

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

*Faculté des sciences économiques, commerciales et des
sciences de gestion*

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
gestion**

Option : Management

Thème

*L'évaluation et le pilotage de la
performance à travers le tableau de
bord de production*

Cas : CO.GB Labelle

Réalisé par :

- *DJAFFRI Marina*
- *DJERMOUNE Melissa*

Encadré par :

Mr. AMGHAR Malek

Année universitaire : 2021-2022

Remerciements

Nous remercions dieu de nous avoir donné la santé, la force, le courage et la volonté durant la construction de ce mémoire.

*Nous tenons à exprimer toute notre gratitude et tous nos respects à notre encadrant **Mr.AMGHAR Malek** pour sa rigueur , son dévouement et son suivi.*

Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble de nos enseignants, ainsi qu'au staff administratif et pédagogique de l'université d'Abderrahmane Mira.

*Nous remercions notre encadrante au sein de l'entreprise CO.GB Labelle **Mme.SEKHRI Ibtissem**, nous remercions également tout le personnel de l'entreprise, en particulier **Mme DJAFFRI Kenza** et **Mr REDJRADJ Ali** pour leur disponibilité et pour toutes les informations et connaissances qu'ils nous ont transmises.*

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

*Avec l'expression de ma profonde reconnaissance, je dédie ce
travail*

À mon cher père et ma chère mère

Ma seule source de motivation

Pour tout l'amour et l'attention qu'ils me portent

Pour tout ce qu'ils ont sacrifié pour ma réussite

À ma chère sœur « Hania »

À mon binôme « Melissa »

Marina

Dédicaces

À la mémoire de mon père, source de respect pour l'éducation qu'il m'a prodiguée, avec tous les moyens et au prix de tous les sacrifices qu'il a consenti à mon égard pour me voir réussir.

À ma chère mère, source d'affection, de courage et d'inspiration, témoignage de ma profonde reconnaissance pour tout l'effort et soutien incessant qu'elle m'a toujours apportée.

À mes chères et douces sœurs « Kenza et Lyna »

À mes frères « Abdeslam, Abderzaq, Abdelhaq et Youssef »

A ma chère Nièce, source de bonheur « Hanna »

À mon binôme « Marina ».

Melissa

Liste des abréviations

A.F : Arrêts dus à la fermeture

AFNOR : Association française de normalisation

Appro : Approvisionnement

A.NP : Arrêt non-planifié

A.P : Arrêt planifié

A.Q : Arrêts dus à la qualité

C.A : Chiffre d'affaire

CDH : Conditionnement huile

CO.GB : Complexe gras Bejaia

D.O : Disponibilité opérationnelle

DZD : Unité monétaire Algérienne

E : Evolution

ENCG : Entreprise nationale des corps gras

EPE : Entreprise publique économique

F.E : Fiabilité des équipements

F.P.P : Fiabilité des plannings et prévisions

G.I.M.S.I : (Généralisation, Information, Méthode, Système et Systémique, Individualité et Initiative)

K.P.I: Key performance Indicator

L1, L2, L3 : (Ligne 1, Ligne 2, Ligne 3)

OFAI : (Objectifs, facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs)

OVAR: (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)

P: Pictogramme

PCDA: (Plan, Check, Do, Act)

P.F.C: Produits finis conforme

P.T: Production Totale

SARL: société a responsabilité limitée

S.D: Stock début d'année

SDM : Savon de ménage

SDT : Savon de toilette

S.F : Stock fin d'année

S.M: Stock moyen

SO.GE.DIA : Société générale des industries Agro-Alimentaires

SPA : Société par actions

R: réalisation

R.C: Ralentissement de cadence

RMQ: Responsable management de la qualité

RME : Responsable management de l'environnement

RQE: Responsable qualité et environnement

R.S : Rotation de stock

T.A.R : Taux d'arrêt dus aux ruptures

T.C : Taux de charge

T.E : Taux d'évolution

t (F) : temps de Fonctionnement

t(N) : temps Net

t(O) : temps d'Ouverture

T.P : Taux de performance

T.Q : Taux de qualité

T.R : Taux de rebut

T.r : Taux de réalisation

t(R) : temps Requis

TRE : taux de rendement économique

TRG : Taux de rendement global

TRS : Taux de rendement Synthétique

T.S : Taux stratégique

t(T) : temps Total

t (U) : temps Utile

U.M : Unité de mesure

Liste des figures

Chapitre I

Figure N°01 : La roue de Deming

Figure N°02 : La place du contrôle de gestion : La position fonctionnelle

Figure N°03 La place du contrôle de gestion : Fonction d'état-major

Figure N°04 :La place du contrôle de gestion : Rattachement en réseau

Figure N°05 : les métiers du contrôleur de gestion

Figure N°06: le triangle de la performance

Chapitre II

Figure N°01 : Courbes de progression

Figure N°02 : Histogramme d'évolution

Figure N°03 : Représentation en camembert

Figure N°04 : Exemple des clignotants

Chapitre III

Figure N°01: Historique d'évolution de l'entreprise

Figure N° 03 : Histogramme des réalisations/prévisions de la production atelier margarine 2020-2021

Figure N° 04 : Histogramme de la fiabilité des plannings et prévisions

Figure N°05 : Répartition des rebuts Fabrication margarine (2020-2021)

Figure N°06: Répartition des rebuts Fabrication shortening (2020-2021)

Figure N°07: Histogramme de la rotation de stock de la margarine et shortening (2020-2021)

Figure N° 08 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 1 (2020)

Figure N°09 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 2 (2020)

Figure N°10 : Pareto des arrêts non-planifiés Ligne 3 Shortening (2020)

Figure N°11 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine Ligne 1 (2021)

Figure N°12: Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 2 (2021)

Figure N°13 : Pareto des arrêts non-planifiés Ligne 3 Shortening (2021)

Figure N°14 : Evolution du taux d'arrêt dû aux ruptures (2020-2021) atelier margarine

Liste des tableaux

Chapitre II

Tableau N° 01 : Canevas tableau de bord de gestion

Tableau N°02: Les étapes de la construction des tableaux de bord par la méthode GIMSI

Chapitre III

Tableaux N°01 : Tableau de bord de la production atelier margarine

Tableau N°02 : Les rebuts de l'atelier margarinerie (en tonnes)

Tableau N°03 : Taux de rebut de l'atelier margarine

Tableau N°04: Calcule du produit fini conforme dans l'atelier margarine

Tableau N°05 : Taux de fiabilité des équipements dans l'atelier margarine

Tableau N°06 : Le stock Moyen atelier margarine

Tableau N° 07 : la rotation de stock de l'atelier margarine

Tableau N°08 : Les temps d'arrêts de l'atelier margarine (en jour)

Tableau N°09 : Les temps d'état (en jour) de l'atelier margarine

Tableau N°10 : Les taux de rendement de l'atelier margarine

Tableau N°11 : Les composantes des taux de rendement :

Tableaux N°12 : Les temps d'arrêts dus aux ruptures atelier margarine

Tableau N°13 : les taux d'arrêt dus aux ruptures atelier margarine

Tableau N°14 : Modèle de tableau de bord de la production atelier margarine

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre I :.....	Error! Bookmark not defined.
Le contrôle de gestion et la performance.....	Error! Bookmark not defined.
Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
Section 1 : Le contrôle de gestion.....	Error! Bookmark not defined.
Section 2 : La performance	Error! Bookmark not defined.
Conclusion	Error! Bookmark not defined.
Chapitre II :.....	Error! Bookmark not defined.
La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance....	Error! Bookmark not defined.
defined.	
Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
Section 1 : La mesure et l'évaluation de la performance...	Error! Bookmark not defined.
defined.	
Section 2 : Le pilotage de la performance.....	Error! Bookmark not defined.
Section 3 : Méthodes et démarches de conception d'un tableau de bord de gestion.....	Error! Bookmark not defined.
Conclusion	Error! Bookmark not defined.
Chapitre III :.....	Error! Bookmark not defined.
Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE	Error! Bookmark not defined.
Introduction.....	Error! Bookmark not defined.
Section 1 : Présentation de l'entreprise CO.G.B Labelle ..	Error! Bookmark not defined.
defined.	

Section 2 : L'évaluation et le pilotage de la performance de la production au sein de la CO.GB Labelle.....**Error! Bookmark not defined.**

Conclusion**Error! Bookmark not defined.**

Conclusion générale**Error! Bookmark not defined.**

Références bibliographiques**Error! Bookmark not defined.**

Annexes**Error! Bookmark not defined.**

Introduction Générale

Introduction Générale

L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel de plus en plus instable, marqué par une perpétuelle mutation. Ce qui lui impose d'accomplir en permanence des innovations de produits, de procédés et des recherches constantes de productivité et d'efficacité afin d'assurer sa pérennité et son développement.

La réussite de l'entreprise ne dépend pas seulement de ses données financières, ses bénéfices et de la rentabilité du capital investi, mais aussi de mettre en place un système de contrôle le plus fiable afin de piloter la performance globale de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est une fonction à part entière, dont le but est d'atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats en optimisant l'allocation des ressources. Donc le contrôle de gestion est un processus de pilotage de la performance exercés par les responsables opérationnels d'une entreprise avec l'appui du contrôleur de gestion, c'est ainsi qu'il contribue à mesurer la performance grâce à ces divers instruments : comptabilité générale, comptabilité analytique, la gestion budgétaire, les tableaux de bord ...etc.

La performance est un indice significatif de la valeur globale de l'entreprise, elle est multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique, c'est pour cela que plusieurs auteurs ont proposé de développer de nouveaux modèles d'évaluation de la performance qui regrouperaient les mesures financières et non financières.

Ainsi, l'entreprise doit se doter d'un instrument de mesure rapide et fiable dont les tableaux de bord de gestion constituent l'épine dorsale.

Le tableau de bord de gestion est un outil important, il est au cœur du management et de l'évaluation de la performance, il regroupe les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents, qui permettent aux responsables de piloter la performance, de souligner l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus et de mettre en place des actions correctives ou des améliorations.

En effet, le tableau de bord de gestion présente des caractéristiques intrinsèques pour jouer le rôle majeur dans le pilotage de la performance.

L'objet de notre travail est de mettre la lumière et de comprendre l'importance des tableaux de bord comme instrument de contrôle de gestion et dans le pilotage de la performance au sein des organisations, et plus particulièrement au sein de l'entreprise CO.GB Labelle. La problématique à laquelle nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponses

Introduction Générale

est de savoir : **Comment évalue-t-on la performance de la fonction de production au sein de GOGB Labelle à travers un tableau de bord ?**

Pour y répondre, nous nous sommes interrogées également sur plusieurs autres questions secondaires :

- Comment piloter la performance ?
- Comment élaborer un tableau de bord de gestion ? et quel est son rôle ?
- Quels sont les buts d'évaluation de la performance ?
- Quels sont les d'indicateurs pertinents mesurant la performance de la production au sein de Co.GG Labelle ?

Notre recherche est basée sur les hypothèses suivantes :

- 1) Le tableau de bord de gestion est un instrument de progrès, l'entreprise CO.G.B Labelle fait appel à son contrôleur de gestion pour élaborer périodiquement un tableau de bord dans l'objectif d'évaluer et d'améliorer sa performance
- 2) Pour une bonne gestion d'entreprise, le tableau de bord doit être synthétique, il contient des indicateurs significatifs et sa conception diffère d'une entreprise à une autre, la CO.G.B Labelle utilise sa propre démarche dans l'élaboration d'un tableau de bord.
- 3) Les entreprises et plus particulièrement la CO.GB Labelle, prend de plus en plus conscience de l'importance que pourraient avoir les tableaux de bord de gestion dans la mesure et le contrôle de la performance.

Pour traiter notre problématique et pour confirmer ou infirmer les hypothèses , nous avons suivi une démarche hypothético-déductive, qui nous a conduit à réaliser une recherche bibliographique, et cela en consultant plusieurs ouvrages et sites internet spécialisés dans la matière, ces études sont suivies d'une étude sur le terrain effectuée dans une durée d'un mois au sein de l'entreprise CO.GB Labelle, là où nous avons eu accès à des documents internes de l'entreprise et un ensemble de données qui nous ont permis de rédiger notre cas pratique portant sur l'élaboration des tableaux de bord de gestion de la production à travers des indicateurs de mesure de la performance de production.

C'est dans cet esprit que nous avons effectué notre travail qui s'articule autour de trois chapitres :

Introduction Générale

Le 1er chapitre intitulé « cadre théorique de contrôle de gestion et la performance.» est scindé en deux parties, la première portera sur une analyse théorique générale sur le contrôle de gestion, et la deuxième sera consacré à l'aspect théorique de la performance, ses différentes définitions, ses notions de base, les sources de la performance, ses différents types et nous mettrons un point sur les caractéristiques d'une entreprise performante.

Le 2eme chapitre intitulé « la mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance. » : Où nous essayerons d'expliquer le rôle des indicateurs des tableaux de bord de gestion et comment peuvent-ils constituer une meilleure façon d'évaluer la performance dans un premier lieu, ensuite nous allons expliquer le pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de gestion.

Le 3eme chapitre « évaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de la production cas pratique CO.GB Labelle. » sera consacré dans un premier temps à la présentation de l'entreprise CO.GB Labelle, son histoire, sa géolocalisation, et son organigramme, puis à partir des données fournies, nous allons construire des indicateurs de performance et les évaluer. Enfin, nous allons élaborer un modèle de tableau de bord consacré au pilotage de la performance de la production dans l'atelier margarinerie.

Chapitre I :

Le contrôle de gestion et la performance

Introduction

Suite aux changements et aux évolutions constantes auxquels les entreprises font face dans leur environnement, le contrôle de gestion prend une importance fondamentale dans le pilotage d'une entreprise. L'accroissement de la concurrence, les développements techniques et technologiques ont contribué à l'élargissement des fonctions de la discipline du contrôle de gestion.

Aujourd'hui, le travail du contrôleur de gestion n'est plus seulement basé sur la comptabilité de gestion, mais il prend également compte des autres aspects de l'entreprise (moyens humains, ressources...etc.), et surtout de la qualité et du degré d'atteinte de ses objectifs, qui va l'aider à développer un avantage concurrentiel. Seulement pour l'atteindre, il faudra veiller sur la performance de toutes les composantes de l'entreprise.

Ce présent chapitre aura pour objet le développement des points suivants :

- Le contrôle de gestion ;
- La performance dans l'entreprise.

Section 1 : Le contrôle de gestion**1. Définition du contrôle de gestion**

Le premier à avoir théorisé en 1965 la discipline du contrôle de gestion est Robert Anthony qui le définit comme étant « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »¹.

Pour Henri Bouquin (1994) « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus garantissant la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »².

A travers ces deux définitions, on retient que le contrôle de gestion est un processus visant à l'atteinte des objectifs d'une organisation tout en prenant compte de l'exploitation efficace des ressources dont elle dispose. Le contrôle de gestion est également un outil qui guide le manager dans les prises de décisions ; il a pour fonction le suivi en temps réel du déroulement de l'ensemble des activités ce qui lui permet d'analyser les écarts entre les réalisations et les objectifs et d'apporter des mesures correctives si nécessaire.

2. La démarche du contrôle de gestion

Considéré comme un processus, le contrôle de gestion comporte un certain nombre de phases nécessaires à la gestion et la réalisation des objectifs d'une organisation. Dans la vision classique du management, ce processus consiste à planifier, agir et vérifier. Le management a ensuite modernisé cette vision ; prenons pour exemple la boucle « PCDA » ; qui est un concept apparu en 1930 en Amérique, mais qui a été popularisé que plus tard par son application dans l'industrie japonaise grâce à l'ingénieur américain William Edwards Deming. Composé de quatre phases (Plan, Do, Check, Act) ; ce concept est un outil cyclique (appelé aussi le cycle PCDA) utilisé dans la gestion de la qualité des processus de gestion, car à travers ses quatre phases il a pour but :

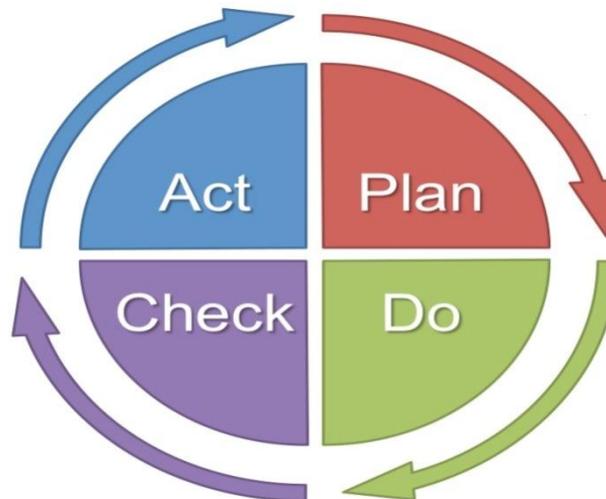
- La résolution des problèmes rencontrés durant le processus.

¹ Anthony, R.N ; « planning and control Systems » 1ere edition, MA, USA, The Harvard Business School ,1965.

² H.Bouquin ; « les fondements du contrôle de gestion » ; presse universitaire de France « que sais-je », N°2892, Paris ,1994.

- La recherche continue de l'amélioration.

Figure N°01 : La roue de Deming



Source : www.certification-qse.com

- **Phase 1** : La planification «Plan» est une phase fondamentale, qui prend en compte l'environnement de l'entreprise afin de prévenir et d'anticiper les phénomènes qui peuvent intervenir au cours du processus, elle consiste à :
 - La fixation des objectifs de l'entreprise.
 - La définition d'une stratégie en recueillant des informations sur l'environnement de l'entreprise, prise en compte des différents facteurs ainsi que l'analyse des rapports et des liens entre ses derniers (choix des couples produit/marché, investissement et désinvestissement, organisation et gestion des ressources humaines, outils de production et plan financier) et ce pour adopter les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs préalablement fixés.
 - La traduction de tous les éléments de la stratégie en données chiffrées et en actes opérationnels à travers les différentes politiques d'entreprise (commerciale, d'investissement et de gestion des ressources humaines).

- La budgétisation ; par la fixation des objectifs induits à court terme, qui dépendent des plans d'action à moyen terme, le tout en considérant les contraintes et les plans d'action choisis pour l'année à venir.

- **Phase 2 :** La phase «Do» c'est la phase de mise en œuvre des moyens dont l'entreprise dispose pour la réalisation des objectifs et l'application du plan d'action préétabli tout en respectant la budgétisation.

- **Phase 3 :** La phase «Check» est la phase qui contrôle les opérations mise en œuvre, elle a pour rôle le suivi et la vérification des réalisations en comparant les résultats réalisés à la fin de la phase 2 aux prévisions élaborées dans la phase 1, puis analyse les écarts obtenus ce qui lui permet de mesurer la performance de l'entreprise et l'efficacité du processus de gestion.

- **Phase 4 :** La phase «Act» est la phase phare de ce processus car après avoir mis la lumière sur les obstacles rencontrés par l'entreprise, elle a pour rôle d'y remédier et d'agir en apportant des actions correctives et en prenant les décisions adéquates à chaque situation et ce, grâce aux outils du contrôle de gestion.

3. Les outils du contrôle de gestion

Afin d'assurer le déroulement de la démarche citée ci-dessus, le contrôleur de gestion se munit des outils suivants :

3.1. La comptabilité générale

C'est un système d'organisation dans lequel des flux et des opérations sont traduits en terme financier :

- **La comptabilité générale :** Elle permet de dresser le bilan, puis le compte de résultat et d'affecter l'observation comparative ; ainsi les écarts dégagés seront analysés par le contrôleur de gestion pour pouvoir accéder à des actions correctives ; c'est pour cela que la comptabilité générale est considérée comme un outil de contrôle de gestion.

- **La comptabilité analytique :** C'est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non performance au

sein de l'entreprise, en se focalisant sur les calculs de rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centre de décision. La comptabilité analytique a plusieurs objectifs :

- Connaître les couts des différentes fonctions de l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évaluation de certains postes du bilan ;
- Indiquer les résultats des produits ;
- Permet d'établir des prévisions de charges et de produits courants ;
- Constater la réalisation et expliquer les résultats.

Ces deux derniers points relient surtout la comptabilité analytique et le contrôle de gestion.

3.2. Le budget

Outil de prévision, il s'occupe de traduire les objectifs et les plans stratégiques de l'entreprise en chiffres et programmes à suivre, les budgets sont ensuite affectés aux différents centres de responsabilité. Il représente également un indicateur qui permet de mesurer la performance financière de l'entreprise.

3.3. Les tableaux de bord de gestion

Il représente un outil de pilotage et d'évaluation et permet de contrôler la bonne réalisation des prévisions. Un tableau de bord de gestion est composé d'un ensemble d'indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) dont le rôle est d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise.

3.4. Les prix de session interne

Les prix de cession interne ont pour rôle d'évaluer l'apport des centres de responsabilité au résultat global de l'entreprise et ont pour objectif de motiver les responsables de centre, cet outil participe également à l'amélioration de la productivité et de la performance de l'entreprise.

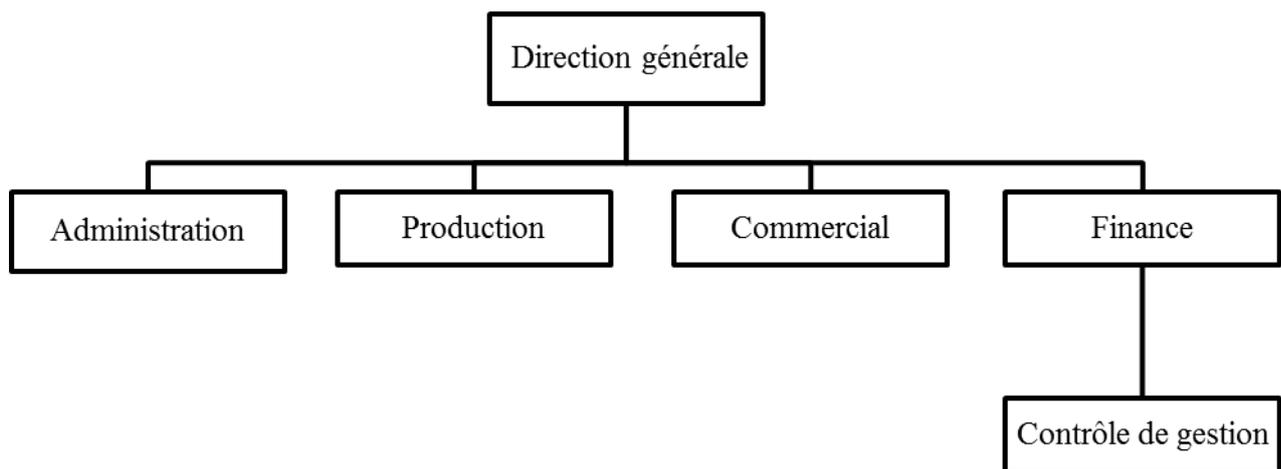
4. La position du contrôle de gestion dans l'entreprise

Le service contrôle de gestion est généralement présent dans les grandes entreprises, l'étude des structures organisationnelles met en évidence une multitude d'options dont deux possibilités.

4.1. Position fonctionnelle

Dans ce cas, le contrôle de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière.

Figure N°02 : La place du contrôle de gestion : La position fonctionnelle :



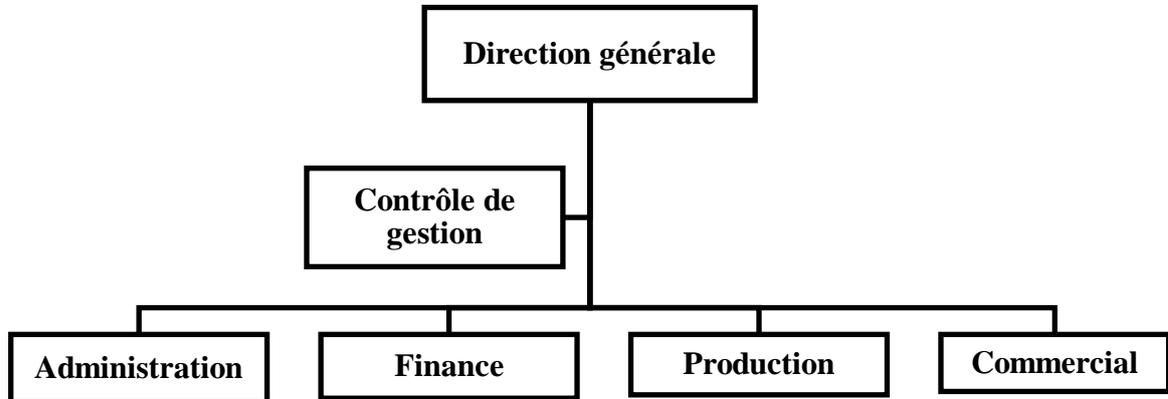
Source : Bouin X. & Simon. F-X. (2015). Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 4eme édition, DUNOD; p57.

Dans ce type d'organisation le rôle du contrôleur de gestion se limite à un service de comptabilité analytique (suivi à posteriori).

4.2. Positon d'état-major

Dans ce cas, le contrôle de gestion occupe une position de «staff», le contrôleur de gestion ne dispose pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité ; il intervient dans le processus de planification stratégique, dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs et dans la prise de décision à long terme c'est-à-dire ; les choix d'investissement et de partenariat.

Figure N°03 La place du contrôle de gestion : Fonction d'état-major :

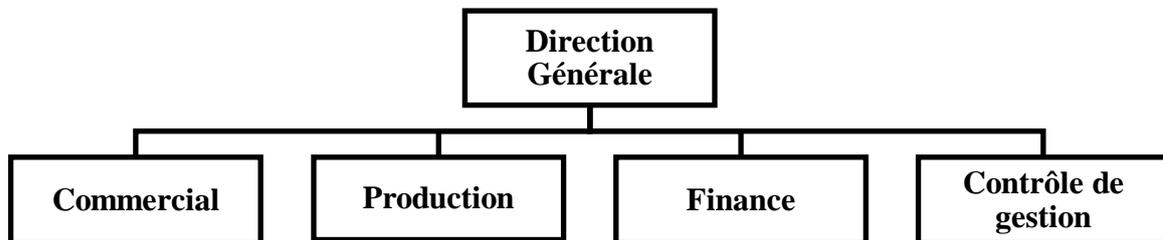


Source : Ibid ,p56

Dans ce type d'organisation, le contrôleur de gestion a pour rôle d'être un support pour les autres fonctions, pilote des activités de l'entreprise et animateur du système d'information.

4.3. Rattachement râteau

Figure N°04 : La place du contrôle de gestion : Rattachement en râteau :



Source : ibid; p57.

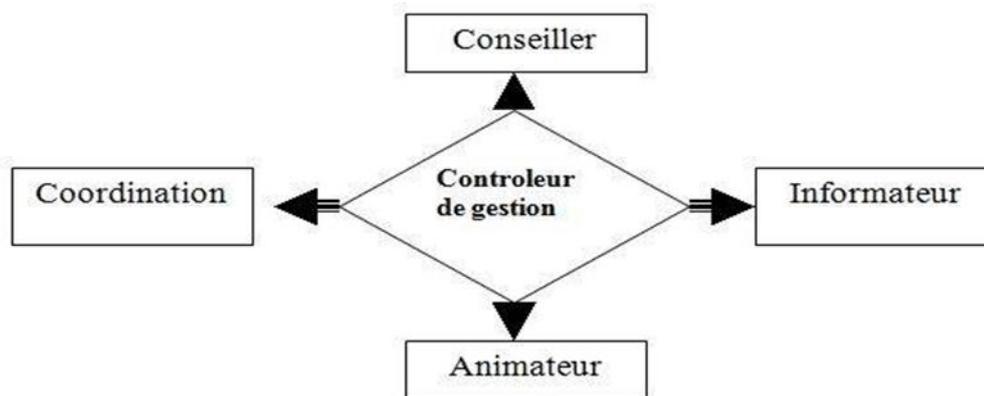
Dans ce cas, le contrôle de gestion se trouve dans la même position que les autres fonctions dans l'entreprise ; le rôle des responsables est de mettre en place des processus, orienter, diriger et ajuster pour veiller au bon fonctionnement et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

5. Les missions du contrôleur de gestion

Les missions confiées aux contrôleurs de gestion varient en fonction de la taille et de l'activité de la structure dans laquelle il évolue, plus l'entreprise est grande, plus sa mission sera spécialisée mais l'objectif est le même : la recherche de la performance.

On peut schématiser les missions du contrôleur de gestion de la façon suivante : définir les méthodes, animer les processus et coordonner laboratoire et le suivi de plan opérationnel et les budgets.

Figure N°05 : les métiers du contrôleur de gestion



Source : www.wikimemories.net

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets, au niveau de la conception, de l'animation, de la vérification de l'information :

- Elaborer et mettre en place les outils de reporting destinés à la direction générale et les analyses ;
- Etablir des prévisions : le contrôleur de gestion participe à la définition des objectifs puis réalise des études financière et économique, il élabore le plan à moyen terme ;
- Elabore et pilote le processus budgétaire : le contrôleur de gestion doit collecter, analyser et synthétiser les données budgétaires fournies par les centres de responsabilité et le département opérationnel ;
- Il effectue les rapprochements entre les états de la comptabilité et les résultats provenant des reporting et les tableaux de bord de gestion ;
- Il participe au paramétrage de certaines applications ainsi qu'à l'animation des réunions de projet en rapport avec les tableaux de bord et l'information financière ;
- Améliore les performances de l'entreprise.

6. Les rôles et visées du contrôle de gestion

Selon Philippe Lorino (1991), le contrôle de gestion :

- Gère non seulement les coûts mais aussi la valeur par la construction d'indicateurs de performance ;
- Gère le changement dans une dynamique de progrès continu, par une pratique permanente d'analyse et de diagnostic ;
- Construit les moyens du pilotage, assurant la convergence des comportements.³

De ces propos, nous pouvons relever que la mission du contrôle de gestion est le pilotage de la performance. Le contrôle de gestion améliore l'agilité de l'entreprise par des évaluations et des analyses permanentes, offre une visibilité des indicateurs et fournit aux responsables les informations essentielles à la prise de décision.

Section 2 : La performance**1. Les définitions et notions de base de la performance****1.1. Les différentes définitions**

La performance vient de l'ancien français « performer » qui signifie « accomplir, exécuter ».

Le terme performance est couramment utilisé et étudié dans son concept, sa mesure, son mode de gestion dans le milieu organisationnel pour désigner le niveau d'excellence et de réalisation des objectifs ; cependant, bien qu'il soit largement utilisé, la notion de performance est toujours été ambiguë comme le remarque Bourguignon, sa définition ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; pour cela nous allons retenir certaines définitions des auteurs :

Selon bourguignon (1996) « la performance est la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat, mais la performance bien désigne aussi le résultat que les actions ont permis de l'atteindre »⁴.

³ Lorino Philippe, le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités –DUNOD entreprise 1991.

⁴ Bourguignon, A, définir la performance, une simple question de vocabulaire ?, in A.M, 1996.

Pour Lorino (2001) définit la performance comme « un ensemble d'éléments qui contribuent à la création de valeur de l'entreprise, ou plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu »⁵.

Lorino « la performance est ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégique »⁶.

D'après ces définitions, on retient que la performance est non seulement un résultat chiffré, mais c'est le niveau de réalisation des objectifs par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

D'ailleurs dans le champ de la gestion on peut regrouper la signification de la performance autour de trois sens, à savoir :

❖ **La performance est un résultat :**

La performance est associée à plusieurs termes : mesure, management, évaluation, pilotage...Etc. Mais dans tous les cas, la performance reste toujours associée à un objectif et une mesure. En particulier, elle est attachée à la réalisation d'un objectif, elle est justifiée par une mesure qui donne le résultat obtenu au regard de l'atteinte de cet objectif ; Solle et Robby (2003) affirment de l'autre part que « la performance est une variable qui se construit dans le temps et dans l'action collective »⁷.

Selon Berrah (2002) « une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle annonce, pourvu que ces objectifs soient cohérents avec le contexte de l'entreprise »⁸.

Nous considérons de plus que la performance est le résultat d'une comparaison entre les objectifs atteints et la mesure du degré de leur atteinte, de même, Burlaud en 1995, voit que la performance contient la notion résultat qui identifie un « niveau de réalisation des objectifs »⁹.

⁵ Lorino P (1998), méthodes et pratiques de la performance ; le guide du pilotage, les éditions d'organisation, p235.

⁶ Ibid, p18

⁷ Solle, G & Robby, de la conception des innovations managériales en contrôle de gestion ; quelles propositions ? association francophone de comptabilité, Edition 2003.

⁸ Berrah, L, l'indicateur de performance, concept et application, cepadues, 2002.

⁹ Burlaud, A, Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle, archive ouverte en HAL, science de l'homme et de la société.

❖ La performance est une action :

Selon Baird « la performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps »¹⁰.

La performance signifie une action, un processus, la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité, dans la même logique Pesqueux affirme que « il y aura performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation »¹¹; la performance est les efforts et actions engagés pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'amélioration de cette dernière.

❖ La performance est un succès :

Le succès est lié à l'exécution d'une action qui implique des étapes, selon Castelnau « en effet, la performance d'entreprise se réalise avant tout par rapport à ses ambitions déterminées dans ses propres objectifs, elle se vérifie ensuite sur son marché »¹²; la mesure de performance dans ce cas a pour rôle de vérifier le succès rattaché à l'atteinte des objectifs; ce succès dépend d'un jugement de valeur, de l'objectif fixé et de son atteinte.

1.2. Les notions de base de la performance

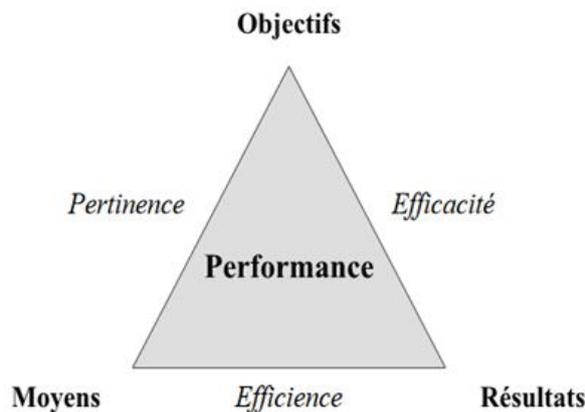
La performance est le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, être performant, signifie être efficace et efficient tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs (la pertinence). Patrick Gilbert (1980) a schématisé la performance sous une forme appelée « le triangle de la performance ».

¹⁰ Baird L, managing performance, Johan wiley& sons, 1986, 176pages.

¹¹ Pesqueux.Y.La notion de performance globale, forum international ETHICS, Tunisie, 2004, p13.

¹² Castelnau J, le pilotage stratégique, mobiliser l'énergie collective, édition d'organisation, 1999, 237 pages.

Figure N°06: le triangle de la performance



Source : Gilbert. P. le contrôle de gestion dans les organisations publiques, édition d'organisation, Paris, 1980.

Les sommets objectifs et résultats sont liés par **l'efficacité**, qui permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs fixés.

Les sommets résultats et moyens sont liés par **l'efficience**, qui permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs en minimisant les moyens employés.

Enfin, la relation entre les moyens et les objectifs est conditionnée par **la pertinence**, qui permet de savoir si l'entreprise a la capacité de réaliser ses objectifs tout en minimisant les coûts et moyens employés, **l'efficacité** et **l'efficience** sont alors deux concepts indissociables.

2. Les sources de la performance

Pour obtenir une performance, il est important de savoir d'où elle provient et quels sont les paramètres quantitatifs et qualitatifs et sources qui déterminent la valeur de cette dernière.

2.1. Les sources internes

La source de performance interne de l'entreprise provient de la liaison de ces trois performances :

- **La performance humaine** : Définit la performance des collaborateurs d'organisations dont le rôle est la gestion sociale et l'amélioration continue à travers la motivation, l'encouragement et la formation des employés.

- **La performance technique :** Représente la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre les investissements d'une manière efficace.
- **La performance financière :** Elle est vue comme un aspect quantitatif de la performance, elle s'apprécie à travers des documents comptables, et elle représente l'aptitude à mobiliser et employer les moyens financiers efficacement.

2.2. Les sources externes

La source de performance externe de l'entreprise provient de son environnement dans ce cas nous parlons de satisfaction des clients, qui est une source fondamentale de performance, de concurrence dont la source est la capacité à obtenir un avantage concurrentiel, la qualité des relations avec collaborateurs externes à l'entreprise tel que les fournisseurs.

3. Typologie de la performance

3.1. La performance organisationnelle

Cette performance résulte de la façon dont l'entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs et comment elle procède pour les réaliser. Il existe quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composantes de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

La valeur de l'organisation dépend dans ce cas ; de l'efficacité de sa structure, de sa capacité à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs ainsi que de son système de communication et de circulation d'information.

3.2. La performance stratégique

Elle représente la performance à long terme, en associant la performance à la stratégie nous pouvons définir la performance stratégique comme étant la capacité de l'entreprise à

réaliser ses objectifs d'une manière efficace par la stratégie choisie, les facteurs de la performance stratégique sont :

- La croissance des activités ;
- Une stratégie bien pensée
- Le dynamisme de la culture de l'entreprise ;
- Le système de motivation et de volonté des membres ;
- La capacité de l'entreprise à créer de la valeur ;
- La qualité du management opérant dans l'entreprise ;
- La qualité du produit et la maîtrise de l'environnement.

La performance stratégique assure la pérennité de l'entreprise, et lui garantit une stabilité dans son environnement.

3.3. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle représente la manière dont la performance est obtenue dans le cadre de l'environnement concurrentiel.

Etant instable, l'environnement concurrentiel demande à l'entreprise beaucoup d'efforts ; et pour se faire une place, elle se munit de pratiques telles que la démarche d'anticipation ou la stratégie de différenciation, qui vont lui permettre d'améliorer ses capacités à créer de la valeur, d'améliorer sa compétitivité, de dominer le jeu concurrentiel et par conséquent gagner en performance.

3.4. La performance humaine et sociale

La performance humaine est indissociable des autres types de performance, car elle est indispensable pour l'atteinte de ses dernières. La performance humaine et sociale résulte de la capacité des salariés à prendre des initiatives, de leurs compétences et de leur degré de contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les facteurs de l'efficacité humaine sont :

- La motivation des employés ;

- Les compétences apportées par les employés ;
- Une bonne communication entre les employés ;
- Le partage d'un langage commun ;
- Le partage de valeur commune.

Ces derniers facteurs nous rappellent les concepts de culture d'entreprise, ainsi nous pouvons déduire que l'atteinte de l'efficacité humaine contribue à l'amélioration de l'image de l'entreprise et de la culture d'entreprise, voire à l'obtention d'une culture de performance.

4. Les caractéristiques d'une entreprise performante

Plusieurs caractéristiques ont été soulevées pour parler d'une entreprise performante, on appelle une entreprise performante :

- Une entreprise qui est durablement profitable
- Une entreprise pérenne
- Une entreprise qui produit et vend mieux que ses concurrents.
- Une entreprise qui atteint ses objectifs et finalités dans les délais déterminés.
- Une entreprise compétitive.
- Une entreprise efficace et efficiente reposant sur la flexibilité de son personnel.
- Une entreprise qui prend des décisions rapides.
- Une entreprise qui crée de la valeur innovante.
- Une entreprise réactive qui s'améliore et progresse constamment et durablement.

Conclusion

Le contrôle de gestion est un processus qui se base sur l'anticipation par la mise en œuvre de prévisions, sur l'évaluation et le contrôle des réalisations tout en se servant des outils dont il dispose, et ce dans le but de corriger les manques, de s'améliorer et d'atteindre la qualité.

La performance est appréciée et pilotée à travers les tableaux de bord de gestion, elle représente un avantage pour l'entreprise qui la détient et qui la maîtrise. On en conclue que la performance est l'objet central du contrôle de gestion à travers le lien qu'il y a entre eux qui est le pilotage et la recherche de l'excellence.

Chapitre II :

La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance

Introduction

Les parties prenantes ainsi que l'aspect multidimensionnel de la performance la rendent difficile à appréhender, afin de pouvoir la maîtriser et l'améliorer ; il est fondamental de la mesurer, d'évaluer son état de développement pour arriver à atteindre les objectifs et se surpasser.

Apprécier les résultats de la performance ne suffit plus, la venue de l'ère industrielle, le développement technique et technologique, la mondialisation et la financiarisation de l'économie, l'intensité concurrentielle ont été des facteurs déterminants pour justifier la nécessité de piloter la performance, ce qui nous a amené à développer les points suivants :

- La mesure et l'évaluation de la performance à travers les indicateurs ;
- Le pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de gestion.

Section 1 : La mesure et l'évaluation de la performance**1. Notions sur la mesure de la performance**

Mesurer la performance d'une entreprise consiste à évaluer et apprécier ses capacités de réalisation. Pour rendre la performance mesurable, il est nécessaire de traduire les données en chiffres, ces données peuvent être de nature qualitative ou quantitative, leur évaluation permet de faire ressortir des écarts de réalisations, soit par la comparaison entre les réalisations passées et les réalisations actuelles (a posteriori), soit par la comparaison entre les objectifs (traduit en prévision) et les réalisations (a priori).

2. La mesure et l'évaluation de la performance

Afin d'évaluer la performance, les entreprises se servent d'indicateur comme outil de mesure :

2.1. Définitions sur les indicateurs de performance

Tout d'abord il est convenable de savoir qu'est-ce un indicateur :

Selon Alain Charles Martin et Ahmed Silem :

Un indicateur est une « Notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné »¹³.

Pour Pierre Voyer (2002) « un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »¹⁴.

Un indicateur représente un outil de mesure, qui fournit des informations pertinentes sur un résultat obtenu ou sur l'état d'un fait réel dans une organisation.

L'indicateur constitue un outil indispensable à la gestion de la performance, il apporte les informations et les paramètres nécessaires à l'appréciation de cette dernière ; D'après

¹³ Alain Charles Martin et Ahmed Silem (dirigé par) ; lexique de gestion ; 6eme édition 2003, édition Dalloz, Paris, p284.

¹⁴ Pierre Voyer ; tableau de bord de gestion et indicateurs de performance ; 2eme édition, saint- Fay-presse de l'université de Québec, 2009, p446.

Philippe Lorino « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat»¹⁵.

Selon Fernandez Alain : « un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale»¹⁶.

A partir de ces définitions, nous pouvons déduire qu'il existe un ensemble d'indicateurs qui mesurent la performance et qui contribuent à sa gestion, depuis ces indicateurs, nous pouvons analyser et comparer la réalisation et le degré de réalisation des tâches par rapport aux objectifs, obtenir des informations pertinentes, surveiller les évolutions dans chaque fonction de l'entreprise et mettre la lumière sur les manques à corriger et à améliorer.

2.2. Les types d'indicateurs de performance

2.2.1. Selon le type d'information transmise

➤ **Indicateur d'alerte :**

Il a pour rôle de signaler un état anormal, un dysfonctionnement ou une irrégularité ou le franchissement d'un seuil critique, un risque imminent nécessitant l'engagement d'une action.

➤ **Indicateur d'équilibration :**

Ce type est étroitement lié aux objectifs d'une entreprise, il sert de guide aux décideurs, il a comme mission d'informer ce dernier de l'état du paramètre mesuré par rapport aux objectifs ; il leur permet de savoir si les objectifs seront atteints, si il faut engager des mesures correctives ou réaffecter les ressources.

➤ **Indicateur d'anticipation :**

¹⁵ Lorino P, « méthode et pratiques de la performance », éditions d'organisation, Paris, 2003, p130.

¹⁶ Fernandez Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme édition EYROLLE, Paris, 2011, P105.

2.2.2. Selon ce qu'ils mesurent

Il a pour objet la prévision, il informe les décideurs des besoins éventuels, il permet d'anticiper sur une situation et il permet aussi de connaître l'impact d'une prévision sur une activité.

➤ Indicateur d'efficacité :

Permet de mesurer l'efficacité en comparant les résultats obtenus et les résultats prévus; plus l'entreprise se rapproche de ses prévisions plus elle est efficace.

➤ Indicateur d'efficience :

Permet de mesurer l'efficience en comparant entre les résultats obtenus et les ressources mises en œuvre ; l'entreprise est dite efficiente que lorsqu'elle réussit à atteindre ses réalisations prévues en minimisant ses ressources.

➤ Indicateur de capacité :

Permet de mesurer la capacité de production par le rapport entre les quantités qui peuvent être produites et le temps de production nécessaire.

➤ Indicateur de productivité :

Désigne le rapport entre les résultats de la production et les ressources mis en œuvre pour la production.

➤ Indicateur de qualité :

Permet de mesurer la qualité par la relation entre la production totale et la production non-conforme, on parlera de qualité lorsque le total de produits conformes se rapprochera du total produit.

➤ Indicateur de compétitivité :

Mesure la relation de l'entreprise avec ses concurrents et son environnement extérieur ; plus l'entreprise domine le marché plus elle gagne en compétitivité.

➤ Indicateur de rentabilité :

C'est le taux par lequel l'entreprise apprécie le rapport entre les investissements et les bénéfices réalisés.

➤ **Indicateur d'effectivité :**

Cet indicateur représente la combinaison de l'efficacité et de l'efficience ; il permet de mesurer la pertinence des actions réalisées.

2.3. Les étapes de construction des indicateurs de performance

1) Définition du champ de mesure :

En premier lieu, nous devons savoir ce qu'on doit mesurer, identifier ce à quoi il faudrait nous intéresser.

Le champ de mesure est propre à chaque entreprise, car il dépend de ce qu'elle recherche et de ses propres critères, une fois le champ choisi, il devient le terrain des actions à mettre en œuvre.

2) Choisir les objectifs :

Après avoir défini un champ de mesure, il convient de mettre l'accent sur le but que l'on souhaite atteindre, de définir les objectifs à rechercher dans ce champ de mesure.

3) Identifier des variables :

Il s'agit des éléments que l'on doit suivre dans les champs de mesure choisis, il est possible de suivre une ou même plusieurs variables, afin de suivre l'évolution et de connaître l'état d'avancement de la réalisation des objectifs.

4) Choisir des paramètres mesurables :

Cette étape permet de sélectionner les paramètres qui sont susceptibles d'avoir un impact sur le résultat et sur le degré de réalisation d'un objectif tel que ; les prix de vente, les frais et charge... etc.

5) Sélection et validation des indicateurs :

Dans cette étape de la démarche se fait la combinaison des paramètres choisis pour réussir à déduire des indicateurs pertinents.

En dernier lieu, vient la validation des indicateurs qui résulte de la cohérence de ces derniers avec les objectifs fixés et le champ couvert choisis.

2.4. Les critères d'un bon indicateur

Afin de pouvoir mesurer la performance et l'améliorer, un indicateur doit être :

- **Finalisé** : Il doit être attaché à un but et orienté vers la mesure de la réalisation des objectifs poursuivis.
- **Constructible** : Il doit être facile de collecter des données pour la construction d'un indicateur, cet indicateur doit être facile à réaliser et simple à calculer et à interpréter.
- **Accessible** : Il doit permettre l'accès à l'information et avec un coût d'obtention acceptable.
- **Temporel et actualisé** : L'indicateur doit être établi pour une période donnée, il doit également être mis à jour et rafraîchi afin d'améliorer l'exactitude de son résultat.
- **Fiable** : Il doit produire le même résultat de façon constante lorsqu'il est soumis aux mêmes circonstances.
- **Ponctuel** : l'indicateur doit être disponible en temps voulu.
- **Contrôlable** : Il doit permettre de réaliser et d'engager des actions lors de son suivi afin d'en contrôler le résultat.

2.5. Le rôle des indicateurs de performance

Les principaux rôles des indicateurs sont :

- **Informé** : un indicateur est une information sur quelque chose, cette information permet à l'entreprise de mesurer et d'évaluer le résultat de la politique qu'elle a mis en œuvre.
- **Diagnostiquer** : Les indicateurs permettent de ressortir l'écart qu'il y a entre la mesure de l'indicateur et la valeur considérée comme normale.

- **Prévoir** : Les indicateurs permettent de prévenir des éléments susceptibles de provoquer des dysfonctionnements, de préciser les moyens nécessaires pour mener des actions correctives et de suivre l'évolution des actions engagées.

Autrement dit, les indicateurs consistent à déterminer l'état de l'entreprise, de suivre son développement, de mesurer ses forces et faiblesses, d'évaluer les écarts de réalisation et d'informer les décideurs de son fonctionnement et du degré de la performance acquise.

Section 2 : Le pilotage de la performance

1. Définition du pilotage de la performance

Apparu suite aux évolutions de l'environnement des entreprises; le pilotage est une discipline récente qui se sert d'outil et de technique sophistiqué pour guider une entreprise à réaliser ses objectifs d'une manière optimale, avant cela, les entreprises se servaient uniquement d'un contrôle budgétaire et d'une comptabilité analytique, les facteurs tels que la mondialisation, les progrès techniques et technologiques, et l'intensification de la concurrence ont fait de la performance un objectif à atteindre.

Le pilotage de la performance est le contrôle des réalisations des objectifs de l'entreprise, il est considéré comme un processus dynamique qui se sert du contrôle de gestion comme outil pour planifier, analyser et mesurer la performance et la réguler si besoin.

2. Les acteurs du pilotage de la performance

Le pilotage de la performance inclut les acteurs suivants :

2.1. La direction

Dont le rôle est de définir les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise, prendre des décisions ou des mesures de régulation, contrôler et suivre le déroulement des activités de l'entreprise avec l'appui du contrôleur de gestion qui sert à la direction de conseiller et de technicien.

2.2. Les responsables de service

Qui sont les différents dirigeants opérationnels de l'entreprise dont la fonction est de communiquer les décisions de la direction ainsi que les objectifs, piloter les processus et les ressources humaines.

2.3. Les collaborateurs

Qui représentent l'ensemble des employés dont la motivation et l'efficacité influe directement sur la performance.

3. Les missions du pilotage de la performance

Le pilotage de la performance a pour fonction la régulation et l'apprentissage :

- En situation de surperformance, il a pour mission d'en analyser les causes et de répliquer ;
- En situation de sous-performance, il a pour mission de mettre en place des plans d'actions pour s'améliorer ;
- Le pilotage de la performance a également pour but l'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise.

4. Les outils de pilotage de la performance

Le pilotage de la performance se fait à travers les tableaux bord de gestion :

4.1. L'évolution de la notion « tableau de bord »

Les origines des tableaux de bord de gestion remontent au début du 20ème siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle.

Ensuite, entre les années 20 et 40 ont enregistré une évolution des méthodes de contrôle de gestion caractérisées à cette époque par le contrôle budgétaire.

En effet, c'est vers les années 40, aux Etats-Unis que les tableaux de bord ont apparus réellement. Au début le terme « tableau de bord », signifiait une mise en circulation d'une masse donnée et de documents dans l'organisation, il véhiculait l'information vers le centre.

Ce n'est qu'aux années 60, que certaines grandes firmes ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne des informations quantitatives, ce qui correspond réellement à une notion de tableau de bord indépendante du contrôle de gestion.

En outre, durant les années 80, le tableau de bord représentait un outil de reporting, c'est durant les années 90, qu'il a évolué vers une approche plus orientée sur des plans d'actions, plus engagée.¹⁷

4.2. Définitions sur les tableaux de bord de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de différentes définitions on cite parmi eux :

H. Bouquin, a défini les tableaux de bord « comme un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçu pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »¹⁸.

Selon M. Leroy « 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 d'en rendre compte »¹⁹.

Alors que pour A. Fernandez « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage (proactif) d'une ou plusieurs activités dans le cadre, d'une démarche de progrès, il contribue à réduire l'incertitude et à faciliter la prise de risque inhérente à toute décision, c'est instrument d'aide à la décision »²⁰.

En effet, les tableaux de bord de gestion sont des outils de plus en plus utilisés dans les entreprises car ils offrent des informations précises sur des objets donnés qui permettent de répondre au mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

Les informations fournies doivent aider les managers à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entamées.

4.3. Les caractéristiques des tableaux de bord

Un tableau de bord de gestion contient généralement quatre (4) éléments essentiels qui sont :

¹⁷ M.LEROY, « le tableau de bord au service de l'entreprise » ; édition d'organisation, 2001, P20

¹⁸ H.Bouquin, « le contrôle de gestion », édition PUF, 2003, P397-398.

¹⁹ M. Leroy, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, P14.

²⁰ A. Fernandez, « contrôle de gestion », 4eme édition Dunod, 2005.

- 1) Un tableau rassemblant les indicateurs pertinents (avec une qualité de données, et limitation à l'essentiel)
- 2) Un graphique pour présenter l'information la plus représentative des données du tableau, ces présentations doivent être lisibles et interprétables, accessibles à ses destinataires qui ne sont forcément des techniciens de chiffre.
- 3) Un commentaire, clair, précis et concis donnant les indicateurs sur les actions achevées, en cours et à venir.
- 4) Un écart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

4.4. Les types de tableau de bord

Il existe trois types de tableau de bord qui sont présentés comme suit :

4.4.1. Tableau de bord d'activité

Les dirigeants mettent en place un tableau de bord d'activité dont la commande, est souvent passée sous forme de recherche d'indicateurs pertinents pour le réaliser.

Ce type de tableau de bord présente un bon nombre d'inconvénients qui rendent la prise de décision plus complexe, car il comporte beaucoup d'informations, il est destiné à tout le monde, ainsi, il ne permet pas de suivre la manière de réaliser ses objectifs.²¹

4.4.2. Le tableau de bord de pilotage

Ce type est considéré comme une préoccupation des décideurs, il a pour obligation de clarifier, convaincre, diffuser et partager l'essence de son métier, car quel que soit le niveau de décideur ou de son objectif à réaliser, leur fondement d'efficacité, est un art de faire ce qu'il doit atteindre.

Il s'agit principalement de bien préparer, structurer et formaliser le « comment faire » de leurs actions.²²

4.4.3. Le tableau de bord de projet

Le projet possède une date de début, une date de fin, et surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire. Or, l'autre caractéristique majeure porte sur la structure des actions qui le constituent, formés de grandes phases, chaque phase est

²¹ J. SAULOU, « tableau de bord pour décideurs qualité », 2ème édition, édition AFNOR, France, Janvier 2008, P31-33

²² Ibid., P 33-34

constituée d'activités, et chaque activité porte plusieurs tâches. En fait, ces types de tableaux de bord abondent, en raison de l'existence de logiciels adaptés, sachant que toute donnée du projet peut, à la demande, alimenter un tableau de bord.²³

4.5. Le rôle et la mission des tableaux de bord de gestion

Les missions du tableau de bord en fonction de la forme que l'outil revêt, elles dépendent de la représentation de l'organisation que l'on souhaite voir figurer dans l'instrument, et les fonctionnalités que l'on visage de lui attribuer ;

- Tableau de bord, outil de dialogue et de communication :
 - Il assure un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.
 - Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats, les faiblesses et les points forts.
 - Il joue le rôle d'intégration en permettant d'avoir un niveau hiérarchique donné, un langage commun en ayant tous les mêmes paramètres.
 - Il permet de demander des moyens supplémentaires ou des directrices plus précises.
- Un tableau de bord comme un instrument de contrôle et comparaison et d'amélioration:

Pour piloter la performance de tableau de bord :

- Offre à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire.
- Attire l'attention sur le point important de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues.
- Permet aux gestionnaires de détecter les points faibles et les anomalies et prendre ainsi les actions correctives adéquates.
- Un tableau de bord, outil d'animation et de motivation :

«De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation»²⁴;

²³ Ibid., P34-36

²⁴ S.A.LALAMA ; « conception et mise en place des tableaux de bord de gestion : cas d'une société de confection, mémoire de master en contrôle de gestion, Maroc, sep2004. P13.

- Les tableaux de bord développent la réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et entre les différents acteurs d'une unité.
- Les tableaux de bord stimulent la motivation des équipes et leur cohésion.
- Les tableaux de bord offrent la possibilité de s'autocontrôler et aider les dirigeants à atteindre leurs objectifs stratégiques.
 - Tableau de bord, en tant qu'outil d'aide à la décision :

D'après M. Leroy « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée »²⁵.

- Le tableau de bord permet à son utilisateur de se projeter en avant et d'obtenir des informations afin d'établir des prévisions.
- Il donne des informations sur les points-clés de gestion.
- Il doit détecter les points faibles et les compléter par une analyse des causes de ces phénomènes
- Permet de mettre en œuvre des actions correctives.
 - Tableau de bord, comme outil de pilotage et de management :

Tableau de bord est considéré comme un outil de pilotage puisqu'il :

- Permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés.
- C'est un instrument d'aide à la réflexion.
- Permet d'obtenir une approche globale d'un système, du fait qu'il soit à la base une représentation réduite.
 - Tableau de bord comme outil de management car :
- Le tableau de bord permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe.
- Il détecte les points forts et les points faibles.
 - Il interprète les résultats et s'engage à résoudre les problèmes.
 - Il recherche la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines.

²⁵ M.Leroy, « tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, 2001, P31.

- Le tableau de bord, comme outil d'alerte et de diagnostic :
 - Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte d'actions.
 - Il permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés.
 - Il attire l'attention des responsables sur les écarts les plus significatifs ou exceptionnels dégagés.

4.6. L'objectif des tableaux de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide au management, son objectif comporte deux volets distincts : un volet pour le constat, destiné au reporting ; et un volet pour l'action, destiné au pilotage.²⁶

- ✓ Son côté reporting (une vision verticale des résultats) : Permet à rendre des comptes sur les résultats obtenus, et à dialoguer entre les différentes fonctions et les niveaux hiérarchiques. Il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique.

Il fournit les informations essentielles significatives et rapides pour faciliter la prise de décision des responsables.

- ✓ Son côté action (le pilotage), (une vision multidimensionnelle) : les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entamées.

Ces données permettent de suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus par ceux-ci.

4.7. Les instruments de conception d'un tableau de bord

La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite un certain nombre d'instruments mais aussi des inducteurs pertinents et efficaces.

Les instruments les plus performants sont : les écarts, les ratios, les graphiques, les tableaux et clignotants.

²⁶ K.Fontaine Gavino& A. Zambeau, « Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine », collection les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, décembre 2005, p15.

- **Les écarts :**

Selon B.Doriath :« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre un cout prévu et cout réalisée, entre quantité allouée et quantité consommée »²⁷.

Le contrôle de gestion permet le calcul d'un certain nombre d'écarts, il s'agit de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire des tableaux de bord.

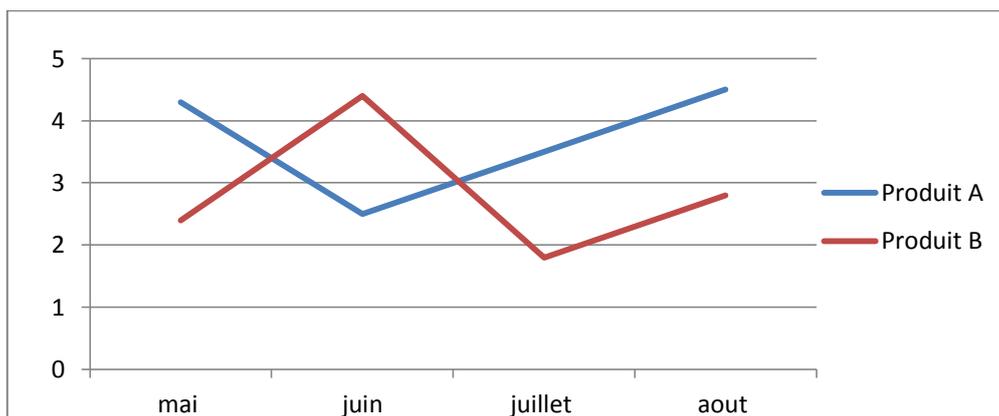
- **Les ratios :** Ce sont les rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

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

- **Les graphiques :** Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance ou bien une répartition entre divers éléments, il est l'outil privilégié des tableaux de bord ; on peut y trouver plusieurs formes, les plus utilisés sont : les courbes, les histogrammes, les camemberts...etc.
 - **Les courbes :** Permettent de visualiser rapidement des tendances, des progressions des indicateurs sur un espace-temps données.

²⁷ B.Doriath, « le contrôle de gestion en 20 fiches », 5eme édition, Dunod, Paris 2008, p72

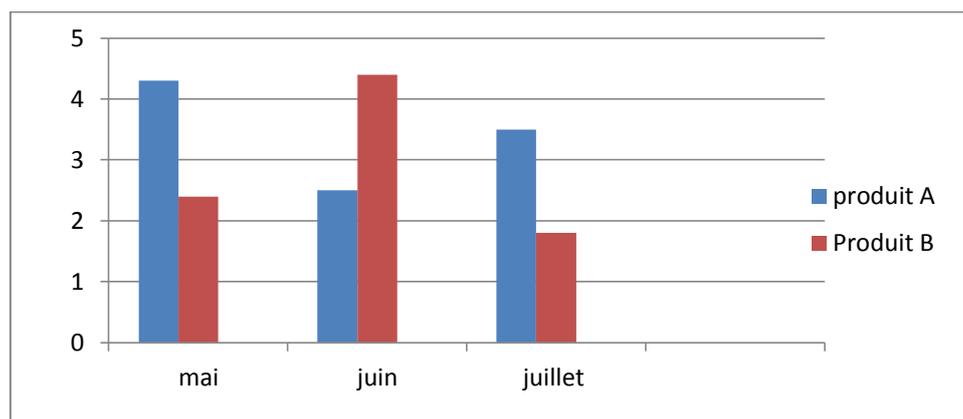
Figure N°01 : Courbes de progression



Source : Réalisé par nous-même.

- **Les histogrammes :** Ils représentent un ensemble de données de même nature, attachées à une période de temps, ils sont représentés par des barres ou encore des bâtons verticaux, qui permettent de donner une vision globalisée de l'évolution d'une situation, ils sont utilisés aussi afin de faciliter la comparaison des valeurs.

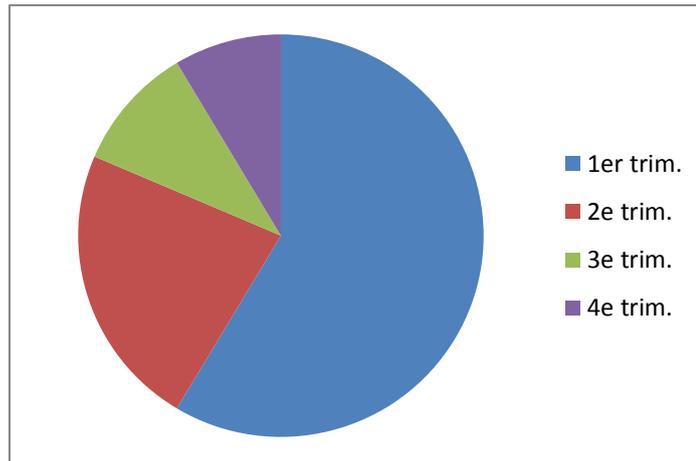
Figure N°02 : Histogramme d'évolution



Source : Réalisé par nous-même.

- **Le camembert :** Appelé aussi diagramme circulaire, il représente une catégorie de données qui forment un ensemble. Au total le camembert égal à 100 pour cent ; la taille de chaque part est proportionnelle à sa valeur dans l'ensemble.

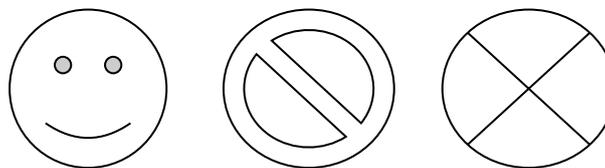
Figure N°03 : Représentation en camembert



Source : Réalisé par nous-même.

- **Les clignotants** : Ce sont des signaux visuels qui font ressortir les écarts significatifs après une comparaison de la valeur de l'indicateur avec seuil limité.

Figure N°04 : Exemple des clignotants



Source : Réalisé par nous-même.

4.8. La conception générale d'un tableau de bord de gestion

Tableau N° 01 : Canevas tableau de bord de gestion

Tableau de bord du centre			
Paramètres économiques	Résultat	Objectifs	Ecart
Rubrique 1 : <ul style="list-style-type: none"> • Indicateur A : • Indicateur B : Rubrique 2 :			

Source : Réalisé par nous-même.

- **La zone « paramètres économiques »**, comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur et présenter un poids économique significatif.
- **La zone « résultats »**, ces résultats peuvent être présentés par période ou/et cumulé. Ils concernent des informations relatives à l'activité, et on trouve souvent aussi des éléments sur les performances financières du centre de responsabilité
- **La zone « objectifs »**, dans cette zone apparaissent les objectifs de la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectifs du mois, où accumulés)
- **La zone « écarts »**, ces écarts sont exprimés en valeurs absolues ou relatives. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

4.9. Les principes de conception des tableaux de bord**• La cohérence avec l'organigramme :**

Le découpage des tableaux de bord doit respecter le découpage de responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de la firme, les tableaux de bord doivent calquer sur celle de la structure d'autorité, ainsi donc, chaque centre de responsabilité dispose d'un tableau de bord.

• Un contenu synoptique et agrégé :

Ce principe consiste à sélectionner les informations les plus essentielles et importantes pour la gestion du responsable concerné. Ce choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport aux champs d'actions et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synoptiques.

• Une rapidité d'élaboration et de transmission :

Les tableaux de bord doivent être confectionnés dans les dix jours qui suivent la période concernée, cette rapidité doit l'emporter sur la précision ; il est préférable d'avoir des éléments réels estimés que des données réelles précises mais trop tardives, La fiabilité de ces estimations dépend :

- La rapidité par laquelle les responsables peuvent caractériser l'activité économique qu'ils pilotent.
- Des derniers résultats connus, diffusés par la comptabilité générale et analytique.

Le tableau de bord joue un rôle principal car il permet d'alerter le responsable sur sa gestion afin de mettre en place des actions correctives rapides et efficaces.

Section 3 : Méthodes et démarches de conception d'un tableau de bord de gestion**1. Les étapes de construction d'un tableau de bord**

L'élaboration d'un tableau de bord de gestion poursuit certaines étapes qui se présentent comme suit :

a) Définition des objectifs :

Le point de départ de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion est la définition des objectifs de l'utilisateur du tableau de bord.

Ces objectifs constituent la raison d'être des tableaux de bord .

Les objectifs du tableau de bord doivent être :

- ✓ Hiérarchisés
- ✓ Quantifiables et déterminés sur une période donnée
- ✓ Raisonables, cohérents
- ✓ Réalistes

b) Détermination des points clés :

Cette étape consiste à déterminer les facteurs clés de succès et retenir les sous objectifs à suivre pour la réalisation des objectifs globaux.

On procède à cette sélection parce qu'il est possible de retenir tous les sous objectifs, du fait qu'ils n'ont pas tous la même importance.

c) Recherche et choix des indicateurs :

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

Comme il a été mentionné précédemment un indicateur est un paramètre de mesure permettant de renseigner les responsables sur le déroulement et la réalisation d'un point clé.

C'est pour cela, que cette étape est considérée comme étant la plus importante, sa réussite et l'un des points sensibles de l'élaboration d'un tableau de bord, ainsi il faudra choisir les indicateurs les plus pertinents à chacun de ces derniers.

d) Mise en forme du tableau de bord :

Une fois les indicateurs choisis, il faut construire des tableaux de bord adaptés en choisissant les instruments qu'on a vu précédemment (graphiques, ratios, clignotants...) qui permettent de visualiser les indicateurs nécessaires au suivi de l'action.

2. Les méthodes de construction de tableaux de bord**2.1. Méthode OVAR : (Objectif, Variables d'Actions, Responsable)**

C'est une méthode française créée en 1981 par des professeurs du groupe de l'école HEC, elle s'inscrit parmi les différentes méthodes de pilotage d'entreprise.

La méthode OVAR consiste à déterminer, pour un objectif, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Cette méthode stipule qu'une personne doit être responsable du pilotage de chaque variable d'action.²⁸

On peut présenter les étapes de la démarche OVAR de la façon suivante :

• Grille objectif / variables d'action :

1. Analyse stratégique au niveau de DG : la détermination des objectifs de l'entreprise.
2. Détermination des variables d'action.
3. Test de cohérence : grilles variables d'action/ objectifs.

• Grille de responsabilités :

4. Analyse de délégation : attribution des responsabilités.
5. Grille de niveau (N-1) : discussion des objectifs.

➤ Les limites de la méthode OVAR :

- Cette méthode considère que l'on est toujours en mesure de déterminer les actions de manière opérationnelle.
- Le concepteur de cette démarche ne peut être un expert de toutes les matières et fonctions d'entreprise.
- La mise en relation d'un objectif avec des variables d'action mesurables limite les innovations qui permettent d'envisager les réalisations des objectifs selon les modes d'action que l'on ne connaît pas encore.²⁹

²⁸ David Autissier, Valerie Dalaye, « mesurer la performance du système d'information », édition d'organisation Eyrolle, Paris 2008, p33

²⁹ Ibid, p34.

2.2. La méthode OFAI : (Objectifs, facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs)

Cette méthode par des objectifs mais propose les indicateurs après avoir déterminé les facteurs clé de succès et des actions. L'objectif est défini en termes de facteurs clés de succès, à savoir l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser les objectifs et qui influent celui-ci. Ensuite chaque facteur est décliné en action opérationnelle dont la réalisation est évaluée à travers les indicateurs.³⁰

2.3. La méthode GIMSI**➤ Signification de l'acronyme :**

G : Généralisation, la méthode GIMSI est utilisée dans les différents domaines : production, service, administration. Et dans les différentes organisations.

I : information, l'accès à l'information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M : comme méthode et mesure, GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe.

S : comme système et systémique : permet de construire le système de pilotage et d'intégrer au cœur du système d'information, elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

I : individualité et initiative, la méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus naturelle.³¹

Méthode GIMSI de Alain Fernandez, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise » ; est une méthode coopérative de conception du système de pilotage.

Cette méthode s'inscrit naturellement dans un mode de management moderne fondée sur un principe de décision réparties ; multiplier les points de décision rapprocher le processus décisionnel au plus près du terrain, là où se situe l'information, là où l'action est possible, et en effet l'unique moyen de maîtriser la complexité croissante des organisations.

La méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance, et l'intégration performante des outils et techniques du business intelligence.³²

³⁰ Ibid, 34-35

³¹ www.piloter.org

³² A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 6eme édition, groupe eyrolle, 2013.

➤ Cette méthode est structurée de 10 étapes ³³:

Tableau N°02: Les étapes de la construction des tableaux de bord par la méthode GIMSI

Les phases	N°	Etape	Objectif
Identification	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet.
	2	Identification de l'entreprise	Analyses des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction de tableau	Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels,

³³ Ibid.

Chapitre II La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance

			déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente	10	audit	Suivi permanent du système.

Source : A. Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 6eme Edition, groupe Eyrolle, 2013, p131.

Conclusion

Les indicateurs permettent à l'entreprise d'évaluer la performance et lui fournissent les informations nécessaires pour comparer les résultats et les prévisions, pour mesurer le degré de réalisation et l'impact de certains résultats sur la performance globale.

Le pilotage de la performance se fait généralement par les tableaux de bord de gestion, cet outil synthétise tous les indicateurs, les budgets y sont sous forme de prévisions, son aspect visuel facilite l'élaboration des reporting et la prise de décision. Le but du pilotage de la performance est de mener toutes les actions vers la réussite et l'atteinte des objectifs, corriger et réguler les écarts, et par conséquent améliorer la performance.

Chapitre III :

**Evaluation et pilotage de la performance à travers les
tableaux de bord de production cas pratique CO.GB**

LABELLE

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

Introduction

Afin de mettre en pratique ce que nous avons développé dans les chapitres précédents, nous avons choisi comme lieu de stage la CO.GB Labelle. Nous nous sommes intéressées à la performance de la production, plus précisément l'évaluation et le pilotage de la performance de la production dans l'atelier Margarinerie, dans ce chapitre nous allons aborder :

- L'histoire de l'entreprise CO.GB Labelle et son organigramme ;
- L'évaluation de la performance de l'atelier margarinerie par les indicateurs de performance de production ;
- Le pilotage de la performance de la production de l'atelier margarinerie par l'essai de la construction d'un tableau de bord de gestion.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

Section 1 : Présentation de l'entreprise CO.G.B Labelle

1. Description de l'entreprise

- **Dénomination** : COGB LABELLE " SPA "

- **Siège Social** : **Route des AURES- BP 406 06000**
Tél. : (00 213) 9 82 40 11 08
E-mail : direct.cogb@gmail.com

- **Statut** :
Société par actions :
Actionnaires :
 - SPA AGRO ALIMENTAIRE LABELLE
 - AGRODIV

- **Capital Social** : **1 000 000 000 DA**

2. Histoire de l'entreprise

L'entrée en exploitation du site remonte à l'année 1988.

Le capital social était détenu en majorité par la société nationale des corps gras **ENCG**.

En 1998 la filialisation de cette entreprise a donné naissance la société par action complexe corps gras de Bejaia **EPE SPA CO.GB**.

Durant l'année 2006, il a été procédé à la cession de 70% de l'actif de la société à un partenaire de statut privé (**SARL AGRO LABELLE**).

Le partenariat a vu naître la société par action **SPA COGB LA BELLE**.

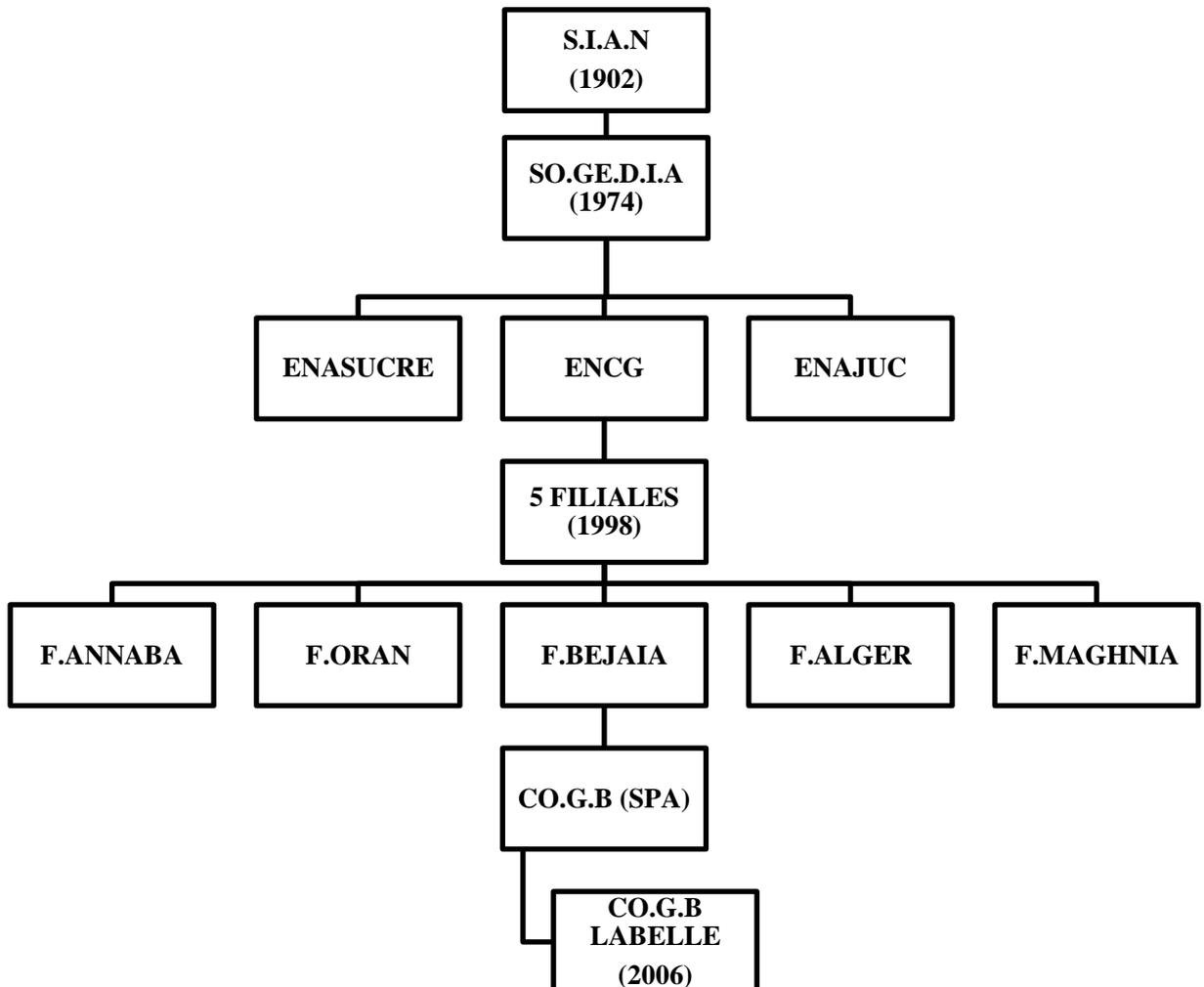
- **Date de construction** : 1986-1988

- **Date de démarrage** : 1988

- **Extension éventuelle** : Oui

- **Transformation éventuelle** : Oui

Figure N°01: Historique d'évolution de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise (2006).

3. La situation géographique de l'entreprise

COGB LABELLE est implantée dans la zone industrielle de Bejaia limitée :

- Nord : ALCOST
- Sud : ENL
- Ouest : La route des Aurès
- EST : ADE

4. Les principaux ateliers de production

➤ **HUILES**

- Atelier Raffinage des huiles végétales alimentaires;
- Atelier Inter-estérification des huiles végétales;
- Atelier Acides gras ;
- Atelier Conditionnement des huiles végétales alimentaires.

➤ **SAVONNERIE**

- Atelier Préparation Matières premières ;
- Atelier Saponification ;
- Atelier Conditionnement SDM et SDT ;
- Atelier Glycérine ;
- Atelier Saponification d’emballage ;
- Atelier Conditionnement SDM et SDT.

➤ **MARGARINERIE**

- Atelier Electrolyse ;
- Atelier Raffinage et hydrogénation ;
- Atelier Fabrication et conditionnement margarines et graisse végétale.

5. Les effectifs

Répartition des effectifs par C.S.P :

- Cadres Supérieurs : 18
- Cadres : 58
- Maitrises : 260
- Exécutions : 274

Total des effectifs: 610 agents

Le taux d’intégration handicapés est de 1%.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

- Exploiter, gérer et développer principalement les activités de production d'huile alimentaire et industrielle, du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son objet.

8. Les activités de l'entreprise

- Fabrication d'huile végétale.
- Fabrication des margarines de table, de feuilletage et pâtisserie.
- Fabrication de savon (ménage et toilette).
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras dessillés et de savon industriel.

9. Le potentiel de production et les moyens de l'entreprise

9.1. Le potentiel de production

Le potentiel de production de l'entreprise est présenté comme suit :

- | | |
|--|---------------|
| - Raffinage d'huile : | 530 Tonnes/j. |
| - Production de savon de ménage « ANTILOPE » : | 150 Tonnes/j. |
| - Production de savon de toilette « PALME » | 50 Tonnes/j. |
| - Production de Glycérine : | 50 Tonnes/j. |
| - Production d'Acides Gras Distillés : | 20 Tonnes/j. |
| - Production de la Margarine : | 80 Tonnes/j. |

9.2. Les moyens de l'entreprise

- **Moyens matériels :**

Les moyens matériels que l'entreprise dispose sont comme suit :

- Raffinerie,
- Savonnerie,
- Margarinerie
- Hydrogénation.
- Station d'épuration des eaux

- **Moyens humains :**

Chapitre III

Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

L'effectif total de la CO.G. B Labelle enregistré à la fin 2021 est 600 agents réparti par catégorie comme suit :

- Cadres supérieurs : 18
- Cadres : 58
- Maîtrise 260
- Exécution : 274

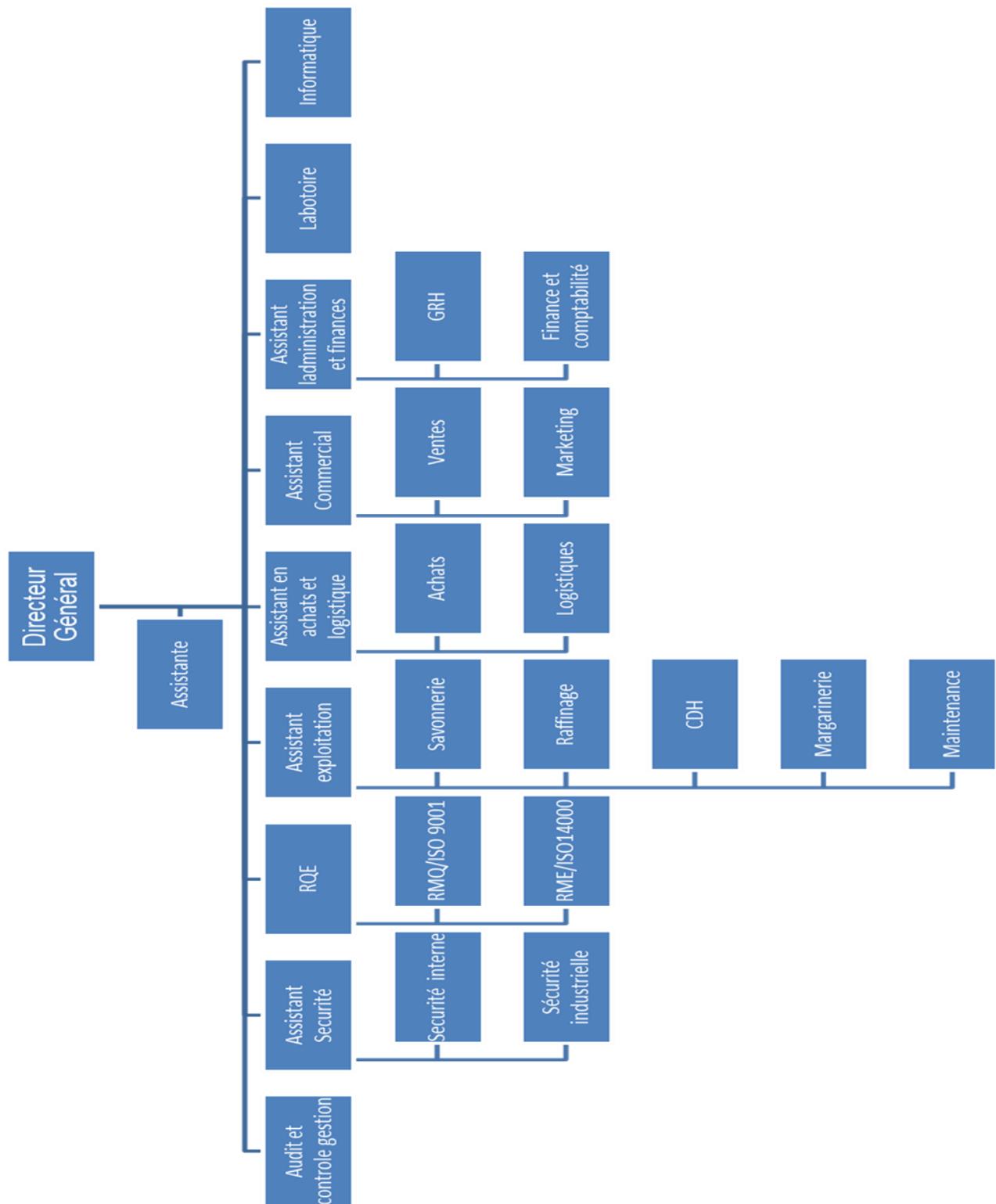
- **Les équipements de production :**

La société CO.G. B Labelle dispose des équipements suivants :

- Installation de raffinage d'huiles alimentaires.
- Margarinerie.
- Chaufferie.
- Unité de conditionnement des huiles et savons.
- Savonnerie de ménage et de toilette.
- Distillerie des acides gras.
- Station d'épuration des eaux usées.
- Glycérinerie.
- Inter estérification huiles.

10. L'organigramme de l'entreprise

Figure N°02 : Organigramme de la Co.GB Labelle



Source : Document interne de l'entreprise (2020)

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

Section 2 : L'évaluation et le pilotage de la performance de la production au sein de la CO.GB Labelle

Dans cette section nous allons traiter le tableau de bord de gestion de la production, plus précisément, de l'atelier qui se charge de la fabrication et du conditionnement de la margarine et du shortening (graisse), ainsi que l'évaluation de la performance à travers les indicateurs.

Pendant notre stage, nous avons saisi l'importance des tableaux de bord de gestion, et l'importance de la collecte de données pour le calcul et la construction d'indicateurs qui nous ont permis d'élaborer un tableau de bord de pilotage de la production final et riche en informations.

Selon les données de CO.GB, un tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs, qui a pour rôle d'informer les responsables, selon leur champ de responsabilité, sur la performance des activités qui sont concernées.

A partir des rapports d'activités établis par chaque centre de responsabilité, le contrôleur de gestion tire les informations pertinentes et essentielles à la construction d'un tableau de bord de gestion fiable.

Le tableau de bord est ensuite analysé et interprété et transmis au directeur général de la CO.GB Labelle, et il permet de contrôler et d'évaluer:

- Le degré des réalisations des objectifs ;
- L'évolution dans le temps des activités de l'entreprise ;
- Les causes des sous-performances ou surperformance.

1. Présentation de la production dans l'atelier margarinerie

La margarinerie est l'atelier qui est chargé de fabriquer et conditionner la margarine en pot de 250g et occasionnellement en pot de 500g (pour répondre à l'insuffisance d'une autre filiale) et le shortening en carton de 20kg qui est une graisse végétale.

Cet atelier dispose de trois lignes ; dont deux lignes consacrées à la fabrication de la margarine, et une troisième ligne pour la fabrication du shortening.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

2. L'évaluation de la performance de la production de l'atelier margarinerie

L'entreprise CO.GB Labelle se sert des rapports d'activités et des données comptables afin de mesurer et maîtriser la performance, nous disposons des informations nécessaires à la construction d'indicateurs de performance de la production atelier margarine, pour notre étude nous avons choisis d'analyser l'évolution entre l'année 2020 et l'année 2021, compte tenu des facteurs internes (équipement, machine, effectif...etc.) et externes (crise sanitaire, approvisionnement en matière première, acquisition de nouveau marché et client...etc.).

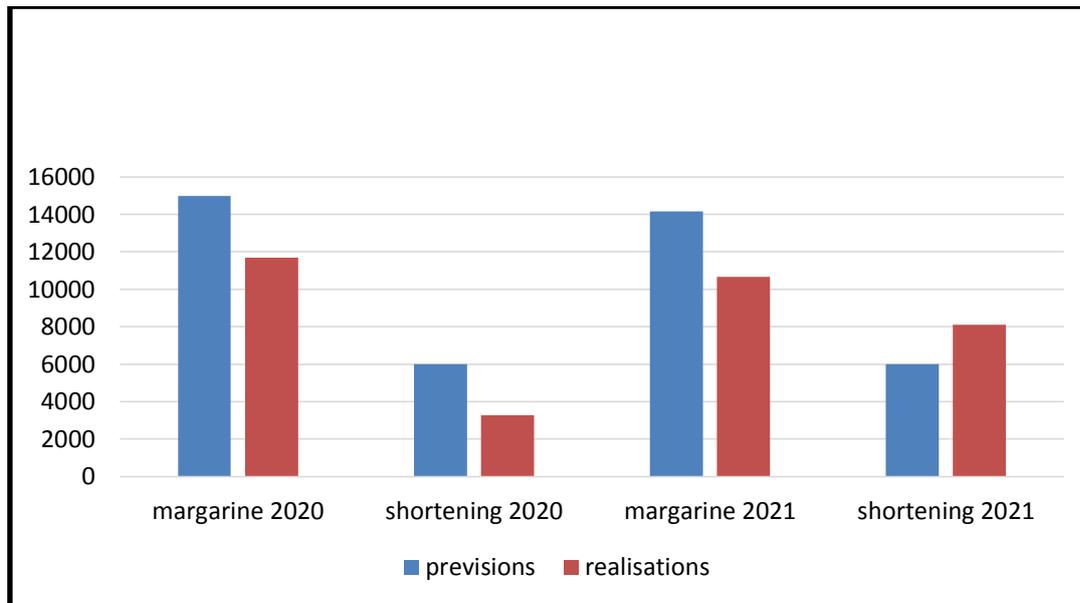
➤ **Le tableau de bord de la production atelier margarine :**

Tableaux N°01 : Tableau de bord de la production atelier margarine

PRODUITS	PRODUCTION EN TONNES						
	ANNEE 2020			ANNEE 2021			T.E (%) 2020/2021
	Réalisations	Prévisions	T.r (%)	Réalisations	Prévisions	T.r (%)	
Margarine 250g	8 779	10 973	80,01	8 997	10 973	81,99	2,48
Margarine 500g	2 917	4 000	72,93	1 667	4 000	41,68	-42,85
Total margarine	11 696	14 973	78,11	10 664	14 973	71,22	-8,82
Shortening 20kg	3 264	6 000	54,40	8 094	6 000	134,90	147,98
Total production	14 960	20 973	71,33	18 758	20 973	89,44	25,39

Source : Réalisé par nous-même partir des documents du contrôle de gestion

Figure N° 03 : Histogramme des réalisations/prévisions de la production atelier margarine 2020-2021



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°01

2.1. La fiabilité des plannings et des prévisions

Il mesure la fiabilité et la précision des prévisions de vente, il permet d'apporter des solutions pour fiabiliser les délais de livraison par rapport au service commercial :

$$F.P.P = \frac{\text{La production réalisée}}{\text{La production prévue}} \times 100$$

- **Cas CO.GB Labelle :**

La fiabilité des plannings est des prévisions est représentée dans le tableau de bord de production par le taux de réalisation (T.R) soit :

a) Pour la margarine :

La fiabilité des plannings et des prévisions (2020) = **78.11%**

La fiabilité des plannings et des prévisions (2021) = **71.22%**

b) Pour le shortening :

La fiabilité des plannings et des prévisions (2020) = **54.90%**

La fiabilité des plannings et des prévisions (2021) = **134.40%**

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

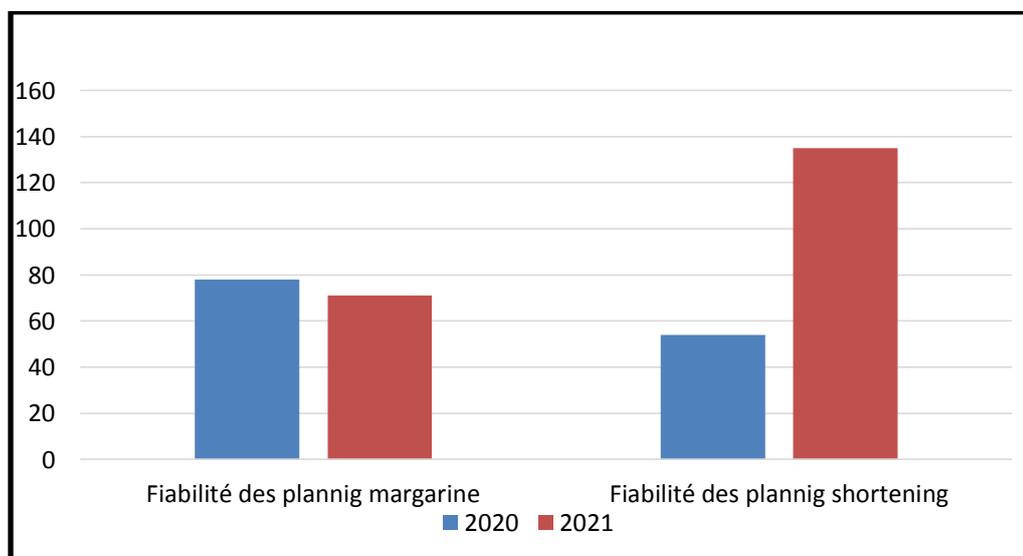
Interprétations :

La production de margarine se rapproche à 78.11% des prévisions pour l'année 2020 et se rapproche à 71.22% des prévisions pour l'année 2021, on remarque que la production à légèrement reculée par rapport à ses objectifs (prévisions), ceci est expliqué par la diminution des volumes produits dont les causes sont principalement par de fréquente pannes mécaniques et électriques, et des ruptures de matières utilisée dans le processus de fabrication.

La production de shortening se rapproche à 54.40 % des prévisions pour l'année 2020, et dépasse à 134.90 % les prévisions pour l'année 2021, on remarque ici que les réalisations de la production dépassent les prévisions de 34.90 %, ceci est expliqué par une augmentation des commandes non-programmées par le budget validé par le conseil d'administration.

Nous pouvons dire que les plannings et prévisions sont relativement fiables pour les années 2020 et 2021 concernant la production de la margarine. Pour le shortening les plannings et prévisions sont moyennement fiables en 2020, mais sont dépassés en 2021, l'entreprise doit apporter des corrections budgétaires en prenant compte des commandes non-programmées. On déduit d'après la production totale soit 71.33 % 2020 et 89.44 % en 2021 que les plannings et prévisions sont globalement fiables.

Figure N° 04 : Histogramme de la fiabilité des plannings et prévisions



Source : Réalisé par nous-même.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

2.2. Taux de rebut

Il indique le pourcentage de produits rebutés, il permet d'identifier les étapes du processus posant problème :

$$\text{Taux de rebut} = \frac{\text{Nombre de rebuts}}{\text{Volume total de la tâche}} \times 100$$

- **Cas CO.GB Labelle :**

Selon les rapports d'activités de l'entreprise les rebuts sont dus à la qualité, le retour sur ventes, les conditions de stockage, nettoyage et installation (CIP) et les machines :

Tableau N°02 : Les rebuts de l'atelier margarinerie (en tonnes)

Désignation	2020		2021	
	Margarine	Shortening	Margarine	Shortening
Retour sur ventes	2,720	3,940	3,013	0,000
Rebuts stockage commercial	48,730	8,300	0,100	0,000
Rebuts qualité	57,236	96,000	0,320	0,960
Rebuts nettoyage installation	11,150	40,200	0,005	1,200
Rebuts machine	11,120	28,280	0,920	0,000
Total rebuts	130,956	176,720	4,358	2,160
total rebuts margarinerie	307,676		6,518	

Source : Réalisé par nous-même à partir des données fournies par l'entreprise.

D'après les données du tableau ci-dessus et la formule du taux de rebut, nous synthétisons les résultats dont le tableau suivant :

Tableau N°03 : Taux de rebut de l'atelier margarine

	Taux de rebuts (%)	
	2020	2021
Margarine	1,12	0,05
Shortening	5,41	0,03

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°02.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

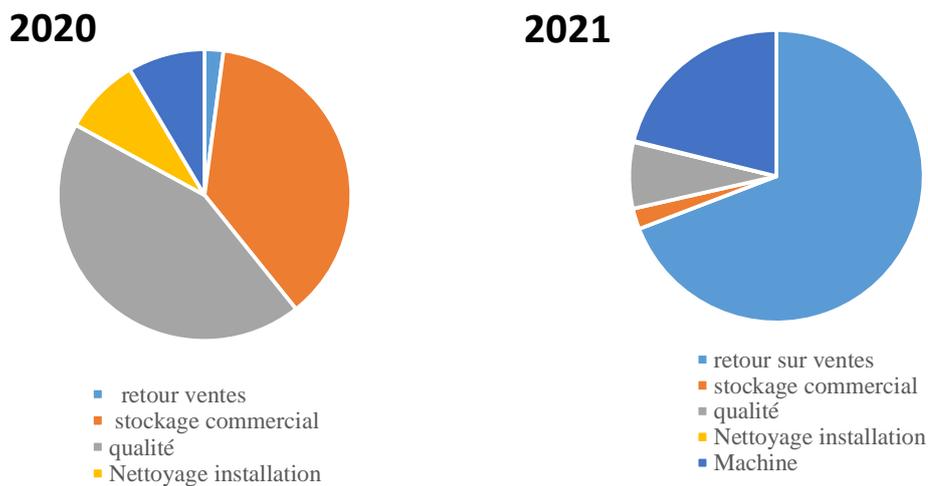
Interprétations :

Le taux de rebut margarine en 2020 s'élève à 1.12%, il est principalement causé par les rebuts dus au stockage commercial et à la non-qualité, il connaît une baisse en 2021 soit 0.05% de rebuts grâce à une amélioration de la qualité et la diminution des rebuts dans le stockage commercial, la régression du taux de rebut est également liée à la diminution des rebuts machine et nettoyage installation.

Le taux de rebut shortening en 2021 atteint 5.41%, il est principalement causé par les rebuts dus à la qualité, les rebuts nettoyage et installation, les rebuts machine, il connaît une baisse en 2021 soit 0.03 % de rebuts grâce aux diminutions considérables de tous les rebuts.

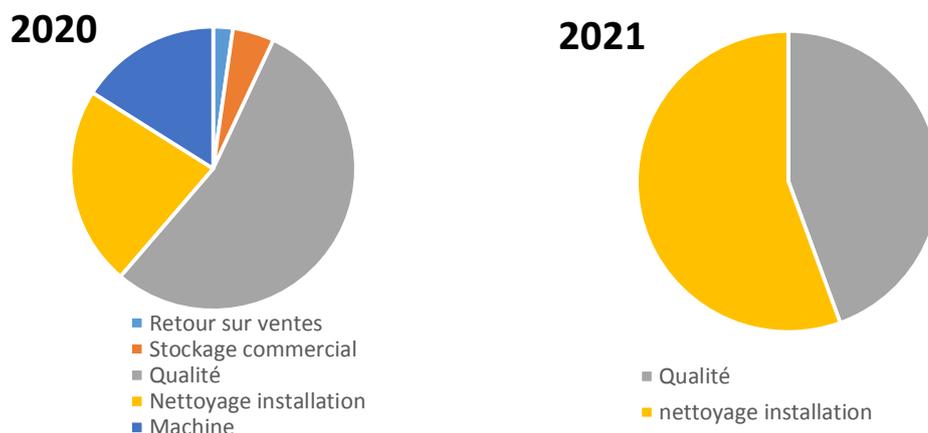
Le recul des taux de rebut est associé l'amélioration de la qualité des produits, à l'élaboration de démarche préventive qui permet de réduire les éventuels risques de rebut, l'implantation de nouvelles procédures pour la gestion des déchets et l'élimination des rebuts de production.

Figure N°05 : Répartition des rebuts Fabrication margarine (2020-2021)



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°02.

Figure N°06: Répartition des rebuts Fabrication shortening (2020-2021)



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°02.

2.3. La fiabilité des équipements

Ce ratio permet détecter la baisse d’efficacité des équipements et leurs répercussions sur la qualité des produits fabriqués :

$$\text{Fiabilité des équipements} = \frac{\text{Produits finis conformes}}{\text{La production totale}} \times 100$$

$$\text{Produits fini conformes} = \text{Production totale} - \text{Le nombre de rebut}$$

- Cas CO.GB Labelle :

➤ Produits finis conforme :

Tableau N°04: Calcul du produit fini conforme dans l’atelier margarine

Désignations	2020 (en tonne)			2021 (en tonne)		
	P.T	R	P.F.C	P.T	R	P.F.C
Margarine	11696	130.956	11565.044	10664	5.348	10658.652
Shortening	3264	176.720	3087.280	8094	2.160	8091.840

Source : Tableau réalisé par nous-même selon les données de l’entreprise.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

➤ Fiabilité des équipements :

Tableau N°05 : Taux de fiabilité des équipements dans l'atelier margarine

Désignations	2020		2021	
	Margarine	Shortening	Margarine	Shortening
Fiabilité des équipements	98.88 %	94.59 %	99.95 %	99.97 %

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°07.

Interprétation :

Nous constatons qu'en 2020 les deux produits-finis conformes margarines et shortening représentent respectivement 98.88 % et 94.59 % du volume total produit, pour cette année nous pouvons dire que les équipements sont relativement fiables.

On remarque une augmentation de la fiabilité des machines en 2021, soit 99.95 % pour la margarine et 99.97 % pour le shortening ce qui veut dire que les équipements sont fiables pour cette année.

La hausse de ce taux en 2021 peut être expliquée l'augmentation du volume produit conforme qui est synonyme de diminution des rebuts et une meilleure maîtrise des équipements.

2.4. Ratio de rotation de stock :

Cet indicateur permet d'évaluer la performance de la production et de mesurer la force de vente d'une entreprise. C'est un indice sur la dynamique de l'entreprise, il nous donne le nombre de fois ou le stock des matières de fabrication a été renouvelé :

$$\text{Rotation de stock} = \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Stock moyen}}$$

$$\text{Stock moyen} = \frac{\text{Stock début d'année} + \text{Stock fin d'année}}{2}$$

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

- **Cas CO.GB Labelle :**

Pour le calcul de ce ratio, nous disposons des informations suivantes :

Tableau N°06 : Le stock Moyen atelier margarine

Désignations	2020 (DZD)			2021 (DZD)		
	S.D	S.F	S.M	S.D	S.F	S.M
Margarine	37 238 053	43 823 640	47 167 296.50	57 096 540	37 238 053	40 530 846.50
Shortening	12 040 084	7 758 000	9 899 042	7 758 000	23 346 000	15 552 000

Source : Réalisé par nous-même à partir des données fournis par l'entreprise.

Tableau N° 07 : la rotation de stock de l'atelier margarine

Désignations	2020			2021		
	C.A (Da)	S.M (Da)	R.S	C.A (Da)	S.M (Da)	R.S
Margarine	1 827 569 000	47 167 296.50	40 fois	2 196 188 000	40 530 846.50	54 fois
Shortening	372 493 000	9 899 042	38 fois	1 552 466 000	15 552 000	100 fois

Source : Réalisé par nous-même à partir des données fournis par l'entreprise.

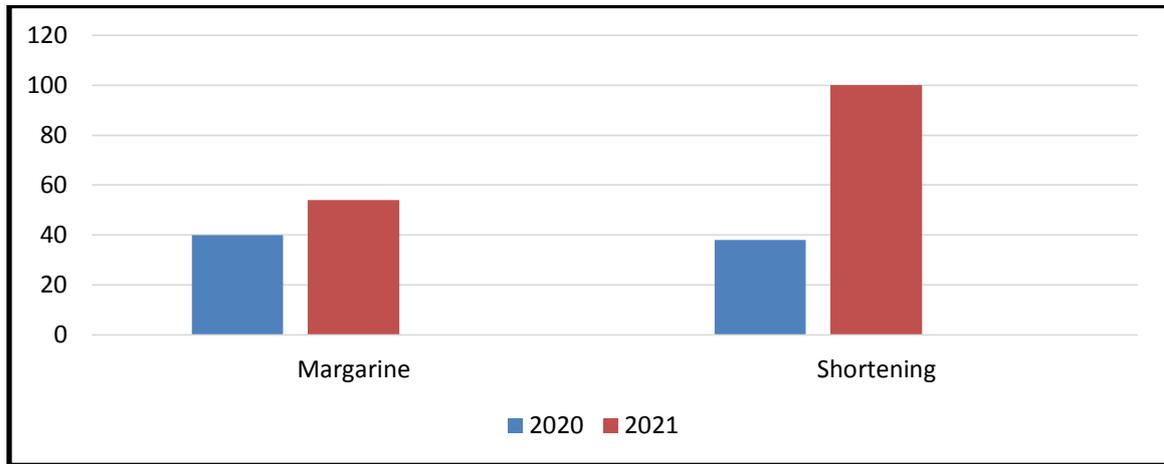
Interprétations :

Pour la margarine, on remarque l'augmentation du ratio de rotation de stock, ce qui veut dire qu'il a été renouvelé plusieurs fois soit un passage de 40 fois en 2020 à 54 fois en 2021, cette augmentation est proportionnelle à l'efficacité de la gestion des stocks, à la bonne qualité de la margarine en stock.

Nous remarquons une importante augmentation dans le nombre de fois où le stock a été renouvelé pour le shortening (graisse végétale), soit un passage de 38 fois en 2020 à 100 fois en 2021, cette augmentation est liée à la bonne de la gestion des stocks, à la qualité de shortening en stock mais surtout de l'augmentation de la demande de la graisse végétale (shortening) sur le marché local, ce qui a entraîné l'acquisition d'un avantage concurrentiel (amélioration de la compétitivité) et l'acquisition de nouveaux clients (développement du portefeuille client).

La rapidité de la rotation de stock en 2021, a contribué à la diminution des coûts et frais de stockage, ainsi qu'à la réduction des charges fixes et donc à l'augmentation des bénéfices (augmentation du chiffre d'affaire).

Figure N°07: Histogramme de la rotation de stock de la margarine et shortening (2020-2021)



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°07.

2.5. Les taux de rendement

Afin de procéder au calcul des taux de rendement nous devons prendre connaissance des informations ci-dessous :

a) **Les temps d'arrêts** : Ils sont composés :

- **D'arrêts planifiés** : maintenance préventive, les pauses, nettoyage installation (CIP), réunions, formations, inventaire...etc.
- **D'arrêts non-planifiés** : Pannes, ruptures de matière, absence du personnel...etc.
- **D'écarts de cadence** : Micro-arrêt démarrage, ralentissement de cadence.
- **D'arrêts dus à la non qualité** : Produits non-conforme.
- **D'arrêts dus à la fermeture** : jours fériés.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

- Cas CO.GB Labelle :

A partir des rapports d'activités de l'atelier, nous avons conçu le tableau suivant qui représentent les temps d'arrêts :

Tableau N°08 : Les temps d'arrêts de l'atelier margarine (en jour)

Désignations	2020			2021		
	Margarine		Shortening	Margarine		Shortening
	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3
A.NP	79	95	40	79	95	61
A. P	43	42	26	54	54	28
A. Q	5	8	2	2	3	4
R.C	3	4	3	3	4	1
A.F	10	10	10	7	7	7

Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activités fournis par l'entreprise.

b) Les temps d'état :

- **Le temps total (tT) :** Représente le nombre de jours de la période de mesure soit 365 jours.
- **Le temps d'ouverture t(O) :** C'est le nombre de jours maximum d'exploitation des équipements, il est calculé en retranchant les jours de fermeture (jours fériés) au temps total.
- **Le temps requis (tR) :** C'est le nombre de jours planifiés consacré à la production effective, il est égal au temps d'ouverture moins le temps des arrêts planifiés (pause, maintenance préventive, réunions, nettoyage...etc.)
- **Le temps de fonctionnement (tF) :** Représente le nombre de jours de production compte tenu des arrêts non planifiés (pannes, ruptures de matière, absence du personnel...etc.)
- **Le temps net (tN) :** C'est le temps de production effectif compte tenu des ralentissements de cadences (Micro-arrêts).
- **Le temps utile (tU) :** Il est calculé en déduisant du temps net le temps d'arrêt dus au non qualité (Produit non conforme).

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

- **Cas CO.GB Labelle :**

D'après les données de l'entreprise ils sont calculés comme suit :

Tableau N°09 : Les temps d'état (en jour) de l'atelier margarine

Désignation	2020			2021		
	Margarine		Shortening	Margarine		Shortening
	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3
Temps Total	365	365	365	365	365	365
Temps d'ouverture	355	355	355	358	358	358
Temps requis	313	313	329	304	304	330
Temps de fonctionnement	234	218	289	225	209	269
Temps net	231	214	286	222	205	268
Temps utile	226	206	284	220	202	264

Source : Réalisé par nous-même à partir des données fournis par l'entreprise.

❖ Selon la norme AFNOR NFE60-182 (Mai 2002) :

2.5.1. Le taux de rendement synthétique (TRS)

C'est ratio qui permet de mesurer le rendement réel en prenant en compte le temps de production réel par rapport au temps de production théorique :

$$\text{TRS} = \frac{t(U)}{t(R)} \times 100$$

- **Les composantes du TRS :**

- **Taux de qualité :** Exprime en pourcentage le temps passé à fabriquer des produits conformes par rapport au temps de production net, compte tenu des rebuts, il permet d'intervenir dans les plus brefs délais pour apporter des actions correctives :

$$\text{T.Q} = \frac{t(U)}{t(N)} \times 100$$

- **Taux de performance :** Exprime en pourcentage le temps de production effectif après les arrêts et ralentissement :

$$\text{T.P} = \frac{t(N)}{t(F)} \times 100$$

- **Disponibilité Opérationnelle :** C'est le temps de production effectif par rapport au temps d'exploitation planifié compte tenu des arrêts planifiés.

$$\text{D.O} = \frac{t(F)}{t(R)} \times 100$$

$$\text{➤ TRS} = \text{T.Q} \times \text{T.P} \times \text{D.O}$$

2.5.2. Le taux de rendement global (TRG)

Il permet d'évaluer le temps de production réel de pièces conformes par rapport au temps d'exploitation maximum théorique des équipements :

$$\text{TRG} = \frac{t(U)}{t(O)} \times 100$$

○ **Composantes du TRG :**

- **Taux de charge :** Exprime en pourcentage le temps de production effectif par rapport au temps d'exploitation maximum potentiel des équipements :

$$\text{T.C} = \frac{t(R)}{t(O)} \times 100$$

$$\text{➤ TRG} = \text{TC} \times \text{TRS}$$

2.5.3. Le taux de rendement économique (TRE)

C'est un indicateur qui permet de mesurer le temps de production réel de pièces conformes par rapport au temps totale de la période de mesure, il a pour but d'améliorer la stratégie de l'entreprise :

$$\text{TRE} = \frac{t(U)}{t(T)} \times 100$$

○ **Composantes du TRE :**

- **Taux stratégique :** Exprime en pourcentage le temps d'ouverture par rapport au temps totale :

$$\text{T.S} = \frac{t(O)}{t(T)} \times 100$$

$$\text{➤ TRE} = \text{T.S} \times \text{TRG}$$

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

➤ Nous reconnaissons alors le lien existant entre le TRS, le TRG et le TRE et l'influence peut avoir une composante sur le taux obtenus.

- **Cas CO.GB Labelle :**

Après avoir calculé les temps d'arrêts et les temps d'état (voir tableau N° et N°), nous pouvons procéder à l'élaboration des taux de rendement (TRS, TRG, TRE), ils sont conciliés dans le tableau suivant :

Tableau N°10 : Les taux de rendement de l'atelier margarine

Désignations	2020			2021		
	Margarine		Shortening	Margarine		Shortening
	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3
TRS	72.32%	65.92%	86.45%	72.42%	66.56%	80.12%
TRG	63.66%	58.03%	80%	61.45%	56.42%	73.74%
TRE	61.92%	56.44%	77.81%	60.27%	55.34%	72.33%

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°09.

Après avoir calculé et décomposer les taux de rendements, nous avons calculé et résumé dans le tableau suivant les sous-indicateurs cités précédemment :

Tableau N°11 : Les composantes des taux de rendement :

Désignations	2020			2021		
	Margarine		Shortening	Margarine		Shortening
	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3	Ligne 1	Ligne 2	Ligne 3
T.Q	97,84%	96,26%	99,30%	99,10%	98,54%	98,51%
T.P	98,72%	98,17%	98,96%	98,67%	98,09%	99,63%
T.C	88,03%	88,03%	92,54%	84,78%	84,78%	92,04%
T.S	97,26%	97,26%	97,26%	98,08%	98,08%	98,08%
D.O	74,88%	69,76%	87,98%	74,14%	68,86%	81,64%

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°09.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

Interprétations :

Les taux de rendement sont bas pour tous les produits et pour les deux années (2020 et 2021) par rapport à l'idéale qui avoisinent les 80 %. Par lien établi entre les taux de rendement nous pouvons dire qu'un taux de rendement synthétique bas, entraîne la baisse du taux de rendement global et du taux de rendement économique.

Les taux de qualité sont très satisfaisant, en 2020 pour la margarine et le shortening et augmente en 2021 pour la margarine ce qui est expliqué par la baisse de rebuts dus à la non-qualité, la production shortening quant à elle connaît un léger recul, globalement nous pourrions dire que l'entreprise fabrique des produit conforme.

L'atelier enregistre également des taux de performance fort en 2020 pour tous les produits, ceci peut être justifié par des temps d'arrêts planifiés faibles, l'atelier enregistre une légère baisse pour le taux de performance margarine qui s'explique par l'augmentation des temps d'arrêts planifié. Nous pouvons dire que l'entreprise reste performante par rapport à son temps de fonctionnement.

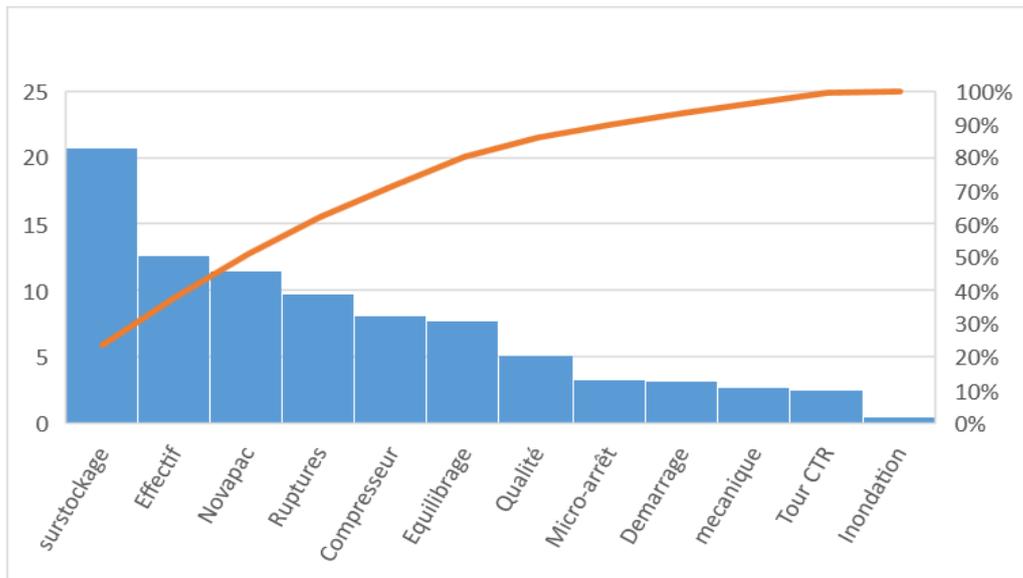
Les taux stratégiques sont bons en 2020, il augmente encore en 2021 ce qui veut dire que l'entreprise a augmenté son temps de fonctionnement par rapport à son temps de fermeture, l'entreprise a amélioré sa stratégie pour pouvoir produire plus.

Les taux de charge sont assez modestes en 2020, mais reculent en 2021 pour les deux produits margarine et shortening, ce qui veut dire sous-charge dus au manque d'effectif (absence, accident de travail, crise sanitaire).

La disponibilité opérationnelle est insuffisante pour les deux produits margarine et shortening en 2020, ceci est dû aux temps d'arrêts non-planifié, elle connaît un recul dans l'année 2021 pour les deux produit, mais surtout pour le shortening ceci peut être expliqué par des pannes de plus en plus fréquente, le sur stockage qui pousse la production à l'arrêt et aux ruptures de matières premières et composantes (Voir annexes).

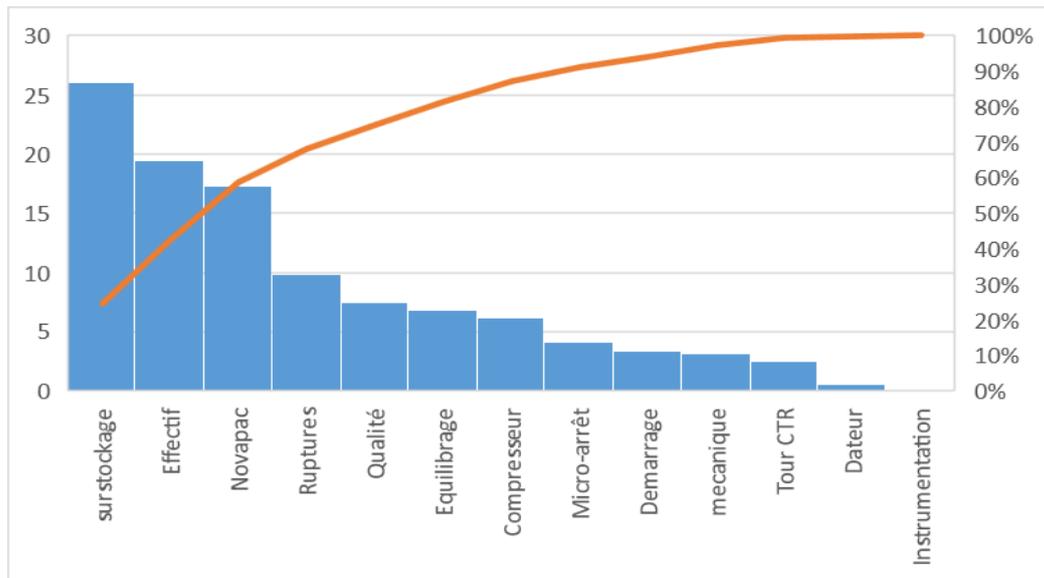
On déduit que les principales causes de taux de rendement bas ne vient pas d'un problème de qualité ou de performance, ni de la stratégie, mais plutôt des temps d'arrêts non-programmées qui proviennent des pannes mécaniques et électriques, des ruptures de matières premières et composantes, des effectifs et essentiellement des arrêts dus aux sur-stockages.

Figure N° 08 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 1 (2020)



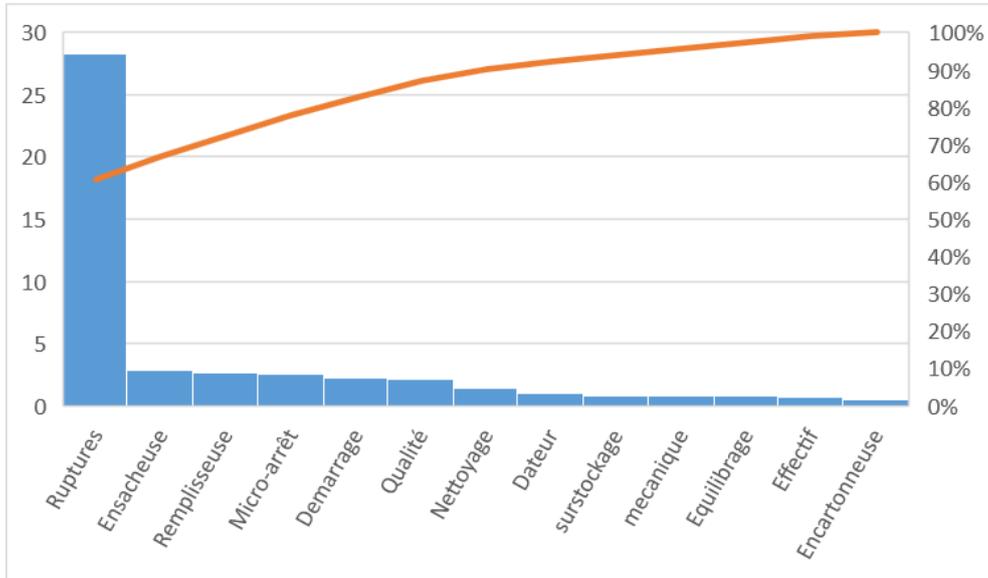
Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Figure N°09 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 2 (2020)



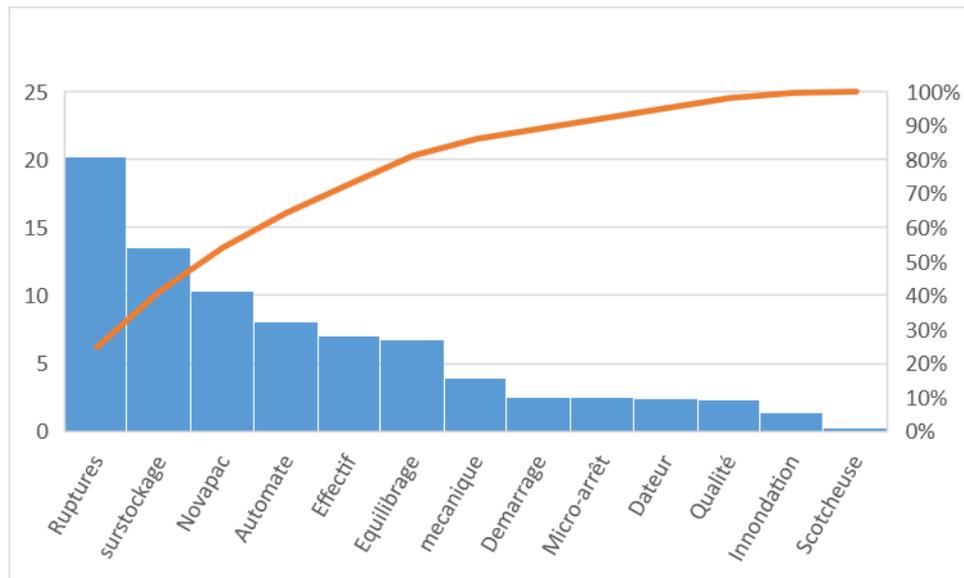
Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Figure N°10 : Pareto des arrêts non-planifiés Ligne 3 Shortening (2020)



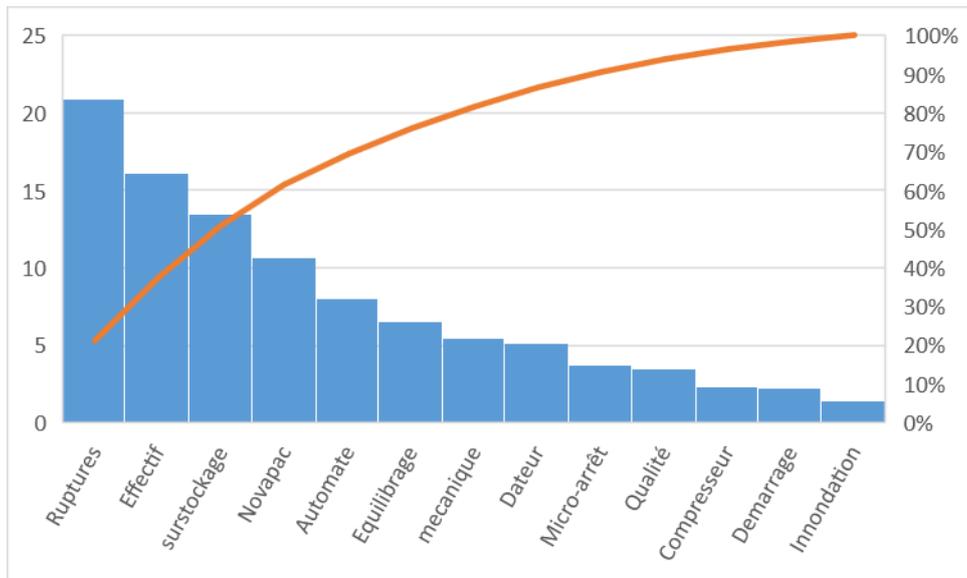
Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Figure N°11 : Pareto des arrêts non-planifiés margarine Ligne 1 (2021)



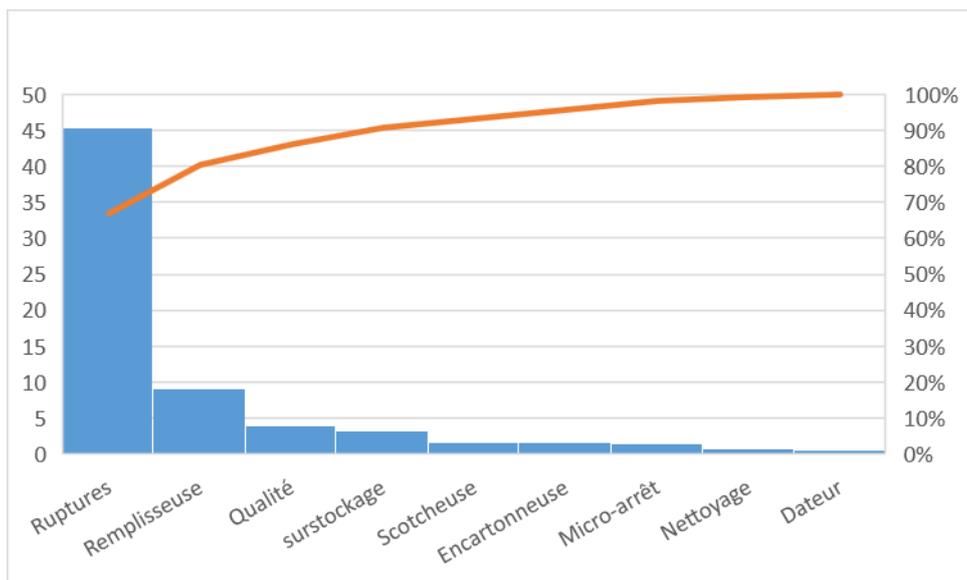
Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Figure N°12: Pareto des arrêts non-planifiés margarine ligne 2 (2021)



Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Figure N°13 : Pareto des arrêts non-planifiés Ligne 3 Shortening (2021)



Source : Réalisé par nous-même à partir des rapports d'activité.

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

2.6. Taux d'arrêt dus aux ruptures

Il mesure les problèmes d'approvisionnement ou de gestion des stocks de matières premières ou composants :

$$\text{Taux d'arrêt dus aux ruptures} = \frac{\text{Nombre de jour d'arrêts dus aux ruptures}}{\text{Nombre de jours de fonctionnement}} \times 100$$

- **Cas CO.GB Labelle :**

D'après les données de l'entreprise les arrêts qui sont dus aux ruptures de matières premières et composantes sont composées de mélange de matière grasse (Blend) et d'emballage, le tableau suivant synthétise en jour et en heure les arrêts dus aux ruptures blend et emballage pour les années 2020 et 2021 :

Tableaux N°12 : Les temps d'arrêts dus aux ruptures atelier margarine

Produits/Matières	Arrêts dus aux ruptures Atelier Margarine				
	2020		2021		Unité de mesure
	Rupture Blend	Rupture Emballage	Rupture Blend	Rupture Emballage	
Margarine Ligne 1	197	37	205	287	Heure (s)
Margarine Ligne 2	201	37	217	278	Heure (s)
Total heures d'arrêt	398	73	422	565	Heure (s)
Total jours d'arrêt	17	3	18	24	Jour(s)
Shortening 20kg	667	2,5	876	114	Heure (s)
Total jours d'arrêt	28	0	37	5	Jour (s)

Source : Réalisé par nous-même à partir des données fournis par l'entreprise.

➤ **Rappel :**

- Formule de calcul des taux d'arrêt dus aux ruptures :

$$\text{Taux d'arrêt dus aux ruptures} = \frac{\text{Nombre de jour d'arrêts dus aux ruptures}}{\text{Nombre de jours de fonctionnement}} \times 100$$

- Nombre de jours de fonctionnement de l'année 2020 :

a) Margarine (L1 + L2) = **452 jours**

b) Shortening = **289 jours**

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

- Nombre de jours de fonctionnement de l'année 2021 :

a) Margarine (L1+ L2) = **434 jours**

b) Shortening = **269 jours**

Les taux d'arrêts dus aux ruptures sont conciliés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°13 : les taux d'arrêt dus aux ruptures atelier margarine

Taux d'arrêt dus aux ruptures	2020		2021	
	Margarine (L1+L2)	Shortening (L3)	Margarine (L1+L2)	Shortening (L3)
	4.42%	9.69%	9.44%	15.24%

Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°12.

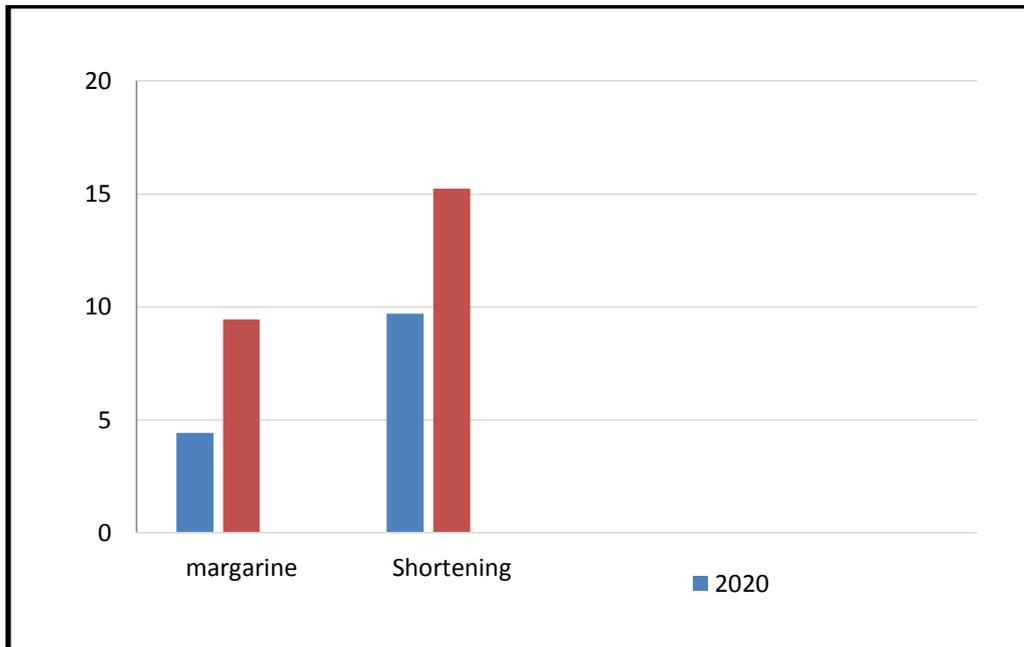
Interprétation :

Les temps d'arrêts de ruptures dus à la matière première blend représentent respectivement pour la margarine et le shortening un équivalent 17jours d'arrêt et 28 jours d'arrêt pour l'année 2020, on y ajoute l'équivalent de 3 jours d'arrêt dus aux ruptures d'emballages margarine.

En 2021, on remarque une augmentation des temps arrêts dus aux ruptures de matières premières blend (mélange de matières grasses) soit un équivalent de 18 jours pour la margarine et 37 jours pour le shortening, et une augmentation des temps d'arrêts dus aux ruptures d'emballages dont l'équivalent 24 jours d'arrêt pour la margarine et 5 jours d'arrêt.

Le taux d'arrêt dus aux ruptures est passé de 4.21 % en 2020 à 9.44 % en 2021 pour la margarine, et de 9.69 % en 2020 à 15.24 % en 2021 pour le shortening, la cause de ses arrêts est liée d'une part essentielle aux retards de livraison des fournisseurs en matières premières et emballages, et d'une autre part aux manques de matières premières disponibles sur le marché.

Figure N°14 : Evolution du taux d'arrêt dû aux ruptures (2020-2021) atelier margarine



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau N°13.

3. Le pilotage de la performance de la production de l'atelier margarinerie

Après avoir évalué les indicateurs obtenus et mesuré la performance de l'entreprise dans l'atelier margarinerie, nous pouvons proposer d'élaborer un modèle de tableau de bord de gestion destiné au pilotage de la performance de production, nous serons capable grâce à la synthétisation des indicateurs dans un même tableau, d'analyser les causes de sous-performance et de savoir exactement sur quoi agir pour améliorer la performance de production de l'entreprise.

3.1. Modèle de tableau de bord de la production proposé pour l'atelier margarinerie

Tableau N°14 : Modèle de tableau de bord de la production atelier margarine

Indicateurs		U.M	Margarine		E	T.E	P	Shortening		E	T.E	P	
			2020	2021				2020	2021				
Fiabilité et Qualité	F.P.P	%	78.11	71.22	-6.89	-8.82	✘	54.90	134.40	79.5	144.81	✓	
	T.R	%	1.12	0.05	-1.07	-95.54	✓	5.41	0.03	-5.38	-99.45	✓	
	F.E	%	98.88	99.95	1.07	1.08	✓	94.59	99.97	5.38	5.68	✓	
Stock et Appro	R.S	-	40	54	14	35	✓	38	100	62	163.2	✓	
	T.A.R	%	4.42	9.44	5.02	113.57	✘	9.69	15.24	5.55	57.28	✘	
Indicateurs	U. M	Margarine		E	T.E	P	Margarine		E	T.E	P	Shortening	
		Ligne 1					Ligne 2					Ligne 3	
		2020	2021				2020	2021				2020	2021

Taux de rendement et composantes	TRS	%	72.32	72.42	0.1	0.14	✓	65.92	66.56	0.64	0.97	✓	86.45	80.12	-6.33	-7.32	✗
	TRG	%	63.66	61.45	-2.21	-3.47	✗	58.03	56.42	-1.61	-2.77	✗	80	73.74	-6.26	-7.83	✗
	TRE	%	61.92	60.27	-1.65	-2.70	✗	56.44	55.34	-1.1	-1.95	✗	77.81	72.33	-5.48	-7.04	✗
	T.Q	%	97.84	99.10	1.26	1.28	✓	96.26	98.54	2.28	2.37	✓	99.30	98.51	-0.79	-0.80	✗
	T.P	%	98.72	98.67	-0.05	-0.05	✗	98.17	98.09	-0.08	-0.08	✗	98.96	99.63	0.67	0.68	✓
	D.O	%	74.88	74.14	-0.74	-0.99	✗	69.76	68.86	-0.9	-1.29	✗	87.98	81.64	-6.34	-7.21	✗
	T.C	%	88.03	84.78	-3.25	-3.70	✗	88.03	84.78	-3.25	-3.70	✗	92.54	92.04	-0.5	-0.54	✗
	T.S	%	97.26	98.08	0.82	0.84	✓	97.26	98.08	0.82	0.84	✓	97.26	98.08	0.82	0.84	✓

Source : Réalisé par nous-même.

P : Pictogramme

Chapitre III Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE

Conclusion

Pendant notre étude pratique, nous avons pour objectif de prendre connaissance de toutes les étapes de pilotage de la performance ; depuis la collecte de données, en passant par la construction d'indicateurs et leur évaluation, jusqu'à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion de la production.

Ce chapitre est le fruit des connaissances et du savoir-faire que nous avons acquis au sein de la Co.GB Labelle, on en conclue donc que les tableaux de bord de gestion sont des outils de pilotage, composés d'indicateurs qui nous donne une vision de l'état de l'entreprise, ou pour notre cas une vision de la performance de la production, ces indicateurs nous font apparaître les manques et ce dans le but de voir ou agir pour améliorer la performance.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le cadre du management de la performance, la réussite d'une entreprise repose sur la capacité des managers à prendre des décisions efficaces au moment nécessaire, c'est pour cela qu'elle fait appel à la fonction du contrôle de gestion qui repose sur un processus, qui est aujourd'hui considéré comme indispensable à la réussite de l'entreprise. Le contrôle de gestion permet de détecter les erreurs et les risques et les répare à temps grâce à ses outils de gestion, en d'autre terme le contrôle de gestion veille en permanence sur la qualité d'exécution des opérations menant à la réalisation des objectifs préalablement fixés.

En effet, le contrôle de gestion est perçu comme un pilier dans l'amélioration de la performance, parmi ses outils, nous nous sommes intéressées au tableau de bord qui constitue un véritable appareil de pilotage de la performance, il représente le document clé pour les dirigeants, il est synthétique et comporte une série d'indicateurs qui varient selon le secteur d'activité et la nature de l'entreprise, ces indicateurs sont essentiels pour une bonne gestion. C'est ainsi que le tableau de bord fait l'état de la performance par rapport aux événements passés ou en fonction de ceux à venir.

On déduit que l'ajout de la culture de performance à l'entreprise contribue à l'amélioration continue de ses capacités, à l'obtention de l'excellence opérationnelle et à gagner en agilité (facilité d'adaptation aux changements).

Durant notre recherche bibliographique et documentaire ainsi que le stage pratique effectué au sein de la Co.GB Labelle, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

L'évaluation de la performance se fait tout d'abord par la sélection d'indicateurs de production propres à l'entreprise, puis leur conciliation dans un tableau de bord permet le pilotage par l'analyse des taux d'évolutions de la production obtenus par la comparaison dans le temps (à posteriori) des indicateurs.

Le contrôle de gestion dispose de nombreux outils dont la finalité est le pilotage de l'entreprise vers la meilleure réalisation de ses objectifs, cependant l'outil qui permet de piloter fidèlement la performance est le tableau de bord de gestion.

Le tableau de bord est un outil incontournable du contrôle de gestion, il existe plusieurs méthodes d'élaboration du tableau de bord (Méthode OVAR, GIMSI, OFAI...etc.), sa conception diffère d'une entreprise à une autre. C'est un tableau qui contient un ensemble d'indicateurs pertinents, il a pour rôle de faciliter la prise de décision au moment opportun, d'améliorer la qualité de la communication entre les centres de responsabilité et les dirigeants,

Conclusion générale

de donner une vision globale de l'activité de l'entreprise et l'amélioration continue de la performance.

L'évaluation de la performance consiste à apprécier le degré d'efficacité, d'efficience et de pertinence de l'entreprise, il a pour but de détecter les sources de surperformance ou sous-performance et de faire apparaître les activités sur lesquelles l'entreprise doit agir pour améliorer la performance, de ce fait nous confirmons la première hypothèse.

Dans l'objectif d'évaluer et de piloter la performance par un tableau de bord de production au sein de la Co.GB Labelle, nous avons suivis plusieurs étapes qui consiste en la collecte des données à travers les tableaux de bord de l'entreprise, les données comptables et les rapport d'activités de l'atelier concerné, puis la construction et le calcul de différents indicateurs étudiant la performance de la production, la conciliation de ces indicateurs nous a permis de concevoir un tableau de bord de production destiné à l'évaluation et le pilotage de la performance de l'atelier margarinerie, de ce fait nous concluons l'importance des tableaux de bord dans la mesure de la performance et nous confirmons la deuxième et troisième hypothèse.

Par cette recherche, on conclue que le tableau de bord de gestion est un instrument sophistiqué, son but principal est l'évaluation et le pilotage de la performance d'une entreprise, ces deux activités sont indissociables et indispensables à l'atteinte et l'amélioration de cette dernière.

Références bibliographiques

OUVRAGES

- **AUTISSIER, D & DALAYE, V.** (2008). *Mesurer la performance du système d'information* : édition d'organisation Eyrolle. Paris.
- **BERRAH, L.** (2002). *L'indicateur de la performance : concept et application*. Toulouse : Cepadué édition.
- **BOUIN, X & SIMON, F.X.** (2015). *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* (4eme édition) : Dunod.
- **BOUQUIN, H.** (2003). *Le contrôle de gestion* : Édition PUF.
- **BOURGUIGON, A.** (1996). *Définir la performance, une simple question de vocabulaire*.
- **CASTELNAUD, J.** (1999). *Le pilotage stratégique, mobiliser l'énergie collective* : Édition d'organisation.
- **DORIATH, B.** (2008). *Le contrôle de gestion en 20 fiches*. 5eme édition, Dunod, Paris.
- **FERNANDEZ, A.** (2005). *Contrôle de gestion* (4eme édition) : Dunod.
- **FERNANDEZ, A.** (2011). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (5eme édition). Paris : Eyrolles.
- **FERNANDEZ, A.** (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers* (6eme édition) : Eyrolles.
- **GILBERT, P.** (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : édition d'organisation.
- **LEROY, M.** (2001). *Le tableau de bord au service de l'entreprise* : édition d'organisation.
- **LLOYD, B.** (1986). *Managing performance; Wiley series in management*.
- **LORINO, P.** (1991). *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités* : Dunod.
- **LORINO, P.** (1998). *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage* : les éditions d'organisation.
- **LORINO, P.** (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : édition d'organisation.

Références bibliographiques

- **MARTIN, A.C & SILEM, A.** (2003). *Lexique de gestion*, (6eme édition). Paris : Dalloz.
- **ROBERT, A.** (1965). *Planning and control Systems* (1ere édition).MA USA : the Harvard business school.
- **SAULOU, J.Y.** (2006). *Le tableau de bord pour décideurs qualité* (2eme édition) : édition AFNOR.

ARTICLES DE PRESSE ET REVUES :

- **BOUQUIN, H.** (1994). Les fondements du contrôle de gestion, presse universitaire que *sais-je ?* (N°2982), Paris.
- **BURLAUD, A.** Contrôle de gestion, le développement de l'intelligence organisationnelle, archive ouverte HAL, *science de l'homme et de la société*.
- **FONTAINE, K. G & ZAMBEAU, A.** (2005). *Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaine*. collection les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9.
- **SOLLE, G & ROBBY.** (2003). De la conception des innovations managériales au contrôle de gestion, quelles propositions ? *association francophone de comptabilité*.
- **VOYER, P.** (2009). Tableau de bord de gestion et indicateur de performance ,2eme édition, *presse de l'université Québec*.

MEMOIRE :

- **ALALAMA, S.** (Sept2004). *Conception et mise en place des tableaux de bord de gestion* : cas d'une société de confection, mémoire de master en contrôle de gestion. Maroc.

SITES WEB:

WWW.Wikimemories.net

WWW.certification.qse.com

WWW.Piloter.org

Annexes

Service : Conditionnement Margarine

le 04/06/2020

A M^{lle} la présidente
de la Commission de Reforme

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

- 01/03/2020 au 31/05/2020
- Margarine pots labelle 250g : 80 pelletes et 180 cartons et dont ;
 - 130 cartons pour une mauvaise aspiration opercules
 - 50 cartons mauvaise cristallisation+ écrasement pots
 - 80 palettes pour des analyses microbiologiques et mélange de matière
- Shortening 20kg : rebuts machine 46 cartons et 16 palettes pour presence d'odeure
- Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/03/2020 au 31/05/2020 est de ;
- Margarine pots labelle 250g : 37 Cartons
- Margarine pots labelle 500g : 15 cartons

Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE



CDS MARGARINE



= CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
EDJRADJ Kamel

BEJAIA LE : 31/05/2020

Procès-verbal recyclage margarine N°02 /2020

Lan deux mille vingt et le trente et un du mois mai , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes a l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage échantillon utilisé par laboratoire

- ~~Cartons margarine labelle 250g~~

2-Recyclage production reformée par laboratoire

-~~Cartons margarine labelle 250g~~

3-Recyclage produits retourné sur ventes :

-08 Cartons margarine labelle 250g

- 28 cartons margarine labelle 500g

4-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 10 cartons margarine labelle 500 g

Signature des membres avant participé a cette commission :

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

Mlle BOUKOU AMINA : Cadre laboratoire

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin

= CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Gestion

SEKHRI IBETISSEM
= CO.G.B LABELLE
Chef de Service
Production Margarin
REDJRADJ Kame

BOUKOU AMINA
" Chimiste "

" CO.G.B - LABELLE SPA "
Service Ventes
K. IDIR

Service : Conditionnement Margarine

le 02/02/2020

A M^{lle} la présidente
de la Commission de Reforme

te
:fc

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

in

- 01/01/2020 au 31/01/2020
- **Margarine pots labelle 250g** : 321 cartons et dont ;
 - 21cartons pour une mauvaise aspiration opercules
 - 52cartons mauvais scellage
 - 62cartons mauvaise cristallisation
 - 24cartons écrasement pots
 - 10 cartons poids faible
 - 152 cartons (6080 kg) vidanges du circuit à chaque CIP
- **Shortening 20kg** : rebuts machine 120 cartons

- Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/01/2020 au 31/01/2020 est de ;
- **Margarine pots labelle 250g** : 15 Cartons

i
c

Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE

CDS MARGARINE

CO.G.B. « SPA
Responsable Filiale Margarine
A. BOUKOU

= GO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRAJ Kamel

BEJAIA LE : 30/04/2020

Procès-verbal recyclage margarine N°01 /2020

Lan deux mille vingt et le trente du mois d'avril , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes a l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

- 173 Cartons margarine labelle 250g
- 02 cartons margarine labelle 500g

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 4822 cartons margarine labelle 250 g
- 4150 cartons shortenineg 20kgs

Signature des membres avant participés a cette commission

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

Mlle BOUKOU AMINA : Cadre laboratoire

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin

CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Gestion
SEKHRI IBETISSEM

CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production margarine
REDJRADJ KAMEL

CO.G.B - LABELLE SPA
Service Ventes
K. IDIR

Service : Conditionnement Margarine

le 07/01/2020

A M^{elle} la présidente
de la Commission de Reforme

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

- 01/12/2020 au 31/12/2020
- Margarine pots labelle 250g: 15 cartons rebuts machine mauvaise aspiration ; pots ; opercules ; couvercles ;
- Shortening 20kg : 80 cartons

Rebuts CIP 14550 kg

- Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/12/2020 au 31/12/2020 est de ;
 - Margarine pots labelle 250g : 06 Cartons
 - Margarine pots labelle 500g : 03 cartons
- Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE
CDS MARGARINE

Chimiste
[Signature]

= CO.G.B. LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRAJ Kamel

BEJAIA LE : 15/11/2020

Procès-verbal recyclage margarine N°05 /2020

Le deux mille vingt et le quinze du mois novembre , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes à l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

- 16 Cartons margarine labelle 250g
- 03 Cartons shortening

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 00 cartons

Signature des membres ayant participé à cette commission :

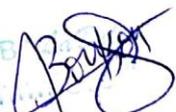
SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Gestion
SEKHRI Ibtissem

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

= CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRADJ Kamel

Mlle BOUKOU AMINA : Cadre laboratoire

CO.G.B
" U.I. " 

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin margarine


" CO.G.B - LABELLE SPA "
Service Ventes
K. IDIR

BEJAIA LE : 30/11/2020

Procès-verbal recyclage margarine N°06/2020

Le deux mille vingt et le trente du mois novembre, la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit, s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes à l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

-30 Cartons margarine labelle 250g

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 00 cartons

Signature des membres avant participés a cette commission

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Gestion
SEKHRI IBETISSEM

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

CO.G.B LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRADJ KAMEL

Mlle BOUKOU AMINA : Cadre laboratoire

CO.G.B LABELLE SPA
Responsable Contrôle de Gestion
A. BOUKOU

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin margarine

CO.G.B LABELLE SPA
Service Ventes
K. IDIR

Service : Conditionnement Margarine

le 06/12/2020

A M^{elle} la présidente
de la Commission de Reforme

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

- 01/10/2020 au 30/11/2020
- Margarine pots labelle 250g: 50 cartons rebuts machine mauvaise aspiration ; pots ; opercules ; couvercles ;
- Shortening 20kg : 194 cartons

Rebuts CIP du mois octobre 15 000 kg

Rebuts CIP du mois novembre 10 650 kg

- Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/10/2020 au 30/11/2020 est de ;
 - Margarine pots labelle 250g : 24 Cartons
 - Margarine pots labelle 500g : 08 cartons
- Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE

CDS MARGARINE

= CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRADJ Kamel

CO.G.B. - Labelle - BIPA
Responsable
A. ROUÏBOU

Service : Conditionnement Margarine

le 07/10/2020

A M^{lle} la présidente
de la Commission de Reforme

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

- 01/09/2020 au 30/09/2020
 - Margarine pots labelle 250g: 98 cartons rebuts machine mauvaise aspiration ; pots ; opercules ; couvercles ;
 - Shortening 20kg : 05 cartons
 - Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/09/2020 au 30/09/2020 est de ;
 - Margarine pots labelle 250g : 11 Cartons
- Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE

CDS MARGARINE

Service : Conditionnement Margarine

le 17/03/2021

A M^{elle} la présidente
de la Commission de Reforme

Objet : recyclage margarine

Nous vous informons que les produits à recycler rebuts machine de production de la période est de ;

- 01/01/2021 au 28/02/2021
- **Margarine pots labelle 250g:** 92 cartons rebuts machine mauvaise aspiration ; pots ; opercules ; couvercles ;
Rebuts CIP 4800 kg
Rebuts CIP 1200 kg *shortening*
- **Shortening 20kg :** 48 cartons

- Nous vous informons que les produits à recycler rebuts échantillon laboratoire production de la période 01/01/2021 au 28/02/2021 est de ;
- **Margarine pots labelle 250g :** 32 Cartons
Ci-joint bulletins d'analyses

CDS LABORATOIRE

CDS MARGARINE

[Signature]
Cheministe

[Signature]
= CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Produit de Margarine
EDJRADJ Kamei

BEJAIA LE : 31/03/2021

Procès-verbal recyclage margarine N°02/2021

Lan deux mille vingt et un le trente un du mois mars , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes a l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

- 00

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 3600 Kg margarine pots 250 g

Signature des membres avant participés a cette commission

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

Mme DJAAFRI K : Cadré laboratoire

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin margarine

CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Qualité
SEKHRI Ibtissem
CO.G.B - LA BELLE
Chef de Service
Production Margarine
D. D. n. Kamel
شركة مساهمة المواد الغذائية
CO.G.B La Belle
Chef Service Laboratoire
Mme. DJAAFRI. K
«-CC-»
Service ventes
K. IDIR

BEJAIA LE : 31/03/2021

Procès-verbal recyclage margarine N°01/2021

Le deux mille vingt et un le trente un du mois mars , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes a l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

-14 Cartons margarine labelle 250g

-01 Cartons margarine labelle 500g

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 03 cartons margarine labelle 500g

-06 cartons margarine labelle 250g

Signature des membres avant participés a cette commission :

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

LABELLE =
Responsable Controle de Gestion

SEKHRI IBETISSEM
= CO.G.B - LABELLE =
Chef de Service
Production Margarine
REDJRADJ KAMEL

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

Mlle BOUKOU AMINA : Cadre laboratoire

BOUKOU AMINA
Cadre Laboratoire

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin margarine

CO.G.B - LABELLE SPA
Service Ventes
K. IDIR

BEJAIA LE : 31/07/2021

Procès-verbal recyclage margarine N°03/2021

Le deux mille vingt et un le trente un du mois juillet , la commission chargée du suivi des opérations de recyclage produit de mois (mai. juin. juillet 2021) , s'est réunie à l'effet de dresser un point de situation concernant les quantités de produits finis nécessitant un recyclage total et les causes a l'origine de ce recyclage.

Après différents contrôles et observations de visu, notre commission arrête ce qui suit :

1-Recyclage produits retourné sur ventes :

- 85 cartons margarine pots 250 g
- 25 cartons margarine pots 500g

2-Recyclage production récupérer dans magasin commercial :

- 00 cartons

Signature des membres ayant participé a cette commission

SEKHRI IBETISSEM : La présidente de la commission

Mr REDJRADJ KAMEL : Chef service margarine

Mme DJAAFRI KENZA : Chef service laboratoire

Mr IDIR KARIM : Responsable magasin margarine

= CO.G.B LABELLE =
Responsable Contrôle de Gestion

SEKHRI Ibtissem

= CO.G.B LABELLE =
Chef de Service

Production Margarine

REDJRADJ Kamel

شركة مساهمة الجواد المسوية لابيل

CO.G.B La Etelle

Chef Service Laboratoire

Mme. DJAFFRI. K

« CO.G.B-LABELLE SPA »
Service Ventes

K. IDIR

ATELIER FABRICATION MARGARINE : PANNES 1ER SEMESTRE 2020

	janvier		fevrier		mars		avril		mai		juin		total
	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	
les pannes													
démarrage	0	0	5,5	5,5	16	36	3	2	5	7	7,5	4,5	0
blend	2,5	2,5	38,5	40	5,5	5,5	15	15	0	0	0	0	124,5
equilibrage	21,5	28,5	28	21,5	24	24	28	28	11	3	12,5	1	231
novapac	14,5	26	16,5	41,5	27	27	10	9	13	36	37	21	278,5
scotcheuse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
meccanique	0	1	14	8,5	8	7	3	7	10	8	0	0	66,5
cip	11	11	38,5	36,5	22,5	25,5	33,5	23	20	16	21,5	21,5	280,5
surstockage	124,5	115,5	60	204	0	0	71	47	0	0	0	0	622
instrumentation	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
qualité	1	4,5	5	2	43	32,5	19	19	4	10	27,5	26,5	194
compresseur nh3	0	0	10,5	10,5	19,5	19,5	14	14	2,5	0,5	25	3	119
arret programmé	27	27	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	60
dateur	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	5
ferier	48	48	0	0	0	0	0	0	60	60	0	0	216
effectifs	17	16	0	8	8	16	2	2	0	0	91	240	400
coupure de courant	5,5	5,5	1	1	7	7	0	0	0	2,5	2,5	0	32
innodation	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0,5	0,5	7
perfector	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
repture emb	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	10
vapeur	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	2	2	24
CLARCK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
MECANIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
total	272,5	287,5	217,5	380	186,5	209	198,5	166	143	158	234,5	328	2781

ATELIER FABRICATION MARGARINE : PANNES 2EME SEMESTRE 2020

	juillet		août		septembre		octobre		novembre		décembre		total
	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	
	les pannes												
démarrage	2	3,5	11	8	9	5	14	4,5	0	0	4	4	65
blend	45	45	0	0	48	38	35,5	40,5	7	8	0	6	273
equilibrage	1,5	1,5	0,5	0,5	6	4	12	9,5	8,5	6,5	10,5	10,5	71,5
novapac	12,5	9,5	54,5	17,5	11	146	31	27,5	37	43,5	12,5	11	413,5
scotchese	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
meccanique	5	6,5	16	8	0	2,5	0	0	9	18	0	3,5	68,5
cip	13,5	13,5	24	24	8	10	16	18	30	30	26	24	237
surstockage	116,5	126,5	88	88	25	25	0	8	0	0	12	12	501
instrumentation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
qualité	1	0	0,5	0	12,5	0	3	66,5	0	8	5,5	9	106
compresseur nh3	22	0	0	0	97	98,5	3	1,5	0	0	0	0	222
arret programmé	24	24	80	80	4	4	4	0	0	0	0	0	220
dateur	0,5	1	0	1	1,5	0	5,5	1	0,5	2	0	2	15
ferier	48	48	72	72	0	0	0	0	0	0	8	8	256
effectifs	0	32	0	0	0	20	168	80	18	20	0	32	370
coupure de courant	7	7	5,5	5,5	2	3	3	9	6,5	7,5	2	2	60
innodation	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	1,5	1,5	10
perfector	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
repture emb	0	0	29	29	0	0	0	0	0	0	2,5	2,5	63
vapeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1
CLARCK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGEMENT DE CAMION	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
TOUR CTR	0	0	0	0	61	61	0	0	0	0	0	0	122
total	303,5	322	381	333,5	292	418	295	266	116,5	143,5	85	128,5	3084,5

ATELIER FABRICATION SHORTENING : PANNES 1ER SEMESTRE 2020

les pannes	shortening 20kg												total
	JANVIER l3 (h)	FEVRIER l3 (h)	MARS l3(h)	AVRIL l3	MAI l3	JUIN l3	total						
shortening	2	3,5	14	0	0	0	19,5						
qualité	6	7,5	6	0	0	3	22,5						
remplisseuse	3	0	0	0	0	0	3						
surstockage	3	20,5	1	0	0	11	35,5						
repture de blend	8	0	15	0	0	11	34						
demarrage	2	14	6	0	0	1	23						
nettoyage	1	9	5	0	0	0	15						
equilibrage	0	15	0	0	0	2,5	17,5						
mechanique	0	3	0	0	0	3	6						
encartonneuse	0	0,5	6	0	0	0	6,5						
coupure de courant	0	0	1	0	0	0	1						
scotchseuse	0	0	1	0	0	0	1						
manque d'air	0	0	1,5	0	0	6	7,5						
dateur	0	0	2	0	0	0	2						
inondation	0	0	0	0	0	2,5	2,5						
Emballage	25	73	58,5	0	0	40	196,5						
total													

ATELIER FABRICATION SHORTENING : PANNES 2EME SEMESTRE 2020

les pannes	juillet	aout	shortening 20kg				total
			septembre	octobre	novembre	decembre	
qualité	0	0	0	27	0,5	3	30,5
remplisseuse	0	0	1	12	22,5	5,5	41
surstockage	0	0	0	13	0	4	17
repture de blend	0	0	39	122	213	267,5	641,5
demarrage	0	0	4	11	5	0	20
nettoyage	0	0	0	2	0	8	10
equilibrage	0	0	2	0	0,5	1	3,5
mechanique	0	0	0	0	1	1	2
encartonneuse	0	0	5	1	0	0	6
coupure de courant	0	0	1	7	4,5	0	12,5
scotcheuse	0	0	0	0	0	0	0
manque d'air	0	0	0	0	0	6	6
date ur	0	0	1,5	0	13	3	17,5
inondation	0	0	0	0	0	0	0
CIP	0	0	1,5	0	0	0	1,5
COMPRESSEUR	0	0	0,5	0	0	0	0,5
CHANGEMENT DE CARTON	0	0	0	4	0	0	4
EFFECTIFS	0	0	0	8	1	8	17
ENSACHEUSE	0	0	0	20,5	0	48,5	69
ferier	0	0	0	0	0	8	8
total	0	0	55,5	227,5	261	363,5	907,5

ATELIER FABRICATION MARGARINE : PAINNES 1ER SEMESTRE 2021

	janvier		fevrier		mars		avril		mai		juin		total
	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	
les painnes													
démarrage	12	12,5	9	6	3	3	2	2	4,5	4,5	5	5	58,5
blend	37	37	3,5	0,5	9,5	8	0	0	12,5	12,5	32	32	184,5
equilibrage	8	9	17,5	11,5	12,5	14,5	10	10	6	6	10	10,5	125,5
novapac	14,5	28	6	16,5	13,5	8,5	23,5	28	17	20,5	16	55,5	247,5
scotchouse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
meccanique	20,5	17,5	21,5	21,5	9	25,5	1	0	0	8	16,5	16	157
cip	21	24	32,5	23	23	21,5	8,5	8,5	19,5	13	22,5	20,5	237,5
sursstockage	0	0	43	43	64	63	89	89	0	0	31	37	459
instrumentation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
qualité	8	10	13,5	3	6	8,5	2,5	0	3,5	2	5,5	9,5	81
compresseur nh3	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	1,5	1	10,5
arrêt programmé	21	21	0	0	12	12	0	0	12	12	0	0	90
dateur	3	3,5	15,5	16	5	12,5	9	0	2,5	5,5	1	2,5	76
ferier	48	48	0	0	0	0	0	0	48	48	0	0	192
effectifs	15	16	16	16	4	16	4	0	0	0	0	16	103
coupure de courant	2,5	2	7,5	7,5	2,5	2,5	4,5	4,5	4,5	4,5	2,5	3,5	48,5
innodation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
perfector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
repture emb	1,5	1,5	37	37	8	8	0	0	51	60	98,5	85,5	388
vapeur	21	21	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	48
CLARCK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGEMENT DE CAMION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOUR CTR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TREMBLEMENT DE TERRE	0	0	0	0	4,5	4,5	0	0	0	0	0	0	9
CHANGEMENT DE FORMAT	0	0	0	0	0	0	3	3	4,5	5	0	0	15,5

ATELIER FABRICATION MARGARINE : PANNES 2EME SEMESTRE 2021

	juillet		août		septembre		octobre		novembre		decembre		total
	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	L1	L2	
	les pannes	1	0	3	3	4	4	5,5	6,5	4	0	7,5	
démarrage	5	5	0	0	11	14	5,5	1,5	17,5	17,5	71,5	82,5	237
blend	7,5	7,5	25	25	23,5	23	29,5	27,5	4	4	9	9	194,5
equilibrage	19,5	31,5	25	29,5	44	12	18	9	17,5	5	34	11	256
novapac	0	0	0	0	1	1	5,5	7,5	0	0	0	0	14
scotchouse	16	8	0,5	12	8	8	2	11	0	4	0	0	69,5
meccanique	0	0	15	11	27	34	31	30	9,5	15,5	17,5	22	212,5
cip	0	0	17	19	0	0	0	0	45	37	35	35	188
surstockage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
instrumentation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	58,5
qualité	0	0	0,5	2,5	10,5	19	3,5	13	0,5	7	0,5	0	55,5
compresseur nh3	0	0	0,5	0,5	0	0	3,5	50	0,5	0,5	0	0	87,5
arrêt programmé	360	360	18	18	46	55	0	0	0	0	0	0	105
dateur	0,5	7	1,5	29	18,5	41,5	0,5	3	0,5	3	0	0	144
ferier	24	24	0	0	0	0	24	24	24	24	0	0	452,5
effectifs	6	7	11	14,5	12	12	11,5	86,5	0	0	9	3	89,5
coupure de courant	0	0	34	34	0	0	0	9	0,5	0	0	0	68
innodation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
perfecteur	0	0	0	0	40	48	13	13	0	0	29,5	33	176,5
repture emb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vapeur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLARCK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGEMENT DE CAMION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOUR CTR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TREMBLEMENT DE TERRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHANGEMENT DE FORMAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
automate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	193	193	0	386
total	463,5	450	169	330	295,5	283,5	180	291,5	123,5	117,5	227,5	253,5	3185

ATELIER FABRICATION SHORTENING : PANNES 1ER SEMESTRE 2021

les pannes	shortening 20kg						total
	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	
shortening	8	4	2,5	2	1	11	28,5
qualité	161,5	19	0,5	0	0	1	182
remplisseuse	0	35	0	0	0	0	35
surstockage	58	190	55	5	29	24,5	361,5
repture de blend	0	2	0	0	0	0	2
demarrage	7	4,5	0	0	0	0	11,5
nettoyage	1	4	0	0	0	2	7
equilibrage	0	0	0	0	0	0	0
meccanique	0	0	0	0	0	0	0
encartonneuse	1	6	0	0	0	3	10
coupure de courant	0	1	0	0	0	0	1
scotchseuse	0	0	0	0	0	0	0
manque d'air	1,5	0	0	1,5	4	0	7
datur	0	0	0	0	0	0	0
inondation	2	6	5	0	0	0	13
CIP	6	0	0	0	0	0	6
COMPRESSEUR	0	0	0	0	0	0	0
ANGEMENT DE CARTI	0	0	0	0	0	8	8
EFFECTIFS	0	0	0	0	0	0	0
ENSACHEUSE	0	0	0	0	0	0	0
ferier	14	0	12	0	0	0	26
ARRET programmé	0	24	0	0	0	20	55
rupture emb	0	10	0	0	0	0	10
parametre	260	305,5	75	8,5	54	60,5	763,5
total							

ATELIER FABRICATION SHORTENING : PANNES 2EME SEMESTRE 2021											
les pannes	shortening 20kg										
	juillet	août	septembre	octobre	novembre	decembre	total				
Qualité	4	42	19	0	0	2	67				
remplisseuse	1	4	15	12	0,5	2	34,5				
surstockage	0	29	0	0	13	0	42				
repture de blend	13	30	100	57	217,5	97	514,5				
démarrage	2	0	0	0	4	3	9				
nettoyage	0	0	2	0	2,5	4	8,5				
equilibrage	0	0,5	4	0	0	0	4,5				
mecanique	0	0	0	0	0	7	7				
encartonneuse	0	2,5	3,5	10	4	20,5	40,5				
coupure de courant	1	12	1	8,5	1	7	30,5				
scotcheuse	0	2	0	18	4,5	15	39,5				
manque d'air	0	0	3	2	1	1	7				
dateur	1	4	1	0	0	0	6				
inondation	0	0	0	0	0	0	0				
CIP	0	5	0	2	11	2	20				
COMPRESSEUR	0	0	0	0	0	0	0				
CHANGEMENT DE CARTON	0	0	0	0	0	0	0				
EFFECTIFS	0	0	0	0	0	0	0				
ENSACHEUSE	0	0	0	0	0	0	0				
ferrier	0	0	0	0	0	0	0				
ARRET programmé	0	50	0	0	0	0	50				
rupture emb	0	0	0	0	59	0	59				
parametre	0	0	0	0	0	0	0				
total	20	181	148,5	170,5	259	160,5	939,5				

Table des matières

Table des matières

Sommaire	12
Introduction Générale	0
Chapitre I :	4
Le contrôle de gestion et la performance	4
Introduction	5
Section 1 : Le contrôle de gestion.....	6
1. Définition du contrôle de gestion.....	6
2. La démarche du contrôle de gestion	6
3. Les outils du contrôle de gestion	8
3.1. La comptabilité générale.....	8
3.2. Le budget.....	9
3.3. Les tableaux de bord de gestion.....	9
3.4. Les prix de session interne.....	9
4. La position du contrôle de gestion dans l'entreprise	9
4.1. Position fonctionnelle	10
4.2. Positon d'état-major	10
4.3. Rattachement râteau	12
5. Les missions du contrôleur de gestion	12
6. Les rôles et visées du contrôle de gestion	14
Section 2 : La performance.....	14
1. Les définitions et notions de base de la performance.....	14
1.1. Les différentes définitions	14
1.2. Les notions de base de la performance	16
2. Les sources de la performance.....	17
2.1. Les sources internes.....	17
2.2. Les sources externes	18
3. Typologie de la performance	18
3.1. La performance organisationnelle.....	18
3.2. La performance stratégique	18
3.3. La performance concurrentielle	19
3.4. La performance humaine et sociale	19
4. Les caractéristiques d'une entreprise performante.....	20
Conclusion	21

Table des matières

Chapitre II :	22
La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance	22
Introduction	23
Section 1 : La mesure et l'évaluation de la performance	24
1. Notions sur la mesure de la performance	24
2. La mesure et l'évaluation de la performance	24
2.1. Définitions sur les indicateurs de performance	24
2.2. Les types d'indicateurs de performance	25
2.2.1. Selon le type d'information transmise	25
2.2.2. Selon ce qu'ils mesurent	26
2.3. Les étapes de construction des indicateurs de performance	27
2.4. Les critères d'un bon indicateur	28
2.5. Le rôle des indicateurs de performance	28
Section 2 : Le pilotage de la performance	29
1. Définition du pilotage de la performance	29
2. Les acteurs du pilotage de la performance	29
2.1. La direction	29
2.2. Les responsables de service	29
2.3. Les collaborateurs	30
3. Les missions du pilotage de la performance	30
4. Les outils de pilotage de la performance	30
4.1. L'évolution de la notion « tableau de bord »	30
4.2. Définitions sur les tableaux de bord de gestion	31
4.3. Les caractéristiques des tableaux de bord	31
4.4. Les types de tableau de bord	32
4.4.1. Tableau de bord d'activité	32
4.4.2. Le tableau de bord de pilotage	32
4.4.3. Le tableau de bord de projet	32
4.5. Le rôle et la mission des tableaux de bord de gestion	33
4.6. L'objectif des tableaux de bord	35
4.7. Les instruments de conception d'un tableau de bord	35
4.8. La conception générale d'un tableau de bord de gestion	39
4.9. Les principes de conception des tableaux de bord	40
Section 3 : Méthodes et démarches de conception d'un tableau de bord de gestion	41
1. Les étapes de construction d'un tableau de bord	41
2. Les méthodes de construction de tableaux de bord	42

Table des matières

2.1. Méthode OVAR : (Objectif, Variables d'Actions, Responsable).....	42
2.2. La méthode OFAI : (Objectifs, facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs).....	43
2.3. La méthode GIMSI.....	43
Conclusion	46
Chapitre III :.....	47
Evaluation et pilotage de la performance à travers les tableaux de bord de production cas pratique CO.GB LABELLE	47
Introduction	48
Section 1 : Présentation de l'entreprise CO.G.B Labelle	49
1. Description de l'entreprise.....	49
2. Histoire de l'entreprise	49
3. La situation géographique de l'entreprise	50
4. Les principaux ateliers de production	51
5. Les effectifs	51
6. Les missions de l'entreprise	52
7. Les objectifs de l'entreprise.....	52
8. Les activités de l'entreprise	53
9. Le potentiel de production et les moyens de l'entreprise	53
9.1. Le potentiel de production	53
9.2. Les moyens de l'entreprise	53
10. L'organigramme de l'entreprise	55
Section 2 : L'évaluation et le pilotage de la performance de la production au sein de la CO.GB Labelle.....	57
1. Présentation de la production dans l'atelier margarinerie	57
2. L'évaluation de la performance de la production de l'atelier margarinerie.....	58
2.1. La fiabilité des plannings et des prévisions.....	59
2.2. Taux de rebut.....	61
2.3. La fiabilité des équipements	63
2.4. Ratio de rotation de stock :	64
2.5. Les taux de rendement	66
2.5.1. Le taux de rendement synthétique (TRS).....	68
2.5.2. Le taux de rendement global (TRG)	69
2.5.3. Le taux de rendement économique (TRE)	69
2.6. Taux d'arrêt dus aux ruptures	75
3. Le pilotage de la performance de la production de l'atelier margarinerie	77
3.1. Modèle de tableau de bord de la production proposé pour l'atelier margarinerie	77
3.2. Proposition de solutions.....	80

Table des matières

Conclusion	81
Conclusion générale	82
Références bibliographiques	85
Annexes.....	88

DJAFFRI Marina & DJERMOUNE Melissa, L'évaluation et le pilotage de la performance à travers le tableau de bord de production, cas Co.GB Labelle, mémoire en master en science de gestion, spécialité management, option management, université A.MIRA BEJAIA, juin 2022.

Résumé

A la recherche de développement et d'avantage concurrentiel, les entreprises placent la performance au centre de leurs préoccupations, face à l'instabilité des facteurs influençant la performance, elles procèdent à l'élaboration de l'outil du contrôle de gestion qui est le tableau de bord de gestion, composé de différents indicateurs, il permet aux dirigeants d'avoir une vision de l'évolution des activités qui ont un impact direct sur la performance, c'est un instrument qui facilite la prise de décision, améliore le degré de réalisation et par conséquent, pilote la performance de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de tenter de mettre la lumière sur les indicateurs et les informations nécessaires pour piloter la performance dans l'entreprise Co.GB Labelle par la proposition d'un tableau de bord de la production consacré à l'atelier de fabrication margarinerie.

Mots clés : Performance, contrôle de gestion, tableau de bord, indicateurs, pilotage, évaluation.

DJAFFRI Marina & DJERMOUNE Melissa, evaluation and steering of performance through the production dashboard, case of Co.GB Labelle, Master's thesis in management science, management option, A.MIRA BEJAIA University, June 2022.

Abstract

In search of development and competitive advantage, companies place the performance in the center of their concerns, facing the instability of the factors influencing the performance, they proceed with the development of the tool of the control of management which is the dashboard of management, composed of various indicators, it makes it possible for the leaders to have a vision of the evolution of the activities which have a direct impact on the performance, it is an instrument which facilitates the decision-making, improves the degree of realization and consequently, pilots the performance of the company.

The objective of our work is to try to shed light on the indicators and information necessary to pilot the performance in the company Co.GB Labelle by the proposal of a dashboard of the production dedicated to the margarine manufacturing workshop.

Key words: Performance, management control, dashboard, indicators, steering, evaluation.