

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie industrielle

L'INTITULE DU MEMOIRE

**Élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la
fonction logistique**

Préparé par :

- MAZOUZI Mouloud
- CHABANE Racim

Dirigé par :

BIATOUR Lhocine

Jury :

Examineur 1 :

Examineur 2 :

Rapporteur :

Année universitaire : 2019/2020

Sommaire

Introduction générale	
Chapitre 01 : Le contrôle de gestion	
Introduction	
Section 01 : Notions du contrôle de gestion	
Section 02 : Le contrôleur et les outils de contrôle de gestion	
Section 03 : Les champs d'application du contrôle de gestion	
Conclusion	
Chapitre 02 : Elaboration du tableau de bord logistique	
Introduction	
Section 01 : Généralité sur le tableau de bord	
Section 02 : L'élaboration d'un tableau de bord de gestion	
Section 03 : Le tableau de bord logistique	
Conclusion	
Chapitre 03 : Application au cas de CEVITAL	
Introduction	
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil	
Section 02 : La structure et l'organisation de l'entreprise cevital	
Section 03 : Le tableau de bord logistique au sein de l'entreprise cevital	
Conclusion	
Conclusion générale	
Bibliographie	

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage pour récolter le fruit de ce modeste travail après tant de sacrifices.

Nous tenons aussi à remercier nos enseignants qui nous ont suivis durant notre cursus Universitaire.

Nous exprimons nos vifs remerciements, à notre encadreur Mr biatour lhocine pour sa contribution à la réalisation de ce travail.

Que les membres de jury acceptent l'expression de notre gratitude pour nous avoir Honorés en acceptant de lire et d'évaluer notre travail de recherche.

Nous remercions également MrAbdelefetah lamine notre encadreur de stage pour son accueil et sa gentillesse, son aide pour amener en meilleur travail.

Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la Réalisation de notre travail.

Dédicaces

Nous dédions ce travail à nos parents qui nous ont soutenus et encouragés durant ces longues années d'étude. Qu'ils trouvent ici le témoignage de notre profonde reconnaissance.

À nos frère(s) et sœurs, amis(e) et tous ceux qui ont partagé avec nous des moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail, ils nous ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de notre parcours.

À nos famille, nos proches et à ceux qui nous donnent l'amour et la vivacité.

À tous nos amis qui ont été près de nous à qui nous souhaitons plus de succès.

À tous ceux qu'on aime.

Racim&Mouloud

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise doit réfléchir et choisir un système de contrôle de gestion, car il peut répondre aux besoins des décideurs internes en matière d'information et de mesures correctives en cas de situations anormales, afin de garantir l'efficacité.

En effet, Le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire de la source potentielle d'amélioration pour tous les types d'entreprises. Cette fonction est conçue pour motiver les gestionnaires et les encourager à mener des activités qui aident à atteindre les objectifs organisationnels. C'est donc la réponse à certains problèmes, pour lesquels il est essentiel de trouver des solutions: augmentation des coûts et confusion dans les services internes de l'entreprise.

En outre, de nos jours, avec la mondialisation de l'économie, les entreprises se disputent féroce pour vendre leurs produits sur le marché, et sur ces marchés seuls les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché.

Au contraire, les entreprises mal organisées sont vouées à être marginalisées, voire à disparaître. La survie d'une telle entreprise doit dépendre de l'amélioration de ses performances. Ainsi, le contrôle de gestion peut être vu comme l'amélioration de la performance économique de l'entreprise, il constitue un outil permettant de gagner en efficacité pour atteindre un objectif fixé et de gagner en efficacité quand un certain nombre de moyens est utilisé pour maximiser le montant obtenu.

De ce fait, afin d'appréhender la situation de plus en plus complexe, il est nécessaire de créer une fonction de contrôle de gestion, parmi les principaux outils on trouve les tableaux de bord.

De cette manière, le tableau de bord constitue un outil important d'aide à la décision, qui participe aux actions d'amélioration requises par l'entreprise et représente l'une des méthodes les plus importantes de suivi des évolutions de performance réalisées par cette dernière.

Le tableau de bord de gestion a pour objectif de fournir aux managers les informations dont ils ont besoin pour améliorer leur conformité aux objectifs préétablis et corriger les anomalies.

À cet égard, le concept de tableau de bord d'entreprise est apparu pour la première fois aux États-Unis en 1948. Il faisait référence au développement et à la diffusion d'une masse de documents. Ce n'est que dans un passé récent que certaines entreprises ont créé un système de saisie, de traitement et de diffusion en interne d'informations quantitatives, ce qui correspond vraiment à la notion de tableau de bord. Le terme même de tableau de bord fait partie de celui

Introduction générale

qui a subi au cours de son existence les plus nombreux malheurs. La raison est simple, si le tableau de bord peut être défini par ses objectifs. Un tableau de bord est normalement destiné au seul conducteur qui bénéficie de ses instruments. En revanche, dans une entreprise, tout le monde devrait en bénéficier car la centralisation d'un tel moyen peut constituer une source essentielle d'échec de sa mise en œuvre.

L'objectif de notre travail est de concevoir une démarche ou la méthodologie pour l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique au sein d'une entreprise. Par conséquent, la question principale de ce travail est la suivante :

Les entreprises algériennes en particulier cevital, développent-elles un tableau de bord de gestion dans le cadre de leur fonction logistique ?

Pour pouvoir répondre à la question principale, il serait nécessaire de poser d'autres questions secondaires :

Qu'est ce qu'un TBG et Quelles sont les méthodes de son élaboration ?

Quelle est l'importance du TBL ?

Comment élaborer un tableau de bord logistique ?

Quelle est l'objectif d'un tableau de bord logistique ?

Quelle est la relation entre tableau de bord logistique et les autres tableaux de bord ?

Afin de répondre aux questions précédentes et pour mieux orienter notre travail de recherche, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : après avoir déterminé les instruments et les indicateurs de performance, l'entreprise cevital met en place un tableau de bord logistique.

Hypothèse 2 : l'absence d'une fonction logistique au sein de l'entreprise Cevital traduit des difficultés en ce qui concerne l'élaboration d'un tableau de bord logistique par les responsables.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique que nous avons optée s'articule autour de trois chapitre :

Le premier chapitre intitulé « contrôle de gestion », présent le cadre théorique qui nous permettra de comprendre les différents outils de contrôle de gestion et les champs d'application du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Deuxième chapitre « élaboration d'un tableau de bord logistique », sera consacré à la présentation de tableau de bord de gestion en générale et le tableau de bord logistique et au processus d'élaboration de ce dernière.

Introduction générale

Le troisième et le dernier chapitre intitulé « étude pratique sur l'élaboration des tableau de bord de gestion dans le cadre dans la fonction logistique », ici nous présenterons l'organisme de l'entreprise CEVITAL, la structure et l'organisation de l'entreprise et nous détaillerons sur cas pratique qui a été fait au sein de l'entreprise CEVITAL à propos du tableau de bord logistique.

Enfin nous terminons notre étude par une conclusion générale.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE 01 :
Contrôle de gestion

Chapitre I : contrôle de gestion :**Introduction du chapitre :**

Aujourd'hui, les décisions se prennent de plus en plus vite, et les dirigeants ne se contentent plus de simples constats qui se limitent à mesurer les coûts. Afin de répondre aux attentes de chaque client et de chaque partenaire, la performance de toutes les formes de valeur doit être mesurée dans un esprit d'amélioration continue. Le contrôle de gestion est le processus sur lequel les managers s'appuient pour prendre des décisions.

Ce premier chapitre sera divisé en trois sections la première traitera les notions du contrôle de gestion, la seconde portera sur le contrôleur et les outils du contrôle de gestion au final les champs application du contrôle de gestion.

Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion :**1. Historique du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion récente par apport à des autres fonctions au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparu avec l'implantation du système comptable qui est caractérisé par le développement du commerce international qui a nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventé en Gènes au XIVe siècle. Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de l'une comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France. Le plan comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion. Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines ; dans ce stade le contrôle de gestion a comme mission de motiver les personnels, d'identifier et corriger des erreurs, d'anticiper pour les éviter (logique de Fayol et Taylor), et au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles qui a pour but d'améliorer la performance du production et cela par le biais de contrôle budgétaires. A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes ont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. La place actuelle de contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels, donc le contrôle de gestion est un processus globale aidant la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaire¹.

¹ Guy DUMAS, Daniel LARUE « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005 p 15.

2. Définition de contrôle de gestion :

Pour mieux comprendre la notion du contrôle de gestion, nous allons essayer de se référer à plusieurs définitions :

SELON **R.ANTHONY** « *le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation* »². Dans cette définition l'action est mise sur :

- ✓ Le contrôle de la location optimale des ressources de l'entreprise ;
- ✓ La notion d'efficacité, qui fait référence à la capacité à atteindre les objectifs fixés ;
- ✓ La notion d'efficience, qui traduit l'aptitude à optimiser le rapport entre le résultat et les moyens engagés.

SELON **BURLAUD A et SIMON C** « *le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* »³. Cette définition permet de montrer que le contrôle de gestion joue un rôle très important dans la coordination des comportements, et il met en place des dispositions qui conduisent à une convergence entre ces comportements.

SELON **H.BOUQUIN** « *on conviendra d'appeler contrôle de gestion des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »⁴

SELON **H.BOUQUIN** les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

SELON **J.ARDOIN, D. MICHEL et J.SCHMIDT**, « *le contrôle de gestion est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs* »⁵. Pour les auteurs on est toujours dans l'optique traditionnelle, où le contrôle de gestion se résume en quelques procédures visant à faciliter la tâche des responsables opérationnels.

² ANTHONY R.N, « *planning and control system. A frame work for analysis* », Harvard University, Boston press, 1965, p17.

³ BURLAUD A. ; SIMON C., « *le contrôle de gestion* », la Découverte, collection repère n° 227, 1997 p9.

⁴ BOUQUIN H, « *l'encyclopédie de gestion* », Edition ECONOMICA, paris, 1989, p52.

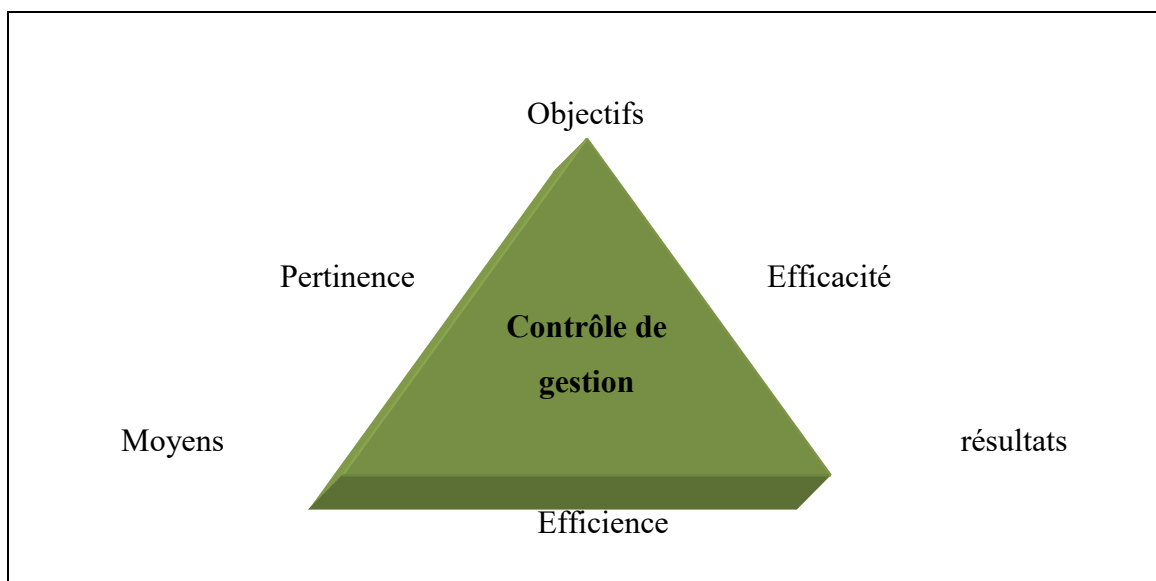
⁵ AL.ARDOIN J.L, MICHEL D, SHMIDT J., « *le contrôle de gestion* », Edition public-Union Paris, 1985, p12.

On peut généralement définir le contrôle de gestion comme un ensemble de techniques qui visent à contrôler et à vérifier la cohérence entre les activités opérationnelles et stratégiques déterminées par les leaders, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à faible coût.

Le contrôle de gestion met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Le schéma suivant illustre les trois dimensions de la performance :

Schéma 1 : le triangle du contrôle de gestion



Source : LONING H et Al, « le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques », 3^{ème} DUNOD, Paris, 2008, P06

3. Les objectifs du contrôle de gestion :

Les objectifs de contrôle de gestion est semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons :⁶

3.1. La performance de l'entreprise :

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que

⁶ CLAUDE ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit, p : 20

l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité...Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenantes.

3.2.L'amélioration permanente de l'organisation :

Pour utiliser aux mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par 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 rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les couts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajouté.

3.3.La prise en compte des risques :

Dans le pilotage de la performance ; gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables ; il est nécessaire de connaitre les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

4. Missions de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont alors de :⁷

- ✓ comprendre et organiser les chaines de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux finalités ;
- ✓ Améliorer l'efficacité opérationnelle et les capacités de réaction et d'adaptation en évitant toute déstabilisation ou conflit, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion ;
- ✓ Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les nouvelles attentes exprimées en interne et en externe.

En définitive pour remplir sa mission le contrôle de gestion doit :

- ✓ Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes de ses partenaires et devancer ses concurrents ;
- ✓ Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation ; repérer les activités sur lesquelles doivent impérativement

⁷ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, PP : 25,26

s'appliquer la maîtrise des coûts ; renforcer les synergies entre les différentes unités ; piloter la relation rentabilité-risque ;

- ✓ Rendre compte très régulièrement (chaque année ; chaque mois ; chaque semaine voire chaque jour en cas de besoin) de ses observations et analyses à la direction générale.

5. Les différentes formes de contrôle :

Il existe plusieurs concepts associés au contrôle, parmi lesquels on cite le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne.

5.1. Le contrôle organisationnel⁸ :

Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et procédures qui structurent les décisions et auxquelles les décideurs se réfèrent pour déterminer leurs comportements. Son domaine est très vaste et englobe les systèmes décisionnels et informationnels. Il ne se limite pas au seul contrôle technique.

A partir de cette notion, le contrôle organisationnel doit donc assurer, en temps réel, le suivi et la qualité des processus décisionnels.

Le contrôle organisationnel utilise trois méthodes :

- ✓ La planification ;
- ✓ La fixation des règles et des procédures ;
- ✓ L'évaluation des résultats et de la performance.

5.2. Le contrôle interne :

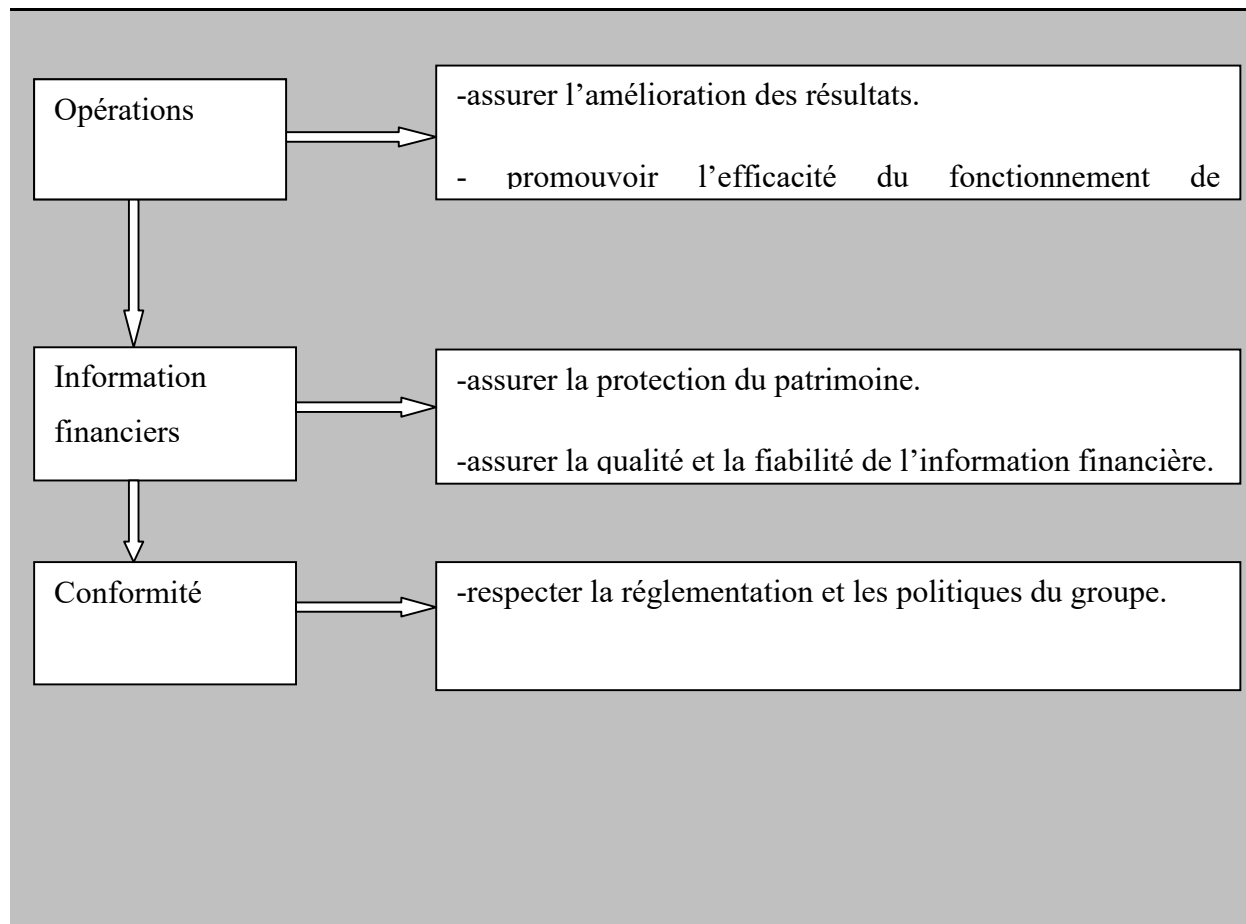
Le contrôle interne constitue « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »⁹

Donc, le contrôle interne concerne les aspects suivants : les opérations, les informations financières et la conformité, illustré par le schéma suivant :

⁸ <http://contrôle2gestion.blogspot.com/2013/01/les-differentes-formes-de-contrôle.html>, consulté le 03/04/2021

⁹ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », op. cite, P07.

Schéma 2 : les objectifs du contrôle interne



Source : HAMMICHE, « audit approfondie », cours, master 2,2019

5.3. L'audit interne

« L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants ». ¹⁰

L'audit doit permettre de :

- ✓ Mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financier existant ;
- ✓ Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

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

- ✓ L'audit est une mission ponctuelle ;
- ✓ Le contrôle de gestion fonctionne en permanence dans une entreprise.

¹⁰ Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », op.cite, P07.

6. Le processus du contrôle de gestion

Le processus du contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles de management :

- ✓ Phase de prévision
- ✓ Phase d'exécution
- ✓ Phase d'évaluation
- ✓ Phase d'apprentissage

6.1.Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

6.2.Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation.les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information qui mesure le résultat de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités.il doit uniquement mesure les actions qui leur ont été déléguées.

6.3.Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin dévaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes. Elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

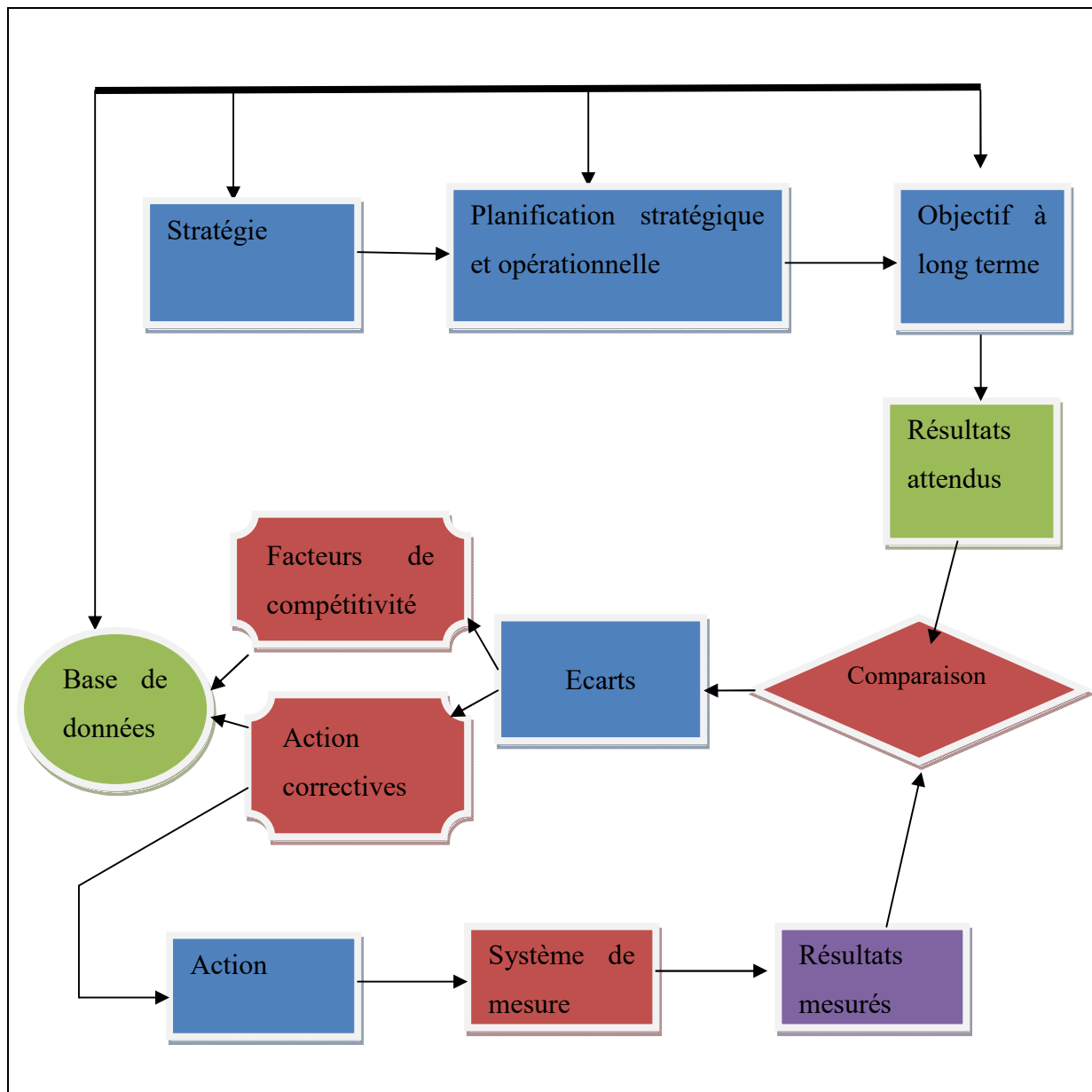
Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement au niveau des entités.

6.4.Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitive peuvent être découverts ainsi que futures prévisions¹¹.

¹¹ LANGLOIS L. ; BONNER C. ; BRINGER M., « contrôle de gestion », édition BERTI, 2006, Paris, P19.

Figure 1 : Schéma du processus du contrôle de gestion



Source : L. LANGLOIS ; C. BONNIER. Op-cit, P.19

7. Limites du contrôle de gestion :

On distingue les limites fondamentales suivantes :¹²

- ✓ Tout n'est pas mesurable à coût raisonnable, une fois qu'un indicateur est choisi, il devient très vite un but en soi, cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion ;
- ✓ Les managers ne doivent pas se contenter sur ses indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe

¹² Durand X et Helluy A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, Paris, 2009, P60.

dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tous ;

- ✓ Notant que l'efficacité de contrôle dépend également de la compétence des dirigeants (direction générale, responsables, opérationnels, contrôleur de gestion) qui l'utilisent et le fonctionnement. La mise en place du contrôle de gestion est une question de savoir faire des membres de l'organisation.

Section 2 : Le Contrôleur et les outils de contrôle de gestion :

1. Définition de contrôleur de gestion

« le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou tout autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat »¹³

2. Les qualités du contrôleur de gestion

Les qualités du contrôleur de gestion son résumées dans le tableau suivant :

Tableau 1: les qualités du contrôle de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureux, méthode, organisé • Faible, claire • Cohérent • Capable de synthèse • Faisant circuler l'information sélectionnée • Maitrisant les délais • Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Morales : honnêteté, humilité • Communicantes, dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion • Mentales : ouverture, critique, créativité • Collectives écoute, accompagnement, implication • Sociales : gestion des conflits • Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : Alazard C, sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », DUNOD, Paris, 2007, P34.

3. Le rôle de contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.

¹³ GUERNY J., GUIRIEC J C., « contrôle de gestion et choix stratégique », édition Delmas, Paris, 1998 p197.

3.1. Le contrôleur concepteur :

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque budget).

Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.

Il assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise.

Il évalue le montant de la « réserve budgétaire de direction » dont dispose la direction générale pour faire face aux imprévus.

3.2. Le contrôleur animateur

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables.

Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

3.3. Le contrôleur vérificateur

Il vérifie :

- ✓ que les responsables respectent les procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations) ;
- ✓ que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire ;
- ✓ que les projets de budgets sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel ;
- ✓ que les hypothèses et les objectifs sont réalistes.¹⁴

4. Les niveaux de contrôle :

Le contrôle s'effectue sur les niveaux suivants : contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel.¹⁵

4.1. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique concerne les dirigeants et envisage la stratégie et les objectifs à long terme de l'entreprise pour porter un jugement sur leur pertinence.

¹⁴ LANGLOIS L. ; BONNER C. ; BRINGER M., « contrôle de gestion », édition BERTI, 2006, Paris, P190.

¹⁵ Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Eve Chiapello, Daniel Michel, Andreu Solé, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, P08.

4.2. Le contrôle de gestion

Il s'adresse aux cadres et responsables et évalue l'impact des décisions prises à moyen terme pour parvenir aux objectifs, c'est l'adéquation entre l'utilisation des ressources et la stratégie qui est examinée.

4.3. Le contrôle opérationnel :

C'est un suivi à très court terme, il permet de s'assurer au jour le jour de l'avancement des opérations programmées et des résultats quantitatifs qui en résultent. Il s'applique, soit à la maîtrise du processus de production, soit au contrôle des coûts, ou bien au contrôle des investissements techniques ou commerciaux. Il fournit des données pour l'interprétation des écarts détectés par le contrôle budgétaire. Donc, le contrôle de gestion est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle d'exécution, notamment le contrôle budgétaire et le contrôle opérationnel. Il assure une cohérence entre la planification à long terme et la gestion courante.

5. Les outils de contrôle de gestion :

Pour réaliser ses missions sur les différents niveaux de contrôle, le contrôle de gestion utilise sept outils essentiels :

- ✓ La comptabilité générale ;
- ✓ Le système d'information ;
- ✓ La comptabilité analytique ;
- ✓ La gestion budgétaire ;
- ✓ Le tableau de bord ;
- ✓ Le reporting ;
- ✓ L'analyse comparative.

5.1. La comptabilité générale

La comptabilité générale est un élément essentiel du fonctionnement de chaque entreprise, considérée comme la première source de l'information.

Le plan comptable définit la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de bases chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture »¹⁶

¹⁶ DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011, P12.

5.2. Le système d'information

« Le système d'information est un élément essentiel du processus de gestion et à ce titre une comparante fondamentale du système du contrôle de gestion. Il fournit une description précise d'une évolution passée et permet un diagnostic grâce à des informations pertinentes ». ¹⁷

Généralement, on peut distinguer trois principaux buts d'un système d'information : le contrôle, la coordination et la décision.

5.3. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de la pratiquer ou pas.

« La comptabilité analytique est un système d'information comptable qui visent à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités pour suivies ». ¹⁸

5.4. La gestion budgétaire

Il consiste à comparer le niveau des réalisations à celui des prévisions. Les écarts dégagés sont analysés en recherchant leurs causes éventuelles, ce qui permet d'envisager des mesures correctives permettant d'atteindre les objectifs ou de les réactualiser, et d'améliorer ainsi la performance de l'entreprise.

La gestion budgétaire selon **J-LOCHARD** est « un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffré appelé budget. La décision prise par la direction avec la participation des responsables, c'est un mode de gestion à court-terme, qui englobe tous les aspects de l'activité de l'organisation qui comprend une période de budgétisation puis une période de contrôle budgétaire ». ¹⁹

5.5. Le tableau de bord

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision. Le tableau de bord s'effectue chaque mois par service budget.

Selon **A. Fernandez**, le tableau de bord est « un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche

¹⁷ ALAZARD et SEPARL, « contrôle de gestion, manuel et application » p. 86

¹⁸ Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », édition : e-book, Paris, 2009, P18.

¹⁹ Lochard J, « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998, P18.

*de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».*²⁰

5.6. Le reporting :

Le reporting est un outil de contrôle qui permet de rendre compte des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie.

Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subordonnés. Cela leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

Le reporting a pour mission principale l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des activités des unités décentralisées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées. Il fait partie du système d'information permettant à la direction générale d'une part de suivre certaines données essentielles pour le pilotage et d'autre part de mesurer les performances des unités.²¹

5.7. L'analyse comparative (Benchmarking) :

L'analyse comparative est une technique de comparaison avec les entreprises concurrentes afin d'améliorer la performance de l'organisation.

Selon **Robert C**, l'analyse comparative, appelé aussi benchmarking, est « *la recherche des méthodes les plus performantes, pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité* »²²

Section 03 : Les champs d'application du contrôle de gestion

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générales, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

1. Le contrôle de gestion et la stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes

²⁰ Fernandez A, « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'Organisation, Paris, 2005, P178.

²¹ GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition, GUALINO-LEXTENSO, France, 2014, p.126

²² Robert C. CAMP, « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed Organisation, 1992, P28.

industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

- Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux :²³
 - ✓ En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible ;
 - ✓ En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateurs propres à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

2. Le contrôle de gestion et le marketing :

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quelque soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.²⁴

3. Le contrôle de gestion et finance :

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

²³ B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, « Contrôle de gestion », édition foucher, p. 18.

²⁴ B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, op.cit, pp. 21-22.

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

4. Le contrôle de gestion et GRH :

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

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.²⁵

²⁵ B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, op.cit, p. 22.

Conclusion :

Le contrôle de gestion est conçu comme un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après les actions, et il joue un rôle important dans l'entreprise. Car cette mission est indispensable aux décideurs pour assurer la pérennité de l'entreprise et atteindre les objectifs initiaux fixés à l'avance.

En règle générale, il est préférable que le contrôleur soit à la fois un conseiller de la direction et un responsable fonctionnel dans les autres services de l'entreprise. Ce rôle le qualifie naturellement à être un interlocuteur privilégié et également un coordinateur de l'entreprise.

En tant que processus, le contrôle de gestion intervient à tous les niveaux de l'organisation, il recouvre un domaine extrêmement large, est aussi limité dans son champ d'intervention : ainsi, les tâches de contrôle et d'audit du contrôle ne doivent pas incomber aux mêmes personnes.

CHAPITRE 02 :
**Élaboration du tableau de bord
logistique**

Chapitre II : Élaboration du tableau de bord logistique :**Introduction**

Gérer une organisation concerne avant tout, la guider vers l'objectif fixé, par le choix d'une trajectoire plus favorable et conforme à sa vocation. Le gestionnaire s'efforce de faire coïncider aux mieux le savoir-faire et les aspirations de chaque responsable avec les buts qui ont été déterminés au niveau global. Pour parvenir à ses résultats, le chef d'entreprise doit se doter d'un instrument de pilotage rapide et synthétique facilitant la prise de décision.

Le tableau de bord répond à ce besoin, en présentant aux décideurs de tous les niveaux et de toutes fonctions, les informations qui leur sont indispensables pour apprécier leur performance eu égard aux objectifs visés, pour piloter l'irrégulier et l'imprévisible, il est donc primordial de mettre en place dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité, un réseau de tableau de bord.

Ce deuxième chapitre sera divisé en trois sections la première traitera les généralités sur le tableau de bord, la seconde portera sur l'élaboration du tableau de bord au final le tableau de bord logistique.

Section 01 : généralité sur le tableau de bord :**1. L'évolution de la notion de tableau de bord :¹**

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20ème siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise ;

Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord. C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifiait la mise en circulation d'une masse de donnée et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspondait réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion.

¹ RAFIKA BOURAIB : « tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise : cas pratique NAFTAL », thèse de magister, université de Tizi-Ouzou, Page35.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting.et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

2. Définitions

2.1. Tableau de bord

Selon **GUEDJ NORBET(2000)** : « *le TBG est un ensemble d'indicateurs et d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie.il doit aussi donner un langage commun aux différents membres de l'entreprise* ». ²

Selon **M.LEROY(2001)** : « *le tableau de bord est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et rendre compte* » ³

Selon **BOISSELIER PATRICK** : « *Le tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action.ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent également être physiques ou qualitatifs* ». ⁴

Selon **CAROLINE SELMER** « *le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise qui permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie* » ⁵

En effet, le tableau de bord, est outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

² GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, 3ème Edition d'organisation, Paris 2000, p285

³ M.LEROY 2001, « le tableau de bord au service de l'entreprise » Ed d'organisation, Paris 2000, P14

⁴ BOISSELIER Patrick, Contrôle de Gestion, cours et applications, Edition Vuibert, Paris, 1999, p70.

⁵ SELMER. C, « concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, PARIS, 1998, P03.

2.2. Indicateurs :

Un indicateur est une information ou un regroupement contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il déclenchera une prise de décision.

Les indicateurs doivent être toujours, si cela est possible, rapportés à une valeur de référence, à un objectif.

➤ On distingue trois types d'indicateurs :

- ✓ **les indicateurs de performance** : la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. Il va être, grâce à l'action qu'il va mener, efficace ou efficient. Il sera efficace lorsqu'il atteindra ou dépassera le résultat attendu. Il sera efficient lorsqu'il ajoutera au résultat attendu un atout supplémentaire non prévu ;
- ✓ **Les indicateurs de pilotage** : l'entreprise associe aux indicateurs de performance des indicateurs de pilotages. L'indicateur de performance montre si les objectifs de résultat ont été atteints ou pas. Mais seul. Il n'explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non et sur quel levier il faut agir pour rectifier le cas échéant la trajectoire. Il faut aussi agir sur les causes. La recherche et la mise en place d'indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse « cause-effet » ;
- ✓ **Les indicateurs dits d'éclairage** : pour éviter le cloisonnement entre les services ou les départements de l'entreprise, il est intéressant d'adjoindre aux indicateurs propres, des indicateurs en provenance d'autres services. Il s'agit alors d'indicateurs d'éclairage.

3. Les objectifs d'un tableau de bord⁶

Le tableau de bord a pour objectif principal d'aider les responsables dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote, aussi il doit permettre de :

- ✓ Donner une vue d'ensemble d'information propre à chaque service, ce qui lui donne la qualité d'un outil indispensable pour chaque responsable ;
- ✓ Incité les dirigeants de prendre des décisions nécessaire en temps utile ;

⁶ Manuel de gestion, tome 1, VUIBERT, Paris, 1999, P850.

- ✓ Renseigner sur les éléments de force et faiblesses de l'entreprise et constitue une référence essentielle pour la prise de décision à court terme ;
- ✓ Réunir les différents acteurs de l'entreprise ce qui leur permet de se communiquer et de contribuer au seul intérêt de l'entreprise ;
- ✓ Compéter les données financières contenues dans les autres outils en fournissant à la fois des données quantitatives et qualitatives, chiffrées.

4. Fonctions et rôles du tableau de bord :

4.1. Fonctions de tableau de bord

Le TBG remplit cinq fonctions : ⁷

- ✓ **Un système d'alerte** : il permet de faire ressortir les écarts significatifs ou exceptionnels, et autorise le responsable à se focaliser sur l'anormal ;
- ✓ **Un déclencheur d'actions ou d'enquêtes** : il confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie ;
- ✓ **Le TBG assume une fonction de contrôle de l'autonomie conférée** : la délégation de responsabilités implique de mettre à la disposition du délégant des moyens de surveillance ;
- ✓ **Il facilite la communication et la motivation** : en rendant possible la comparaison et la consolidation des résultats, le TBG favorise l'échange d'informations entre les responsables (utilisation d'un langage commun) ;
- ✓ **Il sert à mieux situer l'action du responsable** dans le contexte interne et externe.

4.2. Rôles du tableau de bord :

Le tableau de bord ne se limite pas à être un outil qui répond aux mieux aux besoins d'un pilotage des managers, il n'est pas un simple panneau d'affichage. Ses fonctions vont bien au-delà. Il permet de :⁸

- ✓ **Réduire l'incertitude** : le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision ;

⁷ GERVAIS. M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition economica, 1990.

⁸ FERNANDEZ. Alain, « l'essentiel du tableau de bord » 4^{ème} édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013, P08.

- ✓ **Stabiliser l'information** : l'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur ;
- ✓ **Faciliter la communication** : lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise ;
- ✓ **Dynamiser la réflexion** : le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion ;
- ✓ **Maitriser le risque** : on ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risque. 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 tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

5. Les caractéristiques d'un tableau de bord de gestion :

A la lumière des définitions précédentes, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

- ✓ **Le tableau de bord, outils de contrôle de gestion**

Le tableau de bord est un outil de suivi des réalisations, en les confrontant avec des objectifs pour dégager des écarts. Le tableau de bord de gestion ne se limite pas donc seulement à rapporter des informations au système décision, il a pour rôle de contrôler et de surveiller les flux générés par l'entreprise ;
- ✓ **Le tableau de bord de gestion est l'instrument d'aide à la décision**

Quelle que soit l'organisation, son secteur et son mode économiques, la réussite de la stratégie dépend étroitement de la cohérence avec le système d'information. Le tableau de bord de gestion fournit des informations pertinentes aux dirigeants qui les aident dans leurs prises de décisions ;
- ✓ **Outil d'aide à la prévision**

Le tableau de bord de gestion permet de présenter les situations actuelles et la situation passée, comme il permet de présenter la situation envisageable dans le futur en fonction d'historique de l'indicateur ;

✓ **C'est une agrégation**

J-YVES-SAULOU : « *il condense un complexe de variation en une grandeur globale afin de présenter cette réalité complexe par un schéma simple* »⁹. C'est un outil d'agrégation des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal.

6. Les différents outils d'un tableau de bord :

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existant, telle que : les écarts, les ratios, les graphiques...etc., sont utilisées dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision.¹⁰

6.1. Les écarts :

« *L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée* ». ¹¹

Permettre de constater rapidement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

6.2. Les ratios :

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise ¹²

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

- ✓ Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- ✓ La définition du rapport doit se faire de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

⁹ SAULOU. J. y « le tableau de bord du décideur », les éditions d'organisation, paris, 1982, p40.

¹⁰ Leroy. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2001, p76.

¹¹ DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition, DUNOD, paris, p72.

¹² Alazard. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion : manuel et application », édition DUNOD, paris, 2010, p634.

Exemple : ratio des stocks

$$\text{Ratio des stocks} = \text{stock moyen de produits} / \text{cout d'achat de production} * 360 \text{ j}$$

6.3. Les clignotants

Ils correspondent à des signaux visuels faisant ressortir un écart significatif après la comparaison de la valeur de l'indicateur avec un seuil limité ou une norme de référence.

Le fait qu'ils s'allument témoigne d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif. Tant qu'ils ne se déclenchent pas, le fonctionnement est supposé être correct et la performance bonne. Ils permettent de concentrer l'action sur l'urgence et l'essentiel. L'aspect visuel du clignotant peut être :

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

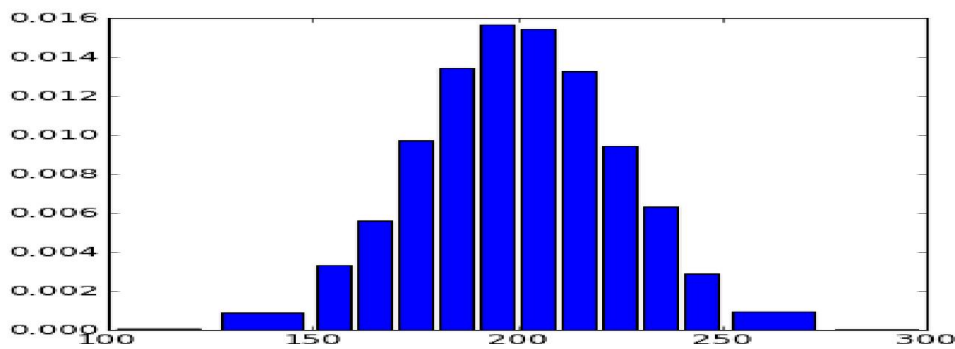
6.4. Les graphiques¹³

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyse. On distingue :

- ✓ **Le camembert** : c'est le meilleur outil pour présenter des données ;
- ✓ **Les courbes** : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de l'analyse de la tendance ;
- ✓ **Les histogrammes** : ils sont plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeur.

¹³ Leroy. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2008, p77-78.

Figure 3 : Exemple d'un histogramme



Source: <https://matplotlib.org>

6.5. Les tableaux :

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité. Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau 2: exemple d'un tableau de bord

Indicateurs Economique	Mois :			
	Prévu	réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par client				
nombre de clients				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de Produits				
Marge commerciale				
Charge fixes				
Charges variables				

Stock(en valeur)		
Indicateurs physiques		
Délais de livraison		
Satisfaction client		

Source : C ALAZARD, S.SEPARI, « contrôle de édition DUNOD, paris, 1993, p 603.

6.6.Les multimédias

Image, voix, ils autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

6.7.Les commentaires

Les commentaires doivent apporter une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord.ils portent sur :

- ✓ Les explications des écarts ;
- ✓ Les décisions prises par le responsable ;
- ✓ Questions sur les décisions à prendre ;
- ✓ Justification des prévisions sur les mois à venir ;
- ✓ Avancement des actions prises précisément¹⁴.

7. Avantages et limites d'un tableau de bord :

7.1.Les avantages d'un tableau de bord :

- ✓ Il est centré sur les informations essentielles pour la prise de décision ;
- ✓ Il permet un dialogue permanent entre les partenaires en vue d'une action aussi efficace que possible ;
- ✓ Il permet de justifier et de faire accepter par les responsables la mise en place d'un système d'information.

7.2.Les limites du tableau de bord : ¹⁵

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

¹⁴ Gervais, « contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition ,economica, paris,2009,p 622

¹⁵ Alazard. C, separi. S, « contrôle de gestion : manuel et application », édition dunod, paris,2010, p635.

- ✓ il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- ✓ Le tableau de bord est souvent figé pendant les années sans soucis d'adaptation à de nouveaux objectifs ou moyens ;
- ✓ L'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- ✓ La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- ✓ Conception des tableaux de bord est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisé loin du terrain ;
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- ✓ Les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans soucis de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.

Section 02 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion

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

Comme chaque système d'information qui se base sur des indicateurs financiers afin d'être Utile et performant, le tableau de bord lui aussi nécessite une phase de réflexion important, allant même à être primordiale car il va, d'une part, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autres parts, doit introduire la stratégie de l'entreprise.

Il existe plusieurs façons de concevoir un tableau de bord, mais il a néanmoins de grandes étapes à suivre. Ici nous présenterons 5 étapes de réalisation selon Pierre VOYER et Claude ALAZARD :

1.1.Selon Pierre VOYER:

D'après Pierre VOYER la conception du tableau de bord se fait selon 5 étapes:¹⁶

¹⁶ Pierre VOYER, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presse de l'université du Québec, 2^e édition, 1999, P153.

Étape 1: L'organisation du projet tableau de bord :

Cette phase consiste en la réalisation d'études des opportunités et de faisabilité et la Proposition d'un plan de réalisation. Il est question ici de l'analyse des attentes des gestionnaire et la vérification de la pertinence du tableau de bord dans les secteurs ciblés, de la détermination de L'envergure du projet, de l'évaluation de la présence des conditions de succès et les possibilités des systèmes de gestion et d'informations existants, la réalisation d'une analyse de faisabilité pour élaborer un plan de mise en œuvre et émettre des recommandations sur le respect des exigences, les ressources allouées et les options des diverses parties prenantes.

Étape 2: L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs :

Cette étape consiste à compléter un tableau préoccupations-indicateurs, cela par :

- ✓ Le découpage du secteur cible, en premier lieux par niveau hiérarchique (stratégique, Opérationnel), puis, par volet d'activités (par programme, par secteur, etc.).
- ✓ L'illustration, s'il y a lieu, du processus opérationnel « d'affaires » ou de production de service.
- ✓ La précision des éléments a mesuré selon les découpages effectués: les buts, les préoccupations de Gestion, les objectifs chiffrés, les zones de performance et les indicateurs nécessaires.
- ✓ Après avoir fait l'inventaire des indicateurs disponibles ou pour lesquels on aurait des données, on Choisit, par ordre de priorité, les indicateurs à retenir parmi ceux qui sont à la fois pertinents et Possibles.
- ✓ L'ensemble de ces précisions fournira un bon profil de la performance du secteur ciblé.

Étape 3: Le design des indicateurs et du tableau de bord: Les paramètres et la Représentation visuelle

Cette phase consiste en:

- ✓ La définition détaillée de l'indicateur.
- ✓ La précision des valeurs mesurées ainsi que des paramètres: la périodicité, les ventilations, les Calculs, les balises et les comparaisons permettant de produire les écarts et les tendances.
- ✓ La détermination puis la représentation visuelle tout en donnant les possibilités d'interprétation et d'utilisation. Toutes ces précisions seront documentées à l'aide de fiches-indicateurs.
- ✓ La réalisation du design du tableau de bord. Les indicateurs seront agencés en « pages » ou en « Panoramas » en suivant une structure logique de navigation

- ✓ La description des possibilités de forage des indicateurs par niveaux d'information, les formes Possibles de rapports ventilés et synoptiques connexes selon les destinataires et le degré de Personnalisation souhaité.

Étape 4: L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de Bord :

Cette phase a pour but de finaliser le prototype, entrepris plus tôt, puis à concevoir un système de tableau de bord complet. Selon le système d'information existant et des évolutions envisagées, il est nécessaire de déterminer d'abord les choix technologiques d'équipements et de logiciels, puis de déterminera conception technique du système de production du tableau de bord (l'extraction, la consolidation et le traitement des données). Une fois les données transmises au prototype, celles-ci Sont testées et installées sur les sites pilotes.

Étape 5: La mise en œuvre du tableau de bord :

La mise en œuvre du tableau de bord ce fait selon le plan d'implantation et de changement :

- ✓ Procédure d'expérimentation de l'utilisation par certains utilisateurs et à la validation des indicateurs sur le terrain.
- ✓ Le teste des prototypes ainsi que la procédure aux ajustements de contenu et de forme Nécessaires.
- ✓ Évaluation du projet pilote et déploiement de l'utilisation du système.
- ✓ L'installation due système informatisé complet, en parallèle avec la mise en œuvre progressive.
- ✓ Les utilisateurs reçoivent une formation et les mécanismes administratifs sont adaptés à ce Nouvel outil.
- ✓ On voit ensuite à une intégration graduelle au fonctionnement et à la gestion de l'organisation.

Tout le processus de mise en œuvre s'accompagnera de considérations de gestion du Changement. De façon permanente, on verra à la validation et aux ajustements périodiques du Tableau de bord selon l'évolution de l'organisation et les changements dans sa gestion.

1.2. Selon Claude ALAZARD :

D'après Claude ALAZARD la conception d'un tableau de bord passe généralement par plusieurs étapes :¹⁷

Étape 1: La fixation des objectifs :

Toute la construction du TB est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif, mais aussi qualitatif.

Étape 2: Identification des points clés :

Dans la première étape, nous avons identifié l'objectif et l'avons décomposé en plusieurs niveaux d'objectifs. La deuxième étape de la création du tableau de bord consiste à identifier les principaux facteurs de succès nécessaires pour les atteindre. Le degré d'importance de chaque objectif est la raison pour laquelle on précède à cette sélection.

Étape 3: La recherche des indicateurs pertinents :

Cette étape l'une des plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de cerner les indicateurs les plus adéquats pour la mesurer des points clés précédemment déterminés.

Étape 4: La collecte des informations :

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devienne utile, lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues.

Étape 5: La mise en forme du tableau de bord :

Cette dernière phase vise à élaborer techniquement le dispositif, à vérifier son caractère Opérationnel, puis à en faire un dispositif d'explication courante. Pour cela, il faut personnaliser la présentation, et personnaliser le contenu.

¹⁷ ALAZARD. C & SÉPARI. S, 4^e édition, OP. Cit, Page 554.

2. Méthodes d’élaboration du tableau de bord :

La mise en œuvre d’un système de TB est un choix stratégique, de l’entreprise ayant pour but l’amélioration de sa réactivité et ses performances. Il existe différentes méthodes d’élaboration d'un TBG, à savoir, 5 étapes et 14 outils, GIMSI, JANUS et OVAR

2.1.Méthode GIMSI :

2.1.1.Présentation de la méthode GIMSI : (G: Généralisation, I: Information, M: Méthode et Mesure, S: Système et Systématique, I : Individualité et Initiative).

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

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

Tableau 3 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etapes	Objectifs
Identification Quel est le contexte	1	Environnement de l’entreprise	Analyse de l’environnement économique et de la stratégie 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.
	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.
Conception Que faut-il faire ?	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de

			la cohérence globale.
	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente le système correspond-il toujours aux attentes	10	Audit	Suivi permanent du système.

Source : FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisation, Groupe EYROLLES, 4^{ème} édition, Paris, 2008, P.131

2.2. La méthode JANUS :

2.2.1. La présentation de la méthode JANUS

Une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage. La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :¹⁸

- ✓ **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- ✓ **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser Les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- ✓ **Analyser les besoins des utilisateurs** : recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- ✓ **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- ✓ **Normaliser les différentes mesures de performance** : choisir les indicateurs de performance appropriés ;

¹⁸ SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition DUNOD, Paris, 1998, p. 29.

- ✓ **Normés les liens entre performance et pilotage** : a partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- ✓ **Unifier les modes de représentation** : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- ✓ **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique;
- ✓ **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

2.3. La méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité) :

2.3.1. Présentation de la méthode OVAR : (objectif, variable d'action, responsabilité) :

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiole et Hugues Jordan.

Elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. Elle permet de structurer les objectifs opérationnels à court terme déclinés à partir de la vision stratégique, de les lier aux variables d'action ou leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs et de faire correspondre ces leviers aux responsables de ces actions au niveau organisationnel. La méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins.¹⁹

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

¹⁹ FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition DUNOD, Paris, 2004, p. 450.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes : ²⁰

Etape 1 : Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliquées dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d’intelligence et la phase de la conception).

Etape 2: Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) dans cette phase on s’intéresse à l’analyse de la délégation.

Etape 3 : Conception des grilles objectives / variables d’action : c’est une phase de conception du tableau de bord où les variables d’action de l’entreprise deviennent des objectifs pour les gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d’action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

Etape 4: Mise en forme du tableau de bord : c’est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous la quelles les indicateurs seront présentés.

2.4.La méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils :

2.4.1. La présentation de la méthode de conception du TBG à cinq (05) étapes et 14 outils :

Cette méthode, proposée par Allain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle: simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une PME ou une entité responsable d'un groupe plus important. Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en pour un coût particulièrement réduit. Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace. Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 4 : La méthode à 5étapes et 14 outils :

Etape	Intitulés des outils	Outils N°
Sélectionner les axes d’action	- Identification des gains de l’entreprise	- Outil N°1
	- Situer l’entreprise sur le marché	- Outil N°2
	- Evaluation des attentes des clients	- Outil N°3
	- Repérer les principaux leviers	- Outil N°4
	- Evaluation et choix des	- Outil N°5

²⁰ BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001, p. 273.

axes de progrès		
Déterminer les points d'intervention	- Identifier les processus et activités critiques	- Outil N°6
Sélectionner les objectifs	- Choisir les objectifs - Mesurer les risques - élaborer les plans d'action	- outil N°7 - outil N°8 - outil N°9
Sélectionner les indicateurs	- choisir les indicateurs - présenter l'indicateur sur le poste travail	- Outil N°10 - Outil N°11
Structurer le tableau de bord	- Personnaliser la présentation - Personnaliser le contenu - Maintenir le tableau de bord	- Outil N°12 - Outil N°13 - Outil N°14

Source : FERNANDEZ ALAIN « l'ensemble du tableau de bord », édition d'organisation Paris, 2005, P.2

Section 03 : Le tableau de bord logistique :

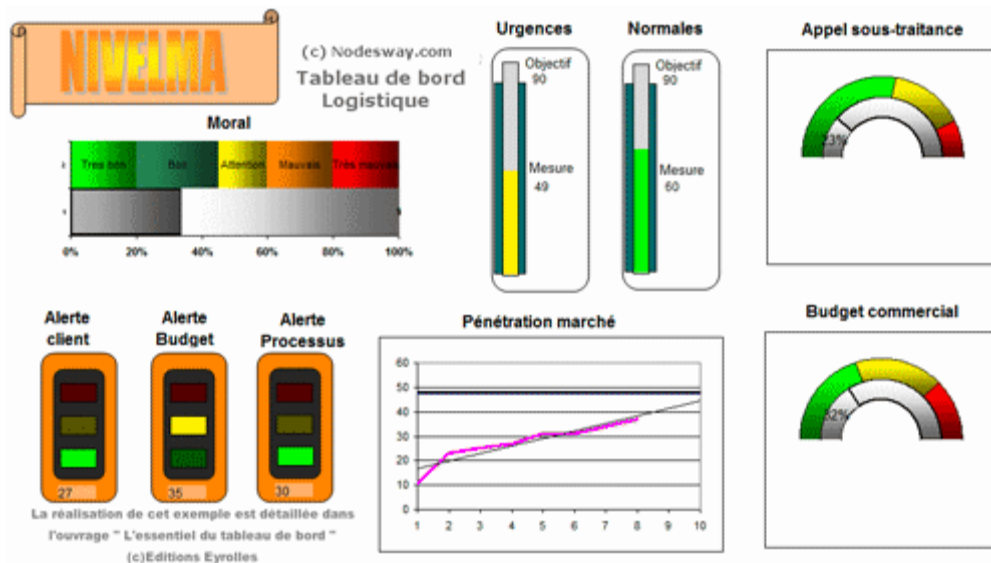
1. Définition du Tableau de bord logistique

Un TBL est ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi de l'état d'avancement d'un programme ou d'une politique et à l'évaluation de l'efficacité de ce programme ou de cette politique.

« Comme son nom l'indique, le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés »²¹.

Figure 4: présentation d'un tableau de bord logistique

²¹ VALLIN PHILIP « La logistique modèles et méthodes du pilotage des flux », 3^{ème} édition. Paris.2003, P219.



Source : www.tableau-de-bord.org

2. Le rôle et la périodicité d'un tableau de bord logistique :

2.1. Le rôle d'un tableau de bord logistique :

Le tableau de bord logistique est un outil qui permet d'aider les logisticiens. C'est un ensemble de rapports dont le but est de fournir aux logisticiens une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

2.2. La périodicité d'un tableau de bord logistique :

La construction des tableaux de bord reflète la structure des responsabilités dans l'organisation de l'entreprise. Les tableaux de bord au niveau supérieur de l'entreprise sont constitués à partir des tableaux de bord d'un niveau décisionnel inférieur qui eux sont de périodicité mensuelle ou hebdomadaire, ces derniers sont élaborés à partir des tableaux de bord opérationnels hebdomadaire ou journaliers. Et parce que le tableau de bord logistique est la synthèse des tableaux de bord de chaque activité, donc sa périodicité dépendante à la périodicité des autres tableaux de bord et des autres activités.

3. Les finalités et les caractéristiques d'un tableau de bord logistique :

3.1. Les finalités d'un tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique sert à²² :

- ✓ Analyser les tendances d'un phénomène, pour connaître son évolution dans le temps, rotation des stocks, absentéisme, taux de pannes, taux d'occupation, prix d'achats des matières premières, consommation d'électricité, ...
- ✓ Etablir des comparaisons dans l'espace afin de situer par exemple l'ensemble de la production ou celle d'un atelier ;
- ✓ Mettre en évidence les écarts entre les objectifs et les réalisations correspondantes, programmes mensuels de fabrication et de production réels, budget des dépenses ;
- ✓ Détecter des problèmes de coordination entre des sous fonctions d'un système logistique, comme par exemple des décalages entre production et distribution, ou entre approvisionnement et production.

3.2. Les caractéristiques d'un tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique n'est pas une sorte de tableau Word ou Excel avec des entêtes de ligne ou de colonne telle que nous les connaissons. Il s'agit d'un rapport de synthèse dans lequel on retrouve les indicateurs commentés et à jour, classés suivant un ordre régulier.

Les indicateurs du tableau de bord logistique sont déterminés en fonction des activités ou des processus que pilote le responsable logistique. On doit au minimum retrouver dans un tableau de bord, des indicateurs sur les moyens, les coûts, les délais, la qualité de service et le périmètre de travail. Nous pouvons décomposer chacune de ces caractéristiques comme suit²³ :

- ✓ **Les moyens** : outillage, engins, véhicules, infrastructures, groupes de marchandises, stocks, groupe de voyageurs, équipes de travail, clients, fournisseurs, prestataire logistique ;
- ✓ **Les coûts** : coûts logistiques engendrés par les activités et l'emploi des moyens ;

²² <http://www.cat-logistique.com> / indicateur et tableaux de bord logistique vf. Pdf. Consulter le 02/05/2021, à 13 :15. P.08

²³ <http://www.logistiqueconseil.org> / articles/ contrôle-audit/KPI-tableaux-bord-logistique.htm. consulter le 02/05/2021 à 13.25H

- ✓ **Les délais :** maîtrise des délais standards, respect des temps de réalisation planifiés ;
- ✓ **La qualité de service :** litiges, avaries, pertes, retards, files d'attente, ruptures, taux de satisfaction ;
- ✓ **Le périmètre :** espace géographique, département particulier, processus particulier, activité particulière, famille particulière de produit ...
- ✓ Des croisements entre ces différentes caractéristiques permettent à la fin de créer des indicateurs assez intéressants.

4. Forme d'indicateurs logistique :

Un bon indicateur doit facilement être lisible en un coup d'œil, pour cette raison, et selon l'information qu'il transmet, un indicateur prendra les formes suivantes :

- ✓ **Un ratio :** rapport entre deux valeurs, généralement exprimé en pourcentage ;
- ✓ **Un graphique :** il a l'avantage de pouvoir véhiculer plusieurs informations à la fois sur des graphes de type différent ;
- ✓ **Un tableau :** il peut s'agir de statistiques sur une équipe de travail, un plan d'action avec taux d'avancement des tâches, une analyse croisée

Quel que soit sa forme définitive, un indicateur doit toujours laisser paraître l'objectif ! La forme de l'indicateurs est généralement basée sur une équipe de travail réalisée / non réalisée par rapport à l'objectif ou une présentation des écarts par rapport à l'objectif. Ceci est applicable pour toutes caractéristiques.

Lorsqu'on travaille sur un indicateur basé sur les temps et que les durées d'opérations sont non contrôlables, il vaut mieux baser en définitive son indicateur sur des temps standards. La valeur de l'objectif peut être fournie par un organisme externe ou simplement évalué en interne sur la base des historiques et prévisions d'activités.

Figure 5: représente un exemple d'indicateurs de tableau de bord logistique

INDICATEURS	*	BUDGET	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Commentaires
		T													
Nombre de commande client															
Poids moyen/commande	P														
Volume transporté															
Nombre d'expéditions	C														

Taux d'utilisation des moyens	P
Transport	
Entreposage	
Traitement des commandes	
Administration logistique	C
Niveau moyen des stocks	
Couts	
Cout total distribution	P
Couts unitaire	
Service	
Taux de service	C

*pour chaque indicateur, indiquer les données de la période, et les données cumulées

Source : cité par ERIC mamy. Site cat-logistique.com

A travers la figure ci-dessus, représente quelques exemples d'indicateurs de tableau de bord logistique pendant l'année ; donc en trouve des indicateurs d'activités, de productivité et à la fin les résultats par les indicateurs, l'entreprise peut indiquer si elle a réalisé ces objectifs au pas.

5. Principes de base pour la constitution d'un tableau de bord Logistique :

- ✓ Choisir des informations significatives pour les responsables, en fonction de leurs situations: il est préférable de fournir des informations quantitatives à l'encadrement (atelier ou entrepôt) Le chef d'atelier ou le patron de la préparation peuvent jouer sur le nombre d'heures et non pas sur les taux horaires sur lesquels il n'a aucune décision ;
- ✓ Utiliser des données générées par les services spécialisés, par exemple utiliser les informations du service du personnel, celles de la comptabilité analytique et budgétaire ou celle du service commercial.
- ✓ Harmoniser les définitions, la périodicité et la présentation des principales informations afin d'établir des comparaisons dans l'espace et de réaliser des compilations plus faciles ;

- ✓ Permettre la rapidité de présentation et d'exploitation qui suppose une relative simplicité et un travail allégé d'élaboration des données ;
- ✓ Distinguer les informations permanentes des informations temporaires: Un tableau de bord doit rester simple et léger. Un tableau de bord trop riche, donc lourd à élaborer est inutile ;

6. Le processus de construction d'un tableau de bord logistique

La construction du tableau de bord logistique passe par les cinq étapes suivantes :²⁴

- ✓ Etude de l'organisation et découpages en centre de responsabilités, un centre de responsabilité est un groupe de personnes placées sous l'autorité d'un responsable. Sa mission est d'exploiter les moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs qui lui sont attribués ;
- ✓ Définition des objectifs globaux et par centre, puis des « facteurs clé » pour les atteindre. Augmenter la qualité de service au client passe par la réduction du délai de livraison qui se dicline en terme de gestion des stocks, de temps de préparation de commande et de contrôle du prestataire livreur. Certains facteurs peuvent être exhibés temporairement pour répondre à un problème passager. L'évolution des facteurs clés est mesurée grâce à des indicateurs ;
- ✓ Sélection des indicateurs, ces derniers doivent être :
 - Exprimés dans des unités explicites pour chaque centre de responsabilités ;
 - Mis en perspectives historique, les mesures instantanées ne suffisent pas ;
 - Remise à jour périodiquement, la fréquence de mises à jour dépendant du niveau d'agrégation de l'information ;
 - Calculés rapidement avec une information récente, un tableau mensuel doit être édité une semaine après la fin du mois ;
 - D'une lecture claire pour signifier rapidement la tendance et les écarts à l'objectif ;
 - Etude de l'acquisition des informations pour chaque tableau de bord, les sources d'informations sont précisées ainsi que le processus de transfert et de traitement, la cohérence entre les diverses sources est validée ;

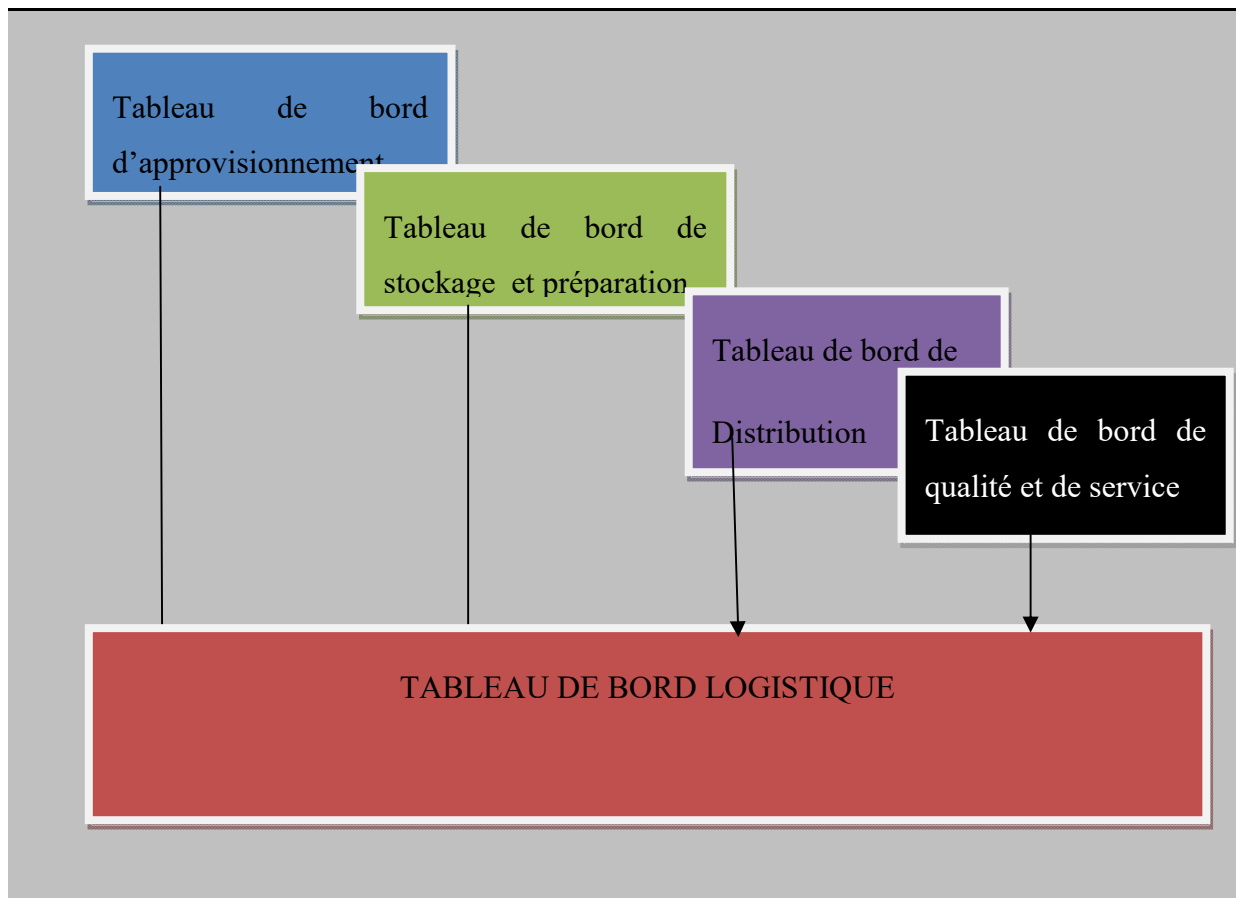
²⁴ VALLIN PHILIP. Op. Cit. p220, 221.

- Choix de la forme, graphique, histogramme, tableau, courbe, contenu de la page synthèse, une maquette doit être proposées aux futurs utilisateurs afin qu'ils valident lisibilité et l'exploitation ;

7. La relation du TDBL et Les TDB d'autres activités :

Le tableau de bord logistique sera la synthèse des tableaux de chaque activité comme le montre le schéma suivant :

Figure6 : articulation des tableaux de bord



Source : VALLIN Philip, la logistique modèles et méthodes du pilotage des flux, 3^{ème} édition. Paris.2003

Conclusion du chapitre :

En conclusion le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage permettant de quantifier l'activité de l'entreprise, d'un service, d'une personne. A partir de données

provenant d'une ou plusieurs sources. Le tableau de bord de logistique fournit une vision synthétique du passé, du présent et par conséquent de la future de l'entreprise.

L'importance de la construction de tableau de bord, cette dernier doit être faite avec soin car elle exige un travail très important sur la mise au point d'indicateurs pertinents et sur la présentation des données ainsi que le respect des différents étapes de sa construction

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 03 :

**Etude pratique sur l'élaboration d'un
tableau de bord de gestion dans le
cadre de la fonction logistique**

Chapitre 3 : Étude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Chapitre III : Étude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique ;

Introduction :

Le développement de l'économie algérienne et l'ouverture de ses systèmes conjugués à l'économie de marché ont donné naissance à de nouveaux projets commerciaux. Y compris CEVITAL. Elle est réputée pour sa taille et sa production sur le marché agroalimentaire algérien.

Dans ce présent chapitre nous allons parler de son évolution historique, sa situation géographique ses multiples activités industrielles, ses principaux objectifs, les gammes de produits, ainsi que l'organigramme décrivant ses différentes directions.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil :

1. Généralité sur l'entreprise CEVITAL :

1.1. Historique et évolution de CEVITAL :

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB, Et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en **1999** à 4300 salariés en **2010**.

Elle a été créé en **Mai 1998** avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M².

1999 : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,

2001 : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,

2003 : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla khedidja; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'EL Kseur (ex COJEK) sise à 30KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

1.2. Situation géographique :

CEVITAL Spa est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

- **A Bejaia :**

Cevital fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

- **A EL Kseur :**

Une unité de production de jus de fruit cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

- **A Tizi-Ouzou :**

A Agouni Gueghane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

1.3. Les activités de cevital :

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales :**

- **Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an.
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.
- Sucre liquide
 - Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
 - Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.
- Silos Portuaires

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

2. Les capacités du complexe Cevital :

Dans cette partie, les différentes capacités en matière de distribution, commerciale, financière et humaine, sont passées en revue de manière à faire des suggestions en matière de leur exploitation et possibilités d'amélioration de la production, de la qualité, et la présentation des produits.

- **Les capacités de stockage :**

Cevital dispose en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, répartis comme suit :

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600 palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes.

- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre :

Cevital assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.

- SILOS de 3000 tonnes ;
- 1 SILO de 50000 tonnes.

La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure

Autres lieux de stockage

- 2442 tonnes à ICOTAL ;
- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAEB.

- **Capacité de production :**

Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

- **La raffinerie d'huile :**

Mise en production en aout 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

- **La margarine :**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.

- **Le sucre :**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000 tonnes/ jour.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- **Capacités de chargement :**

Pour le sucre :

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1kg sa capacité de chargement est de 1300tonnes/jour ;
- pour 5kg sa capacité de chargement est de 120tonnes/jour ;
- Et pour les sacs de 50kg sa capacité de chargement est 1200tonnes/jour.

Pour les huiles :

Cevital est dotée d'une capacité de chargement de 1200tonnes/jour.

Pour la margarine :

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600tonnes/ jour.

- **Les capacités commerciales :**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

3. Les missions et objectifs de l'entreprise cevital :

3.1.Les missions de CEVITAL

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

3.2.Les objectifs visés par Cevital

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

4. Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maitrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés ;
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

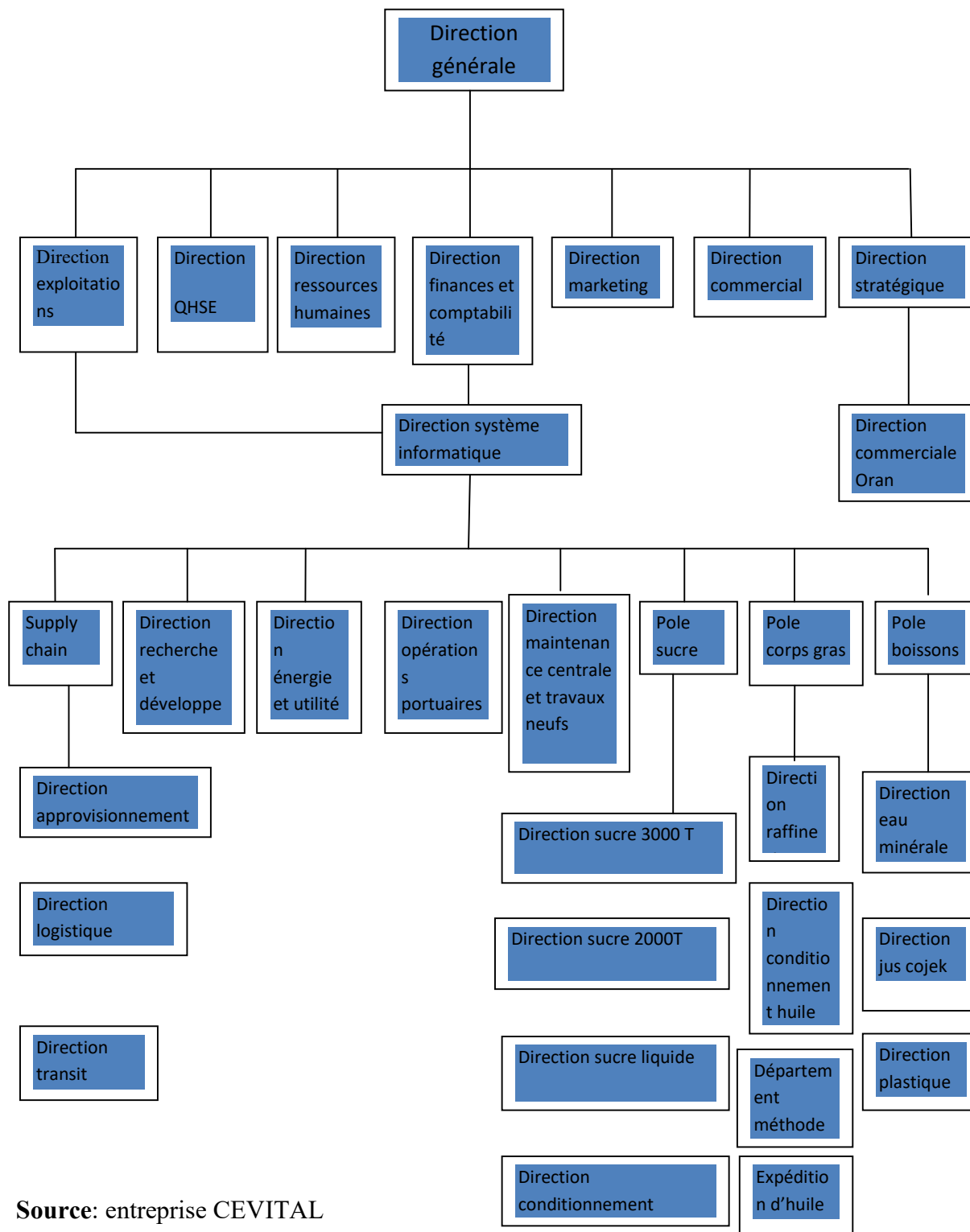
Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Section 2 : La structure et l'organisation de l'entreprise cevital :

1. Structure de l'encadrement

1.1.L'organigramme de l'entreprise cevital

Figure 7: Organigramme de la macro structure de CEVITAL

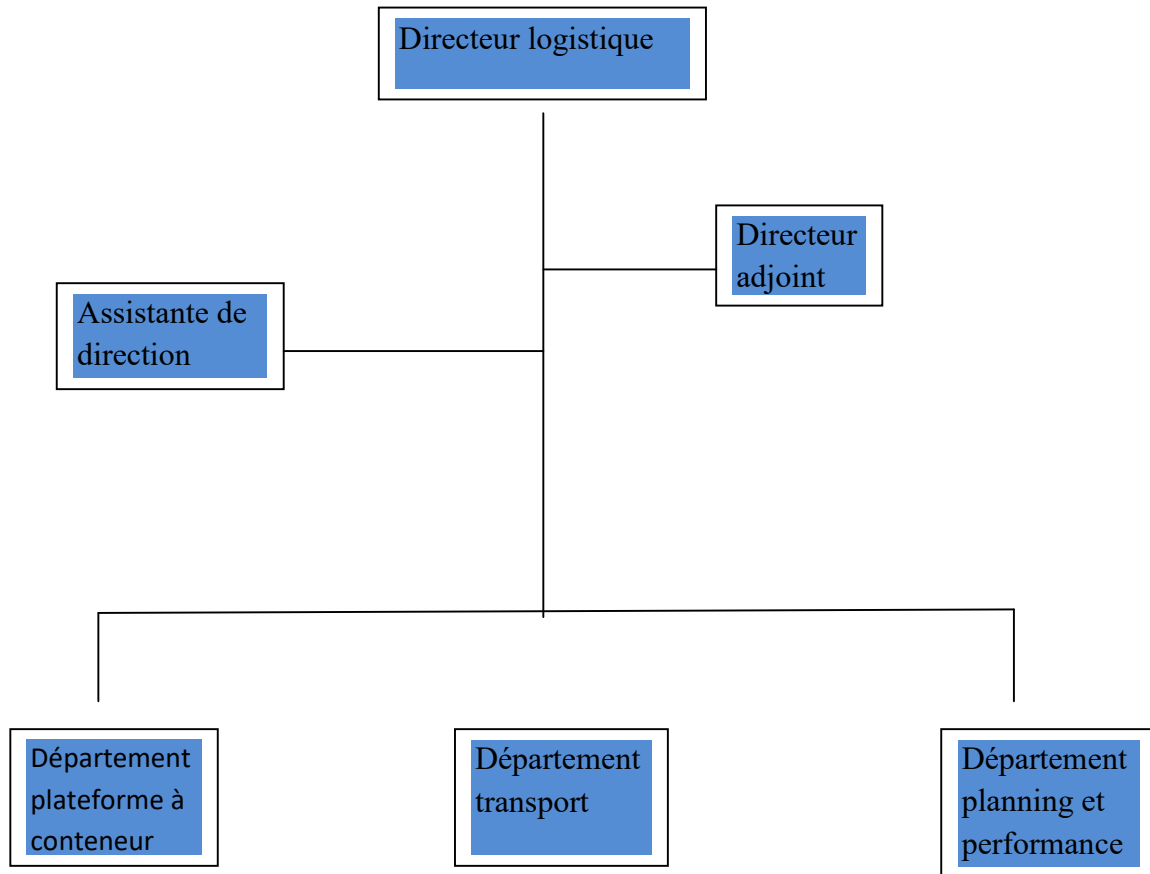


Source: entreprise CEVITAL

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

1.2. Organisme du service logistique

Figure 8: organigramme logistique de l'entreprise CEVITAL



Source : entreprise CEVITAL

2. Mission et service des composantes de la DG

Le schéma organisationnel de la direction générale repose sur de différentes directions qui se présentent comme suit :

- **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement,

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement de Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

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

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

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

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

Faire le Reporting périodique

- **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

- **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

- **la direction Logistique**

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,).

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

- **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

- **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement :

- **la direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/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. Notre 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.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

- **La direction QHSE:**

Mettre en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

- **la direction Energie et Utilités:**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

- **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Section 03 : Tableau de bord logistique et étude au sein de l'entreprise CEVITAL (filiale Numilog) :

1. Présentation de NUMILOG

Numilog est une filiale du groupe Cevital créée en 2007, destinée à apporter des solutions adaptées à tous les secteurs d'activités de la supply chain, comme ; le transport, le stockage, et la manutention de marchandises...etc. Cette filiale se constitue de trois plateformes opérationnelles en trois températures (surgelé, frais et ambiante). Elles sont implantées à Bouira, Oran, et Constantine. Trois (3) agences de transport : Bouira, Oran et Bejaia ainsi et de vingt huit (28) Centres Logistiques Régionaux (CLR) implantés dans les différentes régions dans le pays.

La firme réserve une surface logistique importante de 130 000m² de la surface globale dont 45 000 m² consacré au froid. Une flotte de 800 camions de différentes catégories (Maraicher- plateaux - porte-conteneurs transport sous températures dirigée) Numilog tente d'apporter des solutions logistiques dans différents domaines, ce qui traduit la multiplication des ses clients internes et externes,

2. Les quatre leviers logistiques de numilog :

Les leviers logistiques font le lien entre les objectifs stratégiques et la performance de la supply chain.

- ✓ Réciproquement, ils permettent d'inscrire la logistique dans la stratégie.
- ✓ Ils permettent aussi de lier les performances individuelles et collectives dans le but d'améliorer la performance globale de la chaîne logistique.
- ✓ Au nombre de 4, les leviers logistiques portent sur la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement comme composantes clés de la logistique durable. Chaque levier se compose d'un ensemble cohérent d'indicateurs, de variables d'action et de plans d'action contribuant à l'atteinte des objectifs fixés.

On prend quelques exemples des indicateurs de paramètre de performance (délai de livraison) de livraison qui se fait par Numilog.

3. Mission du dirigeant de Numilog :

- ✓ Définir ses objectifs à moyen et à court terme en fixant des priorités : parts de marché, diversification, amélioration de la productivité, etc...

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

- ✓ Se doter d'instruments de pilotage efficaces et synthétiques qui lui facilitent la prise de décision et la réactivité par rapport aux performances de l'entreprise et à son environnement.

4. Tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog :

Le tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog est considéré un outil de mesure de la progression vers une vision souhaitée. Ainsi, Il y a trois types d'informations sur les quelles se base un projet :

- ✓ Informations de base : "Où on désire aller" Ordres spécifiant ce qu'il faut faire, mais théoriques ;
- ✓ Informations d'avancement : "Où on en est" Constats d'avancement, mais information de nature passive

Du suivi de la gestion quotidienne :

- ✓ Passer d'indicateurs « rétroviseur » à des indicateurs avancés
- ✓ Traduire la stratégie (le projet) dans un tableau de bord

Ce qui permet pour le tableau de bord logistique de :

- ✓ donner un portrait plus éclairé
- ✓ mobiliser divers publics cibles vers des objectifs communs
- ✓ évaluer notre progrès

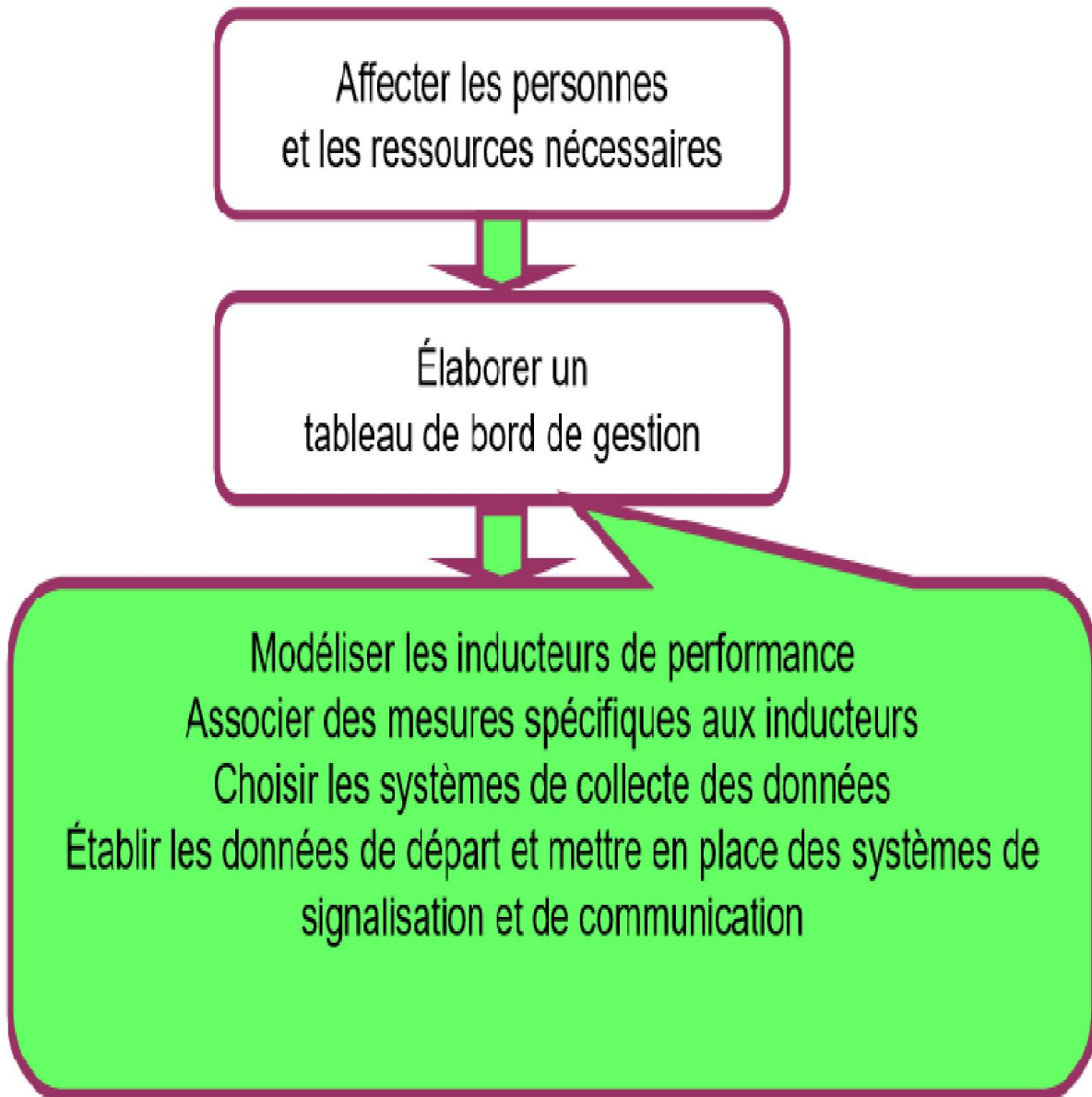
5. Les Étapes d'élaboration du tableau de bord logistique au sin de Numilog :

Comme illustrer dans la figure ci-dessus, la démarche d'élaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise Numilog comporte des étapes bien définies. La première consiste à affecter les personnes et ressources nécessaire ce qui permettra d'élaborer un tableau de bord de gestion dans un second temps, et enfin, le logisticien doit :

- ✓ modéliser les indicateurs de performance
- ✓ Associer des mesures spécifiques aux indicateurs
- ✓ Choisir les systèmes de collecte des données
- ✓ Etablir les données de départ et mettre en place des systèmes de signalisation et de communication

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Figure 9 : Les étapes d'élaborations de tableau de bord au sein de NUMILOG



Source : données interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

6. Les indicateurs du tableau de bord logistique au sein de Numilog :

Le tableau qui suit regroupe les différents indicateurs élaborés dans le tableau de bord logistique de l'entreprise Numilog.

Indicateurs d'impacts	
1 Indicateurs économiques	
Indicateurs d'impacts pour l'ensemble des modules	Evolution du chiffre d'affaire Retour surinvestissement SI
2 indicateurs opérationnels	
MODULE	INDICATEURS
Production	- Productivité - Temps de cycle (délai de production) - Utilisation de la capacité de production - En cours de production - Efficience main d'œuvre
Ventes	Délai de traitement des commandes clients Productivité des ventes Nombre de retour clients Réclamation Client
Achats et stocks	Délai de traitement des commandes d'achat Ratio de couverture de stock (exprimé en jour) Productivité d'achat
Comptabilité générale	Fréquence des clôtures comptables Délai de clôture des périodes et des exercices comptables Respect des dépôts légaux (TVA, IS,) Nombre d'anomalies comptables par mois Charge dédiée à la saisie des écritures comptables au sein du département comptable
Comptabilité auxiliaire (comptabilité tière)	Taux de recouvrement des factures clients Délai moyen de recouvrement clients Taux de retards de paiement des factures fournisseurs Délai moyen de paiement fournisseurs
Comptabilité analytique	Connaissance des centres de coûts / centres de profits Fréquence des reporting analytiques Coût de revient moyen des produits Rentabilité produit
Trésorerie	Produits de placement de l'excédent de trésorerie Frais et commissions bancaires Taux de recouvrement trésorerie
Ressources humaines et paie	Délai de traitement des dossiers de paie Délai de traitement des déclarations et démarches administratives pour les employés

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

	Taux d'absentéisme Taux de roulement (turn over)
Gestion de la chaîne logistique (SCM)	Délai de traitement des commandes Taux de Rupture de stock Taux de services
Gestion du transport (TMS)	Taux de livraison à l'heure Taux de transport à vide Productivité transport Coût de transport
Gestion des entrepôts (WMS)	Coût d'entreposage Taux d'utilisation des entrepôts Productivité
Gestion de fabrication en temps réel (MES)	Productivité
Décisionnel	Suivi des indicateurs de performance Fréquence d'élaboration des tableaux de bord
CRM	Taux de fidélisation des clients Nouveaux clients Délai de traitement des réclamations clients
Gestion électronique des documents (GED)	Temps moyen de recherche des documents Taux de dématérialisation des documents Coût de stockage des documents
CAO	Délai de conception des nouveaux produits Taux de validation de prototypes par le client Nouveaux produits Rendement matières
EDI	Coût administratif de traitement, classement et archivage Délai de traitement des transactions entre partenaires Nombre de transactions
Maintenance	Taux de Rendement (Synthétique) Taux moyen entre deux pannes Coût de maintenance

Source : données interne de l'entreprise

Comme illustré dans le tableau, deux types d'indicateurs sont calculés par Numilog :

- ✓ **les indicateurs économiques** : considérés comme des indicateurs d'impact, ils regroupent les indicateurs de l'évolution du chiffre d'affaire et le retour sur investissement ;
- ✓ **Les indicateurs opérationnels** : ces derniers sont des indicateurs sont calculés pour chaque module de l'entreprise, comme par exemple le taux moyen entre deux pannes pour l'activité maintenance.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

7. Le pilotage de tableau de bord logistique Numilog :

Le système de pilotage ne comprend que le système d'information qui fournit au responsable des indications sur 3 séries d'éléments :

- ✓ La conformité

Respect des règles et des normes,

Respect des délais.

Indicateurs de degré d'atteinte des objectifs

Mesure du chemin parcouru,

Mesure du temps passé.

Les informations sur l'environnement ;

- ✓ Menace ;
- ✓ Opportunités ;
- ✓ Signaux faibles et porteurs d'avenir.

8. KPI de planification de distribution :

Ce point va être consacré à l'analyse KPI de planification de distribution qui contient le taux de transport flux secondaire, taux rupture retard transport, taux de stockage, taux d'annulation.

Figure 1 : représente la programmation de la livraison

Code Dépot Départ	Code Depot Arrivée	Caption	Etat Transfert	qteDemandee	Marchandise	Programme	UpdDate1	noPiece
CONDHL	CLR05BATNA	HUILE ELIO II 5 L	Transféré	20,00	HUILE	03/07/2021	04/07/2021 03:02:44	TR 839583
CONDHL	CLR05BATNA	HUILE ELIO II 5 L	Réceptionné	20,00	HUILE	22/06/2021	23/06/2021 14:43:38	TR 836601
CONDHL	CLR19SETIF	HUILE ELIO II 5 L	Réceptionné	18,00	HUILE	30/06/2021	01/07/2021 11:46:50	TR 838716
CONDHL	CLR48ORHIOU	HUILE ELIO II 5 L	Réceptionné	20,00	HUILE	30/06/2021	01/07/2021 14:59:02	TR 838743
DLOGSUCRE1KG	CLR05BATNA	SUCRE SKOR 2Kg	Demande	6,00	SUCRE SKOR	04/07/2021	03/07/2021 14:35:13	TR 839745
DLOGSUCRE1KG	CLR05BATNA	SUCRE SKOR 1Kg	Réceptionné	22,00	SUCRE SKOR	30/06/2021	01/07/2021 09:37:10	TR 838703
DLOGSUCRE1KG	CLR19SETIF	SUCRE SKOR 2Kg	Demande	4,00	SUCRE SKOR	04/07/2021	03/07/2021 14:38:44	TR 839752
DLOGSUCRE1KG	CLR19SETIF	SUCRE SKOR 1Kg	Réceptionné	22,00	SUCRE SKOR	30/06/2021	01/07/2021 11:46:48	TR 838707
DLOGSUCRE1KG	CLR48ORHIOU	SUCRE SKOR 1Kg	Réceptionné	22,00	SUCRE SKOR	30/06/2021	01/07/2021 14:58:59	TR 838712
PFBOUIRA	CLR05BATNA	HUILE ELIO II 5 L	Refus	10,00	HUILE	22/06/2021	23/06/2021 08:32:08	TR 837020
PFBOUIRA	CLR19SETIF	HUILE ELIO II 1 LITRES	Réceptionné	4,00	HUILE	01/07/2021	01/07/2021 11:46:51	TR 839146
PFBOUIRA	CLR19SETIF	HUILE ELIO II 1 LITRES	Réceptionné	2,00	HUILE	29/06/2021	29/06/2021 09:23:22	TR 838567
PFBOUIRA	CLR19SETIF	HUILE ELIO II RONDE 2 LITRES	Réceptionné	6,00	HUILE	24/06/2021	24/06/2021 08:37:40	TR 837288
PFBOUIRA	CLR19SETIF	SHORTENING 38/40	Réceptionné	4,00	MARGARINE	22/06/2021	22/06/2021 10:29:29	TR 836659
PFBOUIRA	CLR48ORHIOU	MARGARINE FEUILLETAGE PLAQ. 500g	Réceptionné	2,00	MARGARINE	30/06/2021	01/07/2021 14:59:03	TR 839167

Source : données interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Figure illustre la programmation de livraison des produit que NUMILOG doit effectuer Qui se fait en spécifiant, le dépôt de départ, le dépôt d'arrivé, le jour de programmation, désignations de produit

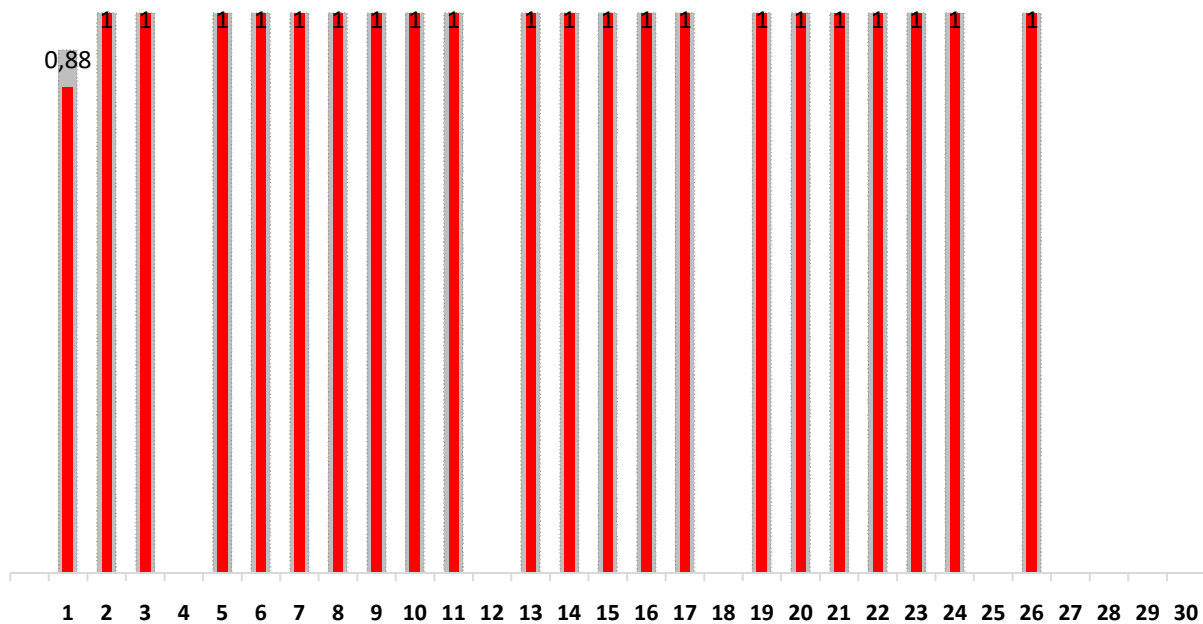
Exemples

- ✓ le dépôt de départ de la plateforme BOUIRA la date de programmation le 01/07/2021 à 11:46:51 pour le 01/07/2021 date de livraison produit HUILE à CLR19SETIF.
- ✓ le dépôt de départ de la plateforme BOUIRA la date de programmation le 22/06/2021 à 10:29:29 pour le 22/06/2021 date de livraison produit MARGARINE à CLR19SETIF.

Figure 2 : Représente le taux de service flux secondaire de transport et rupture de livraison

% service Flux secondaire Transport & Ruptures Clr's								
100%		100%		TX Evolution j VS j-1		0%		
x Dépa		Tx Arrivé				100%		
Tx service transport flux secondaire								
Départ	Arrivé Clr's	Planifier	charger	non charge	réceptionne	Δ Ecart	% Arriver	% Départ
PFBOUIRA	CLR19SETIF	1	1	0	1	0	100%	100%
	CLR26MED	0	0	0	0	0		
	CLR09BLID	2	2	0	2	0	100%	100%
	CLR14TIAR	0	0	0	0	0		
	CLR15TZO	4	4	0	4	0	100%	100%
	CLROSEMA	1	1	0	1	0	100%	100%
PFELKHROL	CLR05BATI	2	2	0	2	0	100%	100%
	CLR04OEB	0	0	0	0	0		
	CLR23ANNA	2	2	0	2	0	100%	100%
	CLR25CON	2	2	0	2	0	100%	100%
PFHASSI-A	CLR22SBA	1	1	0	1	0	100%	100%
	CLR13TLEM	2	2	0	2	0	100%	100%
	CLR27MOS	1	1	0	1	0	100%	100%
	CLR29MAS	2	2	0	2	0	100%	100%
	CLR48ORHI	1	1	0	1	0	100%	100%
	Total général	21	21	0	21	0	100%	100%
LLK	CLR26MED	0	0					
	CLR09BLID	0	0					
	CLR15TZO	4	4	0	4	0	100%	100%
	CLROSEMA	1	1	0	1	0	100%	100%
	CLR25CON	0	0					
	CLR22SBA	0	0					
	CLR31ORAI	0	0					
	CLR27MOS	0	0					
	CLR05BATI	0	0					
CLR23ANNA	0	0						
	Total général	5	5	0	5	0	100%	100%
	Total général	26	26	0	26	0	100%	100%

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique



A travers les figures N°4 et N°5 ci-dessus, nous remarquons que :

L'élaboration du tableau de bord et KPI passe par plusieurs étapes de planification tout d'abord une programmation de point de départ de départ au point d'arriver, avec un programme et désignation de produit.

Puis le tableau de bord montre les taux de réalisation de l'opération planifiée et le taux de l'opération non réalisé.

- ✓ Le taux de départ 100% et taux d'arrivé 100%
- ✓ Le totale des opérations planifiée pour le mois c'est 26 planifiée ;
- ✓ toutes les opérations (26) ont été réalisées donc avec un écart de zéro (0)
- ✓ Aussi on remarque que PFBOUIRA, PFKHEROUB et PFHASSI-A sont réalisée à 100%.

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Figure 3 : Détaillé de différents états de livraison réalisé

FAMILLE PRODUIT	CONFITURE	SAUCES	JUS	EAU MINERALE	HUILE ELIO	HUILE FRIDOR	HUILE FLEURIAL	MARGARINE	SMEN	SUCRE	LEGUME SEC	TAUX SORTIES CLR	TAUX ANNULATION
CLR 04 OUM EL BOUAGHI	100%	100%	0%	OL=0	100%	OL=0	OL=0	OL=0	0%	100%	OL=0	98%	
CLR 05 BATNA	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	OL=0	
CLR 09 BLIDA	12%	3%	6%	283%	124%	60%	55%	39%	26%	87%	0%	93%	17%
CLR 13 TLEMCEM	100%	0%	0%	0%	82%	200%	0%	1%	100%	115%	9%	33%	5%
CLR 15 TIZI OUZOU	0%	0%	0%	98%	97%	100%	100%	14%	OL=0	70%	OL=0	87%	5%
CLR 16 OUED SEMAR	0%	8%	0%	127%	131%	63%	131%	110%	175%	111%	0%	100%	18%
CLR 19 SETIF	0%	100%	0%	OL=0	115%	100%	100%	95%	100%	102%	OL=0	100%	7%
CLR 22 SIDI BELABES	50%	77%	2%	193%	72%	OL=0	21%	16%	60%	53%	8%	84%	31%
CLR 23 ANNABA	OL=0	78%	0%	41%	85%	0%	OL=0	78%	32%	74%	66%	72%	26%
CLR 25 CONSTANTINE	0%	0%	0%	0%	108%	100%	100%	100%	102%	100%	OL=0	78%	1%
CLR 26 MEDEA	83%	66%	OL=0	OL=0	100%	100%	OL=0	100%	70%	100%	54%	98%	
CLR 27 MOSTAGANEM	0%	0%	OL=0	OL=0	100%	100%	OL=0	0%	100%	100%	0%	87%	
CLR 29 MASCARA	31%	OL=0	0%	100%	100%	OL=0	OL=0	1%	OL=0	94%	70%	97%	3%
CLR 31 ORAN	0%	0%	OL=0	OL=0	100%	OL=0	100%	86%	100%	100%	100%	96%	1%
CLR 48 RELIZANE	0%	0%	OL=0	94%	100%	OL=0	100%	88%	OL=0	133%	OL=0	100%	
% taux des sorties / famille produit	29%	28%	1%	104%	101%	91%	79%	56%	79%	96%	34%	84%	10%

CLR 04: jus: annulations clients, smen: produits non disponibles,

CLR 05: client bloqué par la commerciale,

CLR 09: confiture, sauces, huile elio, huile fridor, huile fleurial, margarine, smen, sucre: annulations clients, confiture, sauces, jus, margarine, légumes secs: produits non disponible,

CLR 13: huile elio, huile fleurial: annulations clients, sauces, jus, eau minérale, margarine, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 15: huile elio, sucre: annulations clients, confiture, sauces, jus, eau minérale: produits non disponibles,

CLR 16: sauces, jus, huile elio, huile fridor, huile fleurial, margarine, smen, sucre, légumes secs: annulations clients (82 palettes), confiture, sauces, jus, eau minérale, margarine, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 19: jus: annulations clients, confiture: produits non disponibles, margarine: retard de livraison causé par le transport,

CLR 22: confiture, jus, eau minérale, huile elio, huile fleurial, smen, sucre: annulations clients, sauces, jus, margarine, smen, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 23: sauces, jus, eau minérale, huile elio, huile fridor, margarine, smen, sucre: annulations clients, sauces, jus, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 25: huile elio: annulations clients, confiture, confiture, sauces, jus, eau minérale: produits non disponibles,

CLR 26: confiture, sauces, smen, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 27: confiture, sauces, margarine, légumes secs: produits non disponibles,

CLR 29: sucre, légumes secs: annulations clients, confiture, jus, margarine, légumes secs: produits non disponibles,,

CLR 31: margarine: annulations clients, confiture, sauces: produits non disponibles,

CLR 48: confiture, sauces, eau minérale, margarine: produits non disponibles,

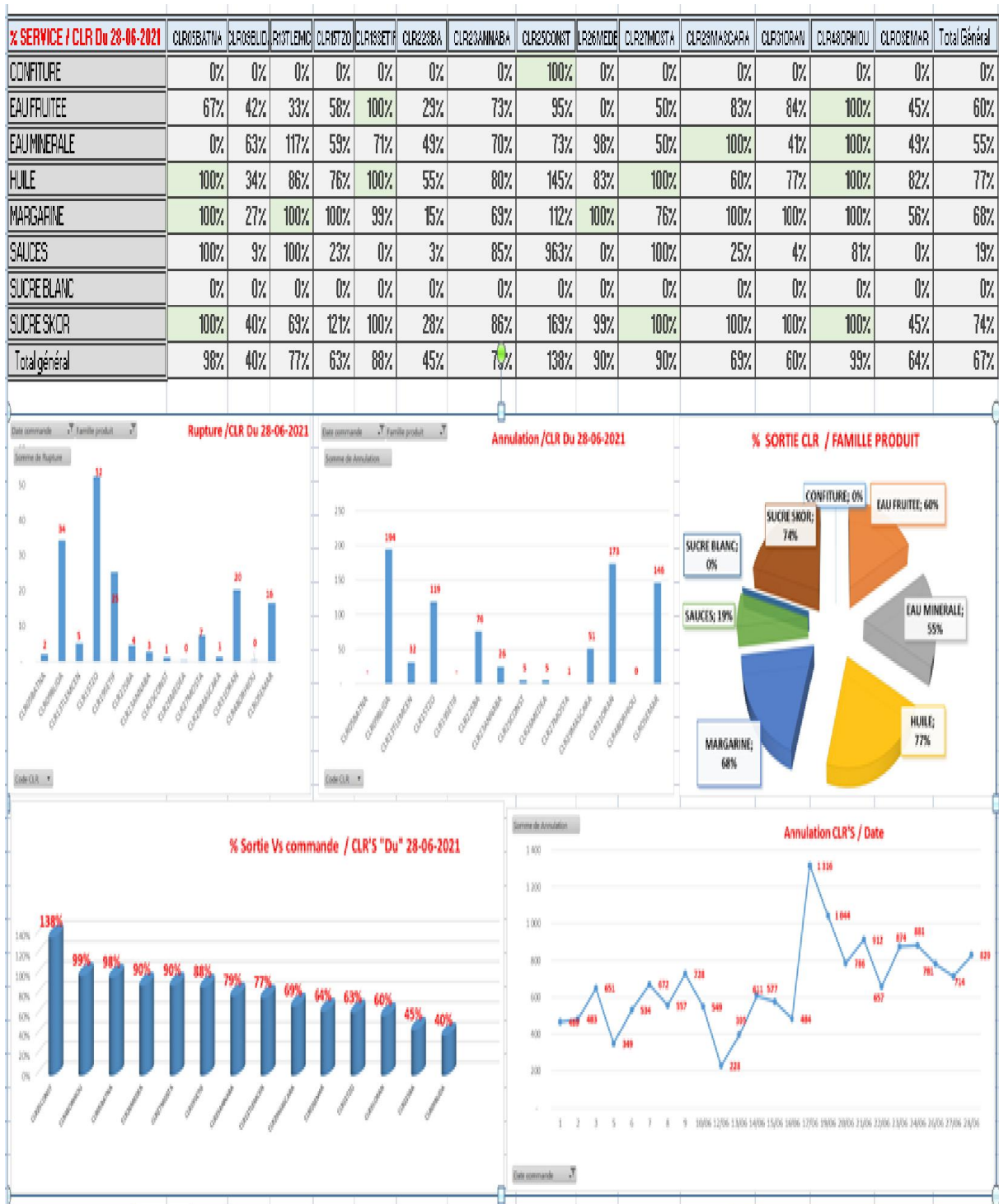
Source : données interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

La figure ci-dessus représente les détails des opérations réalisées pour les différents livraisons planifiées avec le pourcentage dans chaque stock pour chaque livraison.

Exemple

Concernant la margarine le taux de livraison effectué c'est 56% car y'on n'a des missions qui sont pas effectués malgré son planifié à cause de différents causes existants



Source : données interne de l'entreprise

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Dans le tableau en sous, nous retrouvons les taux de service par site et par famille de produit de la journée du 28/06/2021, les taux varient selon des paramètres différents, entre autres la disponibilité d'un produit ou sa rupture, les graphes représentent les différents indicateurs (taux de rupture, taux d'annulation de la commande, taux de sortie vs commande), ces indicateurs sont exposés par site et par produit.

Les indicateurs permettent de cibler des actions à entreprendre pour perfectionner les taux de services

Chapitre 3 : Etude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique

Conclusion

Durant notre stage pratique au sein de l'entreprise cevital spécialisé dans l'activité logistique, nous essayons d'étudier quelque indicateurs de performances de leur tableau de bord logistique, après avoir analysé la situation de l'entreprise nous avons réalisé ce travail basé sur les données de l'entreprise cevital, ce qui nous a permis de construire des tableaux et des graphes,

On constate que, TBL permet de piloter le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles au sein des services :

- Stratégie formalisée
- Traduire en objectifs
- Déclinée en plans d'actions
- Dont le résultat est mesuré

Notre étude repose sur l'élaboration des indicateurs de performances choisies par l'entreprise, on résume que le rôle des indicateurs doivent être :

- Simples, peu nombreux,
- Compréhensibles par les personnes concernées
- Liées aux objectifs stratégiques,
- En soutien de changement, en alerte de dérive

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir voire de rappeler les objectifs que nous somme assignés. Nous nous somme fixés comme objectif principal, l'essai d'élaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique au sein de l'entreprise cevital.

Dans un premier temps, nous souhaitons vous rappeler que la nécessité de gérer une entreprise et de l'orienter dans la bonne direction nécessite l'utilisation d'outils de gestion et de performance.

En effet, la croissance et le développement de l'entreprise dépendent de sa capacité à répondre aux exigences des clients, à détecter les erreurs et à les réparer dans les meilleurs délais. À cet égard, le tableau de bord logistique est un outil très important pour le service de gestion dans la prise de décision stratégique, l'allocation des cibles et le contrôle des risques.

Notre recherche consistait donc à mettre en œuvre cet outil (tableau de bord) en respectant les règles et les fondements théorique de son élaboration ainsi que les caractéristiques et la culture de l'entreprise.

Cependant, nous avons dans un premier temps, fait une recherche bibliographique sur le contrôle de gestion et le tableau de bord de manière général ainsi que le tableau de bord logistique. Dans un deuxième temps, nous avons à l'issu d'un stage pratique effectué au niveau de l'entreprise cevital, formé une idée plus ou moins générale sur le fonctionnement et les caractéristiques de l'entreprise, plus particulièrement sur sa structure des activités principales telles que la collecte, la production et la vente. Cela nous à permis, à partir d'une analyse des documents obtenus et des informations collectées grâce aux séances de travail avec les responsables de chaque fonction, de mettre en œuvre un tableau de bord pour les activités préalablement citées.

Cela étant, nos recherches au sein de l'organisme d'enquête montrent que l'élaboration d'un tableau de bord logistique nécessite un processus long et complexe, et son efficacité dépend de l'ordre et de la rigueur d'exécution des différentes étapes, ainsi que du respect des principes d'élaboration. Compte tenu de l'importance de développer des tableaux de bord, pour que les gestionnaires réussissent vraiment, les étapes suivantes doivent être suivies :

- ✓ Définition et détermination des points clé ;
- ✓ Recherche des indicateurs ;
- ✓ Choix des indicateurs ;

Conclusion générale

- ✓ Mise en forme du tableau du bord.

Toutefois, la consultation d'un tableau de bord logistique permet de comprendre la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et bien sur détecter les dysfonctionnements qui touchent les activités de l'entreprise, ce qui permet de réagir dans les bons moments pour faire des actions correctives.

A la lumière de l'étude effectuée et d'après les analyses des différents constats et aussi vu la complexité de cet outil qui est le tableau de bord logistique, nous pouvons donc confirmer la deuxième hypothèse qui stipule que l'absence d'une fonction logistique au sein de l'entreprise cevital traduit des difficultés en ce qui concerne l'élaboration d'un tableau de bord logistique par les responsables. Ce qui revient à infirmer la première hypothèse suivante : Après avoir déterminé les instruments et les indicateurs de performance, l'entreprise cevital met en place un tableau de bord logistique.

Finalement, nous tenons à expliqué que nous sommes conscients de l'insuffisance de notre travail, faute de manque de temps, la pandémie covid 19 et indisponibilité de l'information souhaitée mais en dépit de ça, nous avons essayé au maximum d'enrichir nos connaissances théoriques et être capable de les mettre en pratique pour qu'elles soient un support et un guide pour ses consultants.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Bibliographie

- 01-ANTHONY R.N, «planning and control system. A frame work for analysis”, HA frame work for analysis”, Harvard University, Boston press, 1965.
- 02-AL.ARDOIN J.L, MICHELD, SHMIDT J., « le contrôle de gestion », Edition public-Union Paris, 1985.
- 03-Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », op. cite.
- 04-Alazard C, Sépari S, « contrôle de gestion manuel et applications », op.cite.
- 05-Alazard. C, separi. S, « contrôle de gestion : manuel et application », édition dunod, paris,2010.
- 06-ALAZARD. C & SÉPARI. S, 4^e édition, OP. Cit, Page 554.
- 06-ALAZARD et SEPARL, « contrôle de gestion, manuel et application » .
- 07-Alazard. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion : manuel et application », édition DUNOD, paris, 2010.
- 08-BURLAUD A. ; SIMON C., « le contrôle de gestion », la Découverte, collection repère n° 227, 1997 .
- 09-BOUQUIN H, « l’encyclopédie de gestion », Edition ECONOMICA, paris, 1989.
- 10-B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, op.cit.
- 11-B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, « Contrôle de gestion », édition foucher.
- ¹ B ALAIN, George Langlois, M BRINGER, C BONNIER, op.cit.
- 12-BOISSELIER Patrick, Contrôle de Gestion, cours et applications, Edition Vuibert, Paris, 1999.
- 13-BOURGUIGNON. A, MALLERT. V, NORREKLIT. H, « Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective », 2001.
- ¹ CLAUDE ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit.
- 14-Durand X et Helluy A, « Les fondamentaux du contrôle de gestion », Edition d’Organisation, Paris, 2009.
- 15-DAVASSE H et PARUITTE M, « Introduction à la comptabilité », Edition FOUCHER, Paris, 2011..
- 16-DORIATH. B, « contrôle de gestion en 20 fiches », édition, DUNOD, paris.
- 17-FERNANDEZ. Alain, « l’essentiel du tableau de bord » 4^eme édition, groupe EYROLLES, Paris, 2013.
- 18-Fernandez A, « L’essentiel du tableau de bord », Edition d’Organisation, Paris, 2005.
- 19-Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005.

Bibliographie

- 20-GUERNY J., GUIRIEC J C., « contrôle de gestion et choix stratégique », édition Delmas, Paris, 1998 .
- 21-GRANDGUILLOT B et F, « l'essentiel du contrôle de gestion », 8^{ème} édition, GUALINO-LEXTENSO, France, 2014.
- 22-GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, 3^{ème} Edition d'organisation, Paris 2000.
- 23-Guy DUMAS, Daniel LARUE « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005.
- 24-GERVAIS. M, « contrôle de gestion et planification de l'entreprise », édition economica, 1990.
- 25-Gervais, « contrôle de gestion », collection gestion, 7^{ème} édition ,economica, paris,2009.
- 26-Hélène Löning, Véronique Malleret, Jérôme Méric, Yvon Pesqueux, Eve Chiapello, Daniel Michel, Andreù Solé, « Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- 27-<http://controle2gestion.blogspot.com/2013/01/les-differentes-formes-de-controle.html>, consulté le 03/04/2021
- 28-<http://www.cat-logistique.com> / indicateur et tableaux de bord logistique vf. Pdf. Consulter le 02/05/2021, à 13 :15.
- 29-<http://www.logistiqueconseil.org> / articles/ contrôle-audit/KPI-tableaux-bord-logistique.htm. consulter le 02/05/2021 à 13.25H
- 30-VALLIN PHILIP. Op. Cit. p220.
- 31-LANGLOIS L. ; BONNER C. ; BRINGER M., « contrôle de gestion », édition BERTI, 2006, Paris.
- 32-LANGLOIS L. ; BONNER C. ; BRINGER M., « contrôle de gestion », édition BERTI, 2006, Paris.
- 33-Lochard J, « la gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Organisation, Paris, 1998.
- 34-Leroy. M, « le tableau de bord au service de l'entrepris », édition d'organisation, paris,2008.
- 35-Leroy. M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2001.
- 36Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », édition : e-book, Paris, 2009, P18.
- 37-M.LEROY 2001, « le tableau de bord au service de l'entreprise » Ed d'organisation, Paris 2000.
- 38-SELMER. C, «concevoir le tableau de bord », édition DUNOD, PARIS, 1998, P03.
- 39-Manuel de gestion, tome 1, VUIBERT, Paris, 1999.

Bibliographie

- 40-Robert C. CAMP, « Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed Organisation, 1992.
- 41-RAFIKA BOURAIB : « tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise : cas pratique NAFTAL », thèse de magister, université de Tizi-Ouzou.
- 42-SAULOU. J. y « le tableau de bord du décideur », les éditions d'organisation, paris, 1982, p40.
- 43-Pierre VOYER, *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presse de l'université du Québec, 2^e édition, 1999.
- 44-SELMER. C, « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition DUNOD, Paris, 1998.
- 45-FIOL. M, JORDAN. H, SULLA. E, « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition DUNOD, Paris, 2004.
- 46VALLIN PHILIP « La logistique modèles et méthodes du pilotage des flux », 3^{émé} édition. Paris.2003.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: les qualités du contrôle de gestion

Tableau 2: exemple d'un tableau de bord

Tableau 3 : Les 10 étapes de la méthode GIMSI

Tableau 4 : La méthode à 5étapes et 14 outils :

La liste des figures

Liste des figures :

Figure 1 : Schéma du processus du contrôle de gestion.....	
Figure 2 : Exemple d'un histogramme	
Figure 3 : Exemple d'un histogramme	
Figure 4: présentation d'un tableau de bord logistique	
Figure 5: représente un exemple d'indicateurs de tableau de bord logistique	
<i>Figure6</i> : articulation des tableaux de bord	
Figure 7: Organigramme de la macro structure de CEVITAL.....	
Figure 8: organigramme logistique de l'entreprise CEVITAL	
Figure 9 : Les étapes d'élaborations de tableau de bord au sein de NUMILOG	

Table des matières

Chapitre I : Contrôle de gestion

Introduction du chapitre :.....	1
Section 01 : Notions sur le contrôle de gestion.....	4
1. Historique du contrôle de gestion.....	4
2. Définition de contrôle de gestion.....	5
3. Les objectifs du contrôle de gestion	6
3.1. La performance de l'entreprise	7
3.2. L'amélioration permanente de l'organisation	7
3.3. La prise en compte des risques.....	7
4. Missions de contrôle de gestion.....	7
5. Les différentes formes de contrôle	8
5.1. Le contrôle organisationnel.....	8
5.2. Le contrôle interne	8
5.3. L'audit interne	9
6. Le processus du contrôle de gestion	10
6.1. Phase de prévision.....	10
6.2. Phase d'exécution.....	10
6.3. Phase d'évaluation.....	10
6.4. Phase d'apprentissage	10
7. Limites du contrôle de gestion.....	11
Section 2 : Le Contrôleur et les outils de contrôle de gestion :.....	11
1. Définition de contrôleur de gestion	11
2. Les qualités du contrôleur de gestion	11
3. Le rôle de contrôleur de gestion	12
3.1. Le contrôleur concepteur.....	12
3.2. Le contrôleur animateur	12
3.3. Le contrôleur vérificateur.....	13
4. Les niveaux de contrôle	13
4.1. Le contrôle stratégique	13
4.2. Le contrôle de gestion	13
4.3. Le contrôle opérationnel.....	13

5. Les outils de contrôle de gestion	14
5.1. La comptabilité générale	14
5.2. Le système d'information.....	14
5.3. La comptabilité analytique	14
5.4. La gestion budgétaire	15
5.5. Le tableau de bord	15
5.6. Le reporting	15
5.7. L'analyse comparative (Benchmarking)	16
Section 03 : Les champs d'application du contrôle de gestion	16
1. Le contrôle de gestion et la stratégie	16
2. Le contrôle de gestion et le marketing.....	17
3. Le contrôle de gestion et finance	17
4. Le contrôle de gestion et GRH	18
Conclusion du chapitre.....	19

Chapitre II : Élaboration du tableau de bord logistique

Introduction	20
Section 01 : généralité sur le tableau de bord.....	20
1. L'évolution de la notion de tableau de bord :.....	20
2. Définitions	21
2.1. Tableau de bord.....	21
2.2. Indicateurs :	22
3. Les objectifs d'un tableau de bord	22
4. Fonctions et rôles du tableau de bord.....	23
4.1. Fonctions de tableau de bord.....	23
4.2. Rôles du tableau de bord	23
5. Les caractéristiques d'un tableau de bord de gestion.....	24
6. Les différents outils d'un tableau de bord.....	25
6.1. Les écarts.....	25
6.2. Les ratios	25
6.3. Les clignotants.....	26
6.4. Les graphiques.....	26
6.5. Les tableaux :	27
6.6. Les multimédias	28

6.7. Les commentaires	28
7. Avantages et limites d'un tableau de bord	28
7.1. Les avantages d'un tableau de bord	28
7.2. Les limites du tableau de bord	28
Section 02 : Élaboration d'un tableau de bord de gestion	29
1. Les étapes de conception d'un tableau de bord	29
1.1. Selon Pierre VOYER:	29
Étape 1: L'organisation du projet tableau de bord :	30
Étape 2: L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs :	30
Étape 3: Le design des indicateurs et du tableau de bord: Les paramètres et la Représentation visuelle	30
Étape 4: L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de Bord :	31
Étape 5: La mise en œuvre du tableau de bord :	31
1.2. Selon Claude ALAZARD :	32
Étape 1: La fixation des objectifs	32
Étape 2: Identification des points clés :	32
Étape 3: La recherche des indicateurs pertinents :	32
Étape 4: La collecte des informations :	32
Étape 5: La mise en forme du tableau de bord	32
2. Méthodes d'élaboration du tableau de bord	33
2.1. Méthode GIMSI	33
2.1.1. Présentation de la méthode GIMSI : (G: Généralisation, I: Information, M: Méthode et Mesure, S: Système et Systématique, I : Individualité et Initiative)	33
2.2. La méthode JANUS :	34
2.2.1. La présentation de la méthode JANUS	34
2.3. La méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité) :	35
2.3.1. Présentation de la méthode OVAR : (objectif, variable d'action, responsabilité)	35
2.4. La méthode de conception du TBG à 5 étapes et 14 outils :	36
2.4.1. La présentation de la méthode de conception du TBG à cinq (05) étapes et 14 outils	36
Section 03 : Le tableau de bord logistique	37

1. Définition du Tableau de bord logistique.....	37
2. Le rôle et la périodicité d'un tableau de bord logistique.....	38
2.1. Le rôle d'un tableau de bord logistique.....	38
2.2. La périodicité d'un tableau de bord logistique.....	38
3. Les finalités et les caractéristiques d'un tableau de bord logistique	39
3.1. Les finalités d'un tableau de bord logistique	39
Le tableau de bord logistique sert à :.....	39
3.2. Les caractéristiques d'un tableau de bord logistique	39
4. Forme d'indicateurs logistique.....	40
5. Principes de base pour la constitution d'un tableau de bord Logistique.....	41
6. Le processus de construction d'un tableau de bord logistique.....	42
7. La relation du TDBL et Les TDB d'autres activités	43

*Chapitre III : Étude pratique sur l'élaboration d'un tableau de bord de gestion
dans le cadre de la fonction logistique*

Introduction	45
Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	45
1. Généralité sur l'entreprise CEVITAL	45
1.1. Historique et évolution de CEVITAL :.....	45
1.2. Situation géographique :.....	46
1.3. Les activités de cevital :	47
2. Les capacités du complexe Cevital :.....	48
3. Les missions et objectifs de l'entreprise cevital :	50
4. Les atouts de l'entreprise ou ses facteurs clés de succès :	51
Section 2 : La structure et l'organisation de l'entreprise cevital :.....	52
1. Structure de l'encadrement.....	52
1.1. L'organigramme de l'entreprise cevital	52
1.2. Organisme du service logistique	53
2. Mission et service des composantes de la DG.....	53
Section 03 : Tableau de bord logistique et étude au sein de l'entreprise CEVITAL (filiale Numilog)	58
1. Présentation de NUMILOG.....	58
2. Les quatre leviers logistiques de numilog	58
3. Mission du dirigeant de Numilog :.....	58

4. Tableau de bord logistique au sein de l'entreprise Numilog	59
5. Les Étapes d'élaboration du tableau de bord logistique au sin de Numilog.....	59
6. Les indicateurs du tableau de bord logistique au sein de Numilog	61
7. Le pilotage de tableau de bord logistique Numilog.....	63
8. KPI de planification de distribution.....	63
Conclusion	70

Résumé

Cette étude porte sur le thème intitulé « Elaboration d'un tableau de bord de gestion dans le cadre de la fonction logistique »

Créer une organisation qui comporte plusieurs activités dans un univers économique de plus en plus concurrent et très difficile pour ses dirigeants, ces derniers doivent se doter d'instrument de contrôle et de pilotage, qui leur facilite l'analyse des situations dans lesquelles se trouve l'entreprise, et de prendre des décisions.

Le tableau de bord logistique est un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Il a pour objectif principal d'aider les responsables dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

De fait, pour toucher notre étude de recherche de prendre un stage pratique dans l'entreprise CEVITAL.

Nous avons constaté la manière dont ont élaboré un tableau de bord en générale et le tableau de bord logistique en particulier. C'est ainsi que nous avons essayé d'analyser les différents tableaux de bord logistique de l'entreprise Cevital.

Cette recherche nous a permis de constater l'importance de tableau de bord logistique au sein des entreprises, et sa contribution à l'évaluation de leur activités

Mots clés : contrôle de gestion, tableau de bord, tableau de bord logistique

Summary

This study deals with the theme entitled "Development of a management dashboard in the framework of the logistics function".

To create an organization which comprises several activities in an economic universe more and more competing and very difficult for its leaders, these last ones must be equipped with instrument of control and piloting, which facilitates them the analysis of the situations in which the company is, and to take decisions.

The logistics dashboard is a set of indicators that allow to situate the logistics activity in relation to the standards and objectives that the company has set. Its main objective is to help managers to control the performance of the responsibility center they are managing.

In fact, to touch our research study to take a practical training course in the company CEVITAL.

We have seen how a dashboard is developed in general and the logistics dashboard in particular. This is how we tried to analyze the logistic dashboard of the company Cevital.

This research has allowed us to note the importance of the logistic dashboard within the companies, and its contribution to the evaluation of their activities

Key words : management control, dashboard, logistics dashboard