude, le domaine du contrôle de gestion s'est considérablement élargi, Le contrôle de gestion prend en compte l'évolution de l'économie sociale et sociétale. Il doit :³

- Porter sur toutes les fonctions et tous les processus ;
- Avoir une vision interne mais aussi externe (réseau, partenariat) ;
- Se rapprocher de l'horizon stratégique ;
- Aider à piloter l'innovation, la création et le changement (intelligence organisationnelle) ;
- Mettre en œuvre une analyse dynamique visant à l'amélioration permanente ;
- Considérer l'homme au travail comme un acteur décideur responsable ;
- Organiser, mesurer mais aussi piloter la performance ;
- Travailler sur des données physiques et qualitatives (et non uniquement financières) ;
- S'intéresser à la valeur et non simplement à la productivité.

¹ GRANDGUILLOT, (Francis) et GRANDGUILLOT, (Béatrice) : *L'essentiel du Contrôle de gestion*, Gualino, Ed.10, 2018, p13.

² DJERBI, (Zouhair), DURAND, (Xavier) et KUSZLA, (Catherine) : *Contrôle de gestion*, Dunod, 2020, p3.

³ MONACO, (Laurence) et BARATAY, (Christelle), op.cit, P20.

Il est nécessaire de déléguer des responsabilités. Le contrôle de gestion s'assure que les comportements individuels vont bien dans le sens des objectifs fixés

2. Caractéristiques du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion présente certaines caractéristiques qui permettent aux entreprises de mesurer et de piloter leur performance financière et opérationnelle à savoir :

2.1. Une fonction dynamique :

Le CG est une tâche effectuée par des membres opérationnels pour vérifier que les activités sont exécutées conformément au plan établi.

2.2. Processus dynamique :

La mise en œuvre de plans stratégiques nécessite la mise en place d'un processus de contrôle de gestion afin de détecter toute déviation ou écart qui pourrait se produire.

2.3. Activité continue :

Le CG est un processus continu qui implique la direction du CG et la direction générale, lesquelles examinent régulièrement les actions de l'entreprise pour s'assurer de leur efficacité. Cette pratique permet d'éviter le gaspillage des ressources et l'inefficacité des processus.

2.4. Le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir :

Il a pour but de vérifier les performances actuelles ou futures de l'entreprise, en favorisant une réflexion stratégique à long terme.

2.5. Le contrôle de gestion est étroitement lié à la planification :

Bien que la planification puisse être effectuée sans recourir au CG, il est impossible d'effectuer un CG sans planification préalable. En effet, pour déterminer les écarts éventuels, il est essentiel de comparer les performances réelles de l'entreprise avec le plan stratégique ou le budget.

3. Les rôles et objectifs du contrôle de gestion

Dans cette partie, nous allons passer en revue les différents rôles du contrôle de gestion au sein d'une organisation, avant de nous concentrer sur les objectifs clés de cette fonction.

3.1. Les rôles du contrôle de gestion :

Le rôle du CG apparaît au niveau du système de gestion d'une entreprise ainsi que du fonctionnement de cette dernière. Deux points détaillés ci-après.

3.1.1. L'entreprise et son système de gestion :

L'entreprise est considérée comme un système finalisé et ouvert, où les organes de direction ont pour mission de définir les objectifs à atteindre. Afin de piloter ce système physique, il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un système de gestion performant.

Ainsi, le système de gestion doit être capable de recueillir et de traiter les informations provenant à la fois de l'environnement externe et des sources internes de l'entreprise, en vue de prendre des décisions qui permettront d'orienter et de réguler l'ensemble du système physique de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, constitué principalement de la comptabilité de gestion (calcul des coûts) et de la gestion budgétaire (allocation et gestion des ressources) a pour rôle :¹

- La valorisation des stocks de matières et autres approvisionnement, marchandises et produits ;
- La gestion (calcul, suivi), et maîtrise (réduction) des coûts ;
- L'amélioration de la prise de décision en utilisant les techniques de simulation et de prévision ;
- La régulation : fixation d'objectifs, autocontrôle et alerte ;
- L'analyse d'écarts et clignotants ;
- La mesure de la performance des agents, des fonctions et de l'entreprise ;
- L'animation et la motivation : définition des centres de responsabilité (pouvoirs, moyens, objectifs), coordination des centres ;
- La construction de la performance future : stratégie, facteurs clés de succès, suivi des actions.

3.1.2. Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise :

Le CG peut intervenir lors de la conception de la stratégie et lors de l'évaluation des actions passées. Il est responsable de la détermination et du calcul des indicateurs permettant de suivre l'activité ; ainsi il analyse les écarts et signale les incidents.

¹ KHALDI, (Mohamed-Ali) : *DCG 11 en fiches et schémas*, Ellipses, Le DCG en fiches et en schémas, 2021, p11.

Le contrôle de gestion va proposer trois types de concours :¹

- Aide à la décision : il va apporter son aide technique pour les calculs de rentabilité, l'organisation de la production, suivi des projets ;
- Élaboration et calcul d'indicateurs permettant de juger l'efficacité des activités ;
- Calcul de données mensuelles et comparaison avec les prévisions : analyse des écarts, participation à l'évaluation des responsables des centres de responsabilité.

Le CG joue un rôle déterminant dans la définition des objectifs et l'évaluation des résultats de l'entreprise, puisque les responsables de chaque centre de responsabilité sont généralement évalués en fonction de leur capacité à respecter les objectifs budgétaires définis.

3.2. Les objectifs du contrôle de gestion :

Toutes les entreprises poursuivent les mêmes objectifs en matière de contrôle de gestion :²

3.2.1. La performance de l'entreprise :

Le contrôle de gestion est sollicité pour aider à la répartition des ressources vers les axes stratégiques de l'entreprise, en prenant en compte les contraintes environnementales et la cohérence organisationnelle. Pour y parvenir, le contrôle de gestion doit chercher à optimiser la qualité, les coûts et les délais, en utilisant des outils tels que l'analyse des processus et les outils de gestion de la qualité. En outre, il doit également contribuer à la gestion des performances sociales, qui sont de plus en plus importantes pour les parties prenantes. C'est ce que l'on appelle le pilotage de la performance globale.

3.2.2. L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les activités et les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement

¹ Ibid.

² Alazard, (C) et SEPARI. (S) : *DCG11, Manuel contrôle de gestion*, DUNOD, Ed.5, DUNOD, Paris, 2018, page15. Consulté sur un mémoire, BENDELLAL, (A) : *le Tableau de bord outil de Contrôle de gestion*, Diplôme en master de science de gestion, Bejaia, 2020, pp8-9.

possible de valeur ajoutée. Il intervient aussi comme aide au positionnement des produits en proposant d'autres visions du cout complet.

3.2.3. La prise en compte des risques :

Dans la gestion de la performance, il est essentiel de prendre en compte la gouvernance d'entreprise et les risques, car ils sont interdépendants. Il est important de comprendre les effets des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques associés.

4. Le périmètre et processus du contrôle de gestion

Nous allons aborder en premier lieu le périmètre du contrôle de gestion puis on enchainera sur les étapes clés du processus.

4.1. Le périmètre du Contrôle de gestion :

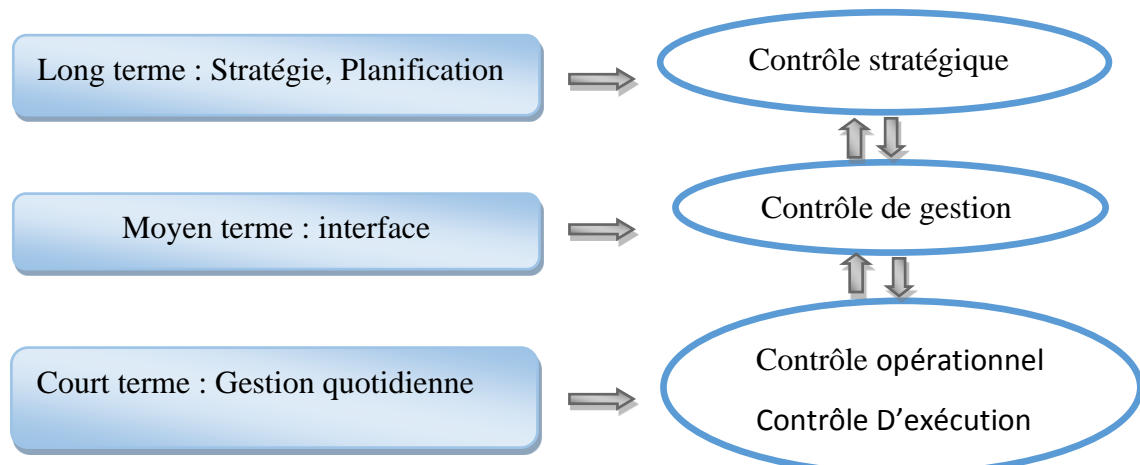
Il existe d'autres formes de contrôle organisationnel en dehors du contrôle de gestion. Ces formes de contrôle se distinguent en trois types distincts :¹

- Le contrôle stratégique : visant à vérifier la mise en application de la stratégie. Ce processus permet d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise ;
- Le contrôle d'exécution (appelé également contrôle opérationnel) : s'appliquant aux tâches individuelles. Il s'agit des processus courants conçus pour garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions de routine ;
- Le contrôle de gestion : s'insérant entre les deux niveaux de contrôle précédents. Il s'agit d'un processus permettant aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes et quotidiennes des services sont en cohérence.

La figure ci-dessous présente le positionnement du contrôle de gestion.

¹ RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : *Le contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance*, Gualino, Ed.2, 2022, p23.

Figure 1:Positionnement du contrôle de gestion



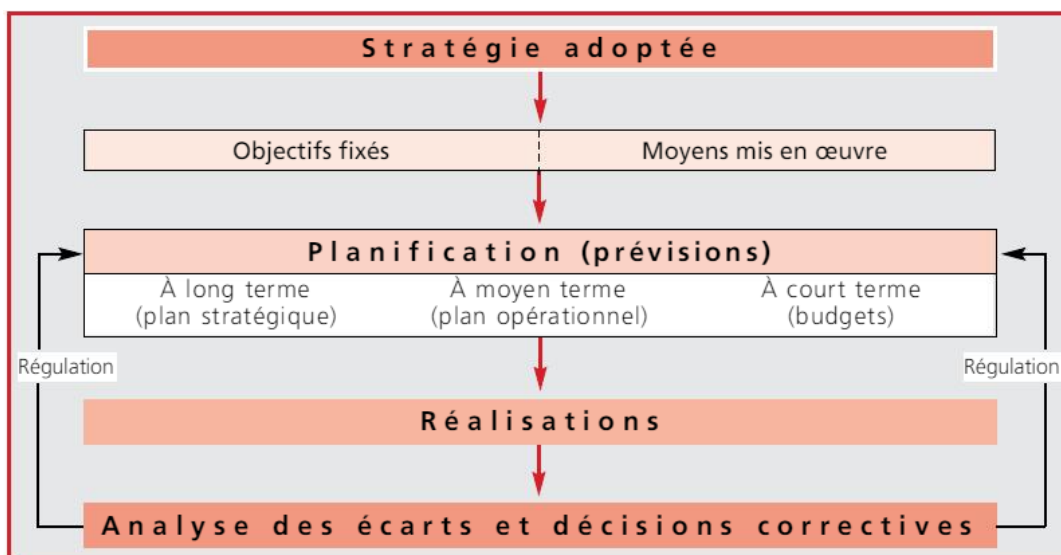
Source : DUPARC, (Romaric) et SEPARI,(Sabine) ; *DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel 2021-2022 : Réforme expertise comptable*, Dunod, Ed.2 ,p7.

Le CG a une double mission consistant à soutenir les opérationnels dans leur gestion quotidienne tout en aidant la direction à prendre des décisions stratégiques. Sa finalité n'est pas de définir la stratégie, mais plutôt de faciliter sa mise en œuvre et son adaptation locale dans le temps et l'espace.

4.2. Le processus du contrôle de gestion :

Le processus du contrôle de gestion peut être schématisé de la manière suivante :

Figure 2: Le processus du contrôle de gestion



Source : GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis) : *L'essentiel du contrôle de gestion*, Gualino, EJA – Paris , Ed.10, 2018, p14.

Le diagnostic stratégique est crucial dans le cadre du contrôle de gestion, car il permet de discuter des objectifs, de clarifier les choix possibles, d'identifier les compromis existants et de stimuler des réflexions sur les meilleures approches pour atteindre les résultats souhaités.

La transformation de la stratégie en objectifs est en effet essentielle pour mesurer les performances et la direction s'assure de mettre en place les moyens nécessaires afin d'atteindre ses objectifs. Le contrôle de gestion est étroitement lié à ce processus stratégique, et une formalisation précise des décisions stratégiques peut faciliter le déploiement du contrôle de gestion.

Le système de contrôle peut se fonder sur un plan d'actions définissant le choix de couples produits/marchés. Ce document se décline alors en plans opérationnels et en budgets permettant le suivi et l'analyse des réalisations annuelles. La mise en évidence d'écarts significatifs via un tableau de bord, l'identification de leur cause et la mise en place d'actions correctives complètent le dispositif.¹

Il est essentiel de coordonner ces différents outils, car cela garantit que les orientations stratégiques sont prises en compte dans la gestion prévisionnelle.

Sans une définition précise des objectifs stratégiques, le déploiement d'un outil de contrôle reste difficile, car les indicateurs de performance du tableau de bord sont déterminés sur la base des facteurs clés de succès.

5. Les outils du Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se base principalement sur des données financières et comptables car la comptabilité est reconnue comme le système d'information le plus structuré et fournissant des informations relativement fiables.

Le CG recourt fréquemment à la comptabilité de gestion pour confronter les prévisions, notamment budgétaires. Toutefois, il exploite également d'autres sources telles que des données opérationnelles (chiffre d'affaires, volume de production) et des données qualitatives (notamment l'image de marque, le taux de satisfaction des clients, etc.).

Les principaux outils du CG seront présentés brièvement dans cette partie selon qu'ils concernent plutôt la direction générale ou les managers des entités.

¹ RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : *Le contrôle de gestion*, Gualino, 01^{ère} édition, 2019, p23.

5.1. Au niveau de la direction générale :

La DG travaille avec le tableau de bord stratégique et le reporting.

- Le tableau de bord stratégique : est perçu comme un outil de pilotage qui permet de mesurer les performances en associant la stratégie à long terme de l'entreprise avec les résultats opérationnels à moyen et court terme.

Le tableau de bord stratégique sera détaillé au niveau de la troisième section.

- Le reporting : inclut des données de différentes natures qui sont rassemblées et examinées à chaque niveau hiérarchique. Habituellement, il est construit a posteriori de manière régulière dans le but d'informer la hiérarchie sur les performances des diverses unités. Il assure la vérification du respect des obligations contractuelles des entités concernées.

5.2. Au niveau des entités :

Les outils utilisés à ce niveau sont :¹

- Comptabilité de gestion : consiste à déterminer et examiner les coûts afin de faciliter la prise de décision. Cela implique notamment le calcul des coûts des produits et/ou services, la gestion des initiatives de réduction des coûts, l'établissement des prix, l'analyse de la rentabilité des produits/services et des clients, entre autres.
- Budgets : c'est un document qui fait état des recettes et des dépenses prévisionnelles pour une période à venir.
- Tableaux de bord : sont un ensemble limité d'indicateurs qui visent à informer les managers sur la situation actuelle et les changements à venir des systèmes qu'ils gèrent. Ils leur permettent d'identifier les tendances qui auront une incidence sur leur travail dans un horizon temporel approprié à leurs fonctions.

¹ CHARAF, (Karim) et BESCOS, (P-L) : *Initiation au contrôle de gestion : Cours et exercices corrigés*, Ellipses, 2018, P27.

Section 02 : généralités sur le tableau de bord

Pour être efficace en gestion, il est important de commencer par établir des objectifs clairs et de définir des plans d'action adaptés pour les atteindre. Afin de suivre et d'évaluer l'avancement des plans d'action, ainsi que de s'assurer de leur pertinence, il est nécessaire de mettre en place un système d'**indicateurs de pilotage**. Ce système permet de surveiller les activités en cours et de détecter rapidement les problèmes potentiels, tout en aidant à identifier les opportunités de croissance et à prendre des décisions éclairées en se basant sur des données concrètes.

Le tableau de bord est un élément crucial pour mieux gérer une entreprise, car il fournit un résumé concis d'informations essentielles qui aident les responsables à mieux exercer leurs fonctions. En tant qu'instrument de gestion et d'information, il permet une maîtrise plus efficace de l'entreprise.

Cette section traitera des éléments essentiels relatifs au tableau de bord, notamment sa définition, ses caractéristiques, ses rôles, ses instruments, ainsi que ses différentes fonctions et limites.

1. Définition du tableau de bord

Comme la notion est souvent utilisée dans un sens large, plusieurs définitions du tableau de bord ont été établies afin de mieux clarifier et distinguer ses différentes utilisations.

Le tableau de bord est défini comme étant « un instrument de gestion comprenant des informations synthétiques et comparées au travers d'une structuration d'indicateurs retraçant l'évolution des facteurs clés de succès se rapportant à un même centre de responsabilité. Cet outil de pilotage est destiné à faciliter l'exercice des responsabilités des dirigeants de l'entreprise et d'orienter l'activité des acteurs vers le meilleur emploi des moyens mis à leurs dispositions ». ¹

Un tableau de bord met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances. Il fournit à son utilisateur un modèle mental cohérent en regroupant les indicateurs. Il présente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation. Le tableau de bord offre donc une vue d'ensemble avec des détails, mais en fonction du besoin seulement. ²

¹ RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : *Le contrôle de gestion*, op.cit, p177.

² HEDHILI, (Narjess) et AOUADI, (Hatem) : *Le Guide de construction d'un tableau de bord à 360°*, 2022, P11.

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

Donc, on peut le définir le comme étant un outil de gestion complet et polyvalent, qui permet de visualiser, de suivre et d'analyser les indicateurs clés de performance d'une entreprise, pour aider à la prise de décisions et à l'amélioration continue de son activité.

2. Caractéristiques d'un tableau de bord

Pour que le tableau de bord puisse répondre aux besoins de son concepteur et être en mesure de l'utiliser, il doit répondre à ces principales caractéristiques :

2.1. La simplicité :

Pour que l'utilisateur puisse rapidement identifier les éléments clés d'un tableau de bord, ce dernier doit être facile à comprendre et à utiliser. Les informations doivent être présentées de manière claire et simple, afin qu'elles ne nuisent pas la clarté et la compréhension des données.

2.2. La pertinence :

Un TDB doit afficher des indicateurs qui sont pertinents pour la performance de l'entité, du département ou du projet. Les indicateurs doivent être alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et permettre de mesurer la performance de manière objective.

2.3. L'anticipation des événements :

Le tableau de bord doit permettre à son utilisateur d'envisager les conséquences futures et les actions à prendre dans les différents cas de figure, par son contenu pertinent qui facilite au responsable la détection des anomalies. Cela permet d'agir sur les défaillances avant l'obtention du résultat qui représente un état final sur lequel on ne peut porter des modifications. ²

2.4. L'actualisation régulière :

Les informations affichées dans un tableau de bord doivent être actualisées régulièrement, de manière à fournir des données à jour et pertinentes. Il doit permettre un accès en temps réel aux informations pour une prise de décision rapide et efficace.

¹DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine) : *DCG 11 Contrôle de gestion-manuel 2021-2022 : Réforme expertise comptable*, Dunod, 2^{ème} édition, 2021, P 559.

² BOIX(D) et FEMINIER(B) : *Le tableau de bord facile*, Éditions d'Organisation, 2003, P9.

2.5. L'accessibilité :

Le TDB doit être accessible à tous les niveaux de l'organisation. Il doit être adapté à différents types d'utilisateurs, tels que les cadres dirigeants, les managers, les employés ainsi que les parties prenantes externes.

2.6. La convivialité :

Le TDB doit être facile à utiliser, même pour les personnes qui ne sont pas familières avec les indicateurs de performance. Il doit être convivial et intuitif, afin que les utilisateurs puissent facilement naviguer entre les différents indicateurs.

2.7. La vivacité et le dynamisme :

Le tableau de bord est vivant en intégrant les trois dimensions suivantes :¹

- Support de réflexion : La fonction d'alerte du tableau de bord amène le responsable à se questionner pour mieux comprendre le système qu'il gère.
- Support de décision : Le responsable dispose d'informations pour définir les adaptations souhaitables, et mobilise les ressources afin de les réaliser.
- Support d'action : Le responsable est en mesure de déclencher et de mener un projet d'adaptation (développement, renforcement, rattrapage) en impliquant activement son équipe.

3. Le rôle d'un tableau de bord

Le TDB est un outil essentiel pour les entreprises et les organisations, car il permet de présenter de manière concise et visuelle les informations clés nécessaires à la prise de décision, son rôle principal est de fournir une vue d'ensemble de la performance d'une entreprise ou d'un processus.

Le tableau de bord n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.²

¹ *ibid*, P10.

² FERNANDEZ, (Alain) : *L'essentiel du tableau de bord, Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel*, Eyrolles, 5^{ème} édition, 2018, P26.

3.1. Réduire l'incertitude :

Le TDB offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue quelque peu à réduire l'incertitude qui handicape toute prise de décision,¹ en fournissant une vue d'ensemble des activités en cours, des performances réalisées et des objectifs à atteindre. Il permet de détecter rapidement les écarts entre les résultats attendus et les résultats réels, et de mettre en place des actions correctives pour y remédier.

Cependant, il convient de noter que le tableau de bord ne peut pas éliminer complètement l'incertitude, car il ne prévoit pas toutes les évolutions possibles de l'environnement ou des événements imprévus qui pourraient affecter l'entité ou l'organisation. Il reste donc important de rester vigilant et de s'adapter aux évolutions et aux changements qui peuvent survenir.

3.2. Stabiliser l'information :

L'activité de l'entreprise est constante et l'information évolue en permanence. Pour les décideurs, il est essentiel de disposer de services qui permettent de stabiliser l'information et de ne présenter que les éléments essentiels.

L'une des fonctions clés d'un TDB est d'aider à stabiliser l'information en présentant les données de manière concise et cohérente, ce qui permet de minimiser la confusion et les erreurs potentielles. Il fournit également une vue d'ensemble de l'état de l'entreprise, ce qui peut aider les décideurs à prendre des décisions plus éclairées et à réagir rapidement en cas de besoin.

3.3. Faciliter la communication :

Le TDB remplit aussi le rôle de référentiel commun, lorsqu'il est utilisé par un groupe de travail en fournissant une vision cohérente de la situation. Il permet de communiquer facilement les résultats à toutes les parties prenantes, internes ou externes. Cela peut inclure des rapports de performance pour les investisseurs, des mises à jour pour les équipes opérationnelles, ou des résumés pour les dirigeants.

3.4. Dynamiser la réflexion :

En plus de gérer les alertes, le TDB fournit également des outils d'analyse avancés pour examiner la situation et suggérer des éléments de réflexion.

En l'utilisant, les responsables peuvent rapidement et facilement accéder aux informations pertinentes, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées et plus rapides. En outre,

¹ Ibid, P27.

les données fournies par le tableau de bord peuvent aider les responsables à identifier les domaines d'amélioration et à élaborer des stratégies pour améliorer les résultats.

3.5. Maîtriser le risque :

Toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le TDB offre une meilleure appréciation du risque de la décision.¹

Ainsi il peut aider les dirigeants à identifier les risques potentiels et à prendre des mesures pour les prévenir, en utilisant des indicateurs pertinents. Les données fournies par le TDB peuvent aider à identifier les domaines d'activité où des mesures correctives peuvent être nécessaires pour réduire les risques.

4. Les instruments du tableau de bord

Il existe plusieurs façons de présenter un tableau de bord aux utilisateurs, telles que l'utilisation des ratios, d'écart, de graphiques, etc. Ces méthodes sont utilisées pour mettre en évidence les informations clés et faciliter l'analyse et le processus de prise de décision pour le responsable. L'objectif est d'attirer leur attention sur les éléments les plus pertinents.

4.1. Les ratios :

Les ratios sont des indicateurs significatifs de la performance de l'entreprise qui comparent différentes grandeurs. Certains ratios sont basés sur des informations comptables en termes de valeurs, tandis que d'autres utilisent des données extracomptables mesurées en volumes. Leur nature peut varier selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

Ils sont utiles pour évaluer l'efficacité des opérations de l'entreprise en mettant en corrélation le résultat obtenu (au numérateur) avec la quantité de ressources utilisées (au dénominateur).

Leur analyse se fait en :²

- Comparant l'évolution du résultat obtenu dans le temps (3 années minimum) ;
- Expliquant la variation par la variation de son numérateur et son dénominateur ;

¹ ibid, P 27.

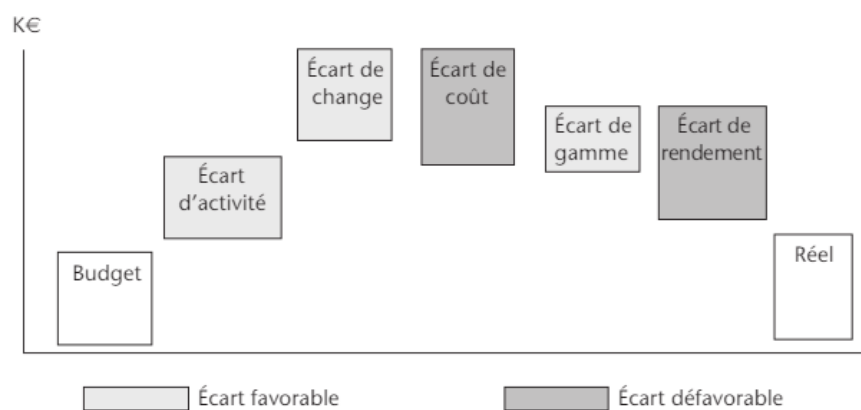
² CHANTEUX, (Anne) et NIESSEN, (Wilfried) : *Les tableaux de bord et business plan : Gérer la comptabilité de son entreprise*, EdiPro, 2015, pp284-285.

- Essayant de dégager des tendances pour l'avenir ;
- Comparant les résultats avec ceux d'autres entreprises ou des moyennes sectorielles ;
- En utilisant une représentation graphique.

4.2. Les écarts :

L'écart est la comparaison d'une donnée réelle par rapport à une donnée de référence (budget, prévision, année antérieure). Cette donnée de gestion est constituée d'un signe, d'une valeur et d'un avis (« favorable » ou « défavorable »).¹

Figure 3: Les principaux écarts



Source : SELMER, (C) : *Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels*, Dunod, Ed.4, 2015, p89.

En analysant ces écarts, l'entreprise peut identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et élaborer des plans d'action pour améliorer la performance.

Les écarts peuvent être dus à plusieurs facteurs, tels que des variations dans les niveaux d'activité réelle, des fluctuations des taux de change, des changements dans les préférences des clients, des variations dans les performances des investissements ou des coûts de production plus élevés que prévu.

4.3. Le Baromètre :

Afin de fournir rapidement une vue d'ensemble des résultats obtenus pour les indicateurs, la première page de couverture présentera la liste des indicateurs du tableau de

¹ DUPARC, (R) et SEPARI, (S), op.cit, p449.

bord. En parallèle, un élément visuel permettra une interprétation immédiate de la progression vers les objectifs, des retards éventuels et des alertes.

Figure 4: Exemple d'un Baromètre

Indicateurs	Baromètre	Indicateurs	Baromètre
Taux de service	●	Taux de service	↗
% de retours	●	% de retours	↗
Achats/standard	●	Achats/standard	→
Frais/consommations	●	Frais/consommations	↘
Stocks/consommations	○	Stocks/consommations	↘

Source : SELMER, (C) : *Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels*, Dunod, Ed.4, 2015, p97.

4.4. Les graphiques :

Les graphiques représentent une alternative de présentation des données permettant une visualisation rapide et directe de l'évolution des données, ainsi que des changements de tendance ou de rythme. Ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres ainsi ils permettent de mieux appréhender les données de manière visuelle et indépendante.

Ils peuvent prendre la forme des diagrammes, des histogrammes, des camemberts et des courbes.

4.5. Les commentaires :

Il est nécessaire que le commentaire fournisse des informations complémentaires aux chiffres et graphiques déjà présents sur le tableau de bord. Pour ce faire, un style télégraphique simple est suffisant. Les commentaires peuvent être regroupés sur une page distincte en début de tableau de bord, ou bien être insérés à côté des données pertinentes. Ils pourront porter sur sept catégories spécifiques :¹

- Faits marquants du mois, activité du mois, explication des écarts constatés, décision prise par le responsable, avancement des actions de progrès prises précédemment, questions sur les décisions à prendre et justifications des tendances sur les mois à venir.

¹ SELMER, (C) : *Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels*, Dunod, Ed.4, 2015, p104.

5. Les fonctions et limites des tableaux de bord

Nous définirons en premier lieu, les fonctions du TDB puis présenterons ses limites

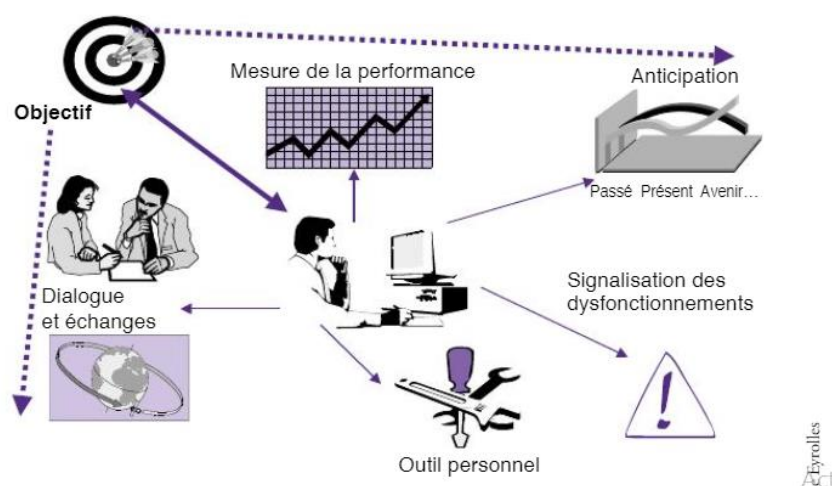
5.1. Les fonctions des tableaux de bord :

En se basant sur les caractéristiques détaillées auparavant concernant les tableaux de bord et leur structure, on peut les percevoir comme un instrument ayant plusieurs dimensions capables d'accomplir les fonctions suivantes :¹

- Un outil de contrôle et de comparaison ;
- Un outil de pilotage et d'aide à la décision ;
- Un outil de dialogue ;
- Un outil de motivation et de mesure des performances.

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le TDB prend en charge de multiples fonctions.

Figure 5: les fonctions du tableau de bord



Source : FERNANDEZ, (Alain) : *L'essentiel du tableau de bord. Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel*, Eyrolles, 5^{ème} édition, 2018, p30.

Dès sa construction, le TDB est orienté vers un objectif précis, il mesure la performance et signale les dysfonctionnements qui peuvent gêner le parcours. Lorsqu'il est bien conçu, il contribue à déployer une capacité d'anticipation, pour voir plus loin que les faits présents.

5.3.1. Le Tableau de bord, un outil de contrôle et de comparaison :

Il permet de contrôler et de suivre les réalisations liées aux objectifs visés. Il diagnostique les points faibles, identifie rapidement les domaines à problèmes qui peuvent affecter le résultat

¹ MONACO, (Laurence) et BARATAY, (Christelle), op.cit, P257.

de l'entreprise et met en évidence les points clés et leur possible dérive par rapport aux normes d'explication.¹

5.3.2. Le Tableau de bord, un outil de pilotage et d'aide à la décision :

Le tableau de bord est affublé d'une fonction plus ambitieuse : celle d'assurer une aide au pilotage de l'entité ou du service concerné. Il est constitué par une liste synthétique d'indicateurs établis par et pour le responsable dans l'intérêt de contrôler les variables qu'ils maîtrisent. En sensibilisant en permanence les responsables aux points clés de leur gestion, et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le TDB peut les aider à surveiller la performance, identifier les tendances et les domaines où les actions doivent être prises où les améliorations peuvent être apportées, et donc cela les incite à prendre des décisions.

5.3.3. Le Tableau de bord, un outil de dialogue :

Il sert comme base de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Chaque responsable peut se servir de son tableau de bord pour présenter ses résultats, expliquer les écarts constatés et mettre en place des actions correctives. Si nécessaire, il peut également demander des directives, des ressources supplémentaires ou la révision des objectifs fixés. En plus de favoriser la communication verticale, le TDB peut également être utilisé pour encourager la communication horizontale en partageant les performances d'une entité avec d'autres entités du même niveau afin de les motiver à réaliser des résultats similaires.

5.3.4. Le Tableau de bord, un outil de motivation et de mesure des performances :

Il permet de s'autocontrôler en suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives et claires sur leurs performances. Si les objectifs sont bien définis, cela permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'assurer une cohésion autour des objectifs globaux. Le tableau de bord mesure la performance en mettant en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis, et la différence entre ces deux éléments constitue un écart, exprimé en valeur ou en pourcentage, qui traduit la performance réalisée.

5.2. Les limites des tableaux de bord :

Les tableaux de bord se développent dans toutes les organisations et il faut être capable d'en percevoir ses limites :²

¹ Alazard, (C) et SEPARI. (S) : *DCG 11 Contrôle de gestion : Manuel et Applications*, DUNOD, Ed.2, 2010, P552.

² Ibid, p565.

-
- Le TDB actuel ne convient pas à tous les services ou niveaux hiérarchiques car il est unique et ne prend pas en compte les particularités de chaque activité ;
 - Il arrive fréquemment qu’il demeure inchangé pendant des années, sans être adapté aux nouveaux besoins, objectifs ou ressources ;
 - Souvent, le tableau de bord est utilisé principalement pour contrôler plutôt que pour aider à apporter des changements ou des améliorations ;
 - Sa périodicité est souvent la même pour tous les services alors qu’elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
 - Trop d’indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficile ;
 - Les tableaux de bord sont généralement conçus en interne selon le fonctionnement propre à l’entreprise, sans prendre en compte la comparaison avec les pratiques des entreprises concurrentes les plus performantes.

Section 03 : Les types des tableaux de bord et leurs indicateurs

En fonction du domaine d'activité et des projets ou services de l'organisation/entreprise, il existe plusieurs types de tableaux de bord qui peuvent être adaptés à différentes situations et environnements.

Le TDB peut être personnalisé pour chaque entreprise en fonction de ses besoins spécifiques. Les informations présentées peuvent varier en fonction de l'activité de l'entreprise, de sa taille et de ses objectifs de gestion.

Dans cette section, nous allons traiter plusieurs aspects liés aux tableaux de bord. Tout d'abord, nous allons décrire les différents types de tableaux de bord. Ensuite, nous allons présenter brièvement le TBS (Tableau de Bord Prospectif) qui revêt une importance particulière. En troisième lieu, nous allons expliquer les indicateurs qui constituent le système de tableau de bord. Enfin, nous ferons une distinction entre le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting.

1. Les différents types de tableaux de bord

On peut classer les tableaux de bord en différentes catégories en se basant sur leurs éléments constitutifs tels que les indicateurs, la structure des indicateurs, les destinataires principaux, la vision (court terme, moyen terme et long terme) et les objectifs. Ainsi, on peut distinguer trois types de tableaux de bord.

1.1. Le tableau de bord opérationnel :

Il s'agit d'un outil de pilotage à court terme qui permet de superviser les progrès des plans d'action et des processus opérationnels mis en œuvre par le responsable opérationnel en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de prendre les mesures correctives nécessaires. Ce type de tableau de bord permet de mettre en place une approche où les activités opérationnelles soutiennent la stratégie et permettent ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Les indicateurs utilisés dans ce type concernent principalement trois dimensions : coûts, qualité et délai et permettent de constater les résultats obtenus en fonction de valeurs de référence établies.

TDB opérationnel permet également de comparer leurs résultats à ceux d'autres unités opérationnelles similaires au sein de l'organisation.

Il est ainsi le support de trois types de communication :¹

¹ DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine), op.cit, P 560.

- Une communication ascendante quand un niveau hiérarchique rend compte de la réalisation des objectifs reçus ;
- Une communication descendante quand le niveau hiérarchique supérieur délègue objectifs et indicateurs de réussite aux services qu'il supervise ;
- Une communication horizontale entre les responsables de même niveau hiérarchique

1.2. Le tableau de bord budgétaire :

Les tableaux de bord budgétaires, également connus sous le nom de **TDB de gestion**, ont pour objectif de présenter de manière concise et simplifiée les données relatives aux coûts et aux recettes, à la fois pour les résultats réels, les prévisions et les écarts. Ils sont élaborés par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

L'objectif de ces tableaux est de comparer des valeurs et de maintenir à jour les écarts entre elles.

Ainsi, on peut comparer :¹

- Les données réelles d'un mois avec les prévisions budgétaires pour ce mois ;
- Les données réelles de plusieurs mois cumulés avec les prévisions budgétaires pour ces mêmes mois ;
- Les données réelles de plusieurs mois cumulés avec le budget annuel ;
- Les données réelles d'un mois avec les données réelles de ce même mois au cours de l'année précédente ;

1.3. Le tableau de bord stratégique :

Le tableau de bord stratégique, aussi appelé **TDB équilibré** ou **prospectif**² permet de visualiser de manière globale les objectifs et la stratégie d'une entreprise à moyen et long terme en utilisant une série d'indicateurs de performance qui quantifient et mesurent les projets et missions de la société. Ce qui rend cet outil de pilotage innovant, c'est son analyse qui s'appuie sur quatre dimensions.

Le TDB prospectif (stratégique) sera traité en détail dans le prochain titre (titre 2).

¹ CHANTEUX, (Anne) et NIESSEN, (Wilfried), op.cit, p298.

² <https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord/> consulté le 25/02/2023 à 20 :43.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord, car chacun utilise divers indicateurs. Néanmoins, l'objectif commun de tous ces tableaux est de surveiller la progression des objectifs et de prendre des décisions appropriées, malgré leurs disparités.

2. Le tableau de bord prospectif (BSC)

En 1992, **Kaplan et Norton** ont proposé un tableau de bord équilibré, également appelé "balanced scorecard", dans le but de fournir un ensemble exhaustif d'indicateurs de performance, à la fois financiers et non financiers.

Selon **Robert Kaplan et David Norton (2003)**, le BSC est défini comme étant « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critère financier et non financier, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente »¹.

Le BSC peut être défini comme un outil de pilotage de la performance, de communication, et de management. Il propose une nouvelle approche du management de la performance.²

C'est un outil de pilotage stratégique. Il s'agit d'un tableau de bord qui va au-delà de la seule dimension financière en incitant à appréhender les différentes dimensions de la performance de façon lié.³

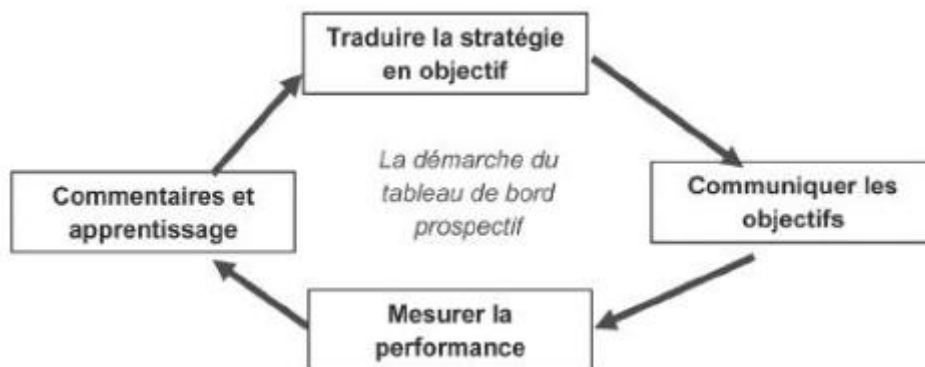
Les TDB équilibrés ont été développés pour les entreprises qui évoluent dans des secteurs compétitifs, dans le but de corriger l'approche traditionnelle de la mesure de la performance. Ce système permet de trouver un équilibre entre les indicateurs de résultats (tableau de bord) et les indicateurs avancés (tableau de bord prospectif), en suivant les variables d'action clés pour influencer la performance finale, plutôt que simplement la constater a posteriori.

Ci-dessous la démarche de TDB prospectif.

¹ KAPLEN, (K) et NORTON, (D) : *Le tableau de bord prospectif*, édition d'organisation, 2003.

² HEMICI, (Farouk) et BOUNAB, (Mira) : *Techniques de gestion : cours et applications*, Dunod, Ed.4,2016, p312.

³ RAGAIGNE, (a), TAHAR, (C) et MICHAUX-OMONT, (L) : *DSCG 3, Management et contrôle de gestion-Manuel*, Dunod, Ed.2, 2022, p353.

Figure 6: La démarche du tableau de bord prospectif

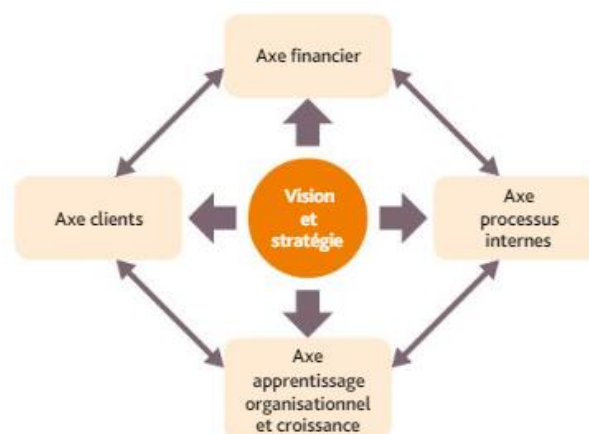
Source : RAGAIGNE, (A) et TAHAR, (C) : Contrôle de gestion : *Les points clés des techniques et des outils du contrôle de gestion et de leurs récentes évolutions*, Gualino, 2020, p43.

La démarche du tableau de bord prospectif est un processus itératif qui vise à traduire la stratégie d'une entreprise en objectifs clairs, à communiquer ces objectifs à tous les niveaux de l'organisation, puis mesurer les performances par rapport à ces objectifs pour tirer des enseignements afin d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

2.1. Structure du tableau de bord prospectif :

Les tableaux de bord prospectifs se structurent autour de quatre axes fondamentaux, à savoir le financier, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Ci-dessous une figure présentant les Axes du Balanced scorecard.

Figure 7: les Axes du Balanced scorecard

Source : RAGAIGNE, (a), TAHAR, (C) et MICHAUX-OMONT, (L) : *DSCG 3, Management et contrôle de gestion-Manuel*, Dunod, Ed.2, 2022, p354.

En déployant un tableau de bord prospectif en quatre axes, il est possible d'obtenir une vue complète et équilibrée de la performance de l'entreprise :¹

- L'axe financier : évalue les performances financières en utilisant des indicateurs destinés à mesurer la satisfaction des actionnaires, tels que le taux de retour sur investissement, le cours de l'action, l'amélioration de la productivité et de la marge et le montant du résultat net. Ces indicateurs aident à déterminer si la stratégie mise en place améliore les résultats financiers, la trésorerie et la maîtrise des risques.
- L'axe client : identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner au vu de la satisfaction des clients actuels et de ceux susceptibles de développer la valeur future de l'entreprise. Cet axe comprend des indicateurs tels que la part de marché, la satisfaction des clients, le taux de fidélisation.
- L'axe processus interne : se concentre sur l'analyse des politiques visant à améliorer les processus clés de l'entreprise. Son objectif est d'intégrer l'entreprise dans un cadre de procédure qualité en associant des indicateurs de suivi et d'amélioration à chaque processus interne, tels que le délai de livraison pour le processus de livraison.
- L'axe apprentissage organisationnel : concerne les structures que l'entreprise doit établir afin d'améliorer sa performance et de stimuler la croissance à long terme, en se concentrant sur les compétences des employés, les savoir-faire et la gestion des connaissances. Les indicateurs de cet axe peuvent inclure des éléments tels que le taux de renseignement des bases de données et le montant de budget de formation.

2.2. Les principes fondamentaux :

Selon Kaplan, la démarche de la BSC repose sur quatre principes :²

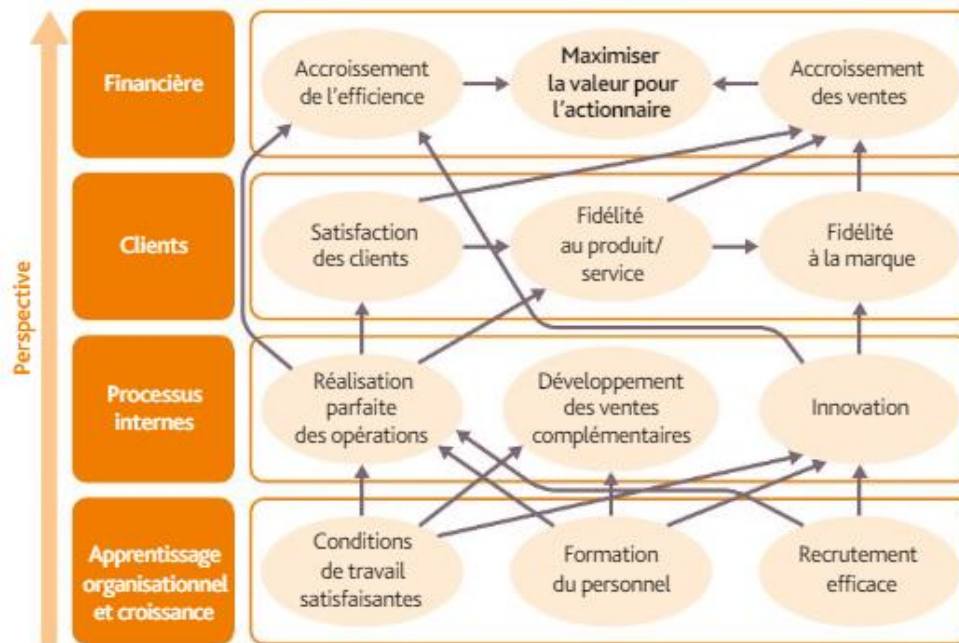
2.2.1. L'élaboration de la carte stratégique et de la BSC :

La carte stratégique : l'entreprise élabore sa stratégie laquelle est déclinée en objectifs opérationnels.

¹ RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : *Contrôle de gestion*, op.cit, p181.

² HEMICI, (Farouk) et BOUNAB, (Mira), op.cit, pp305-306.

Figure 8: Exemple d'une carte stratégique



Source : RAGAIGNE, (a), TAHAR, (C) et MICHAUX-OMONT, (L) : *DSCG 3, Management et contrôle de gestion-Manuel 2019-2020 : Réforme expertise comptable*, Dunod, Ed.2, 2022, p357.

Selon l'auteur, l'utilisation d'un tableau de bord équilibré est avantageuse car elle permet d'identifier les ressources nécessaires pour améliorer la création de valeur pour les clients et par conséquent, augmenter le chiffre d'affaires.

2.2.2. Cohérence stratégie organisation :

Les unités opérationnelles doivent mettre en évidence les relations entre les processus internes et les objectifs ; et ainsi que les indicateurs les plus pertinents en fonction de la stratégie de l'entreprise.

2.2.3. Convergence stratégie et comportement :

La stratégie ne doit pas rester l'affaire de la direction générale mais comprise par le personnel de manière à ce que chacun y inscrive ses actions et ses propres objectifs, ce qui a pour avantage une motivation plus grande du personnel d'améliorer la performance.

Par ailleurs, comme pour tout projet dans l'entreprise, une implication effective des responsables et de la direction générale est indispensable à la réussite de la démarche du tableau de bord équilibré.

2.2.4. Indicateurs et mesure de la performance :

Le tableau de bord équilibré suppose également l'identification et la mise en place d'indicateurs permettant aux responsables de connaître à tout moment l'état des variables les plus importantes et d'y adapter en permanence le système en fonction des évolutions tant externes qu'internes.

3. Les indicateurs de gestion

Le tableau de bord comprend un nombre limité d'indicateurs jugés importants par chaque responsable pour l'aider à piloter son système.

3.1. Définition des indicateurs :

Un indicateur peut être défini comme « une information qui permet de connaître l'état du système à un instant t et de pouvoir en déduire très rapidement une amélioration ou une dégradation du système ».¹

C'est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.²

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de résumer une situation et aide les décideurs à évaluer leur responsabilité. Ces données sont utiles pour expliquer l'évolution d'une situation, les actions entreprises et les résultats obtenus, afin de les comparer à différentes périodes et évaluer leur efficacité.

3.2. Caractéristiques des indicateurs :

Un indicateur doit être :

Pertinent : Il est nécessaire qu'il fournisse des renseignements pertinents au décideur, de sorte que ce dernier puisse prendre des décisions éclairées.

Fiable : Il est important d'accorder une attention particulière aux informations utilisées pour déterminer les indicateurs, en portant une attention particulière aux sources et aux ajustements nécessaires tels que l'utilisation de la même méthode d'amortissement ou d'évaluation des stocks. La procédure d'élaboration doit être clairement définie et validée au

¹ Ibid, p298

² DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine), op.cit, p541.

préalable. Si cela n'est pas fait, les indicateurs et donc les tableaux de bord ne seront pas considérés comme crédibles, et les responsables risquent de les éviter

Synthétique : Il doit être un résumé précis de l'état d'un système, tout en évitant la redondance : différents indicateurs ne devraient pas fournir des informations similaires.

Évolutif : Si l'on souhaite suivre l'évolution d'un indicateur sur une période de temps, il est important qu'il reste relativement stable. Si l'indicateur subit des modifications constantes, il devient difficile de le comparer d'une période à l'autre, ce qui diminue considérablement son intérêt pour le décideur.

Renouvelable : Les tableaux de bord doivent constamment s'adapter au système qu'ils sont censés aider à comprendre. Cela implique que les indicateurs qui composent ces tableaux doivent être régulièrement actualisés au profit de nouveaux plus pertinents pour le décideur.

Mesurable : Un indicateur peut être évalué de deux manières : en fonction de son évolution (amélioration ou détérioration) ou de l'importance de l'écart qu'il représente. Pour être fiable, il doit être mesurable avec un degré de précision adéquat, et le rythme de son calcul doit être compatible avec son utilité pour la prise de décision.

Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés quotidiennement, tandis que d'autres doivent être calculés chaque semaine ou chaque mois.

3.3. Les types d'indicateurs :

Nous pouvons classer les indicateurs selon leurs natures en quatre catégories.

3.3.1. Les indicateurs financiers et non financiers :

Cette distinction correspond à la traduction chiffrée de la mesure. Les indicateurs retenus peuvent être financiers, c'est-à-dire traduits en éléments monétaires (ex. : montant du chiffre d'affaires) et non financiers (ex. : volume des effectifs de salariés) ;

3.3.2. Les indicateurs de pilotage et de reporting :

On peut différencier les indicateurs de pilotage et de reporting selon leurs objectifs respectifs. Les indicateurs de reporting sont utilisés pour informer les niveaux hiérarchiques supérieurs des performances, tels que le taux de rentabilité financière. En revanche, ceux de pilotage sont destinés à l'acteur qui les suit, afin de piloter son activité, comme le pourcentage d'avancement d'un projet.

3.3.3. Les indicateurs de suivi des moyens et de résultat :

Cette distinction porte sur le moment de l'évaluation. L'indicateur de suivi des moyens permet de mesurer l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles disponibles en cours d'activité (par exemple, le taux de réalisation d'un budget), tandis que l'indicateur de résultat est une mesure a posteriori qui reflète le résultat obtenu après l'achèvement de l'activité (par exemple, le nombre de dossiers administratifs traités).

3.3.4. Les indicateurs économiques, physiques et humains :

Cette distinction se fonde sur la nature des éléments mesurés. Les indicateurs économiques mesurent la performance financière de l'entreprise (ex. : montant du résultat net). Les indicateurs physiques permettent de contrôler l'activité réalisée (ex. : nombre de commandes des clients). Ces indicateurs peuvent également intégrer les éléments qualité (ex. : taux de réclamations, indice de satisfaction des clients). Les indicateurs humains portent sur la mesure des personnels, à la fois sur le plan quantitatif (ex. : volumes des effectifs) et qualitatif (ex. : compétences).¹

3.4. Les fonctions et limites des indicateurs :

En premier lieu, nous allons définir les fonctions des indicateurs et en seconde lieu leurs limites.

3.4.1. Les fonctions des indicateurs :

Les indicateurs peuvent accomplir les fonctions suivantes :²

- Suivi des actions, d'une activité ou d'un processus ;
- Évaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnement changeant.

Les champs de mesure des indicateurs sont variés, car tous les domaines peuvent être évalués en fonction des besoins des utilisateurs à travers des paramètres pouvant couvrir tous les axes des plans d'action associés aux tableaux de bord.

¹ RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : *Le contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance*, op.cit, p183.

² ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine) et SARAF : *DCG 11-Contrôle de gestion : manuel et application*, Dunod, Ed.4, p502.

3.4.2. Les limites des indicateurs :

Bien que les indicateurs soient variés, ils sont soumis à des contraintes :¹

- Leur coût doit rester raisonnable, en trouvant le juste équilibre entre leur pertinence et le coût de leur collecte ;
- Ils doivent également être disponibles rapidement, car une information exacte mais tardive n'est pas aussi utile qu'une information approximative qui permettrait de prendre une décision rapidement ;
- De plus, les indicateurs doivent être légitimes, c'est-à-dire issus de sources de données fiables, et leur méthode de calcul doit être validée.

4. Le tableau de bord et le reporting

Toute entreprise, indépendamment de sa taille et de son secteur d'activité, doit disposer d'outils pour suivre les actions qui lui sont attribuées. Le tableau de reporting et les tableaux de bord de gestion sont des éléments clés pour piloter efficacement les opérations et aider les professionnels à être performants dans leur travail.

4.1. Le reporting :

Le tableau de bord ne peut être réduit à une simple pratique de reporting.

4.1.1. Définition et objectif :

Le reporting est un dispositif de remontée de l'information à l'usage de la ligne hiérarchique et permettant à celle-ci d'exercer un contrôle a posteriori des responsabilités déléguées.²

Selon **TORSET (C), BENSIMHON (L) et BURLAUD, (A)**, le reporting est élaboré par le contrôleur de gestion et permet de remonter à un niveau hiérarchique supérieur un état des dépenses à une date donnée. Les dépenses du mois, détaillées par rubriques analytiques, sont comparées au budget ce qui permet de faire ressortir d'éventuels écarts. Ces éléments sont bien souvent complétés par une note de synthèse expliquant alors ces écarts ainsi que par des graphiques.³

¹ DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine), op.cit, p542.

² DJERBI, (Z) , DURAND, (X) et KUSZLA,(C) :*Contrôle de gestion*, Dunod, 2020, p269.

³ TORSET (C), BENSIMHON (L) et BURLAUD, (A) : *Tout le DSCG 3 - Management et contrôle de gestion : Révision et entraînement*, Foucher, 2020, p117.

C'est un moyen pour les dirigeants de recevoir régulièrement un rapport sur les activités et les résultats d'une unité de gestion (comme un centre de responsabilités, une filiale, ou une usine).

Cet outil de contrôle a posteriori est crucial pour les entreprises qui ont une structure de gestion décentralisée.

Il permet aux supérieurs hiérarchiques ou à la direction générale de suivre de près la performance de chaque unité de gestion :

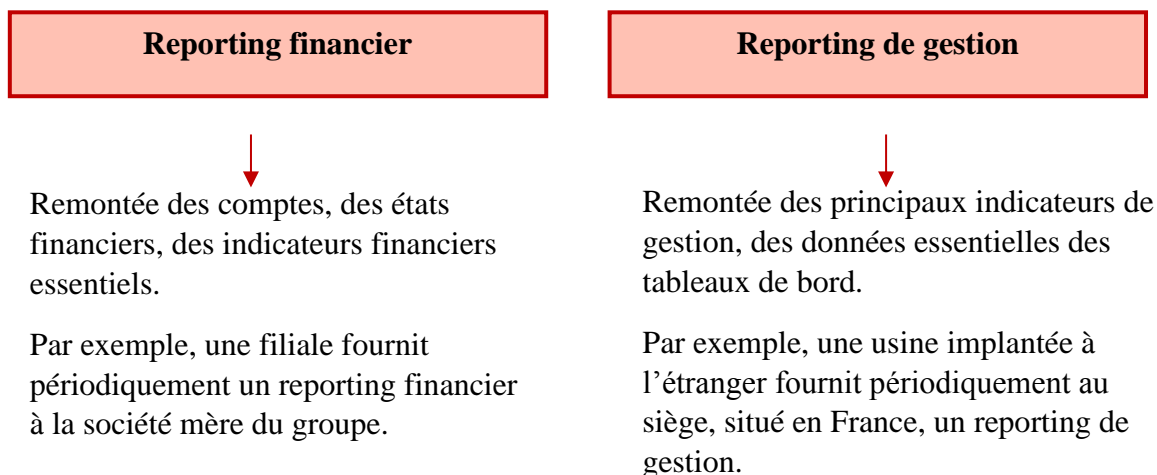
- En vérifiant la réalisation des objectifs,
- En mesurant le poids des écarts,
- Et en évaluant l'efficacité des actions correctives.

Pour faciliter l'interprétation, la comparaison et la prise de décisions, le reporting doit inclure uniquement des données synthétiques pertinentes.

4.1.2. Les types du reporting :

On distingue deux types de reporting

Figure 9: Types de reporting



Source : GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT(Francis) : *L'essentiel du Contrôle de gestion*, Gualino, 10^{ème} édition, 2018, p168.

4.2. Distinction entre tableau de bord et reporting :

Pour clarifier les distinctions entre le tableau de bord et le reporting, il convient de les différencier selon leurs fondements, leurs fonctions et leurs indicateurs respectifs :

En termes de fond : Le reporting vise principalement à communiquer les informations de gestion les plus importantes à la hiérarchie, afin de les faire remonter jusqu'à la direction générale. Cette pratique se concentre sur la présentation des résultats passés. En revanche, le tableau de bord a plusieurs utilisations et peut être considéré comme un outil de gestion pour différents niveaux de l'entreprise, y compris le service lui-même et les responsables opérationnels.

En termes de leurs fonctions : le reporting est plutôt un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, c'est-à-dire contrôler le travail du subordonné. Etant un outil de rétrospective, il ne fournit que des données brutes, non traitées, par conséquent non pertinentes, par exemple (le nombre de ventes, le nombre de ventes par produit, par commercial, la marge par produit, la marge rapportée au CA général, le coût de revient ... etc.). Par contre, les tableaux de bord permettent le pilotage des activités et le suivi et anticiper les actions. Ils utilisent les données fournies par le reporting pour préparer une analyse de l'état de l'entreprise, de ces performances, service par service. Et surtout, établir des préconisations, fixer des objectifs d'amélioration, en suivant des méthodologies adaptées.¹

La différence qui réside dans les types **d'indicateurs utilisés** : Dans le cadre du reporting, les indicateurs se concentrent principalement sur les résultats, qui sont construits a posteriori et présentés périodiquement à la hiérarchie pour informer sur la performance des centres de responsabilité. Ils sont généralement des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices, les coûts, les marges. En revanche, les tableaux de bord cherchent à trouver un équilibre entre les indicateurs de levier* et les indicateurs de résultat. Ces indicateurs, axés sur le pilotage et les performances, permettent de combiner performance et responsabilité. Ils peuvent être financiers ou non financiers, quantitatifs ou qualitatifs, et sont souvent adaptés à un service ou à une fonction spécifique.

¹ BOURAIB, (Rafika) : *Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Évaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL*, Diplôme de magistère en science économique, UMMTO, 2015, p53.

* Ces indicateurs permettent d'agir réellement pour atteindre le résultat escompté. Ces derniers sont en général difficiles à déterminer.

Le tableau ci-dessous permet de synthétiser la distinction entre TDB et reporting.

Tableau 1: Distinction entre le Tableau de bord et le Reporting

	Tableau de bord	Reporting
Utilisateurs	Opérationnel	Contrôleur/ dirigeants
Objectifs	Mise en œuvre d'actions correctives à CT : démarche prospective	Contrôle de la réalisation des objectifs : démarche à posteriori
Temporalité	Fonction de l'activité, très court terme	Périodique (généralement hebdomadaire ou mensuelle), court ou moyen terme.
Nature des données	Quantitatives et qualitatives	Essentiellement quantitatives (financières) et internes
Indicateurs	Performance et pilotage	Performance essentiellement

Source : TORSET (C), BENSIMHON (L) et BURLAUD, (A) : *Tout le DSCG 3 - Management et contrôle de gestion : Révision et entraînement*, Foucher, 2020, p117.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de clarifier certains concepts et notions liés au contrôle de gestion et à l'utilisation du tableau de bord (TDB).

Le contrôle de gestion est principalement un outil d'analyse de la performance qui permet aux gestionnaires de fixer des objectifs, d'identifier les moyens nécessaires pour les atteindre, de comparer les performances passées et futures par rapport à ces objectifs, et de diagnostiquer les résultats obtenus. Cette évaluation est essentielle pour apporter des corrections aux objectifs visés et aux moyens utilisés pour les atteindre. Afin d'apporter ces corrections nécessaires, le contrôle de gestion utilise divers outils et techniques, à savoir ; le Tableau de bord (TDB).

Le TDB est un outil incontournable pour le contrôle de gestion car il permet d'évaluer et de surveiller les performances de l'entreprise. Il sert à détecter les écarts entre les objectifs définis et les résultats obtenus, à analyser les tendances ainsi qu'à mettre en œuvre des actions correctives si besoin. En outre, il facilite la communication de ces informations à toutes les parties prenantes de l'entreprise telles que les managers opérationnels, les actionnaires et les partenaires financiers.

Chaque entreprise peut avoir des tableaux de bord spécifiques en fonction des besoins de chaque responsable ou département. Malgré ces différences, tous les tableaux de bord partagent un objectif commun : fournir aux managers des informations essentielles pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. De plus, il est nécessaire de disposer de méthodes, d'outils et de procédures pour intégrer et consolider les données collectées afin de créer un tableau de bord complet et utile.

Chapitre 02 : Le Tableau de bord, un outil de pilotage de la performance

Introduction

Dans le contexte compétitif d'aujourd'hui, la clé du succès réside dans la poursuite de l'amélioration continue. Pour garantir cette amélioration, il est essentiel de définir avec précision la position de l'entreprise ou de l'organisation dans son environnement. Cela nécessite la mise en place d'outils de mesure de première qualité. Des indicateurs de performance solides permettront d'avoir une compréhension claire et précise de la situation actuelle de l'entreprise. Ces mesures faciliteront les diagnostics des gestionnaires et leur permettront d'identifier les domaines d'intervention prioritaires pour prendre les bonnes décisions et rendre l'entreprise plus compétitive.

Ces dernières années, on observe une tendance à considérer la performance d'une entreprise de manière plus globale, au-delà de la simple mesure de sa rentabilité pour les actionnaires. En effet, la performance d'une entreprise dépend également de son environnement et de sa capacité à comprendre et maîtriser les règles du jeu qui y existent.

Les managers doivent disposer d'outils et de moyens appropriés pour gérer efficacement leur entreprise et garantir sa performance, quelle que soit sa taille. Le tableau de bord est un outil essentiel pour piloter la performance de l'entreprise. En identifiant rapidement et avec précision les indicateurs pertinents, il permet de contrôler la santé de l'entreprise à court terme et d'aider les décideurs à prendre des décisions éclairées.

Ce chapitre est scindé en trois sections. La première section vise à explorer la notion de performance. Dans la deuxième section, nous aborderons le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage de la performance, en nous concentrant tout d'abord sur le pilotage de la performance et ses outils. Enfin, dans la troisième section, nous présenterons les différentes méthodes et principes de conception des tableaux de bord.

Section 01 : Notions générales sur la performance

Le terme "performance" est souvent employé pour décrire un succès ou un exploit, mais en gestion, il est plutôt question d'atteindre les objectifs fixés. Toutefois, la définition de la performance en entreprise demeure une notion complexe et ambiguë.

Cette première section abordera la notion de performance en entreprise. Nous commencerons par examiner les différentes définitions de la performance, suivies des caractéristiques et des types de performance. Par la suite, nous aborderons la mesure de la performance et enfin nous étudierons les indicateurs de performance.

1. Définition de la performance

La définition de la performance peut varier en fonction des objectifs, des attentes et des normes de l'organisation ou du contexte dans lequel elle est mesurée.

La performance pour **R. APPERCEL (2022)** est considérée comme un comportement, c'est-à-dire la manière dont les entreprises, les équipes et les individus accomplissent le travail et devrait être distinguée des résultats car ils peuvent être contaminés par des facteurs systémiques.¹

Quant à **C. CHAUVET (2022)**, il définit la performance d'une entreprise comme étant « la capacité de celle-ci à atteindre un objectif. Le plus souvent la performance s'entend dans un sens économique et s'apprécie à l'aune d'indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, la marge, le résultat, le rendement des capitaux investis, l'évolution du cours de ses actions ou de ses dividendes. On comprend en effet aisément que la croissance de ces indicateurs soit le signe d'une bonne santé économique »².

La performance d'une entreprise peut être appréciée comme l'aptitude à faire mieux que ses concurrents, on parle alors de **compétitivité**, soit la capacité à maintenir au minimum sa part de marché.³

La performance renvoie de manière générale à deux notions principales : Efficacité et Efficience.

¹ APPERCEL, (Romain) : *Contrôle de gestion*, Ellipses, Formation et Pratique pro, 2022, P161.

² CHAUVET, (Christophe) : *Le contrôle de gestion... mais c'est très simple !* Dunod, 2022, p168.

³ MARGOTTEAU, (E) et BURLAUD, (A) : *DCG 11 - Contrôle de gestion - Manuel et applications*, Foucher, 2019, p139.

- L'efficacité : fait référence à la capacité à atteindre les objectifs fixés quel que soient les moyens.

Efficacité = Résultat atteint / Objectif fixé

- L'efficience : traduit l'aptitude à optimiser le rapport entre résultats et moyens engagés.

Efficience = Résultat atteint / Moyens engagés

A savoir que l'efficience est exprimée à travers les notions suivantes :

- La productivité : rapport entre production et un volume de facteurs mis en œuvre pour l'obtenir.
- La rentabilité : est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.
- La rentabilité : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.

2. Caractéristiques de la performance

Selon **DORIATH et GOUJET (2011)**, la performance se caractérise par ce qui suit :¹

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :**

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison :**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- **La comparaison traduit le succès de l'action :**

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

¹ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel*, Dunod, 5^{ème} Ed, 2011, p174.

3. Les types de performance

Selon **SOGOBOSSI BOCCO (2010)**, les performances peuvent être classées en plusieurs types, notamment la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

- **La performance stratégique :**

Encore appelé performance à long terme, elle représente un concept utilisé pour désigner les objectifs visant à assurer la pérennité de l'organisation en adaptant la stratégie aux changements de l'environnement.

La performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (**C. Marmuse, 1987; J. Barette et J. Bérard, 2000**). **J.-Y. Saulquin et G. Schier (2007)** ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.¹

- **La performance concurrentielle :**

La performance concurrentielle d'une organisation est liée à son environnement concurrentiel et reflète son succès non seulement grâce à ses propres actions, mais également à sa capacité à s'adapter et même à influencer les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

Elle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.² En surveillant les modifications dans les systèmes concurrentiels, les entreprises peuvent acquérir des sources potentielles de performance. En conséquence, elles peuvent choisir d'exploiter les potentiels

¹ SOGOBOSSI BOCCO, (Bertrand) : *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*, La revue des sciences de gestion, N°241, 2010, p118 (117 à 124).

² GHOZLENE, (O) : *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*, Thèse de doctorat science de gestion, Université Cote d'azur, 2016, P 44.

existants ou de se concentrer sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, soit par anticipation, soit par la construction de nouvelles règles de jeu qui pourraient être imposées dans l'avenir.

- **La performance socio-économique :**

Elle englobe différents types de performances, notamment la performance organisationnelle, sociale, économique et financière, ainsi que la performance commerciale.

- **La performance organisationnelle :**

Cette dimension concerne la manière dont une entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. La performance organisationnelle intègre la notion d'efficacité structurelle en respectant l'organisation, la qualité de la circulation des informations, les relations entre les composantes de l'organisme et la flexibilité de la structure.¹

- **La performance sociale :**

Selon **KHOUATRA (2015)**, la performance sociale est la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution.²

La performance sociale se réfère à l'état des relations sociales et humaines au sein de l'entreprise, reflétant la capacité de l'entreprise à prendre en compte les aspects sociaux dans ses activités. Sa mesure est basée sur plusieurs critères, notamment la qualité des relations sociales qui influencent les décisions collectives, la fréquence et la gravité des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, ainsi que le climat social de l'entreprise qui est une évaluation subjective de l'atmosphère au sein de l'entité et des différents groupes qui la composent.

- **La performance économique et financière :**

La dimension économique et financière de la performance demeure la plus courante lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances d'une entreprise. Elle se définit par la capacité de cette dernière à atteindre ses objectifs de pérennité, mesurée à travers des indicateurs chiffrés tels

¹ BAYOUD, (Sara) : « *La performance : Quels liens d'interdépendance entre ses différentes dimensions ?* », Quest Journals, Journal of Research in Business and Management, ISSN(Online) :2347-3002, octobre 2022, P230 (229-241). Consulté sur <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol10-issue10/1010229241.pdf> le 14/03/2023.

² KHOUATRA, (D) : « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* », Acte de la 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005, P16.

que la rentabilité des actifs, la rentabilité des investissements, le rendement des capitaux propres, l'efficacité des ventes et la profitabilité.

Bien que la dimension financière ne garantisse pas à elle seule la compétitivité de l'entreprise, elle reste considérée comme un indicateur de premier plan pour mesurer la santé économique et financière de l'entreprise.

En effet, l'analyse des performances nécessite selon une vision globale l'étude des coûts de l'entreprise, ensuite, elle fait référence à l'analyse des comptes de résultats à travers les soldes intermédiaires de gestion et selon une troisième approche, elle consiste à étudier l'évolution de ratios à partir d'indicateurs comptables et financiers afin de permettre une évaluation dans le temps et dans l'espace.¹

➤ **La performance commerciale :**

La performance commerciale est la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des consommateurs en offrant des produits et des services de qualité, ce qui se traduit par la satisfaction de la clientèle. **PLAUCHU** et **TAIROU (2008)** la définissent quant à eux comme étant « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation »².

4. La mesure de la performance

Nous allons explorer la mesure de la performance en définissant cette notion et en étudiant ses principes fondamentaux.

4.1. Définition :

La mesure de la performance consiste à évaluer les résultats obtenus par rapport à une référence préalablement établie, elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprise »³.

¹ BAYOUD, (Sara), op.cit, p231.

² PLAUCHU, (V) et TAIROU, (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, L'Harmattan, 2008, P133. Cité par GHOZLENE, (O), op.cit, p31.

³ BESCOS, (P) et coll : *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Cité par BOUAZA, (M-A) : *Essai d'analyse du rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière cas : NAFTAL GPL Tiaret*, Diplôme en master option Finance et Comptabilité, EHEC, 2017, P64.

Elle permet d'évaluer et de comparer les résultats de manière objective et aide les responsables à prendre des décisions éclairées. Elle informe également les équipes sur la pertinence des décisions prises.

4.2. Principes de base de la mesure de la performance :

Il faut prendre des précautions pour garantir le succès d'un système de mesure de performance qui a pour but d'encourager et responsabiliser les participants : ¹

4.2.1. Principe d'exhaustivité :

Stipule que la mesure de performance doit inclure tous les éléments d'activité et de ressources qui sont susceptibles d'être contrôlés afin d'éviter que des activités non mesurées soient négligées au profit de celles qui le sont.

4.2.2. Principe de contrôlabilité :

La mesure de performance ne doit porter que sur les éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût / performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoirs et un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance.

4.2.3. Principe d'indépendance :

La mesure de performance d'un centre de responsabilité doit être effectuée de manière à ne pas dépendre de l'activité des autres centres.

4.2.4. Principe de permanence des indicateurs :

Un TDB doit inclure des indicateurs qui sont mesurés régulièrement, mais qui ont également une certaine durabilité pour permettre un suivi et une interprétation des tendances observées.

4.2.5. Principe de cohérence organisationnelle :

Pour attribuer les responsabilités aux acteurs, il faut superposer les domaines de responsabilité de l'organigramme avec les indicateurs présentés dans les tableaux de bord lors de la mesure de performance.

¹ MARGOTTEAU, (E) et BURLAUD, (A), op.cit., p384.

4.2.6. Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :

Le tableau de bord est un outil facilement visualisable qui présente un nombre restreint d'informations clairement définies et précises.

En connaissant ces règles, le contrôleur de gestion peut identifier les indicateurs.

5. Les indicateurs de la performance

Avant de parler des différents types des indicateurs de performance, commençons par comprendre ce que signifie le terme IP et ses différentes composantes.

5.1. Définition :

Parmi les nombreuses définitions données à la notion d'indicateur de performance, nous retiendrons ces trois :

P. LORINO (2001) définit un indicateur de performance étant « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »¹.

D'après **M. DUMENIL (2022)**, les indicateurs de performance visent à qualifier l'activité. Lorsqu'un niveau d'activité est comparé à un objectif, un rapport de type réalisé/objectif peut être calculé. Cet indicateur évalue l'efficacité.²

Or pour **J-M. LAGODA (2022)**, « Les indicateurs de performance traduisent le degré de réussite sur les différents points clef des objectifs fixés à l'organisation. Ces différents points clef présentent souvent des caractéristiques différentes et ainsi complètent le dispositif de contrôle »³.

5.2. Les composantes d'un IP :

Pour définir précisément un indicateur de performance, il est important de prendre en compte plusieurs composantes essentielles à savoir :⁴

- Un libellé, un nom ;
- Une formule de calcul, un algorithme ;

¹ LORINO, (P) : *LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE*. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, 06/2001, France, p5.

² DUMENIL, (Marc) : *Le Contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts*, Gereso, Les guides pratiques, 2022, p 107.

³ LAGODA, (Jean-Marc) : *Fiches sur les Tableaux de bord*, Ellipses, 2022, p 21.

⁴ MOTTIS, (Nicolas) : *Le Contrôle de gestion*, EMS Editions, 2006, P108.

- Un relevé des sources d'information, des états informatiques utilisés, des bases documentaires sollicitées ;
- Une ou des natures d'information (budget, réel, corrigé des variations saisonnières...) ;
- Une périodicité et une maille de temps de base (le produit-on toutes les semaines pour le mois en cours, tous les mois pour le trimestre précédent...) ;
- Un ou des responsable(s) : qui le calcule ? qui le contrôle ? à qui est-il fourni ? (Ce ne sont pas toujours les mêmes personnes) ;
- Un mode de présentation (un chiffre, une courbe, des graphiques, des photos...) ;
- Une référence, un objectif (dire quel est le « bon » niveau de l'indicateur).

5.3. Typologie des indicateurs de mesure performance :

On peut classer les indicateurs de performance en trois catégories distinctes.

5.3.1. Les indicateurs qualitatifs :

Ils sont importants car ils permettent de mesurer des aspects clés de la performance qui ne sont pas facilement quantifiables, mais qui peuvent avoir un impact significatif sur les résultats à long terme de l'entreprise :

- Satisfaction des clients ;
- Capacité à diriger une équipe ;
- Capacité à planifier et à respecter les délais ;
- Capacité d'écoute ;
- Réactivité et qualité de la résolution des problèmes ;
- Capacité à animer une réunion ;
- Capacité à innover et à s'adapter aux changements ;
- Professionnalisme.

5.3.2. Les indicateurs quantitatifs monétaires :

Ce sont des indicateurs exprimés en unités monétaires qui permettent de mesurer :

- Le chiffre d'affaires : le montant total des ventes réalisées sur une période donnée ;
- Les recettes générées par la vente de produits ou services, que ce soit en interne ou sur un marché ;
- Le coût d'opportunité lié à une non-production ;
- Le bénéfice découlant d'une activité ;
- Le coût de fonctionnement de production, d'un service ou d'un article ;

- Le retour sur investissement (ROI) : le bénéfice généré par rapport au coût de l'investissement initial.

5.3.3. Les indicateurs quantitatifs physique :

Ils permettent d'obtenir une mesure précise et nette pour affiner l'analyse, et sont très utiles pour les gestionnaires. Ces indicateurs peuvent varier en fonction du type d'activité du centre :¹

Tableau 2: Exemples d'indicateurs quantitatifs physiques

Centre	Indicateurs
De production	Volume de production, Niveau des stocks Ratio de rendement, Temps de fabrication, Délai de fabrication, Taux de rebut et panne
De distribution	Volume de ventes, Part de marché, Taux de pénétration, Taux de renouvellement de la clientèle, Nombre de réclamations...
Administratif	Nombre de dossiers traités, Délai moyen de réponse, Taux d'erreur, Effectif, Absentéisme, Délai règlement clients, Délai règlement fournisseurs...
Recherche et développement	Nombre de brevets déposés, Nombre de nouveaux produits, Retard moyen des projets, Coût par projet, Taux d'abandon d'idées ...

Source : MARGOTTEAU, (E) et BURLAUD, (A) : DCG 11 - Contrôle de gestion - Manuel et applications, Foucher, 2019, p386.

Ces indicateurs quantitatifs permettent de piloter l'activité à court terme et sont disponibles plus rapidement que les indicateurs monétaires, car ils ne nécessitent pas de collecte et de traitement comptable.

¹ MARGOTTEAU, (E) et BURLAUD, (A), op.cit., p386.

Section 02 : Pilotage de la performance de l'entreprise à travers le Tableau de bord

La mesure de la performance n'est plus suffisante, l'entreprise doit chercher à mesurer et à piloter sa performance.

Le pilotage des performances consiste à aligner les objectifs de la direction d'une entreprise avec les activités opérationnelles, afin de créer une cohérence globale. Cette démarche nécessite un dialogue de gestion pour mettre en place des outils de pilotage prévisionnel, tels que des TDB et des indicateurs, qui permettent d'identifier les leviers d'action et de progresser. Le pilotage des performances implique donc tous les managers de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Dans cette section, nous allons explorer le concept de pilotage, puis nous définirons le pilotage de la performance. Nous examinerons ensuite les différents outils de pilotage de la performance, les niveaux de pilotage d'un TDB, et enfin, l'importance du TDB dans le pilotage de la performance.

1. Concept du pilotage

Selon **DJEBRI et al (2020)**, le pilotage correspond à tout processus consistant, dans une organisation, une entreprise ou une entité de l'entreprise (un site industriel, une business unit, un service, un département, une filiale, une équipe, un projet, etc.) à organiser le suivi du déroulement de l'action compte tenu d'une politique ou d'une stratégie définie.¹

Pour **DEMEESTERE et al (2017)**, le pilotage de l'entreprise est une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle, en s'appuyant sur trois volets complémentaires :²

- Le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action comprenant l'élaboration régulière de plans coordonnés pour conduire l'entreprise et assurer la mise en œuvre de sa stratégie.
- La construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer les résultats des actions, en cohérence avec les orientations stratégiques.

¹ DJERBI, (Zouhair), DURAND, (Xavier) et KUSZLA, (Catherine), op.cit, p264.

²DEMEESTERE, (René), LORINO, (Philippe) et MOTTIS, (Nicolas) : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, Dunod, Ed.6, 2017, P14.

- Le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie, de ces plans d'action, en s'appuyant sur un système de mesure de performance et sur un ensemble de pratiques, de méthodes d'analyse et de résolution de problèmes d'animation et de coordination.

Le pilotage de l'entreprise consiste à traduire la stratégie en actions concrètes et à capitaliser sur les résultats obtenus. Cette démarche doit reposer sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans cette approche en répondant à deux objectifs principaux. D'une part, il permet de vérifier si les objectifs fixés par l'entreprise ont été atteints. D'autre part, il permet de déterminer si l'entreprise a pris des mesures pour améliorer ses performances et ainsi être plus efficace.

2. Le pilotage de la performance

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il est à la fois :¹

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :²

- Fixation des objectifs globaux de l'entreprise, puis définition d'objectifs spécifiques pour chaque centre de responsabilité, unité ou projet ;
- Identifier les variables d'action pour influencer les facteurs de performance ;
- Information des acteurs ;
- Vérifier les réalisations en les comparant avec les objectifs établis au préalable ;
- Réajustement en cas d'écart significatif entre les réalisations et les objectifs fixés.

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.³

¹ DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian), op.cit, p178.

² Ibid, p179.

³ AMIFI, (H) et BENLAKOUIRI, (A) : « *TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP* », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N° 8 : Mars 2019 / Volume 3 : N° 4, p47 (42-63).

Donc piloter la performance implique de mesurer et surveiller régulièrement vos activités pour qu'elles restent alignées avec votre stratégie, vos objectifs, vos processus et votre contexte.

Plusieurs axes conditionnent le pilotage de la performance :¹

- La prise en compte de toutes les parties prenantes : les organisations doivent créer de la valeur aussi bien pour les actionnaires, les salariés, les clients et les citoyens ;
- Un suivi permanent, en temps réel, de l'ensemble des activités et processus à tous les niveaux de management ;
- L'intégration des acteurs de l'organisation et de leur comportement ;
- La prise en compte des risques (variables de décision et d'action) ;
- Une volonté d'amélioration continue des processus et des organisations.

3. Les outils de pilotage de la performance

Les managers ont accès à différents outils pour piloter leur entreprise, en fonction de leurs objectifs et de leur niveau de décision. Parmi ces outils, nous pouvons en citer quatre :

- Les prix de cession interne ;
- Le coût cible ;
- L'analyse des écarts ;
- Le tableau de bord.

Le pilotage de la performance via TDB sera traité dans les prochains titres (04 et 05).

3.1. Le prix de cession interne :

Les prix de cession internes sont les prix auxquels les échanges de produits entre centres de responsabilité ou unités d'une même entreprise ou entreprises d'un même groupe sont valorisés, dans le cadre d'une relation client-fournisseur entre les centres ou unités ou entreprises. Ils peuvent être définis en référence à un prix de marché ou à un coût plus une marge.²

❖ Le PCI et le pilotage de la performance

Les éléments suivants sont déduits de la définition des prix de cession internes :

- Le système repose sur des centres de responsabilité agissant comme des centres de profit, impliquant une décentralisation des décisions ;

¹ DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine), op.cit, p501.

² DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian), op.cit, p 180.

- On parle d'un prix plutôt qu'un coût, ce qui implique que les centres de responsabilité peuvent réaliser une marge, un indicateur de leur performance ;
- Le système implique une relation de client-fournisseur entre les centres de responsabilité, offrant ainsi la possibilité de choisir d'autres clients ou fournisseurs et de les mettre en concurrence avec des fournisseurs et des clients externes.

Les prix de cession internes constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilité à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs.¹

On distingue deux modes de fixation des prix de cession internes ;

$$\text{Prix de cession interne} = \text{Prix de marché}$$

Les centres fournisseurs sont exposés à la concurrence avec des fournisseurs externes.

$$\text{Prix de cession interne} = \text{Coût} + \text{Marge}$$

Les centres fournisseurs sont incités à réduire leurs coûts réels pour augmenter leur marge, car ils ne font pas face à une concurrence externe.

3.2. Le coût cible :

Le coût cible est défini comme un coût constituant un objectif déterminé, calculé généralement à partir du prix de vente visé (prix cible) dont on déduit la marge souhaitée.²

$$\text{Coût cible} = \text{Prix du marché} - \text{Marge souhaitée}$$

Le coût estimé est le coût complet prévisionnel du produit.

❖ Le coût cible et le pilotage de la performance

Le coût cible est un outil de pilotage de la performance qui privilégie la demande des clients.

- Le coût d'un produit ou d'un service est déterminé en fonction des fonctionnalités qui répondent aux besoins des clients.
- C'est un coût anticipé, déterminé en fonction des objectifs de rentabilité de l'entreprise, en particulier la marge désirée.

¹ Ibid, p180.

² GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion 2015-2016*, Gualino, Ed.7, 2015, p121.

- C'est un coût compétitif défini en fonction de la concurrence (le prix du marché).
- C'est un outil de contrôle de la performance qui implique une approche proactive. Si le coût estimé dépasse le coût cible, cela peut amener une révision du projet de production en évaluant la pertinence de chaque fonctionnalité du produit, en réduisant la variété et la quantité de composants et en optimisant le processus de production
- Si le coût estimé reste supérieur au coût cible, le projet est abandonné, même après les études effectuées.

3.3. L'analyse des écarts :

L'analyse des écarts permet de comprendre les raisons des écarts et assure un suivi et une régulation des actions de l'entreprise.

Écart = Donnée réelle – Donnée prévisionnelle

❖ L'analyse des écarts et le pilotage de la performance

Dans le contexte de pilotage de la performance, l'analyse des écarts :

- Vérifie la validité des données budgétaires et réelles, car les écarts peuvent être causés par des prévisions inexactes ou des données réelles incorrectes ;
- Évalue l'impact financier de chaque écart afin de hiérarchiser les éléments les plus critiques et prendre des décisions en conséquence ;
- Aide à la prise de décision et à la mise en place d'actions correctives ;
- Communique les informations financières de manière pertinente pour encourager la croissance de l'entreprise ;
- Décrit les domaines à améliorer : En examinant les domaines de l'entreprise qui présentent des performances insatisfaisantes, l'analyse des écarts permet d'identifier les possibilités d'amélioration des processus.

4. Les niveaux de pilotage d'un Tableau de bord

La fonction d'un tableau de bord varie en fonction du poste occupé par l'utilisateur dans la hiérarchie de l'entreprise. La structure "gigogne" des tableaux de bord permet d'obtenir des indicateurs sur les variables d'action spécifiques à chaque centre, tout en fournissant des informations plus globales aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Chaque tableau de bord à un niveau hiérarchique donné ne présente que les données consolidées des niveaux inférieurs.

En général, on peut distinguer trois niveaux de pilotage et d'utilisation d'un TDB :¹

4.1. Le premier niveau : Le pilotage stratégique :

Le plus haut niveau de responsabilité dans la structure est occupé par le Président Directeur Général, qui a pour rôle de piloter et de gérer la stratégie de l'entreprise. Il définit les objectifs à long terme et évalue les progrès accomplis ou les résultats atteints à intervalles réguliers (semestriellement ou annuellement), avant de procéder à des ajustements si nécessaires.

4.2. Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :

Le chef de Direction, les responsables de chaque niveau hiérarchique sont chargés de la gestion en lien avec leur domaine de responsabilité. Ils mettent en place des plans d'actions et déclinent les objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils assurent le suivi des processus et des objectifs, avec un retour d'information régulier (par mois, trimestre, semestre) pour évaluer les résultats et ajuster l'action de leur entité.

4.3. Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel :

C'est le niveau hiérarchique le plus bas de la chaîne de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

5. Le Tableau de bord et le pilotage de la performance

Les responsables cherchent à piloter les performances de leurs unités, équipes et tâches en utilisant un ensemble de facteurs locaux et globaux en temps réel, à travers la mise en place de tableaux de bord.

5.1. Le Tableau de bord et les tendances actuelles :

Les tableaux de bord peuvent fournir une vue d'ensemble de l'état actuel des performances, en présentant les données sous forme de graphiques et de tableaux. Ces informations permettent de détecter rapidement les tendances actuelles et d'adapter la stratégie en conséquence :²

¹ BOURAIB, (Rafika), op.cit, p98.

² DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine), op.cit, p532.

5.1.1. Piloter la (les) valeur(s) pour les différentes parties prenantes :

Il est nécessaire de créer plusieurs mesures pour piloter les RH, informer les actionnaires des résultats financiers, fournir des informations aux clients sur les produits et services et renseigner la société civile sur les responsabilités sociétales de l'entité (pollution, emploi...).

Des tableaux de bord sociaux et sociétaux se développent et une extension du contrôle de gestion émerge : le contrôle de gestion sociale pour une meilleure gestion des effectifs, des rémunérations, dans un contexte instable et incertain.

5.1.2. Piloter la (les) valeur(s) sur toute la chaîne de flux :

Avec l'essor des alliances, de la logistique et du management des flux (Supply Chain Management), il est devenu de plus en plus complexe de gérer toutes les variables en raison de l'instabilité des frontières et des réseaux, qui engendre de l'incertitude. Pour garantir la réussite de tous les acteurs de la chaîne, il est crucial de mesurer et de suivre plusieurs paramètres de manière transversale à travers plusieurs organisations en utilisant des tableaux de bord qui internalisent les processus.

5.1.3. Tenir compte de l'accélération du temps en actualisant les indicateurs :

Dans un environnement instable, les paramètres de pilotage peuvent rapidement devenir inadaptés, il est donc important de les mettre à jour régulièrement, de réfléchir à leur pertinence et de renforcer la collecte d'informations pour mieux les informer.

Il est également crucial de piloter en temps réel, de créer des tableaux de bord et de recourir à des simulations qui permettent d'adapter les paramètres en fonction des fluctuations internes ou externes pour faciliter la prise de décisions éclairées.

5.1.4. Piloter le comportement des acteurs internes :

Des indicateurs sont élaborés pour suivre à la fois les aspects individuels et collectifs tels que les effectifs, la masse salariale, les systèmes de rémunération, la stabilité et la mobilité du personnel. L'utilisation de ces tableaux de bord pour piloter la performance globale de l'organisation s'inscrit dans un contexte organisationnel et stratégique qui implique une simplification de la structure, l'intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que l'inclusion du client en tant qu'acteur majeur. Pour réussir, il est impératif de faire preuve de réactivité dans la mise en place des stratégies.

5.2. Le Tableau de bord et les facteurs clés de succès :

En plus des variables classiques, des variables qui sont aujourd'hui considérées comme des facteurs clés de réussite et des sources d'avantages concurrentiels sont pilotés et mesurés pour faciliter la prise de décisions stratégique :¹

5.2.1. Le pilotage de la qualité par les TDB :

Pour assurer la qualité d'un service, d'un atelier ou d'une entité, il est important de suivre des variables spécifiques ou de piloter des procédures certifiées. Cela peut être réalisé à travers l'utilisation de tableaux de bord qui permettent d'enregistrer les dysfonctionnements et de comparer les résultats avec des seuils d'alerte.

5.2.2. Le pilotage du risque par les TDB :

Toute entreprise doit faire face à des risques inévitables, qui sont inhérents à son fonctionnement et qui concernent à la fois les entrepreneurs et les décideurs. Ainsi, toutes les parties prenantes cherchent à minimiser ces risques autant que possible, voire à les éliminer complètement.

La cartographie des risques est un outil fondamental pour les entreprises car elle permet de repérer et d'hiérarchiser les risques avant de les traiter. Le tableau de bord est donc un outil important pour le pilotage du risque car il permet de mettre en place cette cartographie et de suivre l'évolution de ces risques au sein de l'entreprise.

5.2.3. Le pilotage des RH par les TDB :

La performance de l'entreprise intègre désormais l'angle social, incluant les compétences, la contribution, le management et le comportement des salariés. Cela va au-delà des seuls résultats financiers.

Les tableaux de bord sont un outil efficace pour piloter les ressources humaines en surveillant et en gérant les performances et les objectifs du personnel. Ils collectent et analysent des données telles que la productivité, la satisfaction des employés, l'absentéisme et la rotation du personnel, ce qui permet aux gestionnaires RH de prendre des décisions éclairées pour améliorer la gestion des talents et la performance organisationnelle. Les TDB RH permettent également de suivre la progression dans la mise en œuvre de stratégies clés de RH, comme la formation, le développement, la gestion de talents et la rémunération.

¹ ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine), op.cit, p566-569.

Section 03 : Principes et méthodes d'élaboration d'un Tableau de bord

De manière générale, il n'existe pas de modèle standard ou universel pour la création d'un tableau de bord. En effet, chaque tableau de bord est conçu sur mesure en fonction des indicateurs choisis. Bien que certains éléments soient considérés comme des standards, la forme et l'utilisation du tableau de bord varient en fonction des objectifs et de la structure de chaque entreprise. Il est à noter que certains éléments peuvent être spécifiques au secteur d'activité ou à la taille de l'entreprise, ainsi qu'à la phase de son développement.

Dans cette section nous allons présenter les principes de conception d'un TDB puis nous aborderons les différentes méthodes qui permettent de l'élaborer et les étapes nécessaires à sa conception.

1. Principes de conception d'un Tableau de bord

Pour élaborer un bon système de TDB, il est important que sa conception respecte des règles précises en termes de fonctionnement et de contenu. La présentation des informations doit également être concise et pertinente pour être efficace. Trois principes clés doivent être pris en compte :

- Les éléments gigognes ;
- La délégation des responsabilités ;
- La rapidité d'élaboration et de transmission.

1.1. Des éléments gigognes :

Selon **C. ALAZARD, S. SEPARI et J. SARAF (2016)¹**, les tableaux de bord se focalisent sur les informations pertinentes et significatives pour chaque niveau de l'organisation, sans chercher à être exhaustifs. Ainsi, chaque responsable dispose dans son propre tableau de bord des indicateurs qui correspondent à ses objectifs, ses variables d'action et ses plans d'action spécifiques.

Il est possible de distinguer des indicateurs selon deux types d'information :

- Les informations synthétiques ou agrégées, que l'on trouvera aussi dans le tableau de bord du supérieur hiérarchique ;
- Les informations spécifiques qui ne concernent en situation courante que le responsable même.

¹ ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine) et SARAF, (Jacques), op.cit, p497.

Les responsables de chaque niveau de l'organisation doivent analyser la délégation des variables d'action à leurs collaborateurs. Cette délégation doit être harmonieuse et logique, avec les variables d'action d'un niveau devenant des objectifs pour le niveau inférieur. Cependant, la pratique nécessite une réflexion approfondie pour chaque variable d'action afin de déterminer qui est le mieux placé pour les maîtriser.

1.2. Principe de délégation :

Pour élaborer un système de tableau de bord efficace, il est préférable de débiter par une analyse au niveau stratégique en impliquant la direction générale, qui va exposer ses hypothèses, objectifs et variables d'action générales. Cela permettra à chaque responsable de réfléchir à sa contribution dans le cadre global.

Après cette analyse stratégique, il existe deux approches possibles pour la suite du processus, selon le contexte opérationnel et culturel de l'entreprise : ¹

- Une démarche participative : elle peut permettre une discussion riche, une adhésion facilitée, une plus grande ouverture par rapport à l'environnement, mais aussi un risque de moindre cohérence ;
- Une démarche dirigée : la cohérence est garantie par la méthode, mais la discussion peut être pauvre, l'adhésion plus incertaine et l'ouverture moins grande aux évolutions du contexte de l'entreprise.

C. ALAZARD (2010) introduit un troisième principe qui met l'accent sur la rapidité dans le processus d'élaboration et de transmission.

1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission :

Dans ce domaine, il est souvent plus important d'agir rapidement que d'attendre d'avoir des données précises : les informations réelles estimées sont souvent préférables aux informations précises mais trop tardives.

Le rôle principal du tableau de bord est d'informer les responsables des anomalies et dysfonctionnements constatés, leur permettant ainsi de prendre des mesures correctives appropriées. Il est donc crucial qu'il soit élaboré rapidement pour permettre une résolution rapide des problèmes. Dans ce contexte, il est important d'obtenir rapidement les données nécessaires à la conception du tableau de bord afin de garantir son efficacité.²

¹ Ibid.

² ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine), op.cit, p 556.

2. Méthodes d'élaboration d'un Tableau de bord

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, plusieurs méthodes d'élaboration de tableaux de bord (TDB) ont été développées. Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur trois de ces méthodes : OVAR, GIMSI et JANUS.

2.1. La méthode OVAR :

En 1981, des professeurs du groupe HEC* (**D. Michel, Fiol. M & H. Jordan**) ont développé la méthode française "OVAR" (Objectifs, Variables d'Action, Responsables). Cette méthode consiste à identifier toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants pour un objectif donné. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs de chaque centre de responsabilité et des variables d'action disponibles pour les atteindre.

Ses créateurs l'ont définie comme « une démarche de pilotage de la performance en déclinant les objectifs poursuivis à chaque niveau de responsabilité et en s'assurant que les axes stratégiques sont en concordance avec les plans d'action grâce au suivi de variables d'action. C'est aussi une méthode de conception des tableaux de bord et des indicateurs ».¹

La méthode OVAR permet de concevoir les tableaux de bord en déroulant les étapes suivantes :²

2.1.1. Délimitation des objectifs et des variables d'action :

Compte tenu de la mission de l'entité organisationnelle :

- On détermine les objectifs de cette entité (O) ; sont identifiées en utilisant des éléments caractéristiques tels que la rapidité, la qualité et les coûts. Ces éléments caractéristiques permettent de définir avec précision les indicateurs de performance nécessaires.
- On identifie les variables d'action (VA) ; correspond aux leviers que les responsables au sein de l'organisation peuvent utiliser pour atteindre les objectifs visés. La définition de ces variables permettra l'identification des indicateurs de pilotage appropriés.

Pour vérifier la cohérence entre les variables d'action et les objectifs, une grille d'analyse est développée.

*Hautes Etudes Commerciales

¹ Alazard, (C) et SEPARI. (S) : *DCG 11 Contrôle de gestion : Manuel et Applications*, op.cit, P562.

² Ibid.

2.1.2. Délimitation des responsabilités :

- On Analyse les responsabilités (R) :

Il est nécessaire à chaque niveau de responsabilité d'aligner les buts stratégiques et les plans d'action des différents niveaux hiérarchiques, tout en identifiant la cohérence ou les éventuels conflits entre les différents objectifs et les variables d'action correspondantes, à l'aide d'une grille d'analyse.

2.1.3. Sélection des indicateurs :

Implique de choisir les indicateurs les plus pertinents, à la fois quantitatifs et qualitatifs, de résultats ou d'actions. Il est important de s'assurer que ces choix correspondent aux données disponibles pour garantir leur pertinence et leur fiabilité.

La construction des indicateurs ne repose pas sur une sélection aléatoire, mais sur une analyse préalable qui permet de les déterminer, de les trier et de les hiérarchiser en fonction des objectifs et des stratégies de l'entreprise. En se basant sur l'analyse des responsabilités de chaque niveau hiérarchique et des variables d'action choisies, la construction des indicateurs peut être plus pertinente et mieux adaptée aux besoins en termes de périmètre et de mesure.

2.1.4. Mise en forme des TDB :

Implique le choix de la présentation la plus adaptée, la réalisation d'une maquette pour visualiser l'organisation des indicateurs, et l'informatisation pour permettre une gestion dynamique et efficace des indicateurs.

2.2. Méthode GISMI :

La méthode GISMI a été développée par **Alain FERNANDEZ (1998)**. Son abréviation correspond à cinq termes clés de la méthode, à savoir Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative.

Elle vise à concevoir et mettre en place un système de pilotage et d'aide à la décision à l'aide de tableaux de bord. Elle se caractérise par une approche participative et attentive aux besoins de chaque membre de l'équipe. Cette méthode prend en compte les attentes et les besoins clés du responsable exécutif ainsi que de son équipe.

La démarche est organisée en 10 étapes, chacune s'occupant d'un aspect particulier du projet et marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Afin de faciliter l'étude, il est possible de regrouper les 10 étapes de la méthode en quatre phases principales, présentées dans le tableau ci-dessous pour une meilleure compréhension.

Tableau 3: Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI

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

Source : FERNANDEZ, (Alain) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main*. Eyrolles, Ed.6, 2013, P119.

2.3. La méthode JANUS :

La méthode JANUS, développée par **Caroline SELMER**, se distingue par sa simplicité d'utilisation et sa pertinence dans la différenciation des indicateurs de performance et des indicateurs de pilotage. Elle structure la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes principales :¹

¹ SELMER, (C), cité par DJERBI, (Zouhair), DURAND, (Xavier) et KUSZLA, (Catherine), op.cit, p273.

- J comme « Jalonner toutes les étapes du projet » et « Justifier d'un cadre pour l'action » ;
- A comme « Analyser les besoins des utilisateurs » et « Architecturer le réseau des tableaux de bord » ;
- N comme « Normaliser les différentes méthodes de la performance » et « Normer les liaisons entre pilotage et performance » ;
- U comme « Unifier les méthodes de représentation du tableau de bord » et « Utiliser un système informatique adapté » ;
- S comme « Structurer la mise en œuvre du tableau de bord » et « Situer celui-ci au cœur du management ».

3. Démarche de conception d'un TDB

La conception d'un TDB efficace implique plusieurs étapes clés à suivre, à savoir :

3.1. Définition du champ de mesure :

Le but est de mesurer l'objectif à atteindre, qui représente la cible des actions à mettre en place. Pour ce faire, il est important de déterminer la taille du champ concerné, qu'il s'agisse d'un atelier, d'une usine, d'un service ou d'une fonction spécifique. Ensuite, il est essentiel de définir clairement la cible des actions d'amélioration à entreprendre.¹

Ça consiste à clarifier de manière précise les activités et les produits d'un service ou d'une entité, ainsi que pour qui il travaille. Ces éléments doivent être en lien avec les attentes du client, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise. Cette étape est essentielle car elle constitue la base de toute la démarche à suivre.

3.2. Fixation des objectifs :

Selon C. SELMER (2015), un objectif est composé de plusieurs éléments « une performance à atteindre, c'est-à-dire un résultat à obtenir, les conditions dans lesquelles cette performance doit être réalisée et le niveau de performance considéré comme satisfaisant ».²

La fixation des objectifs implique de déterminer ce que l'on souhaite atteindre et, par conséquent, ce qui doit être mesuré à terme. Ces objectifs peuvent être multiples, qualitatifs et quantitatifs et parfois contradictoires, ce qui implique également de définir des niveaux d'atteinte pour chacun d'eux.

¹ ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine) et SARAF, (Jacques), op.cit, p499.

² SELMER, (C), op.cit, p13.

3.3. Identification des facteurs clés de succès :

Selon **M. KHALDI (2021)** :¹

Il est couramment admis que la réussite d'une entreprise repose principalement sur les résultats qu'elle obtient dans un nombre restreint de domaines, que l'on nomme les "facteurs clés de succès". Ce sont les paramètres que le responsable peut contrôler et qu'il doit optimiser pour atteindre ses objectifs.

Peuvent être considérés comme des facteurs clés de succès, par exemple, la maîtrise des coûts de production, l'efficacité des réseaux commerciaux, le savoir-faire, etc.

La définition des FCS permet une approche plus précise du contrôle de gestion :

- Quelles sont les variables cruciales à surveiller dans le tableau de bord ?
- Quels sont les acteurs de l'environnement à surveiller et quelles sont les variables cruciales les caractérisant ?

Il est également important d'identifier les facteurs clés de gestion spécifiques à chaque centre de responsabilité, de sorte que chaque responsable puisse accéder aux informations pertinentes dans son tableau de bord.

Il est primordial de faire preuve de prudence dans la sélection des paramètres et de veiller à ne pas en abuser. Cette étape est particulièrement délicate lorsqu'on construit un tableau, car elle consiste à identifier les variables d'action les plus importantes que le centre doit suivre de près, étant donné que leur évolution détermine la réussite des objectifs visés.

Les FCS constituent ainsi des déterminants essentiels de la réussite ou de l'échec des objectifs attribués aux centres.

3.4. Le choix des indicateurs pertinents :

Chaque responsable, en fonction des objectifs de son centre, des facteurs clés retenus, va élaborer son tableau de bord et définir :

- Les indicateurs nécessaires au suivi de la performance du centre ;
- Les indicateurs nécessaires à remonter au niveau supérieur.

Le contrôle de gestion va aider les opérationnels :²

¹ KHALDI, (Mohamed-Ali), op.cit, pp206-207.

² HEMICI, (Farouk) et BOUNAB, (Mira), op.cit, p302.

- À choisir parmi tous les indicateurs possibles ceux qui doivent figurer dans le tableau de bord ;
- À en choisir la fréquence de publication ;
- À préciser les modalités de calcul : l'écart est calculé par rapport à un objectif, une référence antérieure, une norme, etc. ;
- À fixer les seuils d'alerte (niveau à partir duquel, un indicateur est significatif ;
- À réviser, en fonction de l'évolution, les tableaux de bord, en supprimant certains indicateurs devenus obsolètes au profit de nouveaux plus pertinents.

3.5. La collecte et traitement des données :

Il est de la responsabilité du service de contrôle de gestion de s'assurer que les systèmes d'information de l'entreprise (qu'ils soient techniques, financiers ou commerciaux) ont en leur possession les données nécessaires pour définir les indicateurs, ont une configuration adéquate pour traiter et combiner ces données en vue de produire les tableaux de bord dans les délais souhaités. En outre veiller qu'ils sont accompagnés de procédures précises qui assurent la collecte, le traitement et l'élaboration des indicateurs, ainsi que la diffusion des tableaux de bord.¹

Pour rendre les informations utiles, il est essentiel de les placer dans une échelle de référence. Les données brutes fournies par un indicateur n'ont pas de valeur en elles-mêmes, elles prennent de l'importance lorsqu'elles permettent de situer les caractéristiques du système par rapport à des valeurs attendues. L'objectif de cette étape est de confirmer le cadre de référence dans lequel les indicateurs seront interprétés en termes d'actions concrètes.

4. Mise en forme de TDB

Bien que le contenu soit crucial, la présentation peut être à l'origine de certains refus des tableaux de bord. En effet, pour être efficace, un tableau de bord doit remplir certaines conditions en termes de présentation.

4.1. Le contenu des tableaux de bord :

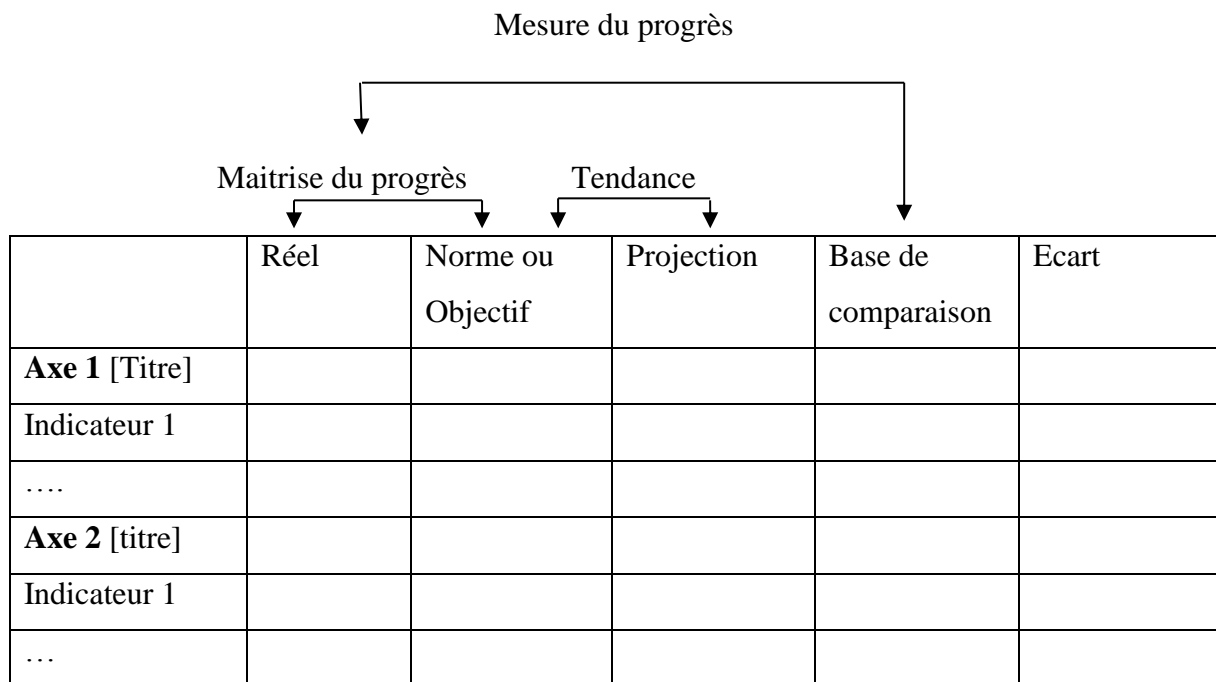
Bien que les tableaux de bord ne suivent pas tous une norme de contenu standardisée, il est important de mentionner quelques points de repère concernant leur contenu. Il est possible de structurer les données de la manière suivante :²

¹ Ibid.

² RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline), *Principes du contrôle de gestion, Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance*, op.cit, pp179-180.

- Tout d'abord, les indicateurs peuvent être comparés, par exemple entre les prévisions et les réalisations permettant d'analyser les écarts et les origines de ces écarts (différences en terme de prix, de quantité, de coût). Cette identification permet de aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs en vue d'assurer le progrès dans l'entreprise. La valeur prise par un indicateur n'a d'intérêt que si elle est comparée à une norme et/ou à des valeurs observées sur le passé (base de comparaison).
- Une norme est une référence qu'un acteur doit pouvoir atteindre dans des conditions normales d'exploitation. Dans le cadre d'une volonté de maîtrise des résultats, une projection des résultats sur le reste à courir de l'exercice peut être nécessaire ;
- Par ailleurs, afin de faciliter la visibilité du tableau de bord, les indicateurs peuvent être regroupés en axe pouvant correspondre aux facteurs clés de succès.

Tableau 4: Les éléments du tableau de bord



Source : RAGAIGNE, (A) et TAHAR, (C) : *Le contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion Gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance*, Gualino, Ed.2, 2022, p180.

Il est possible de mettre l'accent sur l'aspect visuel dans le tableau de bord en utilisant des représentations graphiques telles que des diagrammes, des histogrammes, des camemberts et des courbes, ainsi que des symboles et des pictogrammes plutôt que des données numériques

simples. Cette approche vise à rendre plus facile la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts pour les utilisateurs.

4.2. Présentation du Tableau de bord :

Lorsqu'il s'agit de présenter un tableau de bord, celui-ci doit être concis, synthétique et cohérent, en utilisant un langage clair et en se concentrant sur les informations les plus importantes pour le destinataire. Il est essentiel de ne pas le surcharger avec des données inutiles et de se concentrer uniquement sur les informations pertinentes pour l'utilisateur.

Il est recommandé d'utiliser des graphiques, des pictogrammes et des couleurs, afin de simplifier la présentation des indicateurs et de montrer de manière claire et concise leur évolution et l'évolution des écarts :¹

- Les indicateurs peuvent être présentés sous forme de graphiques afin de mettre en évidence les écarts par rapport à l'élément de comparaison ;
- Les indicateurs peuvent être présentés sous forme de camembert pour faire ressortir l'importance d'une mesure ;
- Une mise en forme conditionnelle permet de faire ressortir le passage d'un objectif ou d'un cap (feu vert/orange/rouge, smiley, panneau-stop...).

Il convient d'ajuster la présentation du tableau de bord en fonction de son utilisation, que ce soit pour animer une réunion de service, suivre la stratégie mise en place ou communiquer sur l'activité de l'entreprise.

Il convient de souligner que le plus souvent, un tableau de bord est conçu pour tenir sur une ou deux pages et est organisé de manière à faciliter la lecture en fonction de l'objectif visé.

4.3. Conception du manuel de référence :

Pour assurer la pérennité d'un système de tableau de bord, un manuel de ce dernier doit être également rédigé. Il contient ;²

- Un rappel des buts et l'objectif visé par les TDB, et de leur mise en œuvre dans l'entreprise ;
- Les procédures informatiques, d'importation et d'exportation des données dans certaines situations :

¹ <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-bord-etapes-elaborer/> consulté le 01/04/2023 à 21 :40.

² HEMICI, (Farouk) et BOUNAB, (Mira), op.cit, p303.

- Des fiches indicatrices pour chaque indicateur utilisé, comprenant sa définition, ses caractéristiques, sa fréquence d'utilisation, et son mode de calcul ;
 - La fiche est mise à jour aussi souvent que nécessaire.
- Un glossaire qui explique les termes, abréviations et symboles utilisés.

5. La conduite du projet Tableau de bord

Pour garantir le bon déroulement du projet de tableau de bord et la collaboration efficace de l'équipe, une planification rigoureuse avec des étapes précises et détaillées est nécessaire.

5.1. Le lancement :

La direction générale est chargée d'initier le projet en définissant les objectifs attendus du système. Pour lancer le projet, il est nécessaire de constituer une équipe qui sera généralement composée d'un contrôleur de gestion ou d'un consultant, d'un informaticien et des principaux cadres et responsables qui utiliseront le tableau de bord.

Lors de cette étape, il reviendra au maître d'ouvrage de présenter le plan d'action à suivre, lequel portera sur :¹

- La définition des objectifs et de l'intérêt de l'outil dans la gestion ;
- Les ressources et les moyens à mettre en œuvre ;
- Les étapes à suivre pour la construction de tableaux de bord ;
- Les analyses à mener, c'est-à-dire les délais prévisibles et la part de chacun dans ces analyses ;
- Les modalités d'utilisation de l'outil au niveau des différents centres de responsabilités projet grâce aux entretiens et débats constructifs, qui augmentent la compréhension et l'acceptation future de l'outil.

La tenue des ateliers de travail favorise les échanges constructifs au sein de l'équipe, ce qui enrichit le projet grâce à des entretiens et des débats productifs. Cette démarche contribue à améliorer la compréhension et l'adhésion future à l'outil.

¹ SELMAR, (C) : *Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle de pilotage et d'aide la décision*, Dunod, P193. Cité par AMAR, (A) et FRISSOU, (S) : *Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion*, diplôme en master en Finance et Comptabilité CCA, Université Abderrahmane Mira, 2016, p50.

5.2. Le test :

Avant de déployer l'utilisation du tableau de bord à travers toute l'entreprise, il est impératif de procéder à cette étape critique qui peut être menée à bien de deux manières : soit par une simulation basée sur des données antérieures dont les résultats des actions sont connus, soit en utilisant des données récentes mais avec des valeurs approximatives.

Cette étape permet de :¹

- Vérifier la fiabilité des systèmes informatiques de collecte et de traitement des données ;
- Perfectionner le contenu et la présentation des tableaux de bord ;
- S'assurer qu'il n'y a pas de problèmes pour leur alimentation en informations ;
- Garantir le respect des principes de conception de l'outil ;
- Évaluer la pertinence des écarts constatés, ce qui déterminera l'intérêt du calcul des indicateurs.

5.3. L'utilisation et le suivi :

Les différents responsables de l'entreprise peuvent éprouver des difficultés à accepter les tableaux de bord comme nouvel outil de gestion. Les premières semaines de leur intégration peuvent entraîner plusieurs problèmes, pouvant constituer un obstacle à la poursuite du projet.²

Afin de suivre le projet, il est nécessaire de choisir des indicateurs pour le tableau de bord. Ces indicateurs peuvent inclure la fréquence de mise à jour, le taux d'utilisation des tableaux de bord par les responsables de l'entreprise, ainsi que le taux de nouveaux indicateurs introduits.

S'assurer de la pertinence des indicateurs et de la capacité des utilisateurs à élaborer des plans d'action pour valider le tableau de bord incombe au contrôleur de gestion.

¹ Idem.

² Ibid.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons examiné la performance en entreprise et l'utilisation du TDB pour la piloter. Nous avons également étudié les différentes méthodes et étapes d'élaboration d'un TDB.

La performance est liée à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. Elle peut être mesurée selon différents critères, pas seulement financiers. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Aujourd'hui l'exigence de performance est essentielle pour garantir la durabilité des entreprises, c'est pour cela sa mesure et son pilotage demeurent indispensables. Grâce à l'usage d'outils tels que le tableau de bord, les responsables peuvent suivre en temps réel les difficultés de gestion et mettre en œuvre des actions correctives pour remédier aux dysfonctionnements.

Le tableau de bord demeure un outil personnalisé de synthèse et d'information, élaboré sur mesure et ajusté en fonction des responsabilités et des buts de l'utilisateur. Il est principalement orienté vers la mesure, le pilotage et le contrôle de la performance, avec comme priorité la facilitation de la prise de décision au sein de l'entreprise.

Bien qu'il n'y ait pas de modèle type de tableau de bord, il existe des règles communes à respecter pour garantir une structure cohérente et des informations de qualité.

**Chapitre 03 : La contribution du Tableau de bord au pilotage de
la performance de la SPA CEVITAL agro-alimentaire**

Introduction

La société par actions CEVITA s'est distinguée par sa taille et son importance dans la production agroalimentaire sur les marchés algérien et international.

Après avoir exposé la dimension conceptuelle du tableau de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion et de pilotage de la performance pour le suivi des activités de l'entreprise, nous avons concrétisé notre compréhension théorique par un stage pratique de deux mois au sein de la société CEVITAL agroalimentaire, afin de répondre de manière plus concrète à notre problématique.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section est dédiée à la présentation de l'entreprise d'accueil, en mettant en avant son historique, ses activités et sa structure organisationnelle. Dans la deuxième section, nous nous pencherons sur le tableau de bord en tant qu'outil de contrôle de gestion au sein de CEVITAL agroalimentaire, en mettant l'accent sur les différentes étapes de sa création. Enfin, dans la troisième section, nous proposerons un cas pratique de tableau de bord qui sera utilisé pour suivre la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise et analyser les causes des écarts éventuels.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le groupe Cevital, première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Dans cette section, notre attention se portera sur *CEVITAL Agroalimentaire*, une entreprise de premier plan dans le secteur agroalimentaire en Algérie. Nous procéderons à une analyse de son historique, de ses diverses activités, de sa situation géographique, ainsi que de sa clientèle. Nous étudierons également l'organisation interne de l'entreprise et décrirons sa mission et ses objectifs.

1. Description de la SPA Cevital agroalimentaire

Au cours de cette partie, nous allons aborder l'historique de CEVITAL ainsi que ses activités diverses.

1.1. Historique :

Cevital Agro-industrie a été créée le 12 mai 1998 avec un capital de 68.760 milliards de DA. Elle est principalement détenue par M. Assad Rebrab et ses fils. Située dans le port de Bejaia, l'entreprise dispose de plusieurs unités de production spécialisées dans la fabrication de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces.

CEVITAL contribue au développement de l'industrie agroalimentaire nationale en proposant des produits de qualité pour répondre aux besoins du marché national et exporter les excédents. Elle est une entreprise pionnière dans l'économie de marché en Algérie.

Ci-dessous, un aperçu chronologique des événements marquants dans l'histoire récente de CEVITAL Agroalimentaire :

- **En 1998**, CEVITAL a lancé sa première unité de conditionnement d'huiles alimentaires d'une capacité de 800 T/J.
- **En 1999**, Entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la 1ère marque d'huile de table de haute Qualité, 100% tournesol "FLEURIAL.
- **En 2001**, CEVITAL a lancé des unités de fabrication de plastiques à Bejaia et Tizi Ouzou, ainsi qu'une nouvelle ligne de production de margarine avec la marque "FLEURIAL.

- **En 2002**, CEVITAL a inauguré une raffinerie de sucre ainsi qu'une troisième ligne de raffinage d'huile et une unité d'ensachage de sucre d'une capacité de 600 T/J.
- **En 2006**, l'entreprise a acquis l'unité de fabrication de boissons COJAK ainsi qu'une nouvelle ligne de production de sacs de sucre.
- **En 2007**, lancement d'une unité de conditionnement d'eau minérale et a étendu la capacité de sa première raffinerie de sucre de 1600 à 2000 T/J.
- **En 2010**, CEVITAL a lancé une production de sucre liquide, a inauguré une deuxième raffinerie de sucre et a ajouté une nouvelle installation de conditionnement d'une capacité de 6000 T/J.
- **En 2015**, lancement d'une unité de production de CO2 à El Kheroub.
- **En 2016**, CEVITAL a inauguré une nouvelle unité de production de sucre roux.
- **En 2017**, augmentation de la capacité de ses 2 raffineries de sucre à 6500 T/J et celle d'huile à 2300 T/J, tout en lançant une nouvelle unité de trituration multi-graines.
- **En 2018**, lancement d'une nouvelle unité de production de sauces et de condiments.
- **En 2020**, CEVITAL a renforcé son secteur de la plasturgie en avec une nouvelle unité à Sétif, a augmenté la capacité de production de chaux calcique à 300 T/J.

CEVITAL Agroalimentaire occupe actuellement la place de plus important complexe privé du pays en termes de taille et d'activités.

1.2. Activités :

Le complexe agroalimentaire de Cevital est un véritable pilier de l'industrie alimentaire, offrant une vaste gamme d'activités de production, de transformation de produits alimentaires de haute qualité à savoir :

➤ L'huile végétale :

Ces huiles, commercialisées sous plusieurs appellations, sont destinées à un usage culinaire en tant qu'huiles de table :

- ❖ **Fleurial^{plus}**: est une huile de tournesol polyvalente sans cholestérol, enrichie en vitamines A, D et E, disponible en formats pratiques de 1L, 1.8L et 4L..
- ❖ **(Elio et Fridor)** : sont des huiles végétales sans cholestérol, riches en vitamine E, produites à partir de graines de tournesol, de soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de 1 à 5 litres.
- ❖ **Fleurial Colza** : présentée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques, et disponible en plusieurs formats : 1.8L et 4L.

- Capacité de production : 1 800 tonnes /J ;
- Part du marché national : 80% ;
- Exportations vers le Maghreb, le moyen orient et en Europe.

➤ **Margarinerie et graisses végétales :**

CEVITAL fabrique diverses margarines enrichies en vitamines A, D et E. Les marques telles que Matina, Rania, Trend gourmand et Fleurial sont destinées à une consommation directe, tandis que d'autres, comme la Parisienne, Feuilletage et la MEDINA "SMEN", sont spécialement conçues pour la pâtisserie.

- Capacité de production : 600 tonnes/Jour ;
- Part du marché national est de 35% ;
- Exportations d'une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

➤ **Sucre blanc :**

Il est obtenu à partir de sucre roux de canne. Il est conditionné en sachets de 50 kg et en morceaux dans des boîtes d'1 kg. La production de sucre est certifiée ISO 22000 par Bureau VERITAS Certifications pour garantir la qualité.

- Entrée en production 2ème semestre 1999 ;
- Capacité de production nominale : 6 500 Tonnes/J ;
- Part du marché national : 85%.
- Exportation : 99 %

➤ **Sucre liquide :**

CEVITAL produit également du sucre liquide pour répondre aux besoins de l'industrie agroalimentaire, notamment pour les producteurs de boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 600 tonnes/jour.

➤ **Silos Portuaires :**

CEVITAL a une capacité maximale de production de 182 000 tonnes et dispose d'un terminal portuaire de déchargement d'une capacité de 2000 tonnes par heure.

- Capacité de stockage horizon actuelle est de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

➤ **Boissons :**

CEVITAL offre de l'eau minérale "Lalla Khedidja" (plate et gazeuse) et des jus de fruits "Tchina" (Orange-Pêche, Orange-Abricot, Orange-Mangue, Cocktail Tropical, Pomme-Poire) avec une teneur minimale de 12% en fruits.

- Capacité de production nominale : L'eau minérale « Lalla Khedidja »: 2 000 0000 bouteilles/jour et 3 000 000 bouteilles/ jour de Jus.

➤ **Sauces :**

CEVITAL produit des sauces de qualité supérieure, telles que mayonnaise, ketchup et sauce barbecue, sans conservateurs ajoutés. Les ingrédients frais et de haute qualité sont utilisés, et les formats pratiques s'adaptent à tous les besoins.

- Capacité de production nominale : 100 Tonnes/ Jour.

➤ **Confiture :**

Les confitures de CEVITAL sont préparées avec les meilleurs ingrédients pour une texture onctueuse. Les fruits 100% algériens sont soigneusement sélectionnés et broyés dans l'unité de production d'El Kser pour garantir une qualité optimale.

- Capacité de production : 50 Tonnes/ Jour.

2. Organisation géographique de Cevital agroalimentaire

Le complexe Cevital se situe à l'arrière port de Bejaia à 200 M du nouveau quai, à proximité de la route nationale 26, soit à 300 KM à l'est d'Alger. Elle s'étend sur une surface de 12 Hectares dont 8H (45000 m²) sont battis en installations et infrastructures.

➤ **Bejaia :**

CEVITAL fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie Huile ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;
- Deux Raffineries du sucre.

➤ **El Kseur :**

- Unité de production de jus de fruits Cojek
- Unité de production sauce.

➤ **Tizi Ouzou :**

- A Agoni Gueghrane : l'unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja.

➤ **Constantine (El Kheroub) :**

- Une unité de production de chaux classique avec une capacité 99000 Tonne/ année. Ainsi le CO2 (31000 Tonne/ année).

3. La clientèle de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire

Le portefeuille client de CEVITAL couvre un large éventail de secteurs, allant des services destinés à la population générale à des clients plus spécifiques.

Les clients de Cevital se divisent en deux catégories distinctes.

➤ **Les clients B to B :**

Ils sont principalement des entreprises industrielles qui utilisent les produits du groupe comme matière première pour la fabrication de leurs propres produits.

➤ **Les clients B to C :**

Ils sont des commerçants qui proposent les produits de l'entreprise pour la vente directe aux consommateurs finaux, et ils sont divisés en plusieurs catégories.

- ✓ Les dépositaires ; Les Grossistes ; Le détaillant ; Institutionnel et administration ; Les grandes supérettes ; Les Hôtels ; Les Restaurants Les Cafétérias.

Il est important de souligner que Cevital opère avec ses clients en fonction de deux types de réseaux.

Le réseau CLR (Centre de Livraison Régional) et un réseau hors CLR.

Les CLR, mis en place en 2014, permettent de réduire la pression sur le complexe, rapprocher les marchandises des clients et faire face à la concurrence. Actuellement, Cevital compte 13 centres de livraison régionaux.

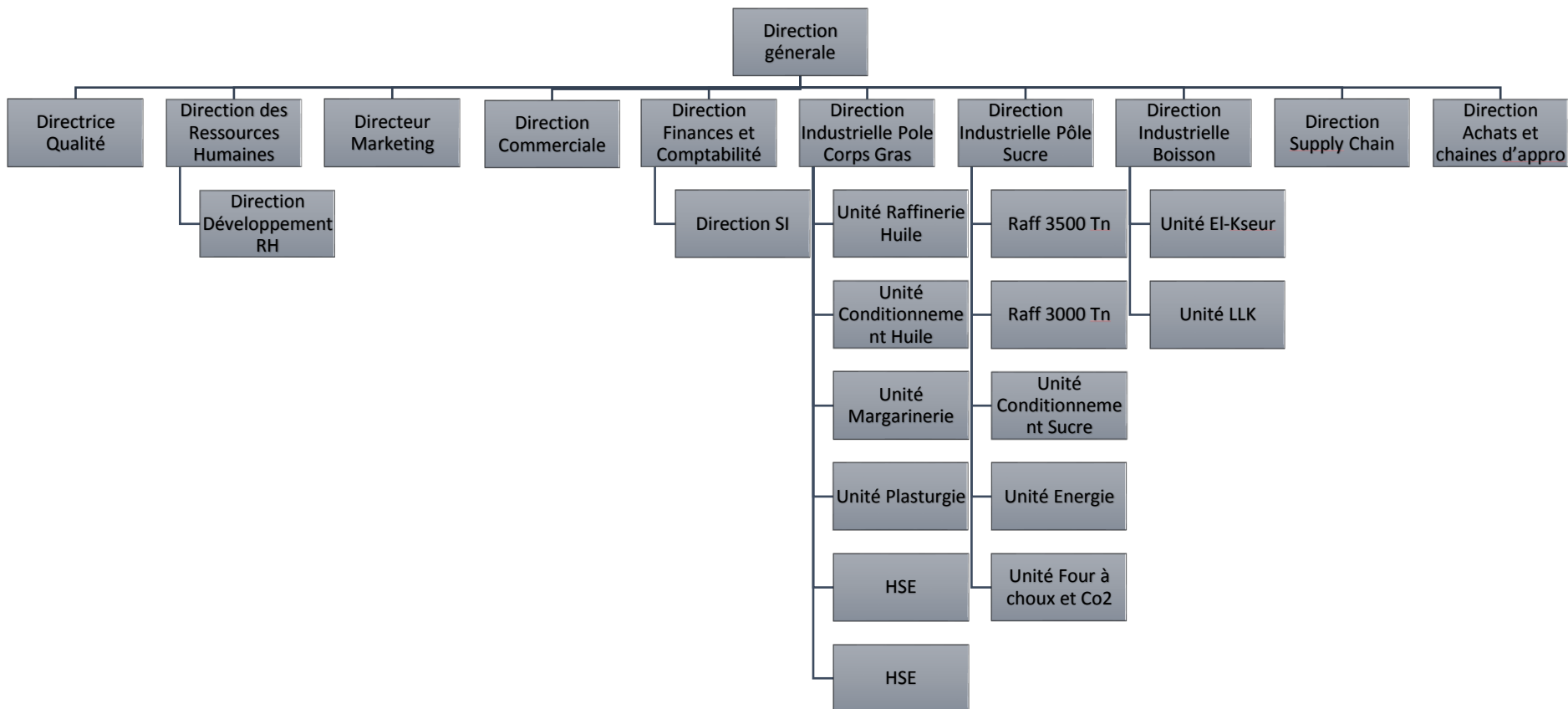
Le réseau hors CLR de Cevital permet aux clients de s'approvisionner directement auprès du complexe de Bejaia ou des trois plateformes situées à Bouira, Constantine et Oran.

4. Présentation des structures organisationnelles de CEVITAL agroalimentaire

Dans cette présentation, nous examinerons les structures organisationnelles de CEVITAL et leurs rôles au sein de l'entreprise, afin de mieux comprendre son fonctionnement.

Voici ci-dessous un schéma représentant l'organigramme de l'entreprise.

Figure 10 : Organigramme de la SPA CEVITAL Agro-alimentaire



Source : document interne à l'entreprise.

➤ **La direction des ressources humaines :**

Sa mission consiste à ;

- Définir et proposer à la direction générale les principes de GRH en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Aider la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établir et maîtriser les procédures ;
- Se charger de la gestion des recrutements.;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

➤ **La direction Marketing :**

Afin d'accomplir les objectifs de l'entreprise, le Marketing Cevital dirige les marques et les gammes de produits en utilisant principalement la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs habitudes d'achat et en surveillant les marchés internationaux et la concurrence.

Les équipes de marketing créent des recommandations pour l'innovation, la modernisation et la promotion des marques et des activités de Cevital. Ces recommandations sont ensuite mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'à leur lancement et leur évaluation.

➤ **La direction Commerciale :**

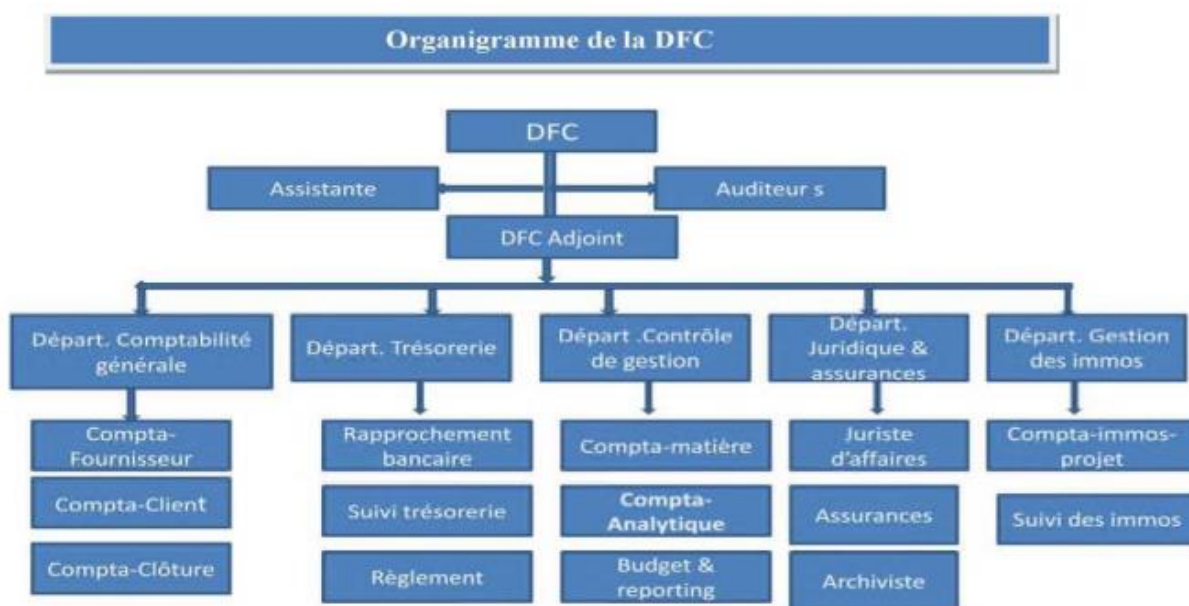
Son rôle consiste à promouvoir toutes les gammes de produits de l'entreprise et à développer sa base de données clients en utilisant des techniques telles que la détection et la promotion de projets hautement technologiques. Elle travaille en étroite collaboration avec les clients et doit posséder des compétences relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité :**

La DFC est responsable de la gestion des finances et de la comptabilité de la filiale de CEVITAL Agro-Industrie Ses tâches comprennent la préparation et la mise à jour des budgets, la gestion de la comptabilité et la préparation des états financiers conformément aux normes, la pratique du contrôle de gestion, ainsi que la production de rapports réguliers.

Ci-dessous l'organigramme fonctionnel de la direction finance et comptabilité (DFC).

Figure 11: L'organigramme fonctionnel de la (DFC).



Source : Document interne à l'entreprise

La DFC adjoint supervise l'ensemble de la direction avec l'appui d'un auditeur et d'une assistante. Les cinq départements placés sous la direction de la DFC adjoint s'occupent de tâches spécifiques, notamment la finance et la comptabilité, la trésorerie, le contrôle de gestion, le juridique et l'assurance, ainsi que la gestion des immobilisations.

➤ **La direction Système d'informations :**

Sa responsabilité est de mettre en œuvre les outils et les technologies de l'information nécessaires pour soutenir et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle est également chargée de garantir la cohérence, la mise à jour, la maîtrise technique, la disponibilité et la sécurité permanente des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs.

➤ **La direction Supply Chain :**

Sa mission consiste à garantir la cohérence et l'efficacité des échanges entre les fournisseurs, les entreprises et les clients, en supervisant les processus de réapprovisionnement, de gestion des stocks, de production et de distribution. Elle veille à la synchronisation et à l'optimisation de tous les éléments de la chaîne logistique de l'entreprise, avec pour objectif constant d'améliorer la qualité des services offerts aux clients.

➤ **La direction Achats et chaînes d'approvisionnements :**

Elle est chargée de mettre en place les mécanismes nécessaires pour répondre aux besoins en matières premières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût, conformément à la stratégie globale d'approvisionnement et aux budgets alloués (investissement et fonctionnement). L'objectif est de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique :**

Cette direction :

- Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique ;
- Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients ;
- Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...) ;
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction Silos :**

Elle transfère les matières premières en vrac, qui sont arrivées par bateau ou camion, vers les points de stockage, stocke ces matières premières dans des conditions optimales avant de les expédier et de les transférer vers différents utilisateurs tels que l'alimentation de la raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Ainsi elle assure également l'entretien et la maintenance des installations des unités de stockage en silos.

➤ **La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et Plastiques est composé de trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia, dont l'Unité LALLA KHEDIDJA, basée à Agouni-gueghrane dans la Wilaya de TIZI OUZOU.

Sa principale mission est de produire de l'eau minérale et des boissons gazeuses à partir de la célèbre source de LLK, ainsi que des emballages pour les produits de Margarine et les

Huiles, ainsi que des palettes et des étiquettes à l'avenir. L'Unité Plastique est également installée dans la même localité.

L'Unité COJEK, quant à elle, est implantée dans la zone industrielle d'El Kseur et est une filiale de CEVITAL. Elle se spécialise dans la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves.

Le groupe a pour ambition de devenir leader dans cette activité grâce à la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production telle que (une raffinerie d'huile de 2 100 T/J, un conditionnement d'huile de 2 500T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles, et une unité inter estérification, Hydrogénation, pate chocolatière, utilités actuellement en chantier à El kseur.

Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction pôle sucre :**

Le pôle sucre comprend cinq unités de production, à savoir une raffinerie de sucre solide de 3 500T/J, une raffinerie de sucre solide de 3000T/J, une unité de sucre liquide de 600T/J et deux unités de conditionnement de sucre de 10 000 T/J.

Son objectif est de produire du sucre solide et liquide en respectant les normes de qualité, de préservation de l'environnement naturel et de sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers, tant sur le marché local que pour l'exportation.

➤ **La direction HSE :**

Elle a pour missions de mettre en place, de maintenir et d'améliorer les différents systèmes de management et les référentiels pour se conformer aux normes internationales. Elle veille également à ce que les exigences règlementaires concernant les produits, l'environnement et la sécurité soient respectées. Ainsi elle garantit la sécurité de notre personnel ainsi que la durabilité de nos installations. De plus, elle contrôle et assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences des clients.

5. Missions et objectifs de Cevital agroalimentaire

Dans cette partie, nous allons explorer les missions et les objectifs de CEVITAL agroalimentaire.

5.1. Missions de Cevital :

CEVITAL a été fondée avec pour mission de construire un ensemble industriel intégré, axé principalement sur le secteur agroalimentaire. Cette mission comprend notamment le raffinage d'huile et de sucre, la production de produits dérivés, le commerce de céréales ainsi que la distribution de produits alimentaires destinés à la consommation humaine et animale.

Elle a mis en place un mode de gouvernance avancé afin de relever les défis considérables liés à sa croissance soutenue et continue. Le groupe dispose de ressources solides lui permettant non seulement d'assurer sa durabilité, mais surtout de réussir une stratégie de développement ambitieuse, tout en contribuant au développement économique de l'Algérie et servir nos concitoyens

5.2. Objectif de Cevital :

CEVITAL vise plusieurs objectifs, parmi lesquels :

- Étendre la distribution de ses produits à l'ensemble du territoire national ;
- Optimiser ses offres d'emploi pour attirer les meilleurs talents sur le marché du travail ;
- Moderniser ses installations, machines et techniques pour augmenter sa capacité de production ;
- Positionner ses produits sur le marché étranger grâce à des exportations efficaces ;
- Encourager les agriculteurs locaux en leur offrant des aides financières pour la production de graines oléagineuses.

Section 02 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion au sein de CEVITAL agro-alimentaire

Dans cette section, nous mettrons en évidence l'importance du tableau de bord dans le système d'information du contrôle de gestion de la SPA CEVITAL agroalimentaire. Les TDB sont des outils essentiels utilisés par le service de CG pour fournir une vision globale des performances de l'entreprise, en suivant et analysant les indicateurs clés de performance, aidant ainsi à la prise de décisions et favorisant la communication entre les différents acteurs.

Nous examinerons en premier lieu la structure du contrôle de gestion de CEVITAL, puis nous présenterons les tableaux de bord de l'entreprise et nous définirons ceux utilisés. Enfin, nous aborderons les étapes de leur élaboration.

1. Structure de Contrôle de gestion de CEVITAL agroalimentaire

La mise en place d'une structure de contrôle de gestion est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. Dans cette optique, nous allons décrire la structure du contrôle de gestion de la SPA CEVITAL agroalimentaire, en mettant en avant sa place au niveau de l'entreprise et les outils utilisés par le CG.

1.1. La place du contrôle de gestion :

En Juillet 2009, le service de contrôle de gestion a été instauré sous l'égide de la Direction Finance et Comptabilité (DFC) avec la supervision de deux individus :

- Un chef de département en charge de la comptabilité matérielle ;
- Un responsable du service de budget et de reporting.

Les objectifs de la SPA CEVITAL agroalimentaire seront atteints grâce à cette fonction qui remplira plusieurs fonctions telles que :

- ✓ Mettre en place la stratégie de l'entreprise et les objectifs de la Direction Générale, puis les transmettre aux directions et responsables opérationnels ;
- ✓ Encourager et stimuler le personnel par le biais de réunions avec leur supérieur hiérarchique, des promesses de gratification (tels que des avantages en nature ou des primes) ;
- ✓ Vérifier que toutes les actions prises par chaque responsable concourent aux objectifs finaux de l'entreprise ;
- ✓ Garantir l'efficacité des ressources et des moyens utilisés, ainsi que la crédibilité des processus et des techniques de production employées ;

- ✓ Évaluer et améliorer la performance de chaque unité.

1.2. Les outils du Contrôle de gestion utilisés :

L'organisation a défini ses objectifs à la fois stratégiques et opérationnels. Dans ce contexte, le CG joue un rôle essentiel au sein de la SPA CEVITAL agroalimentaire, consistant à mesurer et superviser la progression des objectifs fixés par la direction générale. Pour cela, il utilise divers outils de contrôle tels que les plans d'action, le contrôle budgétaire, le tableau de bord ainsi que le reporting afin de surveiller les performances et de corriger les écarts éventuels.

1.2.1. Les plans d'action :

Chaque poste à responsabilité au sein de la SPA Cevital agroalimentaire est tenu de mettre en place des plans, qu'ils soient de nature stratégique ou opérationnelle.

La mission du service de contrôle de gestion est de créer un plan à court terme chiffré, comprenant l'allocation des ressources et la répartition des responsabilités, sous la forme de budgets. Ces budgets servent de base à l'établissement d'un système de surveillance efficace et automatisé, qui informe et assiste le responsable en place. Ce processus de contrôle budgétaire permet ainsi de maintenir un suivi permanent des activités de l'entreprise.

1.2.2. Le contrôle budgétaire :

Une fois que toutes les prévisions ont été effectuées et que les différents budgets ont été élaborés, le contrôle budgétaire intervient pour comparer les objectifs fixés avec les résultats obtenus.

Selon le responsable de la structure de contrôle de gestion, le contrôle budgétaire au sein de la SPA CEVITAL agroalimentaire peut être effectué quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement, compte tenu de l'envergure de l'entreprise.

1.2.3. Le Tableau de bord :

Le TDB de CEVITAL agroalimentaire a pour fonction principale de mesurer et contrôler la réalisation des objectifs fixés par la direction générale. En d'autres termes, il permet de :

- Transmettre un rapport hebdomadaire à la direction générale et à la gérance sur les réalisations de la production et les ventes ;
- Recevoir chaque mois avant le 10, les rapports d'activités de l'ensemble des structures de l'entreprise, présentant les réalisations par rapport aux objectifs arrêtés ;

- Vérifier, analyser et contrôler les écarts constatés par rapport aux différents rapprochements effectués, et informer les structures concernées pour explication et correction des écarts ;
- Etablir le rapport d'activité définitif regroupant l'ensemble de l'activité de l'entreprise, chaque 15 du mois, et l'envoyer aux différentes structures et à la gérance avec les observations y afférentes ;
- Programmer une réunion avec la direction générale et le comité de la direction pour débattre des écarts constatés par rapport aux budgétisations et mettre en place des plans d'actions pour remédier à ces écarts.

1.2.4. Le reporting :

Le processus implique une remontée quotidienne d'informations au service de contrôle de gestion qui les transfère à la DFC et à la DG de Bejaïa. Ces informations portent sur les réalisations en termes de production, de chiffre d'affaires, de recouvrement de créances et de la situation de la trésorerie. Le responsable du reporting consolide également ces données chaque mois et les communique à la DFC, à la DG et à la DG du groupe CEVITAL (Alger).

L'objectif essentiel de l'élaboration d'un reporting est de piloter la performance de l'entreprise en permettant une divulgation rapide des chiffres.

2. Présentation des tableaux de bord au sein de la SPA Cevital agroalimentaire

Nous allons dans cette présentation analyser les aspects relatifs aux personnes chargées de l'élaboration des tableaux de bord, des délais nécessaires pour l'élaboration ainsi que le contenu essentiel d'un tableau de bord.

2.1. L'élaborateur des Tableaux de bord :

Le département budget et reporting de CEVITAL agroalimentaire est responsable de la mise en place du tableau de bord et se voit confier plusieurs tâches par la direction générale, notamment :

- Collecter, traiter et diffuser des informations statistiques ;
- Transformer des données en tableaux et graphiques pour une analyse plus facile ;
- Surveiller en permanence les indicateurs de performance et maintenir le tableau de bord à jour ;
- Rédiger des rapports d'activité synthétiques ;
- Mener toutes les étapes et analyses nécessaires pour améliorer la productivité ;

- Analyser les écarts par rapport aux budgets et formuler des recommandations pour évaluer les résultats et performances obtenus ;
- Assurer le suivi de l'exécution des programmes d'action et des budgets, contrôler le niveau de réalisation et proposer les ajustements nécessaires ;
- Contrôler et analyser les situations périodiques ;
- Examiner les équilibres financiers et sociaux liés à l'emploi et à la rémunération ;
- Garantir la fiabilité des informations.

2.2. Les délais d'élaboration :

La détermination de la périodicité d'un tableau de bord ne suit aucune règle établie. La fréquence doit être adaptée aux besoins du responsable de l'entreprise qui en est le destinataire.

Le département du CG de la SPA Cevital agroalimentaire collecte quotidiennement des informations provenant de divers services et ateliers, afin de fournir un tableau de bord mis à jour selon les besoins de l'entreprise. Ainsi, le département peut fournir un tableau de bord mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel en fonction des objectifs de l'entreprise.

Le Département CG délivre un TDB du mois M au début du mois M+1.

2.3. Le contenu du Tableau de bord :

Le responsable de la gestion de CEVITAL agroalimentaire caractérise le TDB comme un instrument essentiel pour la direction de l'entreprise, qui vise à rassembler et à résumer des informations clés sous forme d'indicateurs utilisables par la direction générale. Cela lui permet de se tenir informé de l'état et de l'évolution du système qu'il supervise, d'identifier les perturbations (telles que les écarts entre les prévisions et les réalisations) et de prendre des mesures correctives en conséquence.

3. Les Tableaux de bord utilisés au sein de CEVITAL agroalimentaire

La SPA Cevital agroalimentaire transmet chaque mois à sa direction générale un ensemble de tableaux de bord préparés par le département de CG, à savoir : le TDB commercial, le TDB production, le TDB des ressources humaines et le TDB des stocks.

3.1. Le Tableau de bord Commercial :

Ce TDB est un outil permettant d'améliorer la performance commerciale en suivant l'évolution de l'activité par rapport aux objectifs fixés, ainsi qu'à l'année antérieure. Il prend en compte plusieurs paramètres tels que le volume des ventes de chaque produit, l'évolution du

chiffre d'affaires et de la marge, ainsi que la contribution de chaque produit au chiffre d'affaires total.

3.2. Le Tableau de bord Production :

Il est considéré comme l'un des moyens d'améliorer la production car il permet aux dirigeants d'être informés des attentes des clients et des produits qui répondent aux normes de qualité. Cela leur permet ensuite de déterminer comment minimiser les coûts de production afin d'atteindre un certain niveau de rentabilité.

3.3. Le Tableau de bord Ressource Humaine :

La SPA CEVITAL agroalimentaire considère le TDB RH comme un outil indispensable pour la prise de décision et le pilotage de la fonction RH. Ce tableau de bord est utilisé pour suivre et évaluer les différents indicateurs clés tels que l'effectif, la masse salariale, les accidents de travail et les heures supplémentaires. Il permet ainsi de mesurer la performance de la gestion des ressources humaines et d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration.

3.4. Le Tableau de bord Stock :

C'est un outil de gestion qui fournit des informations précises sur les niveaux de stock, les délais de livraison, les coûts d'achat et les délais de rotation des stocks. Il permet aux responsables d'achats et de logistique d'optimiser la gestion des stocks, réduire les coûts et garantir la disponibilité des produits.

4. Les étapes d'élaboration du Tableau de bord Cevital agroalimentaire

Dans ce point, nous allons définir les différentes étapes d'élaboration du tableau de bord.

Les cinq étapes essentielles pour élaborer le tableau de bord sont les suivantes :

4.1. Identification du champ de mesure :

En général, les entreprises ont recours à un schéma hiérarchique pour exposer leur organisation interne. Ce document permet de repérer : les différentes missions de l'entreprise, les connexions entre les missions et les responsables correspondants.

La SPA Cevital Agro-alimentaire exerce diverses activités, notamment :

- L'activité industrielle ;
- L'activité commerciale ;
- L'activité de logistique et de distribution
- L'activité sociale ;

- L'activité environnementale.

4.2. La Définition des objectifs :

La conception du tableau de bord nécessite la formalisation des buts des différents responsables de l'entreprise. Cela permet de concentrer l'attention des responsables et de leurs équipes sur les priorités et de les encourager à améliorer les résultats de leur service.

L'entreprise établit un certain nombre d'objectifs généraux au niveau stratégique. Par exemple, pour augmenter sa part de marché, CEVITAL agroalimentaire peut fixer comme objectif "fournir un meilleur service à ses clients".

A partir de ces objectifs globaux, chaque direction va élaborer ses propres objectifs spécifiques. Nous avons opté pour les objectifs établis par les responsables compétents de chaque service, lesquels sont ;

➤ La direction commerciale :

- Accroître la part de marché pour l'ensemble de la gamme de produits ;
- Répondre aux commandes clients de manière satisfaisante ;
- Augmenter le volume des exportations ;
- Accroître le chiffre d'affaires.

➤ La direction industrielle :

- Augmenter la production de l'usine de production pour répondre à une demande croissante du marché ;
- Améliorer la qualité des produits fabriqués ;
- Réduire les coûts de production ;
- Diminuer la quantité de déchets produits.

➤ La direction logistique :

- Répondre aux demandes internes ;
- Prévenir les pénuries de stocks et les excédents de stocks (gestion optimale des stocks) ;
- Respecter les délais de livraison des clients ;
- Réduire les coûts de transport et de transit ;
- Assurer le réapprovisionnement en temps voulu des produits.

➤ La direction RH :

- Atteindre les effectifs recommandés ;
- Réduire les coûts de personnel ;

- Réduire le taux d'absentéisme ;
 - Améliorer la satisfaction et la motivation du personnel ;
 - Diminuer le nombre de contrats à durée déterminée.
- **La direction Finance et Comptabilité :**
- Optimiser le remboursement des fournisseurs pour réduire les dettes ;
 - Augmenter la capacité d'autofinancement de l'entreprise ;
 - Réduire les retards de paiement des clients pour diminuer les créances ;
 - Minimiser les frais financiers pour améliorer la rentabilité ;
 - Augmenter la marge bénéficiaire en optimisant les coûts et en augmentant les ventes.

4.3. Identification des facteurs clés de succès :

La seconde étape de l'élaboration du TDB consiste à identifier les FCS qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

- **Les points clés permettant de cerner l'objectif de compétitivité commerciale :**
- Efficacité de la force de vente ;
 - Qualité du service client ;
 - Adaptation aux besoins du marché ;
 - Image de marque positive.
- **Les points clés permettant de cerner l'objectif de compétitivité industrielle :**
- La maîtriser des outils de production ;
 - La maîtriser des couts ;
 - La maintenance préventive régulière
- **Les points clés permettant de cerner l'objectif de compétitivité organisationnelle et technique qui concerne la direction logistique :**
- Maîtrise des coûts de transport et de stockage ;
 - Respect des délais de livraison ;
 - Qualité de la gestion des stocks ;
 - Collaboration efficace avec les fournisseurs ;
 - Gestion des retours de marchandises.
- **Les points clés permettant de cerner l'objectif de compétitivité sociale :**
- Recrutement et formation de qualité ;
 - Équilibre entre les effectifs et les besoins de l'entreprise ;
 - Gestion efficace de la performance et des carrières ;

- Maintien d'un bon climat social.
- **Les points clés permettant de cerner l'objectif de compétitivité financière :**
 - Gestion rigoureuse de la trésorerie ;
 - Équilibre entre autofinancement et endettement ;
 - Suivi des indicateurs financiers clés (marge bénéficiaire, retour sur investissement, etc.).

4.4. Le choix des indicateurs pertinents :

Pour garantir l'alignement et la cohérence entre les objectifs et les indicateurs mentionnés précédemment, nous utilisons les indicateurs suivants :

- Le chiffre d'affaires
- Les quantités vendues
- Les commandes annulées
- Le taux de disponibilité
- Les ventes ratées
- Les quantités produites
- Les indicateurs de sécurité
- Les indicateurs de qualité
- Les indicateurs de coût
- L'effectifs
- La Masse salariale
- Le taux d'absentéisme
- Le taux d'accident de travail
- Les heures supplémentaires

4.5. La collecte des informations :

Les indicateurs établis lors de l'étape précédente ont besoin d'informations pour évaluer une situation donnée. Au cours de notre stage professionnel chez CEVITAL agroalimentaire, nous avons obtenu les informations nécessaires auprès des contrôleurs de gestion de la SPA pour élaborer les tableaux de bord mentionnés dans la section 3.

Section 03 : Cas pratique « Le Tableau de bord » outil de suivi de la performance de la SPA CEVITAL Agroalimentaire.

Dans le cadre de notre stage au sein de la SPA CEVITAL agroalimentaire, nous avons exploré divers départements, notamment le département budget et reporting de la DFC et celui de la direction commerciale. Grâce à une série d'entretiens approfondis avec ces deux entités clés, nous avons pu acquérir les compétences nécessaires pour élaborer des Tableaux de Bord Commerciales, de Production et des Ressources Humaines.

Cette section sera entièrement dédiée à l'évaluation de la performance de la SPA Cevital agroalimentaire à travers la création de TDB spécifiques aux domaines, commercial, production et RH, en se basant sur des indicateurs pertinents qui sont utilisés par CEVITAL. Pour ce faire, nous avons procédé au traitement et à l'interprétation des différents supports de l'entreprise pour le mois de mars 2023, ainsi que des données cumulées depuis le début de l'année jusqu'au mois de mars 2023.

1. Elaboration d'un tableau de bord commercial

Dans notre étude, nous avons identifié un ensemble d'indicateurs qui se sont avérés particulièrement utiles à savoir ;

- Les quantités vendues
- Le chiffre d'affaires
- Les commandes annulées
- Le taux de disponibilité

1.1 Les quantités vendues :

Elles font référence à la mesure des produits écoulés par l'entreprise au cours d'une période donnée. C'est une mesure essentielle pour comprendre la demande de ses produits sur le marché.

Ce TDB est élaboré par le département de reporting et d'analyse des ventes de la direction commerciale.

Ci-dessous le TDB des quantités vendues en Tonne par catégories de produits ;

Tableau 5 : Les quantités vendues (en Tonne)

Produits	Cumul Mars 2023						Cumul année 2023					
	Réalisations	Prévisions	Ecart	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	Ecart	T.R.O	Fin Mars'22	% Evol
Sacs 50kg Local	7 630	8 058	- 428	95%	8 121	-6%	21 879	20 722	1 157	106%	19 105	15%
SUCRE BLANC BIG BAG LOCAL 1.1T	14 023	12 927	1 096	108%	9 032	55%	34 278	33 035	1 243	104%	24 824	38%
Sacs 25kg Local	24 525	15 156	9 369	162%	19 514	26%	57 422	38 732	18 690	148%	42 883	34%
Sucre vrac	390	918	- 528	42%	-	-	1 141	3 978	- 2 837	29%	-	-
Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack- morceaux)	54 006	30 171	23 835	179%	48 659	11%	140 729	78 277	62 452	180%	123 527	14%
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack- morceaux)	92	72	20	128%	108	-15%	234	198	36	118%	247	-5%
Sucre Export	80 010	79 205	805	101%	78 405	2%	158 486	160 949	- 2 463	98%	162 329	-2%
Sucre conditionné (1)	180 677	146 507	34 170	123%	163 838	10%	414 169	335 890	78 279	123%	372 914	11%
Sucre liquide (EMS) (2)	9 985	8 733	1 252	114%	9 560	4%	29 051	22 455	6 596	129%	23 992	21%
Total Général Sucre (1) + (2)	190 662	155 240	35 422	123%	173 398	10%	443 220	358 345	84 875	124%	396 907	12%
Huile	55 765	46 722	9 044	119%	50 098	11%	161 655	135 566	26 090	119%	135 566	19%
CGS	9 260	11 124	- 1 864	83%	12 474	-26%	16 600	18 436	- 1 837	90%	18 797	-12%
LLK	30 139	31 360	- 1 221	96%	24 420	23%	77 026	85 490	- 8 464	90%	60 514	27%
JUS	4 055	3 707	348	109%	3 140	29%	9 975	8 883	1 092	112%	7 741	29%
Confitures	71	240	- 169	30%	32	123%	167	720	- 553	23%	122	37%
Sauce	716	473	244	152%	465	54%	1 626	1 250	376	130%	946	72%
Chaux	1 601	1 560	41	103%	1 860	-14%	4 834	10 220	- 5 386	47%	4 376	10%
CO2	664	800	- 136	83%	343	94%	1 989	2 300	- 311	86%	613	225%

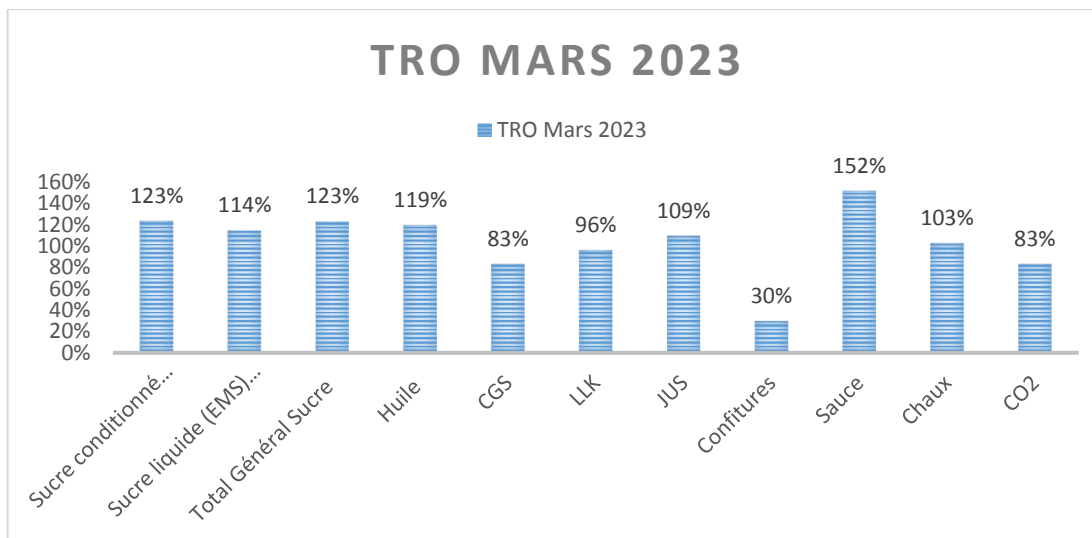
Source : document interne à l'entreprise

Les formules de calculs utilisées sont les suivantes :

- **Ecart Mars 2023 = Réalisation Mars 2023- Prévisions 2023**
- **Ecart à fin mars 2023 = Réalisation à Fin mars – Prévision à Fin mars 2023**
- **Taux de réalisation objectif pour le cumul de Mars 2023 (TRO)= (Réalisation de Mars 2023 / Prévisions de Mars) * 100.**
- **Taux de réalisation objectif à Fin mars 2023 (TRO)= (Réalisation à fin mars 2023/ Prévisions à fin mars) *100.**
- **Evolution du mois de mars = (Réalisations de Mars 2023 - Réalisations de Mars 2022) / Réalisations de Mars 2022 *100.**
- **Evolution à fin mars = ((Réalisations à fin mars 2023 - Réalisations à fin Mars 2022) / Réalisations de Mars 2022) *100.**

Nous vous présentons ci-dessous le taux de réalisation du mois de mars 2023.

Figure 12: Taux de réalisation des ventes en volume au mois de mars 2023.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes.

Au mois de mars, nous avons observé une hausse significative de la demande pour plusieurs produits, notamment le sucre conditionné, le sucre liquide, l'huile et les sauces. Cette augmentation de la demande peut être attribuée à la période du Ramadan, où la consommation de ces produits est traditionnellement plus élevée.

Plus précisément, les sauces ont enregistré une réalisation exceptionnelle avec un taux de 152%, témoignant d'une forte demande et une sous-estimation des prévisions. La constitution de stocks pour répondre à la demande accrue pendant le Ramadan a également contribué à ces résultats positifs. Les jus, malgré une concurrence intense, ont atteint un taux de réalisation de 109%.

Le sucre conditionné a connu des performances solides au mois de mars, avec un taux de réalisation de 123%. Une grande partie de ces résultats est attribuable aux ventes de Sacs 25kg Local et de Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack- morceaux) qui ont atteint des taux exceptionnels de 162% et 179 % respectivement. Cette hausse significative s'explique par une forte demande sur le marché pour les skor de 1kg et 2kg ainsi que les Sacs 25 Kg. Ces produits ont permis de compenser les résultats moins satisfaisants des ventes de sucre en vrac atteignant seulement 42% des prévisions, en raison du manque de matières premières, ainsi que des sacs de 25kg et 50kg, où les prévisions de vente étaient surestimées.

Tandis que le sucre liquide et la chaux ont enregistré des ventes supérieures grâce à l'acquisition de nouveaux contrats, (des clients B to B).

Certains produits n'ont pas atteint leurs objectifs de vente au mois de mars 2023. Le CGS, en raison d'une surestimation des prévisions, et la confiture qui a connu une baisse des parts de marché en raison de la forte concurrence dans ce secteur, elle n'a réalisé que 30% des prévisions.

Quant à LLK, la cause de la situation était en une surestimation des prévisions et le fait que le mois de Ramadan a entraîné une baisse de la consommation de LLK 50 CL, ce qui a affecté les résultats globaux de LLK.

Enfin, le CO2 n'a pas été vendu à certains clients en raison de leurs difficultés financières.

Il est essentiel de mettre en place des mesures pour remédier au problème de non-réalisation des objectifs. Cela implique une gestion plus précise des prévisions de vente, une optimisation des approvisionnements en matières premières et une surveillance attentive des actions des concurrents.

1.2. Le chiffre d'affaires :

Ci-dessous le TDB des ventes en valeur par catégories de produits :

Tableau 6: Chiffre d'affaires de l'exercice 2023

Produits	Cumul Mars 2023					Cumul année (Fin Mars)2023				
	Unité en MDA									
	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Fin Mars'22	% Evol
Sacs 50kg Local	656 429	705 837	93%	713 812	-8%	1 884 845	1 790 039	105%	1 672 729	13%
Big bag Local	1 184 426	1 137 550	104%	795 171	49%	2 886 372	2 867 078	101%	2 177 179	33%
Sacs 25kg Local	2 156 740	1 334 178	162%	1 716 782	26%	5 051 954	3 362 660	150%	3 765 681	34%
Sucre Vrac	33 283	80 784	41%	-	-	98 066	345 248	28%	-	-
Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack-morceaux)	4 498 127	2 562 714	176%	4 028 417	12%	11 742 230	6 696 167	175%	9 982 744	18%
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack-morceaux)	12 474	10 084	124%	11 799	6%	31 593	26 953	117%	25 973	22%
Sucre Export	206 903	204 820	101%	202 303	2%	210 660	213 934	98%	213 471	-1%
Sucre conditionné (1)	8 748 383	6 035 966	145%	7 468 285	17%	21 905 720	15 302 078	143%	17 837 777	23%
Sucre liquide (EMS) (2)	842 210	764 423	110%	846 279	-0,5%	2 486 955	1 938 618	128%	2 115 393	18%
Total Sucre (1) + (2)	9 590 592	6 800 390	141%	8 314 563	15%	24 392 675	17 240 696	141%	19 953 170	22%
Huile Conditionnés	6 864 367	6 038 378	114%	6 409 676	7%	19 964 693	16 767 477	119%	17 047 569	17%
CGS	1 858 102	2 314 108	80%	2 371 601	-22%	4 928 754	5 732 272	86%	5 324 425	-7%
LLK	574 510	587 240	98%	433 673	32%	1 453 018	1 570 166	93%	1 081 192	34%
JUS	260 848	289 387	90%	205 325	27%	648 176	690 133	94%	513 423	26%
Confitures	21 766	74 497	29%	9 979	118%	51 430	220 415	23%	36 173	42%
Sauce	260 365	156 454	166%	184 971	41%	565 886	405 280	140%	370 310	53%
Chaux	21 006	59 700	35%	22 261	-6%	60 492	154 357	39%	52 074	16%
CO2	12 319	17 600	70%	6 963	77%	36 035	49 904	72%	12 906	179%
Total CA	19 463 876	16 337 753	119%	17 959 014	8%	52 101 158	42 830 700	122%	44 391 241	17%

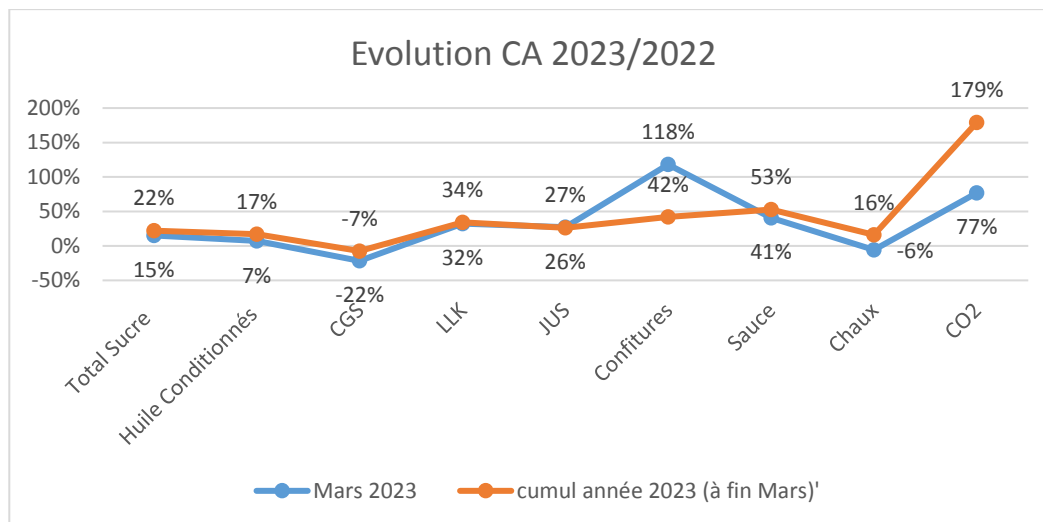
Source : donnée interne à l'entreprise.

Les formules de calculs utilisées sont les suivantes :

➤ **Chiffre d'affaires = CA= Quantités vendues en Tonne * Prix notifié**

Nous vous présentons ci-dessous le taux d'évolution de CA durant la période analysée.

Figure 13: Evolution du CA au mois de mars 2023 et le CA cumulé de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes.

En ce qui concerne le sucre et l'huile, ils ont connu une évolution moyenne, ce qui est en grande partie attribuable à la stabilité de la demande pour ces produits. En effet, ces deux produits sont des produits de consommation courante largement utilisés dans différents secteurs, ce qui se traduit généralement par une demande relativement constante au fil du temps.

Cela signifie que, même si les taux d'évolution au mois de mars 2023 par rapport à la même période en 2022 pour le sucre (15%) et l'huile conditionnée (7%) ne sont pas exceptionnellement élevés, cela ne reflète pas nécessairement une performance médiocre de ces produits. Ces évolutions moyennes indiquent simplement que la demande pour le sucre et l'huile a évolué dans des limites raisonnables, en adéquation avec les tendances et les besoins du marché.

Pour LLK, nous observons une évolution de 32% en mars 2023 par rapport à la même période en 2022, les Jus ont de même enregistré une évolution de 27%, les Sauces une évolution de 41%, quant au CO2, il a connu une évolution positive de 77%.

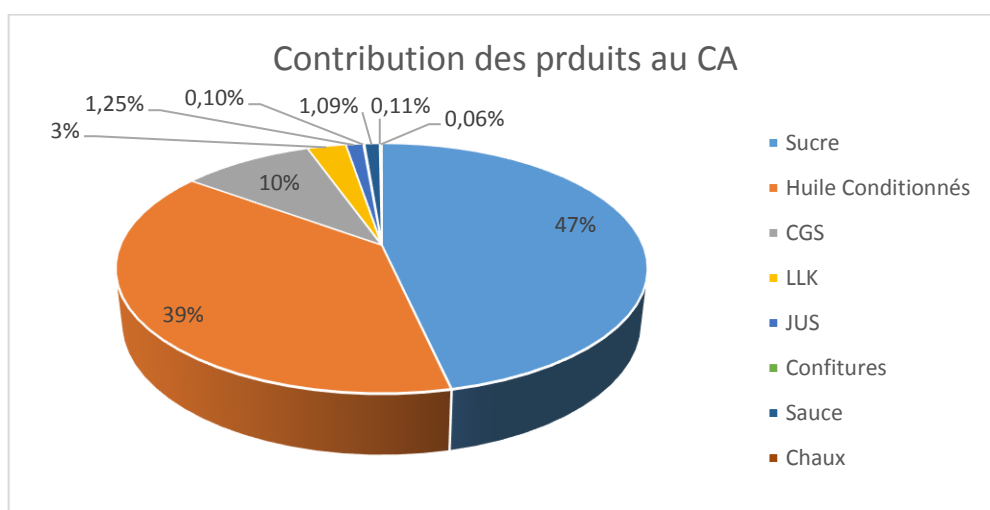
Ces produits ont tous connu des évolutions significatives au cours de la période analysée. Cela témoigne des efforts déployés par Cevital pour améliorer ses performances dans ces différentes catégories, tout en s'efforçant d'optimiser sa présence sur le marché.

Bien que la confiture ait connu une évolution significative de 118% en mars 2023 par rapport à la même période en 2022, il est important de noter qu'elle n'a pas atteint ses prévisions de vente. Il est essentiel de mener des études de marché approfondies pour mieux comprendre les attentes et les besoins des consommateurs, afin d'adapter l'offre de confitures en conséquence. Cela permettra à **CEVITAL** de se positionner de manière plus compétitive sur le marché et d'améliorer les performances de vente de ses produits de confiture.

Les produits CGS et Chaux ont enregistré des évolutions négatives au cours de la période analysée. Cette baisse peut être attribuée à la fluctuation de la demande sur le marché.

La figure ci-après présente la contribution de chaque produit au CA.

Figure 14: Contributions des produits au CA



Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes.

On peut remarquer que le sucre et l'huile conditionnée sont les principaux contributeurs au chiffre d'affaires de l'entreprise, représentant respectivement 47% et 39%. Le CGS a également une contribution significative de 10%. L'entreprise doit allouer ses ressources de manière stratégique, en accordant une attention particulière à ces produits clés.

Les autres produits ont des contributions plus modestes, représentant des parts inférieures à 4%. Cependant, il est important de noter que ces produits peuvent avoir des avantages stratégiques et contribuer à la diversification de l'offre de l'entreprise.

Il convient également de mentionner que 60% de la production de chaux est utilisée pour la consommation interne de l'entreprise. Cela souligne l'importance de cet ingrédient dans les processus internes de production.

1.3. Les commandes annulées :

Les commandes annulées font référence aux commandes qui n'ont pas été réalisées.

Ces annulations de commandes comprennent celles provenant des clients des centres de livraison régionaux (CLR). Elles sont traitées par la direction logistique, qui reçoit les demandes d'annulation des clients et les communique ensuite à l'équipe commerciale.

Le tableau ci-dessous présente le montant et le taux des commandes annulées

Tableau 7: Nombre des commandes annulées au mois de mars 2023.

Produit	En Tonne / Mars 2023		
	Commandes	Somme des annulations	Taux d'Annulation
Sucre Local	3 1648	7153	23%
Huile	4 6120	195	0,4%
CGS	4 741	1158	24%
LLK	23 148	4880	21%
Jus	3 718	1043	28%
Confiture	145	53	37%
Sauces	980	183	19%
Total général	110 500	14665	13%

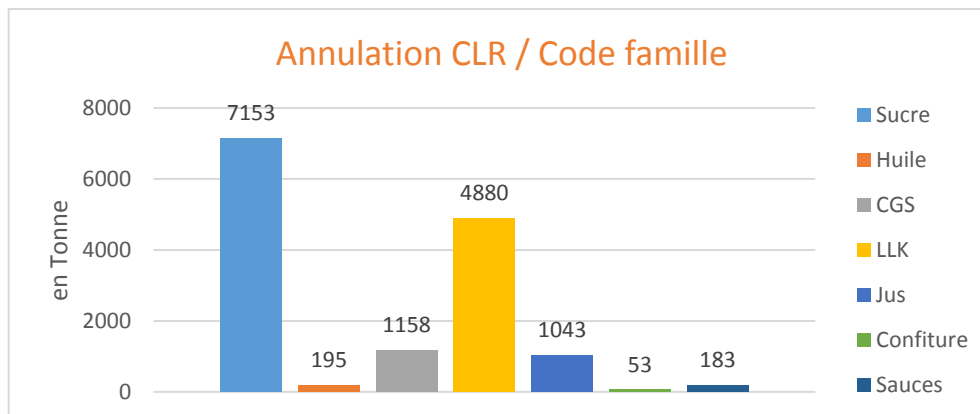
Source : données internes à l'entreprise.

Les formules de calculs utilisées sont les suivantes :

- **Le taux d'annulation d'un produit = (Totale des commandes annulées du produit / Total Commandes du produit) *100.**

La présentation ci-dessous nous montre le nombre de commandes annulées pendant le mois de mar.

Figure 15: Le nombre de commandes annulées en mars 2023.



Source : réalisé par nos soins à partir des données internes à l'entreprise.

Parmi les différentes catégories de produits, les annulations les plus importantes ont été observées pour le sucre et LLK. Cependant, en ce qui concerne le taux d'annulation, on remarque que celui de la confiture et du jus est particulièrement significatif. Une grande partie de ces annulations est principalement attribuée au client de centre de livraison régional (CLR) d'Alger.

La plupart des annulations sont dues au fait que les clients disposent déjà de la quantité souhaitée, voire même d'un surplus.

1.4. Le taux de disponibilité :

Le taux de disponibilité fait référence à la mesure de la disponibilité d'un produit par rapport à la demande.

Il est calculé uniquement en fonction des commandes validées des clients du CLR. En comparant le montant des commandes au stock disponible, nous pouvons déterminer s'il y a une rupture de stock ou non, puis calculer le taux de disponibilité en conséquence.

Ci-dessous se trouve un tableau représentant le taux de disponibilité des produits pour le mois de mars 2023 et mars 2022.

Tableau 8: Taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023-2022.

Produit	En Tonne/ Mars 2023		Mars-23	Mars-22
	Total Ruptures Validées	Commandes validées	Taux disponibilité	Taux disponibilité
Sucre Local	20	24495	99.92%	81%
Huile	3581	45925	92%	98%
C G S	179	3584	95%	91%
LLK	692	18268	96%	94%
Jus	24	2675	99%	97%
Conserve	3	92	97%	30%
Sauces	25	798	97%	88%
Total général	4522	95836	95%	89%

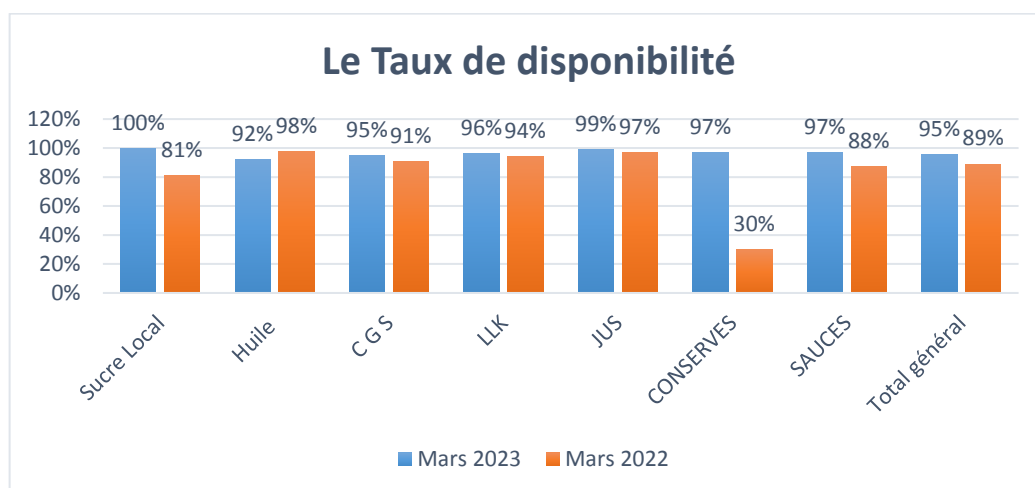
Source : données internes à l'entreprise.

Les formules utilisées sont les suivantes :

- **Total ruptures validées = Commandes validées – Quantités Stockées.**
- **Taux de disponibilité = 1 – (Total rupture validées/Commande validées).**

La figure ci-après présente le taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023 et mars 2022.

Figure 16 : Taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023 et mars 2022.



Source : réalisé par nos soins à partir des données interne à l'entreprise.

Il est remarquable de constater que les taux de disponibilité des produits sont bons pour la majorité des produits. Cependant, il est crucial que CEVITAL agroalimentaire gère efficacement ses stocks afin de répondre à la demande totale des commandes.

Une bonne gestion des stocks permettra à l'entreprise de maintenir des niveaux adéquats de produits disponibles, évitant ainsi les ruptures de stock et les potentielles pertes de ventes.

En comparant la période de mars 2023 à celle de mars 2022, on observe une amélioration notable dans la gestion des stocks, ce qui démontre les efforts déployés par l'entreprise pour optimiser ses processus et mieux anticiper les besoins des clients.

1.5. Les ventes ratées :

Ci-dessous un tableau représentant les ventes ratées du mois de mars 2023.

Tableau 9: Les ventes ratées CLR/Hors CLR au mois de mars 2023

Code famille	RFC A DATE	Commande	Réalisé a date	V Ratée Brute	V ratée Lissée
SUCRES	94 398	125 374	109 936	9 697	251
HUILES	49 853	79 880	54 297	20 789	3 581
C.G.S	6 631	6 855	5 901	243	231
LLK	33 550	32 712	28 008	1 844	1 735
Jus	3 209	5 123	3 929	511	51
Confiture	158	117	71	23	4
SAUCES	456	1 000	622	292	42
CHAUX&CO2	2 013	2 209	1 873	302	248
Total	190 334	253 671	204 752	33 947,22	6 153,00

Source : documents internes à l'entreprise.

Les formules de calcul utilisées sont les suivantes :

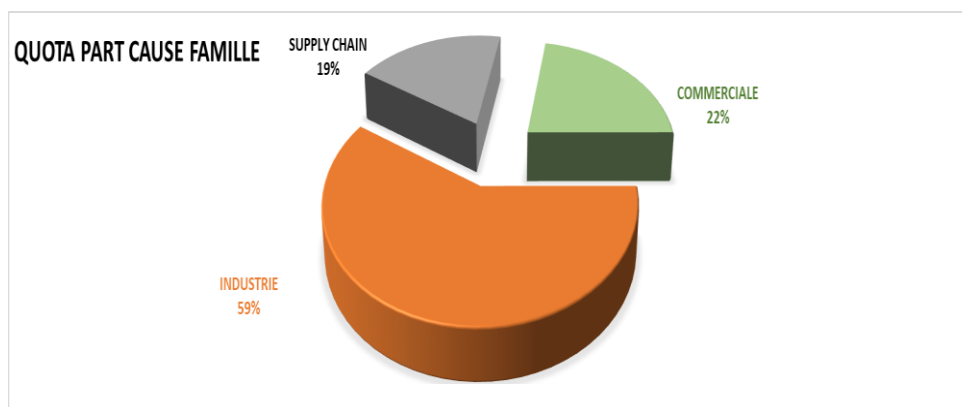
- **Vente ratée brute = Commandes – Annulations- Réalisations.**
- **Vente ratée lissée = RFC * (1. Taux RFC produit) – Annulations -Réalisations.**

Rolling Forecast (RFC) : Processus de correction des objectifs à la hausse ou à la baisse.

Ce tableau est utilisé pour identifier les causes des ventes ratées.

La figure ci-dessous présente les différentes causes des ventes ratées.

Figure 17: Quota part cause famille



Source : Document interne à l'entreprise.

Les ventes ratées sont principalement dues à des problèmes au niveau de la Supply Chain (19%), tels que des retards de livraison et des accidents de route, suivis par des raisons commerciales (22%) comme les arrivées tardives des camions chez les clients et les commandes hors programme. Le domaine industriel représente la plus grande part (59%) des causes, suggérant des problèmes de production ou de qualité des produits.

2. Elaboration d'un tableau de bord production

Ce tableau de bord vise à évaluer la performance de l'entreprise en termes de production, offrant ainsi aux responsables un moyen concret de mesurer les résultats obtenus.

Pour surveiller la performance de sa production, l'entreprise s'est concentrée sur certains indicateurs pertinents à savoir :

- Les quantités produites ;
- Indicateurs de sécurité ; Indicateurs de qualité ; Indicateurs de coût.

2.1. Les quantités produites :

Elle représente la quantité réelle de produits finis qui sont sortis du processus de production et prêts à être livrés aux clients ou à être mis sur le marché.

Ci-dessous le TDB des quantités produites en Tonne par catégories de produits.

Tableau 10: Les quantités produites (en Tonne)

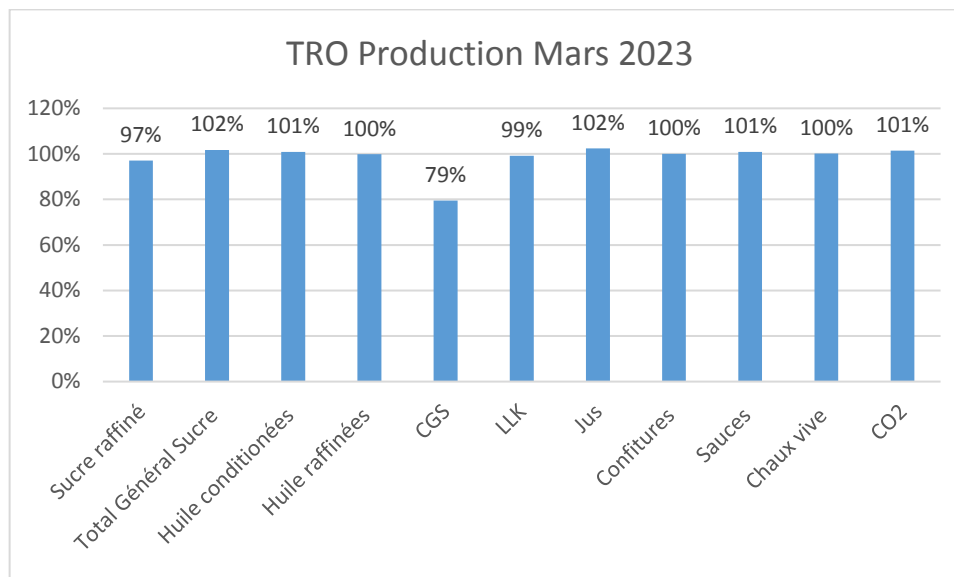
Produits	Cumul Mars 2023						Cumul Année 2023					
	Unité : Tonne											
	Réalisations	Prévisions	Ecart	TRO	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	Ecart	TRO	Mars'22	% Evol
Sucre raffiné	107 198	110 408	- 3 210	97%	89 624	20%	313 084	316 581	- 3 497	99%	389 232	-20%
Sacs 50 Kg Local	2 922	2 906	16	101%	8 096	-64%	19 435	21 641	- 2 206	90%	21 140	-8%
Big bag Local	13 999	13 931	68	100%	6 740	108%	34 231	32 576	1 655	105%	25 146	36%
Sacs 25 Kg Local	24 575	25 155	- 580	98%	19 206	28%	57 622	55 756	1 866	103%	41 809	38%
Sucre vrac	390	383	7	102%	-	0%	1 141	1 124	17	102%	-	-
Skor(1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack- morceaux)	50 279	48 447	1 832	104%	47 071	7%	130 615	130 183	432	100%	121 682	7%
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack- morceaux)	-	-	-	0%	266	-100%	304	301	3	101%	351	-13%
Sucre Export	38 438	37 601	837	102%	44 872	-14%	87 935	86 962	973	101%	137 012	-36%
Sucre conditionné (1)	130 603	128 422	2 181	102%	126 251	3%	331 283	328 543	2 740	101%	347 140	-5%
Sucre liquide (EMS) (2)	11 105	10 914	191	102%	10 175	9%	30 397	30 722	- 325	99%	25 116	21%
Total Général Sucre (1) + (2)	141 708	139 337	2 371	102%	136 426	4%	361 680	359 265	2 415	101%	372 256	-3%
Huile conditionnées (3)	54 720	54 216	504	101%	48 278	13%	149 728	149 918	- 190	100%	132 103	13%
Huile raffinées (4)	60 750	60 846	- 96	100%	55 099	10%	171 818	171 364	454	100%	152 585	13%
Total Général Huile (3) + (4)	115 470	115 062	408	100%	103 377	12%	321 546	321 282	264	100%	284 688	13%
CGS	5 326	6 703	- 1 377	79%	7 485	-29%	18 663	20 564	- 1 901	91%	19 099	-2%
LLK	42 544	42 867	- 323	99%	39 695	7%	109 009	110 454	- 1 445	99%	114 769	-5%
Jus	5 782	5 645	137	102%	5 361	8%	14 016	14 005	11	100%	10 776	30%
Confitures	41	41	-	100%	-	0%	264	465	- 201	57%	-	-
Sauces	602	597	5	101%	640	-6%	1 531	1 522	9	101%	1 226	25%
Chaux vive	4 225	4 221	4	100%	4 928	-14%	12 662	12 485	177	101%	8 866	43%
CO2	599	591	8	101%	274	119%	1 879	1 896	- 17	99%	700	168%

Source : données interne à l'entreprise.

Les formules de calcul utilisées sont les mêmes que celles utilisées dans TDB des ventes en quantités, à la différence près que l'on remplace les quantités vendues par les quantités produites.

Ci-dessous la présentation graphique de taux de réalisation objectif de la production du mois de mars 2023.

Figure 18: Taux de réalisation objectif de production du mois de mars 2023.



Source : réalisé par nos soins à partir des données interne à l'entreprise.

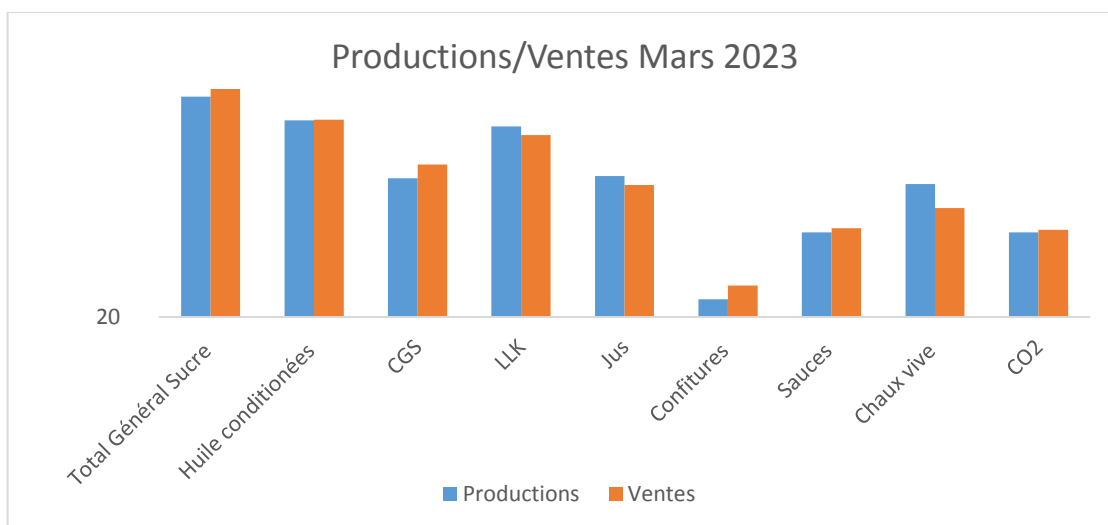
La production de sucre raffiné, destinée à être utilisée dans la fabrication de sucre conditionné et de sucre liquide, n'a pas atteint ses objectifs prévus en raison d'un manque de matières premières importées.

Lorsque le taux de réalisation de la production (réalisation/objectif) dépasse les 100 %, cela ne signifie pas automatiquement que la production est performante. En effet, si les quantités surproduites sont stockées en grande quantité, cela peut être considéré comme un mauvais signe. En revanche, si les quantités surproduites sont vendues, cela témoigne de la performance de l'entreprise et de sa capacité à commercialiser efficacement ses produits.

Pour commenter de manière appropriée les taux de réalisation des objectifs de production, il est nécessaire d'avoir un aperçu des quantités vendues.

Voici une présentation graphique comparant les quantités produites et les quantités vendues au mois de mars 2023.

Figure 19: Quantités produites et les quantités vendues au mois de mars 2023.



Source : réalisé par nos soins à partir des données interne à l'entreprise.

Selon la figure 18 et 19, il est observé que :

Le taux de réalisation de production des produits Total sucre (102 %), huile conditionnée (101 %), sauce (101 %) et CO2 (101 %) a dépassé les 100 %, indiquant ainsi une surproduction. Cependant, en analysant la figure 07, il est remarqué que le surplus de production a été vendu, démontrant ainsi que l'entreprise gère efficacement son excédent et a réussi à le commercialiser avec succès.

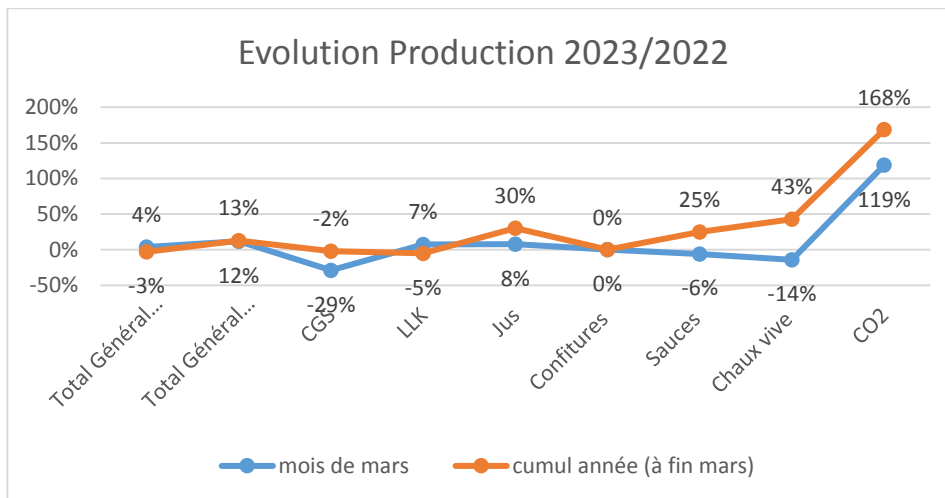
Le TRO de jus est de 102 %. Néanmoins, on remarque que le surplus de production n'a pas été écoulé, ce qui pourrait entraîner un excès de stock.

La non-réalisation des objectifs des CGS (78%) est attribuée à une surestimation des prévisions et une baisse de vente.

L'objectif de production pour la chaux a été atteint à 100 %. La quantité non vendue s'explique par le fait que 60 % du chaux est utilisé pour une consommation interne, comme précédemment mentionné.

Voici une présentation graphique de l'évolution de la production au mois de mars 2023, sur le cumul de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022.

Figure 20: Evolution de la production au mois de mars 2023, sur le cumul de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022.



Source : Réalisé par nos soins à travers des documents internes à l'entreprise.

L'évolution de la production de sucre au mois de mars 2023 n'a augmenté que de 4 % par rapport à la même période en 2022. Cette faible croissance s'explique par la baisse de la production de sacs de 50 kg et l'absence de production de sucre roux, en raison de la demande fluctuante sur le marché qui a été moins soutenue récemment. De plus, la suspension des exportations a également contribué à la diminution de la production de sucre destiné à l'export. Ainsi, le cumul de janvier au mois de mars a enregistré une évolution négative de -3 % pour les mêmes raisons.

En mars et sur le cumul à fin mars 2023, l'huile a connu une légère augmentation de 12% et 13% respectivement par rapport à la même période en 2022.

Sur le cumul LLK a connu une évolution négative de 5% par rapport à la même période en 2022.

En mars 2023, la sauce et la chaux ont connu une évolution négative en raison d'une pénurie de matières premières par rapport à mars 2022. Cependant, sur le cumul, elles ont enregistré une croissance significative de 25% et 43% respectivement, démontrant ainsi une amélioration continue de leur production au cours de mois de janvier et février 2023.

Le jus et le CO2 ont enregistré une évolution positive à la fois sur le mois et sur le cumul, démontrant une amélioration de leur production. Cette croissance témoigne de l'efficacité et de la capacité de CEVITAL à répondre à la demande croissante de ces produits.

2.2. Les indicateurs de sécurité :

Les indicateurs suivants sont utilisés par la direction de qualité sur les unités et les raffineries de l'entreprise pour suivre la performance de la production en termes de sécurité permettant d'évaluer la conformité aux normes de sécurité, les pratiques de gestion des risques.

Ces données seront ensuite transmises au département du budget et du reporting pour être traitées.

Vu que Cevital comprend une dizaine d'unités, il a été décidé de suivre les performances de l'unité de conditionnement de l'huile pour évaluer l'atteinte de leurs objectifs.

- Le nombre d'accident de travail (AT)
- Le taux de fréquence (TF) : $TF = (\text{Nombre total d'accidents de travail}) / (\text{Nombre d'heures de travail}) * 1\,000\,000$.
- Le taux de gravité TG = $(\text{Nombre de jours réellement perdus suite à des accidents du travail}) / (\text{Nombre d'heures de travail}) * 1\,000$.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs de sécurité pour la période de janvier 2023 à mars 2023.

Tableau 11: Indicateurs de sécurité du mois de janvier 2023 au mois de mars 2023

Indicateurs de sécurité	2022	Obj 2023	A date 2023	janv.-23	févr.-23	Mars-23
Nombre d'AT	6	0	4	1	0	2
Taux de Fréquence TF	12,06	0,00	11,15	10,57	10,66	12,24
Taux de Gravité TG	0,01	0,00	0,20	0,16	0,16	0,26

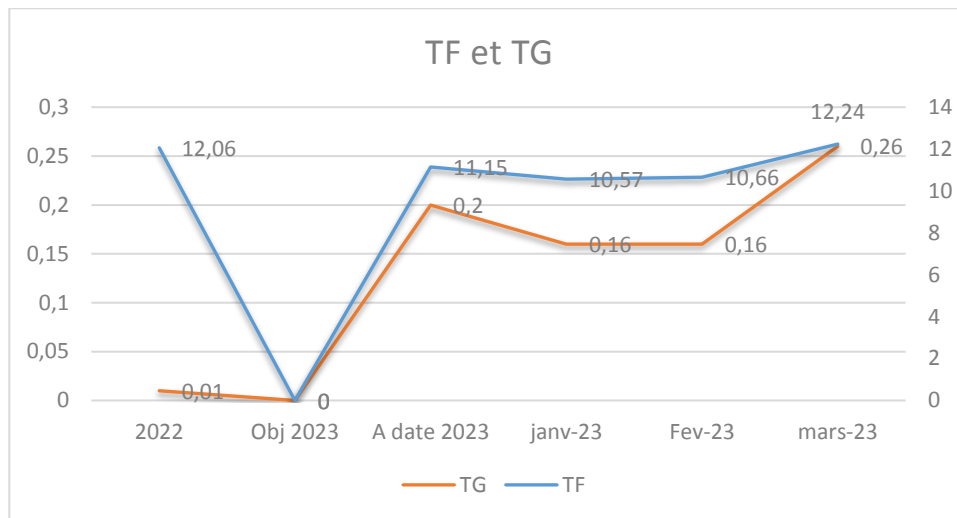
Source : Donnée interne à l'entreprise.

Pour le nombre d'AT, à date 2023 : il représente le cumul des accidents de travail pour les mois de janvier, février et mars 2023.

Pour le taux de fréquence (TF) et le taux de gravité (TG), à date 2023 : ils représentent la moyenne des trois mois (janvier, février et mars 2023) respectivement.

Ci-dessous une présentation graphique de taux de fréquence et taux de gravité.

Figure 21 : Taux de fréquence et taux de gravité du mois de janvier 2023 au mois de mars 2023.



Source : réalisé par nos soins à travers des données internes à l'entreprise.

Selon le tableau N°11 et la figure N°21 :

En mars, deux accidents de travail se sont produits, portant ainsi le total d'accidents de l'année à date à 4. Les causes étaient des glissades et le non-respect des consignes de travail.

Le taux de fréquence pour le mois de mars s'est élevé à 12,4, tandis que la moyenne du TF cumulée de l'année à date (fin mars) est de 11,15.

Le taux de gravité pour le mois de mars s'est élevé à 12,4, tandis que la moyenne du TG cumulée de l'année à date (fin mars) est de 0.2.

Il est essentiel de prendre des mesures concrètes pour prévenir les accidents de travail. Cela implique d'analyser les incidents passés, d'identifier les causes sous-jacentes et de mettre en place des mesures de prévention solides pour assurer la sécurité des travailleurs.

2.3. Les indicateurs de qualité :

Ces indicateurs de qualité permettent de surveiller et d'améliorer en continu les processus, les produits et les services afin de garantir la satisfaction des clients et de maintenir des normes élevées de qualité.

Les indicateurs de qualité utilisés par CEVITAL sont :

- Nombre de réclamations client

- Nombre de non-conformité interne : qui désigne le nombre de produits présentant des défauts ou des non-conformités identifiés en interne avant leur envoi au client.
- Nombre de non-conformité intrants : fait référence au nombre de produits achetés qui présentent des défauts ou des non-conformités identifiés lors de leur réception.

Ci-dessous, nous présenterons le tableau de bord des indicateurs de qualité pour les trois premiers mois de 2023.

Tableau 12: Indicateurs de qualité pour les trois premiers mois de 2023.

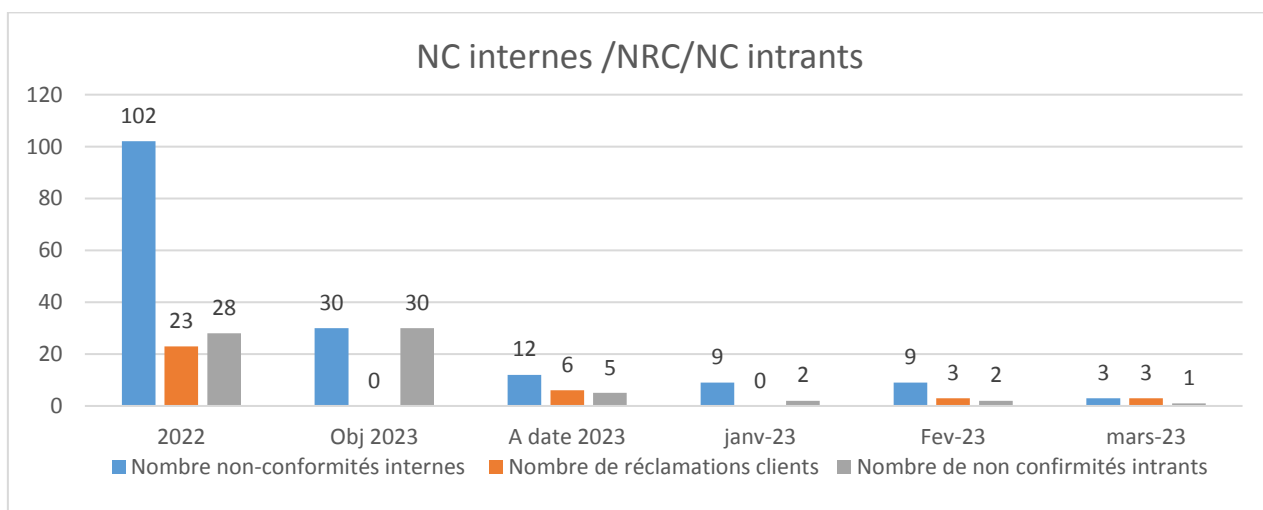
Indicateurs de qualités	2022	Objectif 2023	A date 2023	janv.-23	févr.-23	Mars-23
Nombre de Réclamations clients	23	0	6	0	3	3
Nombre de non-conformités interne	102	30	12	9	9	3
Nombre de non-conformités intrants	28	30	5	2	2	1

Source : données internes à l'entreprise.

Pour chaque indicateur, à date 2023, il représente le cumul des résultats des trois premiers mois de 2023 respectivement.

Ci-dessous, une présentation graphique du nombre de réclamations clients, du nombre de non-conformités internes et du nombre de non-conformités d'intrants au cours des trois premiers mois de 2023.

Figure 22: NRC, NCI, NC intrants.



Source : réalisé par nos soins à travers des données interne à l'entreprise.

Au cours du mois de mars, un total de 3 réclamations clients a été enregistré, portant ainsi le nombre total de réclamations à date 2023 à 6.

Les réclamations concernaient principalement des problèmes d'étiquetage des bouteilles Elio 2 L (décalage de l'étiquette) et des défauts de fermeture pour les bouteilles 5 L.

En mars, 3 réclamations de non-conformité interne ont été enregistrées, portant le total à 12 réclamations à date. Elles étaient liées à des problèmes de fond de bouteille déformé.

En mars, une (1) non-conformité intrant a été enregistrée, portant le total à 5 pour l'année 2023, en raison de problèmes d'emballage et étiquetage incorrect.

Malgré les chiffres modestes, l'entreprise doit s'efforcer d'améliorer sa qualité de production pour atteindre pleinement l'objectif fixé.

2.4. Les indicateurs de coût :

Parmi les indicateurs de coût utilisés par la direction de qualité :

- Le taux de rendement globale (TRG) = Temps d'ouverture – Temps d'arrêts planifiés (arrêts liés à l'organisation) / Temps d'ouverture.
- Le taux de rendement synthétique (TRS) = Taux de qualité × Taux de performance × Taux de disponibilité.

Le tableau suivant présente les taux de rendement global et les taux de rendement synthétique des trois premiers mois de l'année 2023.

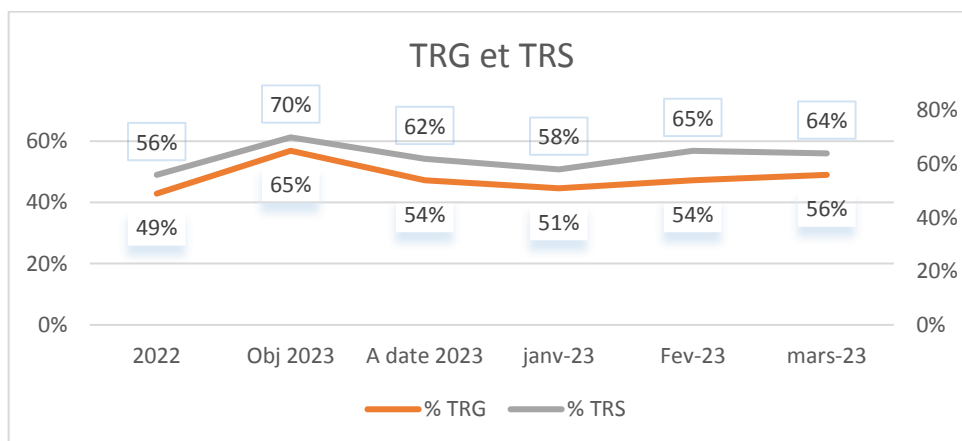
Tableau 13: Taux de rendement global et les taux de rendement synthétique des trois premiers mois de l'année 2023.

Indicateurs de cout	2022	Objectif 2023	A date 2023	janv.-23	févr.-23	Mars-23
TRG	49%	65%	54%	51%	54%	56%
TRS	56%	70%	62%	58%	65%	64%

Source : données internes à l'entreprise.

Voici une présentation graphique des taux de rendement globale (TRG) et des taux de rendement synthétique (TRS) pour les trois premiers mois de 2023.

Figure 23: TRG et TRS des trois premiers mois de 2023.



Source : Réalisé par nos soins à travers des données internes à l'entreprise.

En mars, le taux de rendement globale (TRG) était de 56%, ce qui était inférieur à l'objectif fixé de 65%. Sur le cumul à date, il affiche une moyenne de 62%.

Le taux de rendement synthétique (TRS) pour le mois de mars était de 64%. Cependant, sur le cumul à date, le taux moyen est de 62%.

Les arrêts des lignes de production ont été la principale cause de la non-atteinte de l'objectif. Les trois principaux arrêts techniques étaient la souffleuse de la ligne 4LB, l'étiqueteuse de la ligne 5LA et la souffleuse de la ligne MF.

3. Elaboration de tableau de bord RH

Les indicateurs du tableau de bord RH permettent de suivre et d'analyser la performance des ressources humaines de l'entreprise, ainsi que d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière.

Ceux utilisés par Cevital sont :

- L'effectif ;
- La masse salariale ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Le nombre d'accidents de travail ;
- Les heures supplémentaire.

3.1. L'effectif :

Cet indicateur permet de suivre les mouvements des effectifs et de surveiller la réalisation des objectifs fixés en termes d'effectifs.

Nous présentons ci-dessous le tableau du suivi des effectifs.

Tableau 14: Effectifs du mois de mars 2023.

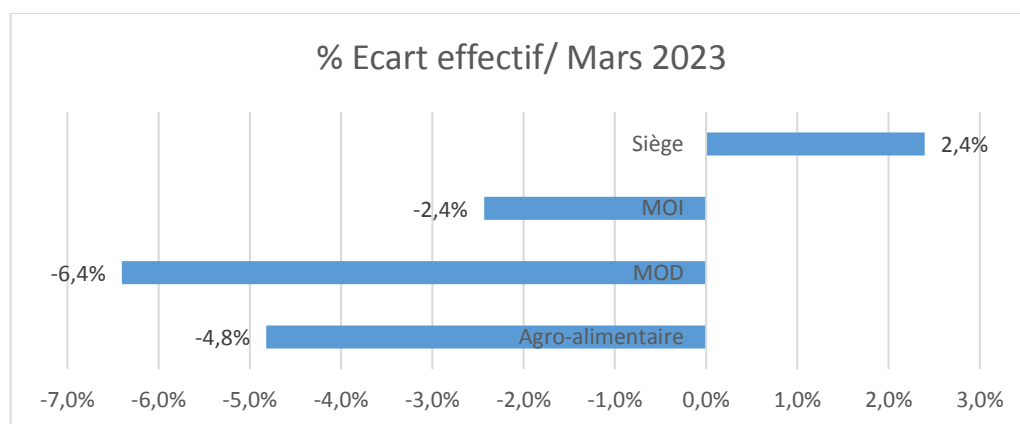
Effectif	Réel mars 2022	Réel 2022	Objectif 2023	Réel mars 2023	Ecart %	Evolution %
Agro-alimentaire	3 772	3 725	4 024	3 830	-4,8%	1,5%
MOD	2 255	2 200	2 421	2 266	-6,4%	0,5%
MOI	1 517	1 525	1 603	1 564	-2,4%	3,1%
Siège d'Alger	180	173	167	171	2,4%	-5%

Source : Document interne à l'entreprise.

- $\text{Ecart \%} = ((\text{Réalisation mois mars 2023} / \text{Objectif mois de mars 2023}) - 1) \times 100$.
- $\text{Evolution \%} = ((\text{Réalisation mars 2023} / \text{Réalisation mars 2022}) - 1) \times 100$.
- L'objectif d'effectif est établi annuellement.

Ci-dessous Présentation graphique du pourcentage d'écart entre les réalisations et les prévisions des effectifs du mois de mars 2023.

Figure 24: Pourcentage d'écart entre les réalisations et les prévisions des effectifs du mois de mars 2023.



Source : réalisé par nos soins à travers des données internes à l'entreprise.

MOD (Main d'Œuvre Directe) : L'écart est de -6,4% par rapport aux objectifs, avec une évolution en positive des réalisations de 0,5% par rapport à 2022 ;

MOI (Main d'Œuvre Indirecte) : L'écart est de -2,4% par rapport aux objectifs, avec une évolution des réalisations en hausse de 3,1% par rapport à 2022 ;

Ce qui nous donne un écart total de -4,8% par rapport aux prévisions pour le siège Agro-alimentaire, avec une évolution positive des réalisations de 1,5% par rapport à 2022 ;

Siège d'Alger : L'écart est de 2,4% par rapport aux prévisions, avec une évolution négative de réalisation de 5% par rapport à 2022.

Les raisons de ces écarts sont les suivantes :

- Ecart négatif :
 - Mutations ;
 - Recrutement non encore réalisé ;
 - Abandon de poste ;
 - Démissions : Certaines démissions sont contraintes, tandis que d'autres sont motivées par l'ambition des employés qui ont trouvé de meilleures offres et avantages ailleurs. Certaines démissions sont également liées aux départs à l'étranger dans le cadre d'un visa d'installation ou d'études.
- Ecart positif :
 - ✓ Mutation ;
 - ✓ Recrutement non programmé.

L'évolution positive s'explique par le nombre important de nouveaux recrutements en contrat à durée déterminée (CDD).

3.2. La masse salariale :

La masse salariale est un indicateur important pour évaluer les coûts liés à la main-d'œuvre au sein d'une organisation.

Nous présentons ci-dessous le tableau du suivi de la masse salariale.

Tableau 15: La masse salariale en mars 2023 en millions de dinars (MDA).

Catégorie	Réel mars 2022	Réel 2022	Budget 2023	Réel mars 2023	Ecart %	Evolution %
	MS en MDA					
Agro-alimentaire	1 316	5 967	1 204	1 359	12,8%	3,3%
MOD	727	3 284	596	736	23,6%	1,3%
MOI	589	2 682	609	623	2,3%	5,8%
Siège d'Alger	138	534	116	143	23,4%	3,8%

Source : Documents interne à l'entreprise.

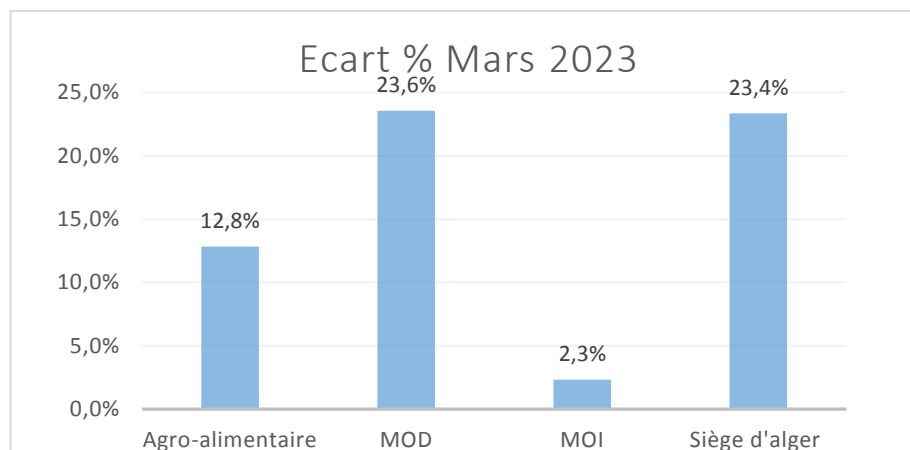
Les formules ci-dessus sont calculées comme suit :

➤ **Ecart % = ((Réalisation mois mars 2023/Budget mois de mars 2023) -1)×100.**

➤ **Evolution % = ((Réalisation mars 2023/ Réalisation mars 2022) -1) ×100.**

Ci-dessous, la présentation graphique des écarts en pourcentage.

Figure 25: écarts en pourcentage, mars 2023.



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

Les dépenses salariales pour la main-d'œuvre directe ont surpassé les prévisions budgétaires de 23,6% ;

Pour la main-d'œuvre indirecte les dépenses salariales ont légèrement dépassé les prévisions budgétaires de 2,3% ;

Ce qui fait au total un écart de 12,8% pour le siège agro-alimentaire ;

Quant au siège d'Alger, les dépenses salariales pour ont dépassé les prévisions budgétaires de 23,4%.

Ces écarts sont expliqués par le fait que les prévisions budgétaires ne prennent pas en considération les primes, les commissions, les indemnités, les avantages en nature, les cotisations sociales patronales, ainsi que d'autres éléments liés à la rémunération des employés.

3.3. Les heures supplémentaires :

Les heures supplémentaires sont un indicateur qui mesure le nombre d'heures travaillées au-delà de la durée légale ou conventionnelle de travail dans une période donnée, généralement une semaine ou un mois.

Nous présentons ci-dessous le tableau du suivi des heures supplémentaires.

Tableau 16: Heures supplémentaires (HS) des trois premiers mois de 2023.

HS	Janvier	Février	Mars	Total
2022	8545	4434	1245	14224
2023	3565	2911	1762	8238
Ecart	-4980	-1523	517	-5986
Evolution %	-58%	-34%	42%	-42%

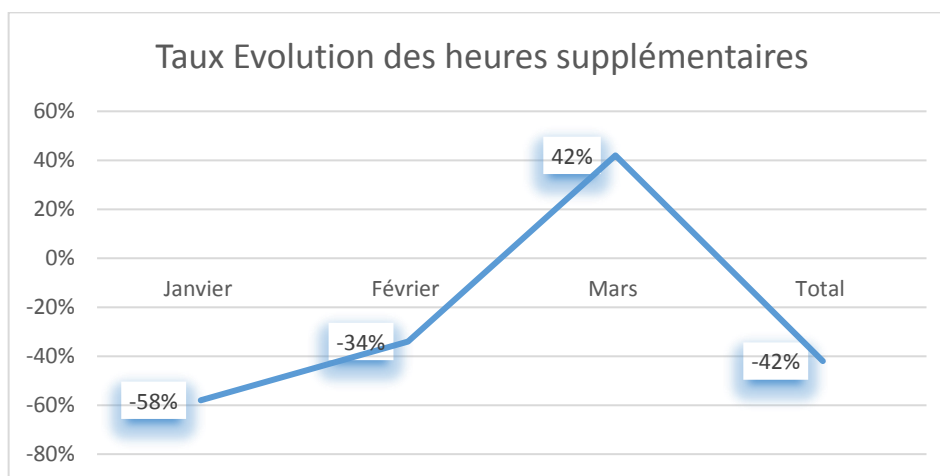
Source : Document interne à l'entreprise.

Les formules ci-dessus sont calculées comme suit :

- **Ecart du mois = nombre d'HS du mois 2023 – nombre d'HS du mois 2022.**
- **Evolution % = (Ecart du mois / nombre d'HS du mois 2022) × 100.**

Ci-dessous, vous trouverez la présentation graphique des taux d'évolution des HS des trois premiers mois 2023/2022.

Figure 26 : Taux d'évolution des HS des trois premiers mois 2023/2022.



Source : Réalisé par nos soins à travers des documents internes à l'entreprise.

L'écart de janvier 2023 par rapport à janvier 2022 est de -4980 heures, ce qui représente une baisse de 58%.

Pour le mois de février, l'écart est de -1523 heures, soit une baisse de 34%. Cette diminution est due à la politique de remplacement des heures supplémentaires par des primes pour minimiser les coûts élevés des heures supplémentaires.

En mars 2023, l'écart est de +517 HS, soit une hausse de 42% par rapport à mars 2022.

Elles sont dues aux activités de la Supply Chain (récupération d'équipements, facturation et expédition de sucre de 50 kg vers le dépôt, mise à jour de SAGE X3) et aux missions des chauffeurs de la DRH le weekend.

3.4. Taux d'Absentéisme :

C'est un indicateur révélateur de l'état d'esprit des équipes au sein d'une entreprise. Il est donc crucial de surveiller le nombre d'absences des employés ainsi que le taux d'absentéisme.

Nous présentons ci-dessous le tableau du nombre d'absence et du taux d'absentéisme.

Tableau 17: Nombres d'absences et des taux d'absentéisme.

Absences	Janvier	Février	Mars	Total
2022	23463	26169	23629	73261
2023	27488	27568	23285	78341
Taux d'absentéisme	4,2%	4%	3,51%	4%
Evolution %	17,15%	5,35%	-1,46%	6,93%

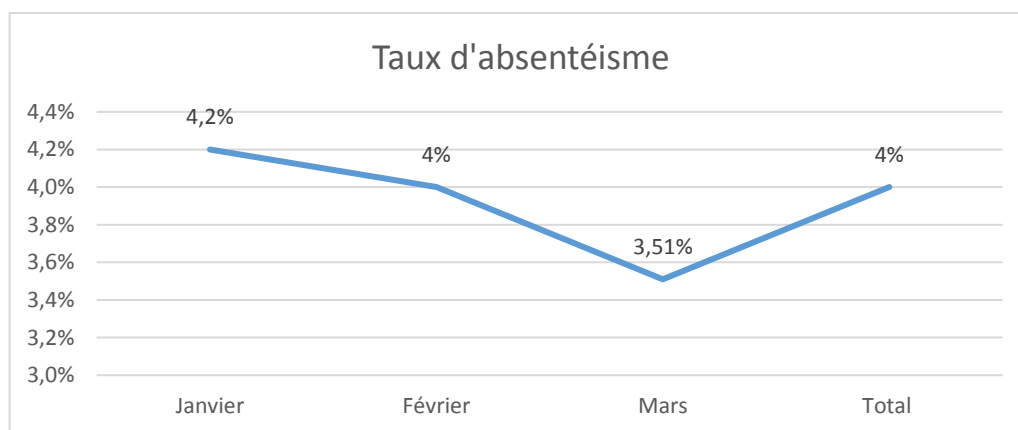
Source : document interne à l'entreprise.

La formule utilisée sont les suivantes :

- **Taux d'absentéisme = (Total absences / (Effectif ×173.33)) ×100.**
- **Taux d'absentéisme Total = La moyenne des taux des 3 mois.**

Ci-dessous, la présentation graphique des taux d'absentéisme des trois premiers mois 2023.

Figure 27: Taux d'absentéisme des trois premiers mois 2023.



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

Le taux d'absentéisme pour le mois de janvier est de 4,2%, pour le mois de février est de 4%, et pour le mois de mars est de 3,51%. Ces taux incluent à la fois les absences autorisées, les absences justifiées et les absences non justifiées.

La hausse du taux d'absentéisme en janvier est attribuée à la circulation d'une fièvre, ce qui a probablement entraîné un plus grand nombre d'absences pour des raisons de santé.

3.5. Les Accidents de travail :

Cet indicateur est essentiel pour évaluer la sécurité au travail et identifier les domaines où des mesures préventives peuvent être prises pour réduire les risques d'accidents.

Ci-dessous, nous présentons le tableau du nombre d'accidents de travail.

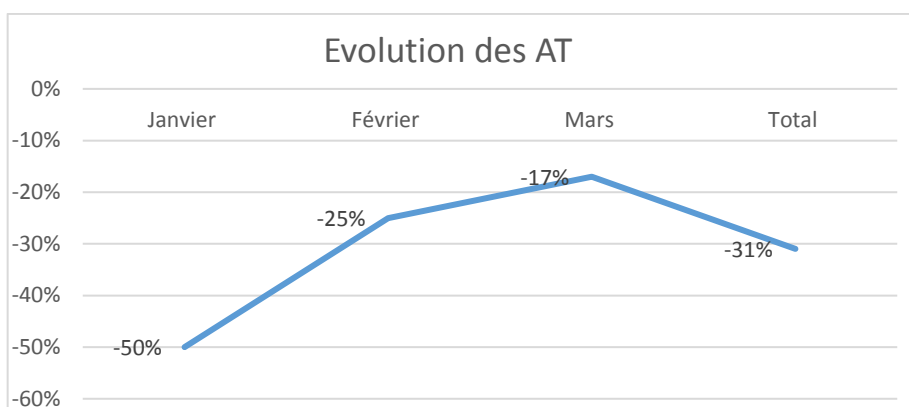
Tableau 18: Nombre d'accidents de travail des trois premiers mois 2023.

AT	Janvier	Février	Mars	Total
2022	6	4	6	16
2023	3	3	5	11
Ecart	-3	-1	-1	-5
Evolution %	-50%	-25%	-17%	-31%

Source : document interne à l'entreprise.

Ci-dessous, la présentation graphique du taux d'évolution des accidents de travail.

Figure 28: Taux d'évolution des accidents de travail des trois premiers mois 2023.



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

L'analyse des données sur les accidents de travail des trois premiers mois révèle une évolution négative, avec des baisses significatives de 50%, 25% et 17% respectivement.

La baisse continue des accidents de travail témoigne des efforts pour renforcer la sécurité et protéger la santé des employés, reflétant l'engagement de l'entreprise envers leur bien-être.

De plus la politique de promotion basée sur le nombre d'accidents encourage une culture de sécurité.

4. La contribution du tableau de bord au pilotage de la SPA CEVITAL agroalimentaire

La SPA CEVITAL Agro-alimentaire utilise le tableau de bord comme principal outil de pilotage pour mesurer et suivre sa performance dans les domaines commerciaux, de production et des ressources humaines. Il permet de surveiller l'évolution des activités par rapport aux objectifs fixés, tels que les quantités vendues, le chiffre d'affaires, la production, etc.

Le principal rôle des tableaux de bord au sein de la SPA CEVITAL est de mesurer et contrôler les réalisations des objectifs fixés par la direction générale. Ils permettent de :

- Transmettre un rapport **mensuel** sur les performances des ventes et de la production des différents produits :
- Organiser des réunions avec la direction générale et le comité de direction pour analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions budgétaires, puis élaborer des stratégies d'action visant à les corriger.

5. Critiques et suggestions

Nous allons commencer par examiner les critiques, puis nous passerons aux suggestions d'amélioration.

5.1. Critiques :

Notre analyse des tableaux de bord a révélé certaines critiques à savoir :

- L'incohérence entre les montants de commande fournis par la logistique et ceux de l'équipe commerciale dans le tableau de bord commercial ;
- L'absence d'intégration des objectifs révisés "RFC" dans l'ensemble des tableaux de bord ;
- La prévision de la masse salariale ne tient pas compte des indemnités, des primes et des heures supplémentaires, ce qui limite la pertinence du suivi ;
- Les tableaux des commandes annulées, de disponibilité, des heures supplémentaires, d'absentéisme et d'accident de travail ne comportent pas de champ dédié aux objectifs, ce qui empêche le suivi de leur réalisation ;
- Le manque de plusieurs indicateurs de performance qualitatifs à savoir :
 - Aptitude à écouter ; Compétence en planification et respect des délais ;
 - Capacité à motiver une équipe ; Habileté à diriger une réunion ;
 - Professionnalisme ; Capacité à déléguer le travail.

5.2. Suggestions :

Nous avons formulé quelques suggestions, notamment :

- Favoriser une meilleure coordination entre les différentes fonctions et départements de l'entreprise afin d'assurer une cohérence des montants ;
- Intégrer l'objectif révisé « RFC » au niveau des différents tableaux de la SPA Cevital afin de prendre des mesures correctives pour l'atteindre ;
- Intégrer les indemnités, les primes et les heures supplémentaires dans la prévision de la masse salariale pour un suivi plus précis des coûts salariaux. Cette approche permettra d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations de manière plus pertinente ;
- Assurer une surveillance continue de la performance globale de l'entreprise par rapport à l'objectif "RFC" ;
- Assurer l'inclusion systématique d'une case dédiée aux objectifs et aux écarts de réalisation dans tous les tableaux de bord ;
- Favoriser la collaboration et le partage des tableaux de bord entre les différentes équipes et départements de l'entreprise.

Conclusion

Dans le cadre de notre travail pratique, nous avons élaboré des tableaux de bord commerciaux, de production et des ressources humaines en analysant les documents de la SPA CEVITAL agroalimentaire pour le mois de mars 2023 et l'accumulation de l'année jusqu'en mars 2023. L'objectif était d'évaluer l'efficacité des tableaux de bord de l'entreprise CEVITAL Agroalimentaire et d'apprécier son niveau de performance. Ces tableaux de bord sont des outils créés à partir d'un ensemble d'indicateurs jugés pertinents.

Au cours de notre étude des différents tableaux de bord de l'entreprise, nous avons observé que CEVITAL agroalimentaire a réussi à atteindre la plupart de ses objectifs fixés pour ses activités, tant au niveau mensuel qu'en cumul annuel. Cela se reflète par des écarts positifs dans la plupart des indicateurs présents dans les tableaux de bord.

De plus, nous avons constaté que la plupart des résultats obtenus cette année étaient meilleurs que ceux de l'année précédente, et que l'entreprise a démontré une meilleure performance au cours du premier tiers de l'année 2022 par rapport à la même période de l'année 2021, ce qui souligne son amélioration continue.

Les TDB revêtent une importance fondamentale au sein de la SPA CEVITAL agroalimentaire. Ils offrent une vision claire de l'activité de l'entreprise, orientent les dirigeants vers des décisions éclairées et facilitent l'évaluation des performances en vue d'un perfectionnement continu.

En conclusion, les suggestions que nous avons présentées ne sont pas parfaites, mais elles représentent notre effort pour améliorer le processus de création de tableaux de bord.

Conclusion générale

En raison de la croissance des besoins en informations stratégiques et de l'environnement concurrentiel et instable, les entreprises se voient dans l'obligation d'adopter la fonction de contrôle de gestion pour assurer leur pérennité en améliorant en permanence leur valeur ajoutée.

Le contrôle de gestion, en effet, est une fonction indispensable qui permet de motiver les responsables et de concrétiser les objectifs de l'entreprise. Il assure le suivi des réalisations afin d'améliorer l'efficacité grâce à l'utilisation de méthodes et d'outils qui évaluent, analysent et orientent les résultats vers des niveaux optimaux.

Le tableau de bord est l'un des outils privilégiés du contrôle de gestion, qui fournit des informations sur la performance de toutes les activités de l'entreprise de manière périodique et régulière. Chaque dirigeant détient un tableau de bord spécifique, adapté aux variables précises et spécifiques de son entreprise, ce qui en fait un outil de prise de décision par excellence.

Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le pilotage de la performance en sélectionnant et présentant avec précision les indicateurs pertinents pour évaluer les objectifs fixés. Grâce à sa conception précise et claire, il offre une vision d'ensemble immédiate et synthétique de la performance permettant ainsi une analyse rapide et efficace, ainsi que la détection des dysfonctionnements susceptibles de perturber les processus de l'entreprise. De plus, il facilite la prise de décision.

Notre objectif de recherche est de fournir une vue d'ensemble de l'utilisation du tableau de bord dans le domaine du contrôle de gestion, tout en analysant les divers indicateurs clés de performance utilisés pour suivre la réalisation des objectifs au sein d'une entreprise, afin de répondre à notre problématique centrale qui est : **Comment le tableau de bord peut-il contribuer au pilotage de la performance de l'entreprise, cas de la SPA CEVITAL agroalimentaire ?**

Pour cela, nous avons mené une recherche bibliographique portant sur le contrôle de gestion, le tableau de bord et le pilotage de la performance. Parallèlement, nous avons effectué un stage pratique d'une durée de 2 mois au sein de la SPA CEVITAL Agroalimentaire.

Suite à notre contrôle des activités de la SPA CEVITAL Agroalimentaire, plus précisément lors de l'examen des différents tableaux de bord utilisés, nous avons pu identifier les conclusions suivantes : Chaque direction au sein de l'entreprise dispose de son propre tableau de bord spécifique, adapté à ces besoins et à ces objectifs, tels que le tableau de bord

commercial, le tableau de bord de production et le tableau de bord des ressources humaines. Chacun de ces tableaux de bord présente les réalisations spécifiques à chaque domaine fonctionnel.

En outre, il est important de souligner que chaque direction contribue à l'élaboration du tableau de bord général, qui est destiné au directeur général ou à ceux qui ont le droit d'accéder à ces informations. Ce tableau général regroupe les indicateurs clés de performance de chaque direction et fournit une vue d'ensemble de la performance globale de l'entreprise.

Les indicateurs utilisés dans ces tableaux de bord varient en fonction de la nature des activités de chaque direction. Par exemple, la direction commerciale se concentre sur des indicateurs tels que les quantités vendues, le chiffre d'affaires et les commandes annulées, tandis que la direction de la production se focalise sur des indicateurs tels que les quantités produites, les indicateurs de qualité et de sécurité de production. De même, la direction des ressources humaines utilise des indicateurs liés à la gestion du personnel et à la performance des équipes.

Ces tableaux de bord ont été spécifiquement conçus pour comparer les prévisions aux réalisations, suivre le taux de réalisation et mettre en évidence les écarts observés et identifier leurs causes. Sur la base de ces résultats, des actions correctives ont été proposées, garantissant ainsi la prise de décisions pertinentes et assurant la continuité et la maîtrise de la gestion au sein de la SPA Cevital Agroalimentaire.

En se basant sur les résultats obtenus, nous avons effectué un test de nos hypothèses de recherche :

H1 : Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans la collecte et la présentation des données pertinentes à tous les niveaux hiérarchiques de la SPA Cevital agroalimentaire.

Confirmée, au cours de notre étude de cas, nous avons constaté que le TDB facilite la communication et la présentation des données essentielles entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes directions de la SPA Cevital agroalimentaire.

H2 : Cevital intègre des critères d'évaluation de la performance commerciale, de production et des ressources humaines tels que la croissance des ventes, la productivité, l'efficacité des processus de production.

Confirmée, lors de notre étude de cas, nous avons observé que Cevital agroalimentaire mesure ses performances commerciales, de production et sociales à l'aide des indicateurs clés de performance tels que les quantités vendues, le chiffre d'affaires, les commandes annulées,

les quantités produites, les indicateurs de qualité et de sécurité, l'effectif, le taux d'absentéisme, et d'autres encore.

H3 : Le tableau de bord assure le suivi des objectifs de la SPA Cevital agroalimentaire en visualisant les indicateurs clés, en détectant les écarts et en permettant des ajustements. Il facilite la prise de décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

Confirmée, Les tableaux de bord de la SPA Cevital agroalimentaire intègrent des indicateurs clés de performance pour suivre le taux de réalisation des objectifs, comparer les prévisions aux réalisations et mettre en évidence les écarts. Cette analyse permet d'identifier les causes de ces écarts. Les responsables de l'entreprise peuvent ainsi proposer des actions correctives.

La seule limitation à laquelle nous avons été confrontés lors de notre étude est la confidentialité des indicateurs financiers de CEVITAL agroalimentaire, ce qui nous a empêché d'accéder et de traiter les données relatives à sa performance financière.

Enfin, il est important de souligner que cette étude demeure incomplète et que le domaine du tableau de bord offre de nombreuses perspectives de recherche. D'autres thèmes intéressants pourraient être explorés, tels que :

- La mise en place des tableaux de bord dans les petites et moyennes entreprises (PME) ;
- L'évaluation de l'efficacité des tableaux de bord dans la prise de décisions stratégiques ;
- L'impact des technologies de l'information sur les tableaux de bord.

Bibliographie

Ouvrages :

- ALAZARD, (C) et SEPARI. (S) : DCG11, Manuel contrôle de gestion, DUNOD, Ed.5, DUNOD, Paris, 2018, page15.
- ALAZARD, (Claude), SEPARI, (Sabine) et SARAF, (Jacques) : DCG 11 Contrôle de gestion : Manuel et Applications, Dunod, 2^{ème} édition, 2016.
- APPERCEL, (Romain) : Contrôle de gestion, Ellipses, Formation et Pratique pro, 2022.
- BESCOS, (P) et coll : Contrôle de gestion et pilotage de la performance.
- BOIX(D) et FEMINIER(B) : Le tableau de bord facile, Éditions d'Organisation, 2003.
- CHANTEUX, (Anne) et NIESSEN, (Wilfried) : Les tableaux de bord et business plan : Gérer la comptabilité de son entreprise, EdiPro, 2015.
- CHARAF, (Karim) et BESCOS, (P-L) : Initiation au contrôle de gestion : Cours et exercices corrigés, Ellipses, 2018.
- CHAUVET, (Christophe) : Le contrôle de gestion... mais c'est très simple !, Dunod, 2022.
- DEMEESTERE, (René), LORINO, (Philippe) et MOTTIS, (Nicolas) : Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion, Dunod, Ed.6, 2017.
- DJERBI, (Zouhair), DURAND, (Xavier) et KUSZLA, (Catherine) : Contrôle de gestion, Dunod, 2020.
- DORIATH (Brigitte) et GOUJET (Christian) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance : Manuel, Dunod, 5^{ème} Ed, 2011.
- DUMENIL, (Marc) : Le Contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts, Gereso, Les guides pratiques, 2022.
- DUPARC, (Romaric) et SEPARI, (Sabine) : DCG 11 Contrôle de gestion-manuel 2021-2022 : Réforme expertise comptable, Dunod, 2^{ème} édition, 2021.
- FERNANDEZ, (Alain) : L'essentiel du tableau de bord, Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel, Eyrolles, 5^{ème} édition, 2018.
- GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis) : L'essentiel de la comptabilité de gestion 2015-2016, Gualino, Ed.7, 2015.
- GRANDGUILLOT, (Francis) et GRANDGUILLOT, (Béatrice) : L'essentiel du Contrôle de gestion, Gualino, Ed.10.

- HEDHILI, (Narjess) et AOUADI, (Hatem) : Le Guide de construction d'un tableau de bord à 360°, 2022.
- HEMICI, (Farouk) et BOUNAB, (Mira) : Techniques de gestion : cours et applications, Dunod, Ed.4,2016.
- KAPLEN, (K) et NORTON, (D) : Le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003.
- KHALDI, (Mohamed-Ali) : DCG 11 en fiches et schémas, Ellipses, Le DCG en fiches et en schémas, 2021.
- LAGODA, (Jean-Marc) : Fiches sur les Tableaux de bord, Ellipses, 2022.
- LORINO, (P) : le balanced scorecard revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, 06/2001, France.
- MARGOTTEAU, (E) et BURLAUD, (A) : DCG 11 - Contrôle de gestion - Manuel et applications, Foucher,2019.
- MONACO, (Laurence) et BARATAY, (Christelle) : DCG 11 Contrôle de gestion : cours et application corrigées, Gualino, Ed.11, 2022.
- MOTTIS, (Nicolas) : Le Contrôle de gestion, EMS Editions, 2006.
- PLAUCHU, (V) et TAIROU, (A) : Méthodologie du diagnostic d'entreprise, L'Harmattan, 2008.
- RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : Le contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance, Gualino, Ed.2, 2022.
- RAGAIGNE, (Aurélien) et TAHAR, (Caroline) : Le contrôle de gestion, Gualino, 01^{ère} édition, 2019.
- RAGAIGNE, (A), TAHAR, (C) et MICHAUX-OMONT, (L) : DSCG 3, Management et contrôle de gestion-Manuel, Dunod, Ed.2, 2022.
- SELMER, (C) : Concevoir le tableau de bord : méthodologie, outils et modèles visuels, Dunod, Ed.4, 2015.
- SELMAR, (C) : Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle de pilotage et d'aide la décision, Dunod.
- TORSET (C), BENSIMHON (L) et BURLAUD, (A) : Tout le DSCG 3 - Management et contrôle de gestion : Révision et entraînement, Foucher, 2020.

Reuves et périodiques :

- AMIFI, (H) et BENLAKOUIRI, (A) : « TABLEAU DE BORD ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS OCP », Revue du contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N° 8 : Mars 2019 / Volume 3 : N° 4.
- BAYOUD, (Sara) : « La performance : Quels liens d'interdépendance entre ses différentes dimensions ? », Quest Journals, Journal of Research in Business and Management, ISSN(Online):2347-3002, octobre 2022.
- SOGOBOSSI BOCCO, (Bertrand) : Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La revue des sciences de gestion, N°241, 2010.

Communication :

- KHOUATRA, (D) : « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », Acte de la 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

Travaux universitaires :

- AMAR, (A) et FRISSOU, (S) : Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un tableau de bord de gestion, diplôme en master en Finance et Comptabilité CCA, Université Abderrahmane Mira, 2016.
- BENDELLAL, (A) : le Tableau de bord outil de Contrôle de gestion, Diplôme en master de science de gestion, Bejaia, 2020.
- BOUAZA, (M-A) : Essai d'analyse du rôle de tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière cas : NAFTAL GPL Tiaret, Diplôme en master option Finance et Comptabilité, EHEC, 2017.
- BOURAIB, (Rafika) : Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL, Diplôme de magistère en science économique, UMMTO, 2015.
- GHOZLENE, (O) : Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, Thèse de doctorat science de gestion, Université Cote d'azur, 2016.
- OUAMRI, (N) et OUAMRI, (S) : Le Tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la prise de décision, Diplôme en master en finance d'entreprise, UMMTO, 2016.

Sites web:

<https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord/>

<https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol10-issue10/1010229241.pdf>

<https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-de-bord-etapes-elaborer/>

Table des matières

Résumé	
Abstract	
المخلص	
<i>Dédicace</i>	
<i>Remerciement</i>	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	A
CHAPITRE 01 : Le Tableau de bord comme outil de Contrôle de gestion	1
Introduction	2
Section 01 : Notions de bases sur le Contrôle de gestion	3
1. Définition et champ du contrôle de gestion	3
1.1. Définition du Contrôle de gestion :	3
1.2. Le champ du Contrôle de gestion :	4
2. Caractéristiques du contrôle de gestion.....	5
2.1. Une fonction dynamique :	5
2.2. Processus dynamique :	5
2.3. Activité continue :	5
2.4. Le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir :	5
2.5. Le contrôle de gestion est étroitement lié à la planification :	5
3. Les rôles et objectifs du contrôle de gestion	5
3.1. Les rôles du contrôle de gestion :	5
3.1.1. L'entreprise et son système de gestion :	6
3.1.2. Contrôle de gestion et fonctions de l'entreprise :	6
3.2. Les objectifs du contrôle de gestion :	7
3.2.1. La performance de l'entreprise :	7
3.2.2. L'amélioration permanente de l'organisation :	7
3.2.3. La prise en compte des risques :	8
4. Le périmètre et processus du contrôle de gestion	8
4.1. Le périmètre du Contrôle de gestion :	8
4.2. Le processus du contrôle de gestion :	9
5. Les outils du Contrôle de gestion	10

5.1.	Au niveau de la direction générale :	11
5.2.	Au niveau des entités :	11
Section 02 : généralités sur le tableau de bord		12
1.	Définition du tableau de bord	12
2.	Caractéristiques d'un tableau de bord	13
2.1.	La simplicité :	13
2.2.	La pertinence :	13
2.3.	L'anticipation des événements :	13
2.4.	L'actualisation régulière :	13
2.5.	L'accessibilité :	14
2.6.	La convivialité :	14
2.7.	La vivacité et le dynamisme :	14
3.	Le rôle d'un tableau de bord	14
3.1.	Réduire l'incertitude :	15
3.2.	Stabiliser l'information :	15
3.3.	Faciliter la communication :	15
3.4.	Dynamiser la réflexion :	15
3.5.	Maîtriser le risque :	16
4.	Les instruments du tableau de bord	16
4.1.	Les ratios :	16
4.2.	Les écarts :	17
4.3.	Le Baromètre :	17
4.4.	Les graphiques :	18
4.5.	Les commentaires :	18
5.	Les fonctions et limites des tableaux de bord	19
5.1.	Les fonctions des tableaux de bord :	19
5.3.1.	Le Tableau de bord, un outil de contrôle et de comparaison :	19
5.3.2.	Le Tableau de bord, un outil de pilotage et d'aide à la décision :	20
5.3.3.	Le Tableau de bord, un outil de dialogue :	20
5.3.4.	Le Tableau de bord, un outil de motivation et de mesure des performances :	20
5.2.	Les limites des tableaux de bord :	20
Section 03 : Les types des tableaux de bord et leurs indicateurs		22
1.	Les différents types de tableaux de bord	22
1.1.	Le tableau de bord opérationnel :	22
1.2.	Le tableau de bord budgétaire :	23

1.3.	Le tableau de bord stratégique :	23
2.	Le tableau de bord prospectif (BSC).....	24
2.1.	Structure du tableau de bord prospectif :	25
2.2.	Les principes fondamentaux :	26
2.2.1.	L'élaboration de la carte stratégique et de la BSC :	26
2.2.2.	Cohérence stratégie organisation :	27
2.2.3.	Convergence stratégie et comportement :	27
2.2.4.	Indicateurs et mesure de la performance :	28
3.	Les indicateurs de gestion	28
3.1.	Définition des indicateurs :	28
3.2.	Caractéristiques des indicateurs :	28
3.3.	Les types d'indicateurs :	29
3.3.1.	Les indicateurs financiers et non financiers :	29
3.3.2.	Les indicateurs de pilotage et de reporting :	29
3.3.3.	Les indicateurs de suivi des moyens et de résultat :	30
3.3.4.	Les indicateurs économiques, physiques et humains :	30
3.4.	Les fonctions et limites des indicateurs :	30
3.4.1.	Les fonctions des indicateurs :	30
3.4.2.	Les limites des indicateurs :	31
4.	Le tableau de bord et le reporting.....	31
4.1.	Le reporting :	31
4.1.1.	Définition et objectif :	31
4.1.2.	Les types du reporting :	32
4.2.	Distinction entre tableau de bord et reporting :	33
	Conclusion	35
	Chapitre 02 : Le Tableau de bord, un outil de pilotage de la performance	36
	Introduction	37
	Section 01 : Notions générales sur la performance	38
1.	Définition de la performance.....	38
2.	Caractéristiques de la performance	39
3.	Les types de performance.....	40
4.	La mesure de la performance	42
4.1.	Définition :	42
4.2.	Principes de base de la mesure de la performance :	43
4.2.1.	Principe d'exhaustivité :	43

4.2.2.	Principe de contrôlabilité :	43
4.2.3.	Principe d'indépendance :	43
4.2.4.	Principe de permanence des indicateurs :	43
4.2.5.	Principe de cohérence organisationnelle :	43
4.2.6.	Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs :	44
5.	Les indicateurs de la performance.....	44
5.1.	Définition :	44
5.2.	Les composantes d'un IP :	44
5.3.	Typologie des indicateurs de mesure performance :	45
5.3.1.	Les indicateurs qualitatifs :	45
5.3.2.	Les indicateurs quantitatifs monétaires :	45
5.3.3.	Les indicateurs quantitatifs physique :	46
	Section 02 : Pilotage de la performance de l'entreprise à travers le Tableau de bord.....	47
1.	Concept du pilotage.....	47
2.	Le pilotage de la performance	48
3.	Les outils de pilotage de la performance.....	49
3.1.	Le prix de cession interne :	49
3.2.	Le coût cible :	50
3.3.	L'analyse des écarts :	51
4.	Les niveaux de pilotage d'un Tableau de bord	51
4.1.	Le premier niveau : Le pilotage stratégique :	52
4.2.	Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif :	52
4.3.	Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel :	52
5.	Le Tableau de bord et le pilotage de la performance	52
5.1.	Le Tableau de bord et les tendances actuelles :	52
5.1.1.	Piloter la (les) valeur(s) pour les différentes parties prenantes :	53
5.1.2.	Piloter la (les) valeur(s) sur toute la chaîne de flux :	53
5.1.3.	Tenir compte de l'accélération du temps en actualisant les indicateurs :	53
5.1.4.	Piloter le comportement des acteurs internes :	53
5.2.	Le Tableau de bord et les facteurs clés de succès :	54
5.2.1.	Le pilotage de la qualité par les TDB :	54
5.2.2.	Le pilotage du risque par les TDB :	54
5.2.3.	Le pilotage des RH par les TDB :	54
	Section 03 : Principes et méthodes d'élaboration d'un Tableau de bord	55
1.	Principes de conception d'un Tableau de bord	55

1.1.	Des éléments gigognes :	55
1.2.	Principe de délégation :	56
1.3.	La rapidité d'élaboration et de transmission :	56
2.	Méthodes d'élaboration d'un Tableau de bord	57
2.1.	La méthode OVAR :	57
2.1.1.	Délimitation des objectifs et des variables d'action :	57
2.1.2.	Délimitation des responsabilités :	58
2.1.3.	Sélection des indicateurs :	58
2.1.4.	Mise en forme des TDB :	58
2.2.	Méthode GISMI :	58
2.3.	La méthode JANUS :	59
3.	Démarche de conception d'un TDB	60
3.1.	Définition du champ de mesure :	60
3.2.	Fixation des objectifs :	60
3.3.	Identification des facteurs clés de succès :	61
3.4.	Le choix des indicateurs pertinents :	61
3.5.	La collecte et traitement des données :	62
4.	Mise en forme de TDB	62
4.1.	Le contenu des tableaux de bord :	62
4.2.	Présentation du Tableau de bord :	64
4.3.	Conception du manuel de référence :	64
5.	La conduite du projet Tableau de bord	65
5.1.	Le lancement :	65
5.2.	Le test :	66
5.3.	L'utilisation et le suivi :	66
	Conclusion	67
	Chapitre 03 : La contribution du Tableau de bord au pilotage de la performance de la SPA CEVITAL agro-alimentaire	68
	Introduction	69
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	70
1.	Description de la SPA Cevital agroalimentaire	70
1.1.	Historique :	70
1.2.	Activités :	71
2.	Organisation géographique de Cevital agroalimentaire	73
3.	La clientèle de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire	74

4.	Présentation des structures organisationnelles de CEVITAL agroalimentaire	74
5.	Missions et objectifs de Cevital agroalimentaire	80
5.1.	Missions de Cevital :	80
5.2.	Objectif de Cevital :	80
Section 02 : Le tableau de bord outil de contrôle de gestion au sein de CEVITAL agro-		
alimentaire		81
1.	Structure de Contrôle de gestion de CEVITAL agroalimentaire	81
1.1.	La place du contrôle de gestion :	81
1.2.	Les outils du Contrôle de gestion utilisés :	82
1.2.1.	Les plans d'action :	82
1.2.2.	Le contrôle budgétaire :	82
1.2.3.	Le Tableau de bord :	82
1.2.4.	Le reporting :	83
2.	Présentation des tableaux de bord au sein de la SPA Cevital agroalimentaire	83
2.1.	L'élaborateur des Tableaux de bord :	83
2.2.	Les délais d'élaboration :	84
2.3.	Le contenu du Tableau de bord :	84
3.	Les Tableaux de bord utilisés au sein de CEVITAL agroalimentaire.....	84
3.1.	Le Tableau de bord Commercial :	84
3.2.	Le Tableau de bord Production :	85
3.3.	Le Tableau de bord Ressource Humaine :	85
3.4.	Le Tableau de bord Stock :	85
4.	Les étapes d'élaboration du Tableau de bord Cevital agroalimentaire	85
4.1.	Identification du champ de mesure :	85
4.2.	La Définition des objectifs :	86
4.3.	Identification des facteurs clés de succès :	87
4.4.	Le choix des indicateurs pertinents :	88
4.5.	La collecte des informations :	88
Section 03 : Cas pratique « Le Tableau de bord » outil de suivi de la performance de la SPA		
CEVITAL Agroalimentaire.....		89
1.	Elaboration d'un tableau de bord commercial	89
1.1	Les quantités vendues :	89
1.2.	Le chiffre d'affaires :	92
1.3.	Les commandes annulées :	96
1.4.	Le taux de disponibilité :	97
1.5.	Les ventes ratées :	98

2. Elaboration d'un tableau de bord production.....	99
2.1. Les quantités produites :	99
2.2. Les indicateurs de sécurité :.....	104
2.3. Les indicateurs de qualité :	105
2.4. Les indicateurs de coût :	107
3. Elaboration de tableau de bord RH	108
3.1. L'effectif :.....	108
3.2. La masse salariale :	110
3.3. Les heures supplémentaires :	111
3.4. Taux d'Absentéisme :	113
3.5. Les Accidents de travail :.....	114
4. La contribution du tableau de bord au pilotage de la SPA CEVITAL agroalimentaire..	115
5. Critiques et suggestions.....	115
5.1. Critiques :.....	115
5.2. Suggestions :	116
Conclusion.....	117
Conclusion générale	118