



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En sciences de gestion

Option : management des organisations

Thème

*Mise en place d'un tableau de bord
de gestion,
Cas de l'entreprise Tchin-lait, Béjaïa*

Présenté par : Mr : GUENFISSI LOUNES

Encadré par : Mr : CHENINI.M

Mr : KHARFALLAH BADERDINE

Soutenu devant le jury composé de:

Mr.....

Mr.....

Mr.....

Juin 2013

REMERCIEMENTS

Nous remercions infiniment M^R CHENINI et M^R SIOUDA pour leurs grandes contributions à l'aboutissement de ce travail, leur disponibilité, leurs judicieuses remarques, pour tout cela nous tenons à leur exprimer nos vives reconnaissances.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la direction générale de la société Tchén-lait CANDIA de Bejaia pour le chaleureux accueil, nous remercions également M^R ZIANE de nous avoir facilité la tâche et qui nous a pas quitté des yeux durant toute la période de stage.

Enfin, nous présentons une sincère reconnaissance pour tous ceux qui nous ont soutenus pour la réalisation de ce modeste travail,

Sommaire

Introduction général.....	1
Chapitre I : Articulation du tableau de bord aux notions de gestion.....	4
Section 2 : Système d'information dans l'entreprise.....	4
Section 2 : Contrôle de gestion.....	11
Section 3 : La performance.....	19
Chapitre II : Le tableau de bord de gestion et sa mise en place.....	27
Section 1 : le tableau de bord de gestion.....	27
Section 2 : Le tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard ».....	38
Section 3 : Méthodologie de mise en place du tableau de bord.....	45
Chapitre III : mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CANDIA.....	52
Section 1 : Environnement de l'entreprise CANDIA.....	52
Section 2 : L'organisation de l'entreprise CANDIA (Bejaia).....	61
Section 3 : mise en place du tableau de bord au sein de l'entreprise CANDIA.....	64
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.	

Liste des abréviations

- **CA** : Chiffre d'affaire.
- **DRH**: Direction des ressources humains
- **EIS**: Exécutive information system.
- **ERP**: Entreprise Resource Planning
- **FCP** : Facteurs Clés de Performance
- **FCS** : Facteurs Clés de Succès
- **HT** : Hors Taxes
- **MCS** : Mesure Clés de Succès
- **N** : année
- **RH** : Ressources humains
- **SARL** : Société à responsabilité limités
- **SE** : Système Expert.
- **SIAD** : : système interactif d'aide a la décision
- **SIRH** : systèmes d'information des ressources humaines
- **TBP** : Tableau de Bord Prospectif
- **U** : Unité
- **UHT** : Ultra Haute Température
- **VA** : Valeur Ajouté
- **3U** : Utile, Utilise,Utilisable

Liste des figures

Figure N°1 : Les cinq objectifs du système d'information.....	6
Figure N°2 : Traitement de l'information.....	9
Figure N°3 : Les niveaux du contrôle de gestion.....	13
Figure N°4 : Le contrôle de la stratégie.....	14
Figure N°5 : Le contrôle de l'exploitation.....	15
Figure N°6 : Le contrôle de gestion.....	16
Figure N°7 : L'organisation du service de contrôle de gestion.....	18
Figure N°8 : Répartition du chiffre d'affaires de l'année N par produit.....	34
Figure N°9 : Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.....	39
Figure N°10 : Le circuit court.....	60
Figure N°11 : Les concurrents de TCHIN Lait /Candia.....	61
Figure N°12 : L'organigramme de tchin lait/Candia.....	62
Figure N°13 : La carte stratégique de CHIN-Lait.....	67
Figure N°14 : La cartographie des tableaux de bord de l'entreprise TCHINLAIT.....	68
Figure N°15 : Représentation graphique des taux de réalisation.....	72
Figure N°16 : Représentation graphique des taux de réclamation.....	75

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les logiciels de système d'information.....	7
Tableau N°2 : Comparaison entre balanced scorecard et le tableau de bord de gesti..	44
Tableau N°3 : Les quantités vendues en janvier 2013 (U).....	70
Tableau N°4 : Les quantités vendues en février 2013 (U).....	70
Tableau N°5 : Les quantités vendues en mars 2013 (U).....	71
Tableau N°6 : Quantité vendue en premier trimestre 2013 (U).....	71
Tableau N°7 : Les réclamations en janvier 2013 (U).....	73
Tableau N°8 : Les réclamations en février 2013 (U).....	73
Tableau N°9 : Les réclamations en mars 2013 (U).....	74
Tableau N°10 : Les réclamations au premier trimestre 2013 (U).....	74

Introduction générale :

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un contexte mouvant et agressif, où la mondialisation envahit les marchés mondiaux, ce qui ne fait que forcer la concurrence qui devient de plus en plus acharné.

L'entreprise donc se trouve devant des obstacles qui freinent ses actions, et l'obligent à puiser dans ses méthodes de gestions et dans les nouvelles technologies pour améliorer et perfectionner son système de guidage et de contrôle. C'est ainsi que le tableau de bord constitue un outil indispensable qui participe à l'action d'amélioration voulue par l'entreprise, et représente une méthode des plus importantes pour cerner les évolutions des performances réalisées. En effet, la notion du tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948.

La gestion des entreprises est aujourd'hui au centre de nombreux changements. Ces derniers sont concrétisé par des pratiques telles que l'intelligence économique, le développement du durable, le management par activité qui constitue la pièce maitresse dans le contrôle de gestion qui consistait il ya quelques années à la planification budgétaire et le suivi des coûts par unité d'œuvre.

Au début, le terme de tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation au sein de l'entreprise d'une masse de documents, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Et ce n'est que dans un passé récent que certaines firmes, parmi les plus importantes, ont crée un système de saisie, du traitement, et de diffusion interne d'informations quantitatives, correspondant réellement à la notion du tableau de bord.

Le tableau de bord vient répondre aux insuffisances des systèmes comptables et budgétaires : Ces derniers offrent une vue régulière et synthétique mais en contre partie restent un peu ambigus, si on prend en considération la lourdeur et la lenteur de représentation dont ils font preuve. Cela dit, le tableau de bord, outil du contrôle de gestion, est un complément de ces deux systèmes, puisqu'il est à la fois proche de chaque centre de responsabilité, et adapté aux points clés de la stratégie. La mise ne place d'un tableau de bord nécessite l'exploitation de toute sorte de donnée, à travers un réseau d'information au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. De son bon fonctionnement dépend donc la convergence vers le tableau de bord d'informations fiables. La nature des traitements subis par les informations relève des différentes disciplines de la gestion des organisations : marketing, finances, comptabilité

etc.... Ces disciplines gardent évidemment à l'égard du tableau de bord toute leur indépendance.

Par ailleurs, un tableau de bord n'est qu'une expression des missions et objectifs de l'entreprise traduits en termes des indicateurs pertinents. Pourtant la question qui se pose est souvent liée à la cohérence entre les différents tableaux de bord proposés, et les éventuelles liaisons à établir. Le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion, mais sa vocation est plus large. Il est un instrument de mesure de tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Notre problématique peut être résumée à travers la question suivante :

Peut-on considérer le tableau de bord comme un outil de mesure de la performance d'une entreprise ?

En parallèle, d'autres questions sous jacentes en découlent afin de mieux cerner ce thème telles que :

- Qu'est ce qu'un tableau de bord de gestion, de quoi est-il composé ?
- Quelle est son importance et sa contribution dans le fonctionnement de l'entreprise ?
- Quelle sont les étapes de la mise en place d'un tableau de bord de gestion ?

Comme première tentative de réponse à ses questions, on propose les hypothèses suivantes :

- L'efficacité d'un tableau de bord dépend de la nature des indicateurs utilisés pour la réalisation des objectifs.
- Réussir un projet de tableau de bord dépend du respect des étapes d'une démarche d'élaboration validée.

La démarche suivie tout au long de notre mémoire, repose sur :

- Une recherche bibliographique qui portera sur le tableau de bord de gestion et d'une manière générale, sur le système d'information, le contrôle de gestion et la performance
- L'intégration de l'entreprise CANDIA pour effectuer un stage pratique afin de collecter les données nécessaires disponibles.

Afin de mieux traiter ce thème et d'apporter réponse aux questions précédentes, nous avons opté pour le plan qui suit. Ce dernier synthétise notre mémoire composée de trois chapitres :

Les deux premiers chapitres, consacrés aux définitions et à la compréhension des notions de thème, représente le coté théorique et le dernier chapitre comporte l'étude de cas.

- Le premier chapitre est composé de trois sections : le système d'information, le contrôle de gestion, et enfin la performance.
- Le deuxième chapitre est composé aussi de trois sections : le tableau de bord de gestion, le tableau de bord prospectif, la méthodologie de mise en place d'un tableau de bord de gestion.
- Le troisième quand a lui, est une proposition d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise CANDIA.

La performance et la compétitivité de toute entreprise moderne est basé sur cinq ressources :

Ressources financières, matériels, humains, organisationnelle, informationnelles. Cette dernière est la clé de toute décision quel soit stratégique ou opérationnel.

L'approche systémique de l'entreprise impose aux dirigeants d'entreprise de gérer l'information d'une manière permanente et d'être à l'écoute du marché d'une façon ponctuel. Pour ce faire il faut des outils pour une meilleure prise de décision dans les meilleures conditions de temps et de coût. Pour comprendre d'avantage le rôle d'information dans une organisation, nous avons réservé ce présent chapitre intitulé, articulation de tableau de bord aux notions de gestion. Ce dernier est composé de trois sections

Dans la première section nous avons entamé d'abord le concept système d'information au travers sa définition et son processus, la seconde section est consacrée au contrôle de gestion dans laquelle nous exposerons sa définition, son positionnement, ces objectifs et ces limites. La troisième section sera réservée à la notion de la performance.

Section 1 : système d'information dans l'entreprise

Le fonctionnement de l'organisation que le gestionnaire peut fournir ou obtenir dépend des systèmes d'information dont il peut disposer. La gestion moderne ne peut s'articuler qu'avec l'aide des systèmes d'information performants, produisant de l'information pertinente.

Dans cette section, nous allons donner la notion de l'information et de système de l'information, ainsi que ses objectifs, les technologies de l'information, l'informatique et la gestion des ressources humaines.

1.1. Définitions des notions de base :

1.1.1. Notion d'information :

Selon le dictionnaire Larousse, « l'information est un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué ».

Donner de l'information c'est bien, mais apporter la bonne information au bon moment a la bonne personne, c'est mieux. L'information n'a de sens, ni vraiment utile, que si elle est évaluée dans son contexte ; on d'autre terme, ce qui compte se n'ai pas d'être parfait, mais plutôt d'apporter une réponse simple a un problème complexe et ce dans le bon moment.

Il est évident que l'information est un élément vital pour l'entreprise, et pourtant bon nombre de société peinent à fournir la bonne information a la bonne personne au bon moment pour faciliter la prise de décision.

1.1.2. Les caractéristiques d'une information de gestion :

l'information doit être non seulement fiable et à jour, basé sur une mesure régulière et rigoureuse de la performance, mais aussi mieux ciblée, disponible et accessible rapidement, afin que les gestionnaire puissent suivre les activités en temps réel et mesurer et évaluer les résultats, dans le bon contexte, les besoins en information qui résultent de ces préoccupations sont orientés vers le reportage historique à des fins de bilan et de revues, mais aussi et surtout vers le suivi en temps réel et la détection rapide des écarts entre ce qui est réalisé, ce qui a été prévu et planifier et ce qui est souhaité.

1.1.3. Notion de système :

Pour mieux aborder la notion des systèmes d'information, il va de même d'analyser les caractéristiques et les propriétés d'un système.

Selon le dictionnaire Hachette, un système est un ensemble cohérent de notions, de principe liés logiquement et considéré dans leurs enchainement ; ou encore : c'est un ensemble organisé de règles et de moyens tendant à une même fin.

On peut cependant fixer la notion de système dans un contexte plus restreint et qui est celui de l'informatique comme étant un ensemble d'éléments baignant dans un environnement, travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun, il est tout aussi bien un logiciel qu'un matériel, ou le couple matériel/logiciel.

1.2. Définition du système d'information :

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnée et procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous formes de données, de textes, d'images, de sons, etc.) dans les organisations.

« Un système d'information de gestion est une série de procédures et d'actions effectuées pour saisir des données brutes, les transformer en information utilisable et transmettre cette information aux utilisateurs sous une forme adaptée à leurs besoins »¹.

De ces définitions, on constate que le système d'information considère des informations répétitives, des ensembles d'informations, utilisant les mêmes canaux, les mêmes supports, et portant sur des choses analogues. Il s'inscrit dans un système social (l'entreprise, l'administration, etc.) où il existe des règles et des régularités. Le système d'information a un aspect formel fort. Le plus souvent, il est conçu volontairement, il fonctionne sous la

¹ C. Waterfield, N. Ramsing, « *Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance* », CGAP/World Bank Paris, 1998, p.67.

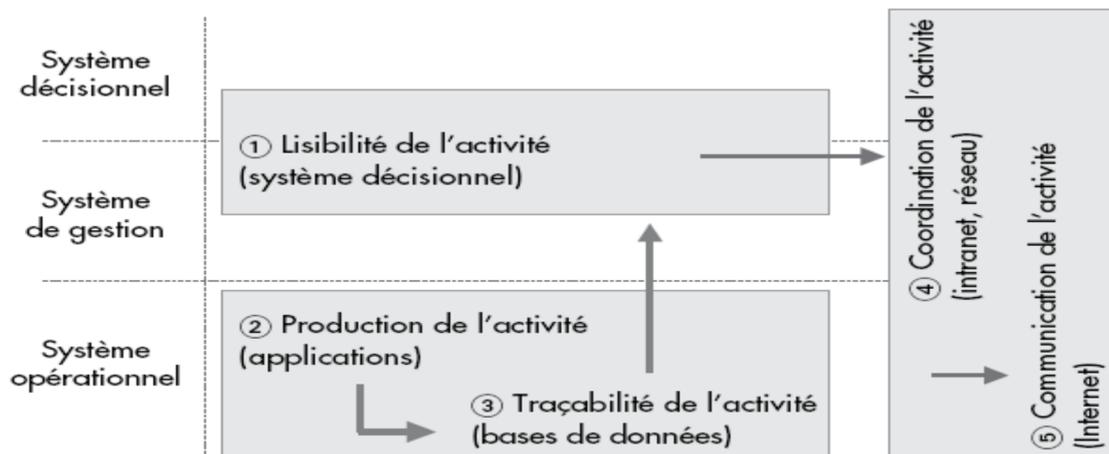
responsabilité d'une autorité régulatrice, il participe à la communication, l'information circule, elle est diffusée sur un réseau.

Donc « un système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions. »²

1.3. Les objectifs d'un système d'information :

Le système d'information a la particularité d'être une fonction ressource pour l'entreprise dans son ensemble. Dans cette optique systémique, nous pouvons représenter le système d'information par cinq objectifs majeurs au service du système opérationnel, de gestion et décisionnel d'une entreprise, comme l'illustre la figure N°1.

Figure N°1: Les cinq objectifs du système d'information.



Source: D. Autissier, V. Delaye, « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'Organisation, Paris, 2008.

En prenant une logique processuelle, le système d'information est d'abord un outil de production de l'activité. Il permet, au travers des applications informatiques, de produire de l'activité. Par exemple, une application de gestion des pays produit, entre autres, les bulletins de paye avec un degré d'automatisation pouvant aller jusqu'à ne nécessiter aucune intervention humaine.

Le grand intérêt des applications informatiques est qu'elles réalisent des traitements et mémorisent en même temps les ressources et les résultats de ces mêmes traitements. Elles stockent toutes les informations dans une logique de traçabilité, de telle manière qu'il est possible de retrouver un historique très rapidement.

².Lambin j-j, « La recherche marketing », Ed Mc Graw Hill, 1990.p123.

Les informations sont sauvegardées et stockées dans des bases de données dont l'analyse à posteriori est riche d'enseignements. Une fois stockées sur un support informatique, les informations peuvent être facilement traitées et lues avec des applications décisionnelles. L'information produite, stockée et lue est également disponible pour être communiquée dans une logique de coordination intra-entreprise via les réseaux et intranets, ou interentreprises et grand public avec Internet. La communication intra ou inter peut également être un lieu de production (portail e-business par exemple) alimentant la boucle des cinq objectifs.

1.4. Les technologies de l'information:

Les technologies de l'information jouent un rôle important en donnant aux organisations la possibilité de générer, de traiter, de stocker, de consolider, de présenter et de communiquer plus de données, pour plus de personnes, plus rapidement et plus clairement.

Tous les logiciels sont des systèmes d'information qui permettent une décision plus ou moins automatisée, il est ainsi possible de les classer selon ce critère :

Tableau N°1: les logiciels de système d'information.

Système de prise de décision	Logiciel totalement programmé: prise de décision automatique.
Système de reporting	Logiciel donnant des tableaux de données périodiques et l'utilisateur prend les décisions (cas classique du contrôle de gestion).
Système interactif d'aide à la décision SIAD, EIS par exemple.	Logiciel donnant des modèles et des données élaborées, des situations; l'utilisateur maîtrise les décisions.
Système d'aide à la décision de groupe ECR, DATA WERE HOUSE, par exemple.	Logiciels de calculs et de communication pour assister un processus collectif de prise de décision.

Source: C. Alazard, S. Separi, « *Contrôle de gestion* », éd. Dunod, Paris, 2007, p100.

- **ERP**, Enterprise Resource Planning: système d'information intégré visant à articuler plusieurs traitements qui s'enchaînent le long du processus de gestion, en particulier vente – production-approvisionnement- comptabilité- finance- ressources humaines.
- **SE**, Système Expert: logiciel informatique simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Un système expert comprend une base de faits, une base de

règles et un moteur d'inférence avec une informatique heuristique (non algorithmique) qui exécute un raisonnement en interprétant les règles et en les appliquant aux fait pour résoudre un problème.

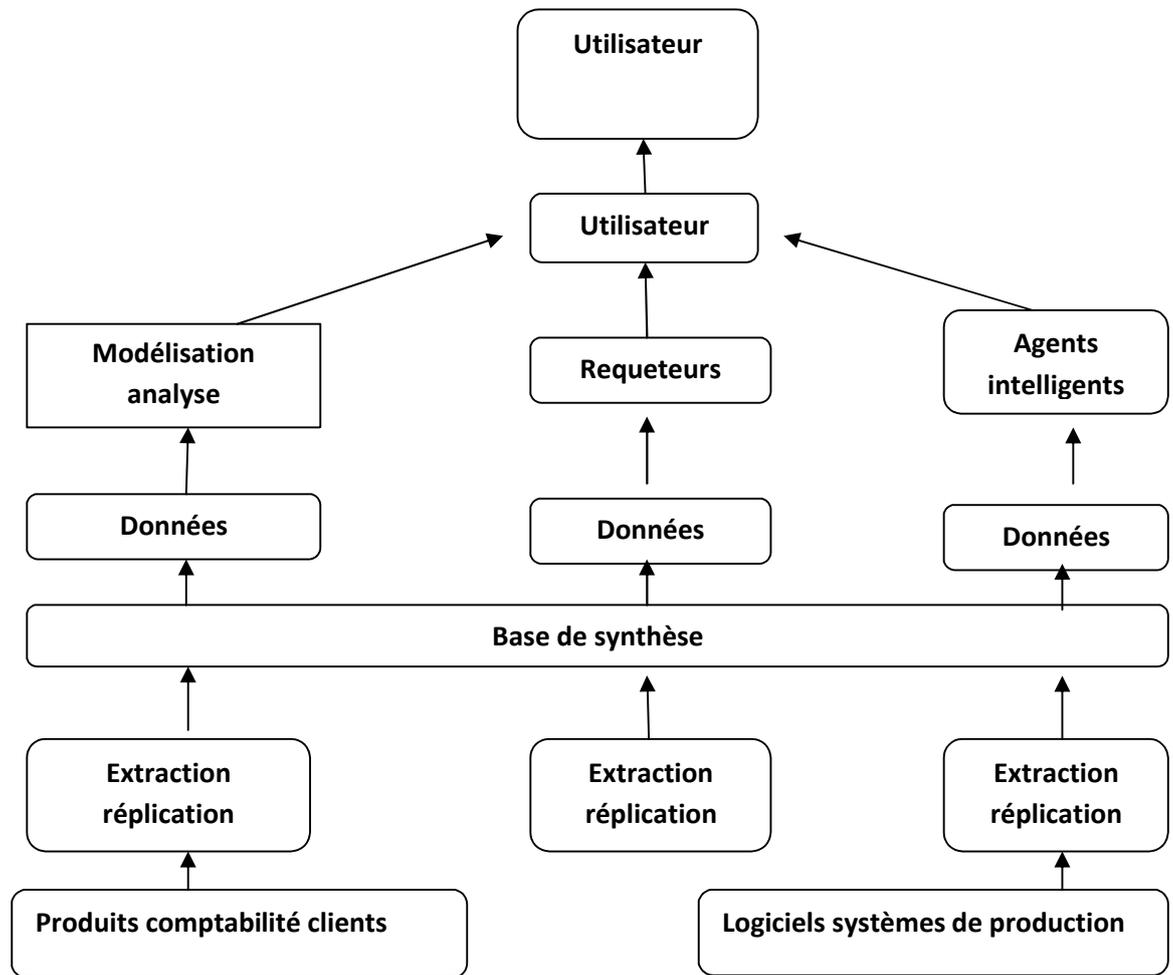
- **DATA WEREHOUSE** ou entrepôt de données: plusieurs logiciels articulés permettent de collecter, de stocker, et d'exploiter une masse énorme d'information, de les interroger avec un langage de requête, de traiter des données multidimensionnelles, de faire des statistiques pour mieux comprendre des situations et aider aux décisions.
- **EIS**, Exécutive information system: c'est un SIAD spécifique pour les besoins des cadres supérieurs, c'est-à-dire pour des taches de finalisation, formulation d'objectifs et de stratégie, des taches d'animation contrôle pour le suivi des performances; ces besoins sont diversifiés, hétérogènes, complexes et les solutions proposées par les logiciels ou EIS sont des tableaux de bord électroniques construits par les cadres et dirigeants.
- **SIAD**, système interactif d'aide a la décision: c'est un système d'information assisté par ordinateur fournissant une assistance aux décideurs pour des problèmes non structurés, combinant le jugement humain et le traitement automatisé de l'information; un SIAD comprend trois éléments: une base de donnée, une base de modèles et une fonction de gestion du dialogue homme- machine.

1.5. Mettre en place un système d'information décisionnel :

Le processus d'un système d'information se décompose en deux phases.

1.5.1. Traitements de l'information :

Figure N° 2 : Traitement de l'information.



Source : C. Selmer, « concevoir le tableau de bord », Ed, Dunod, Paris, 2003, p.156.

- ✓ le niveau « systèmes opérants » constitué par l'ensemble des données opérationnelles et des données externes à l'entreprise, qui ont des supports hétérogènes et des données qui ne sont pas forcément normalisées. Une exploitation régulière autorisera l'extraction des informations de ces outils opérationnels pour alimenter la base de synthèse.
- ✓ le niveau « base de synthèse » : sur une seule base de données sous système de gestion de base de données relationnelle, on trouve les informations qui ont été bâties dans le cadre de la définition des indicateurs et donc du langage commun de l'entreprise. Cette référence représente la garantie de cohérence des données et le glossaire général de l'entreprise. Elle peut aussi bien contenir des informations internes qu'externes.

✓ le niveau « outils décisionnels » : des outils de tableaux de bord, de simulation ou de gestion de projet peuvent s'alimenter sur la base de synthèse ou bien l'attaquer dynamiquement. Nous trouvons ici des tableurs, des enquêteurs, des progiciels de gestion³.

1.5.2. Apport des systèmes d'informations :

L'informatique est l'outil indispensable pour mettre en place un réseau de tableau de bord de gestion. En effet, la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant.

L'information et la communication sont facilitées par les nouvelles technologies ce qui nous amène à mieux expliciter les objectifs fixés dans la gestion des RH et d'obtenir ainsi l'adhésion de tous les acteurs en relation directe avec la DRH : les salariés, les managers opérationnels, les instances représentatives du personnel.

L'informatisation croissante des organisations rend les SIRH (systèmes d'information des ressources humaines) incontournables afin de répondre aux multiples défis que doit affronter la DRH. Un SIRH est la combinaison des modalités de gestion des RH traitées autour d'un support informatique qui permet d'assurer la communication des informations sociales dans l'entreprise.

On le sait, aujourd'hui, communiquer est le principal intérêt retenu par la majorité des DRH pour mettre en place un SIRH. Communiquer, c'est d'échanger des indicateurs sociaux avec les acteurs des différents niveaux de l'entreprise.

Que vous choisissiez une solution informatique intégrée ou un progiciel de GRH plus classique, ce que vous recherchez surtout dans l'informatisation, c'est une application qui alimente les principaux processus RH et met à disposition l'information utile et indispensable à la bonne marche de la DRH au moment opportun.

Les fonctionnalités offertes par un SIRH en matière des TDB sont essentiellement : l'extraction des données, le chargement et la saisie des données.

- La transformation des données
- Le calcul des indicateurs
- La génération des tableaux de bord.
- La communication des tableaux de bord et adaptation en fonction des destinataires.
- Le suivi des actions et des mesures correctives.
- Le module de prévisions et d'aide à la décision.

³ C. Selmer, « concevoir le tableau de bord », Ed, Dunod, Paris, 2003, p.156.

1.6. L'informatique et la gestion des ressources humaines :

Les développements de l'informatique ont beaucoup contribué à simplifier le travail administratif en GRH (notamment pour la gestion de la paie et des fichiers du personnel).

Ils aident aussi à l'optimisation de certaines pratiques (gestion des effectifs et des temps de travail, formation, prévision, tableaux de bord opérationnels). Ils participent à la décision en permettant de simuler les conséquences d'alternatives de choix (masse salariale, rémunérations, aménagement d'horaires, plans d'action). Enfin, ils augmentent les ressources managériales (traitement informatisé de dispositifs complexes) et les possibilités de communication (réseaux divers, échanges d'informations, Internet, Intranet).

Le SIRH est une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin définit le système d'information RH comme un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation. Il considère que c'est un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques, des procédures et des données.

Les apports se résument dans ce qui suit :

- ✓ **Réduction des délais**: elle dépend directement de la manière de collecter les informations.
- ✓ **Maîtrise des coûts** : la réduction des circuits d'information (papier, etc.) et des ressources utilisées à des tâches de retrouvée de données et de traitement des informations.
- ✓ **Qualité des décisions prises** : elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision.

Après avoir définit le système d'information et ses processus, a présent la section suivante sera consacré au contrôle de gestion sa définition, son positionnement, ses objectifs et ses limites...etc.

Section 2 : Contrôle de gestion:

La notion du contrôle de gestion est difficile à cerner car son champ d'analyse s'enrichit au fur et a mesure que la production évolue. Les gestionnaires cherchent, au -delà de la connaissance des coûts, a orienter les acteurs pour organiser et piloter la performance.

Ainsi, le contrôle de gestion apparait comme un processus articulant le long terme avec le court terme, de la stratégie a l'exécution. C'est pour quoi il apparait deux fonctions essentielles synthétiques et complémentaires du contrôle de gestion :

- Informer les décideurs par des coûts, des indicateurs, des tableaux de bords, pour aider aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles ; mettre en relation les objectifs et les ressources, gérer la performance par le couple valeur- coût ;
- Aider à réguler les comportements des acteurs, à gérer le changement organisationnel, à améliorer les processus de fonctionnement de la structure.

2.1. Définition du contrôle de gestion :

« Le contrôle de gestion est une démarche, d'inspiration systémique, destinée à assurer la maîtrise continue de l'évolution d'une entreprise par le recours à différents dispositifs de collecte, de traitement, et d'interprétation de données informatives relatives à la gestion d'une organisation »⁴.

« Le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs) , pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ces acteurs, pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques»⁵

2.1.1. Définitions traditionnelles :

Dans son ouvrage publié en 1965, Robert. N. Anthony définit le contrôle de gestion de la manière suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁶.

En 1982, le plan comptable général français(PCG) reprend cette analyse pour définir le contrôle de gestion comme « l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées »⁷.

⁴ H. Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed Economica, Paris, 1998.p.65.

⁵ E. Margotteau, « contrôle de gestion », Ed Ellipses, 2001.p.40.

⁶ R. N. Anthony « Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives. », Planning and Control System. A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, p.17.

⁷ C. Alazard & Sabine Separi, « DECF Épreuve n°7. Contrôle de gestion. Manuel et applications », Ed Dunod, 4ème édition, Paris, 1998, p.17.

Dans le cas de ces deux définitions, aucune confédération n'a été prise en matière d'orientation stratégique, ni de management de l'organisation, et le contrôle de gestion est réduit à des procédures mécaniques de conséquence.

2.1.2. Définitions modernes :

Dans leur ouvrage publié en 2002, un groupe de spécialistes en contrôle de gestion ont avancé la définition suivante : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure »⁸.

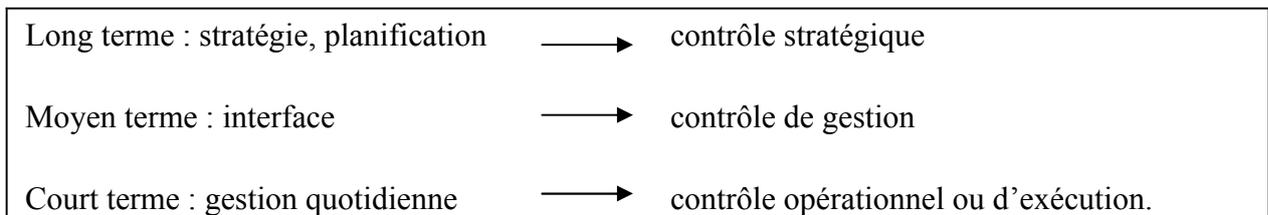
Dans un ouvrage plus récent, Claude ALAZARD et Sabine SEPARI définissent le contrôle de gestion ainsi : « le contrôle de gestion est un processus, comprenant un ensemble d'outil de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, on fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques.

De ses définitions, il ressort que le contrôle de gestion dépasse les limites qui lui ont été imposées par les définitions traditionnelles. Ainsi, son champ d'intervention recouvre toute l'entité et sa dimension de gestion est renforcée par des liens plus étroits avec l'organisation et la stratégie.

2.2. Le positionnement du contrôle de gestion :

Avec un découpage temporel de la gestion, il est possible de définir plusieurs contrôles corrélés à chaque niveau de gestion, mais avant d'aborder la nature et le contenu de chaque contrôle, nous avons jugé utile de présenter, au préalable, un schéma montrant les différents niveaux du contrôle et le positionnement du contrôle de gestion dans cet ensemble.

Figure N° 3 : les niveaux du contrôle de gestion.



Source : C. Alazard et S. Sépari, DCG 11, Contrôle de gestion. Manuel et applicati.,09 Dunod, Paris, 2007.p.20.

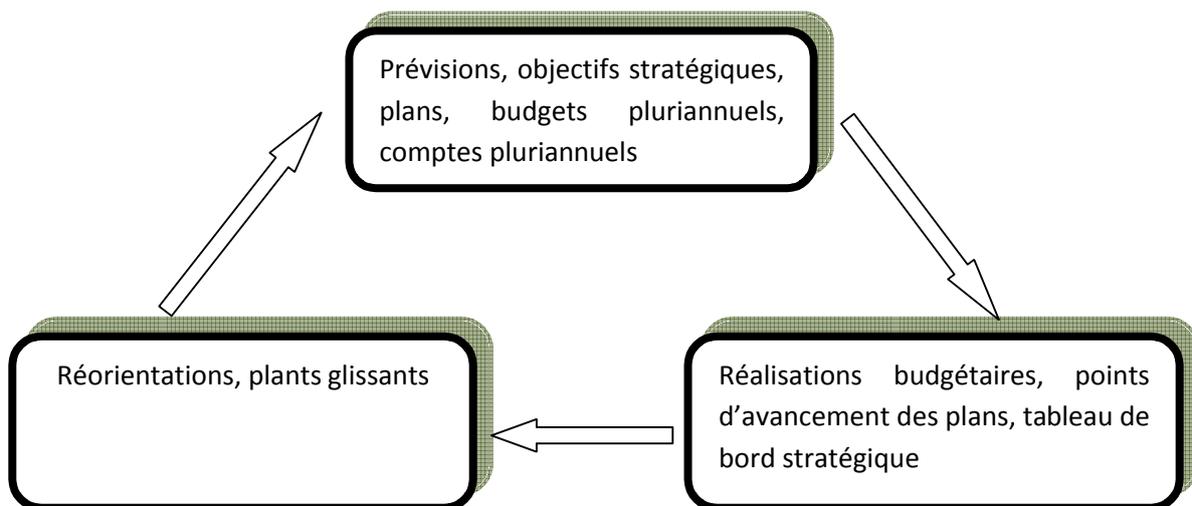
⁸F.Giraud et O.Saulpic, G.M. H. Naulleau & P. L.Bescos, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed Gualino, France, 2002, p.34.

Les différents niveaux du contrôle, illustrés chacun d'eux par un schéma, sont les suivants :

2.2.1. Le contrôle stratégique

L'élaboration de la stratégie oriente les activités sur le long terme de l'entreprise, c'est-à-dire, permet de fixer les axes de développement que la direction veut mettre en œuvre au cours des prochaines années. A ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe et la planification stratégique. Cette dernière permet à la direction d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de mission, de métiers, de domaines d'activité et de facteurs-clés de succès. Ceux-ci déclineront ensuite en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables de l'entreprise. Le contrôle stratégique aidera aussi à piloter les choix stratégiques et constituera une référence pour leur post-évaluation. Nous pouvons représenter le contrôle stratégique par le schéma suivant :

Figure N° 4 : Le contrôle de la stratégie.



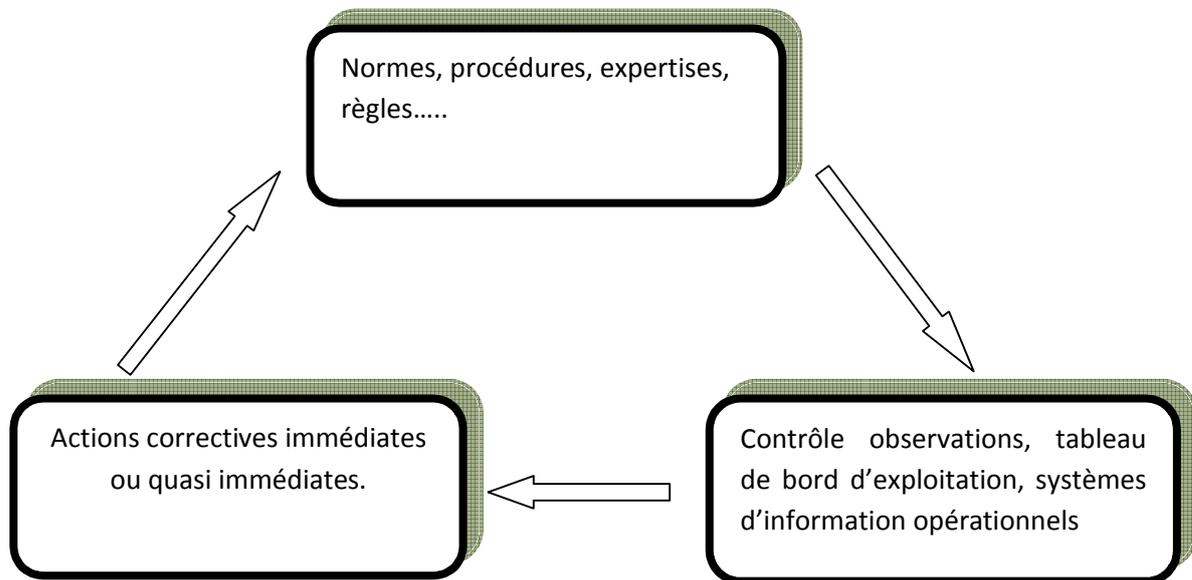
Source : C. Selmer, « Consevoir le tableau de bord », Ed Dunod, 1998, p.23

2.2.2. Le contrôle d'exécution

L'exploitation suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an), et utilise les moyens définis au niveau de la gestion pour accomplir les tâches nécessaires de manière efficace au quotidien : c'est alors un contrôle d'exécution ou contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées. Il garantit également aux responsables que les actions qui relèvent de leur autorité seront, sont, et ont été mise en œuvre conformément aux

finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions. Le schéma suivant présente l'enchaînement des actions du contrôle d'exécution ou d'exploitation.

Figure N° 5 : Le contrôle de l'exploitation.



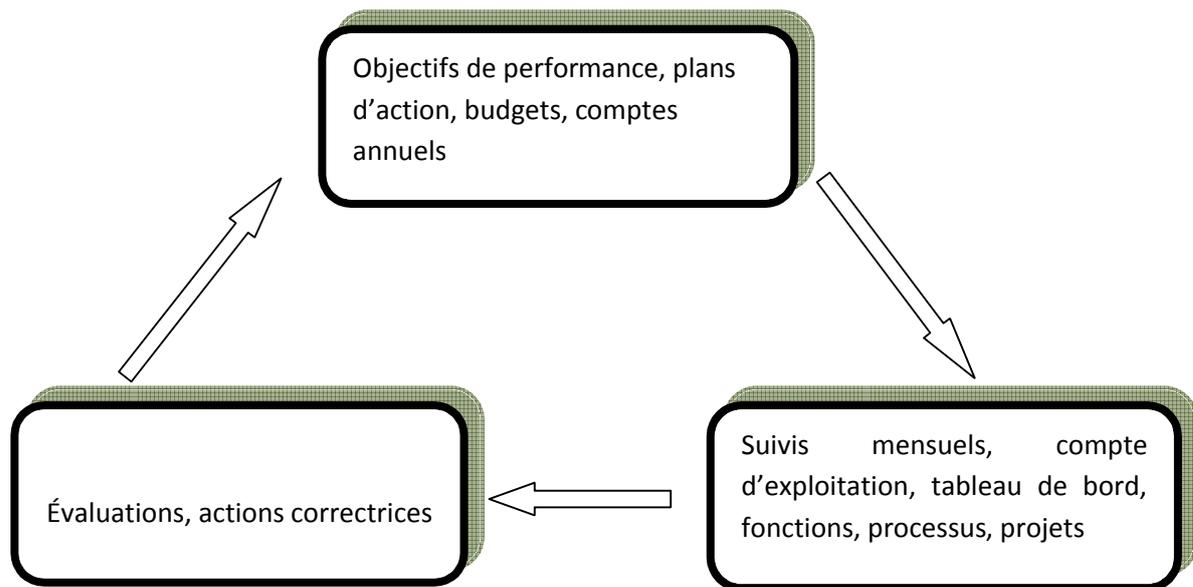
Source : C. Selmer, « Concevoir le tableau de bord », Ed Dunod, Paris, 1998, p.25.

2.2.3. Le contrôle de gestion.

La gestion est la combinaison et l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle est pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'intervient **le contrôle de gestion** en se positionnant comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Il permettrait de réguler sur le moyen terme en contrôlant la transformation des objectifs de long terme en actions courantes. Autrement dit, il assure la cohérence entre la stratégie et le quotidien, c'est-à-dire l'exploitation.

De ce fait, le contrôle de gestion remplit un rôle particulièrement important pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure. Le schéma suivant nous présente la démarche du contrôle de gestion.

Figure N°6 : Le contrôle de gestion.



Source : C. Selmer, « Concevoir le tableau de bord », Ed Dunod, Paris, 1998, p.25.

2.3. Le rôle de contrôle de gestion :

Plus précisément la mission de contrôle de gestion, peut se décliner en quelques grands volets d'activités :

- Planifier l'évolution de l'entreprise, et dans ce sens réduire l'incertitude.
- Proposer aux différents services et ateliers des procédures stimulantes afin de réaliser les objectifs (analyse des écarts prévisions /résultats, sanction des écarts, etc.).
- Repérer les dysfonctionnements pour améliorer les procédures.
- Assurer le « Reporting » vers la direction générale, c'est-à-dire des comptes rendus d'activité concernant le terrain.

Le contrôle de gestion est exercé en pratique selon deux modes, soit sur un mode centralisé intégré à la hiérarchie dans lequel on impose des objectifs assortis de vérifications descendantes, soit sur un mode décentralisé où on privilégie la concertation et la participation des exécutants à la fixation des objectifs et à l'évaluation des résultats.

Le contrôle de gestion peut donc être un instrument de participation ou à l'inverse un instrument de pouvoir très contraignant selon les directives qui l'ont inspiré et l'usage qui en fait.

2.4. La place de contrôle de gestion dans l'entreprise :

Il est nécessaire de rappeler qu'un véritable service de contrôle de gestion est rare dans les entreprises et que sa présence est limitée aux grandes entreprises.

L'examen des structures organisationnelles montre une grande diversité d'options. Néanmoins deux possibilités semblent émerger.

➤ Une position fonctionnelle :

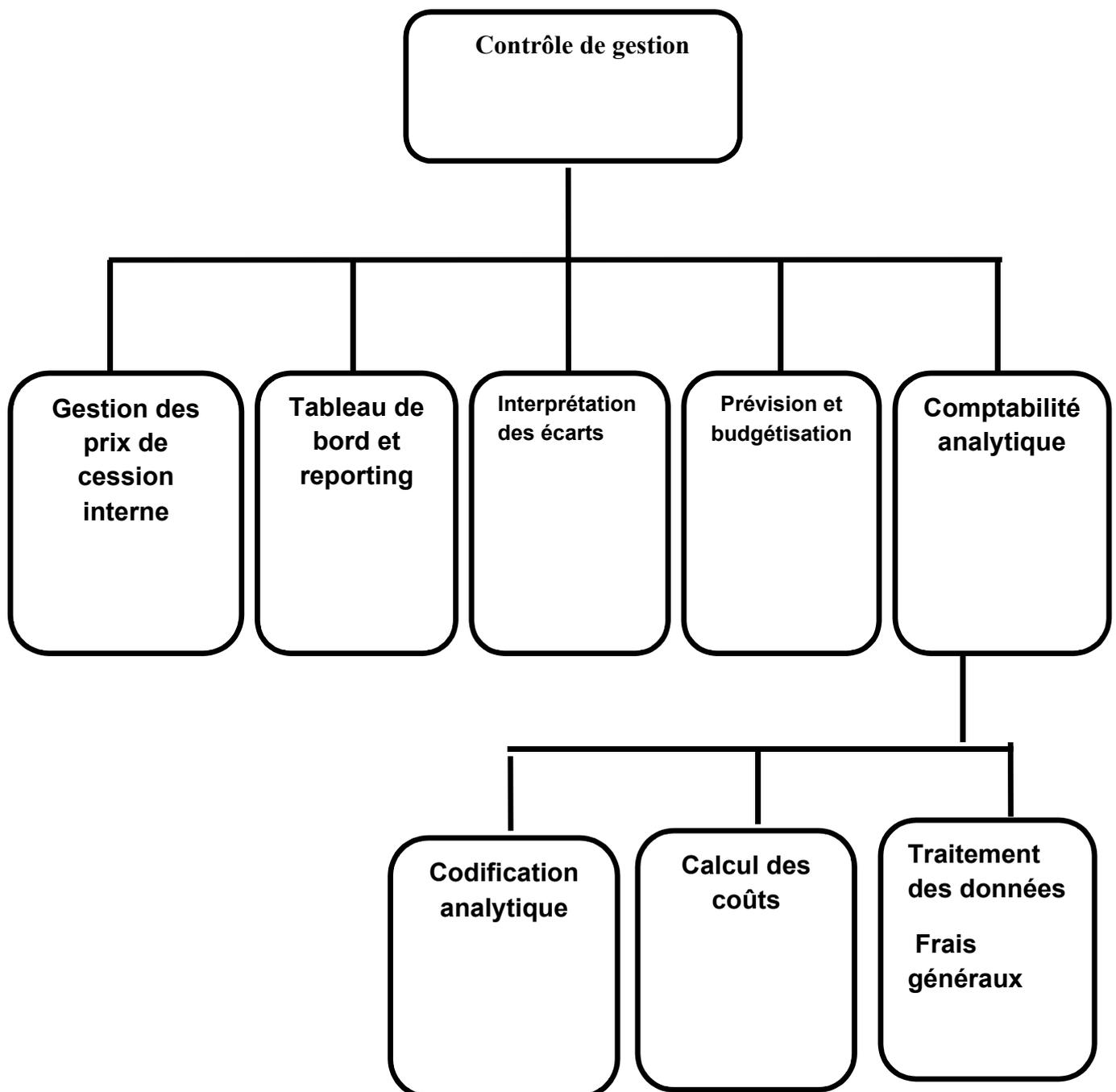
Le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi a posteriori et donc davantage à service de comptabilité analytique baptisé flatteusement contrôle de gestion. L'horizon du contrôleur de gestion est alors limitée à l'exercice comptable, sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition du contrôle de gestion.

➤ Une position d'état-major :

Le contrôle de gestion occupe une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité.

Le contrôleur de gestion joue un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de piloter et d'animateur du système d'information.

Figure N° 7 : L'organisation du service de contrôle de gestion.



Source: E. Margotteau, « *Contrôle de gestion* », Ed Ellipses, Paris, 2001.p32.

2.5. Le contrôle de gestion et le tableau de bord

Le contrôle de gestion s'appuie systématiquement sur l'élaboration et l'utilisation de tableau de bord facilitant les analyses rétrospectives, comparatives et prévisionnelles et en conséquence facilitant la prise de décision. Bien que la mise en place d'un réseau de tableau de bord donne à chaque opérationnel une certaine autonomie de gestion, le contrôle de gestion reste un médiateur indispensable :

- C'est souvent le contrôle de gestion qui est à l'origine de la mise en place de cet outil. Il aide à la définition des objectifs et des transmissions sur toute la ligne hiérarchique. Il définit avec les intéressés les paramètres à retenir ainsi que leur fréquence d'édition ;
- Le contrôle de gestion intervient pour permettre le dialogue et la négociation lors de l'exploitation des tableaux.

Enfin le contrôleur de gestion peut, plus vite que les opérationnels, s'apercevoir d'un décalage entre les informations fournies par les tableaux de bords et celles souhaitées : c'est son rôle que d'inciter à une remise à jour des indicateurs.

2.6. Le contrôle de gestion et le système d'information:

Le contrôle de gestion peut être considéré comme un système d'information car il produit des informations de diverse nature, en fonction des informations de sources multiples et en utilisant des méthodes appartenant de nombreuses disciplines. Donc il nous aide à obtenir :

- En entrée : les charges et les produits de la comptabilité financière ainsi que d'autres données de la comptabilité analytique, les flux financiers externes et les flux internes constituent les entrées du système d'information ;
- Traitement : les procédures comptables, l'établissement des budgets ; le calcul des coûts et des écarts sont les traitements de ce système ;
- En sortie : les coûts, les budgets, les plans, les écarts, sont les sorties du système d'information.

Le contrôle de gestion joue un rôle important dans la conception et l'utilisation du système d'information. En effet, il participe avec les gestionnaires du système d'information à la conception d'informations cohérentes qui ont un sens. Mais il exploite aussi ces informations pour éclairer au mieux à la fois les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles et faire évoluer si nécessaire le système d'information. Le système d'information constitue donc un enjeu majeur dans l'organisation efficace de la fonction contrôle au sein de l'entreprise.

Parmi les préoccupations primordiales de l'entreprise qui est de mesurer son avancement et donc sa performance cette dernière est détaillée dans la section suivante.

Section 3 : La performance

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

3.1. Définition de la performance :

« On peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité de service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des couts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en terme de quantité, de qualité, de coût et de temps »⁹.

La performance peut aussi représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation.

« La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients). Et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaire). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité »¹⁰.

Il existe deux types de recherche de la performance : l'efficience et l'efficacité.

- ✓ **L'efficience** : est une recherche pure de productivité, s'agit de faire le mieux possible selon des critères prédéterminés.
- ✓ **L'efficacité** : c'est définir ce qui doit être fait et choisir les bons indicateurs de mesure.

En d'autre termes, une recherche d'efficience c'est faire « plus » selon les indicateurs fixé, alors qu'une recherche d'efficacité c'est trouver les bons indicateurs pour faire « mieux ».

Les systèmes de tableau de bord sont nuisibles à la recherche d'efficience mais contribuent à la recherche d'efficacité. Un service, un département ou une entreprise seront qualifiés de « performants » si les objectifs de résultat sont atteints. C'est ce qui est mesuré dans le tableau de bord, au travers des indicateurs de performance.

3.2. Les concepts de base :

Dans ces concepts de base on va présenter les différents qui sont relia à la performance à savoir : concept d'efficacité ; concept d'efficience ; concept de pertinence et concept d'économie.

⁹ **Pierre voyer**, « *tableau de bord de gestion et indicateurs de performance* », . , presse de l'université Québec Québec, 2006.p.176.

¹⁰ **Caroline Selmer**, « *concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide a la décision* », ED Dunod, Paris, 1998.p.145.

3.2.1. L'efficacité :

Elle se définit par rapport à un objectif donné : elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

A titre d'exemple, un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités /semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

3.2.2. L'efficience :

Par, efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services, c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

3.2.3. La pertinence :

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière l'objectif fixé.

3.2.4. L'économie :

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert les ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs techniques et humains, physique et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût ;
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

3.3. Les concepts de critère :

Bon nombre de terme plus ou moins équivalent sont utilisés : variable, levier, facteur-inducteur, critère et paramètre. Dans ces concepts de base on va présenter les concepts suivants :

3.3.1. Les critères de performance :

Les critères de performance identifient les grandeurs technico-économique de références pour quantifier ou qualifier la performance. On peut distinguer les critères orientés clients de ceux orienté rentabilité de l'entreprise. Ces critères sont généralement entre autre la qualité, le coût, la productivité et la flexibilité.

3.3.2. Les facteurs clés de succès (FCS) :

Les facteurs clés de succès ont un impact décisif sur les positions de compétitivité dans un secteur donné. Ils représentent les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés clients).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Ils son a rechercher dans l'environnement au niveau des types de clients ; ces facteur clés de succès sont différent d'un marché à l'autre, par exemple :

- Délai de livraison pour la vente.

3.3.3. Les facteurs clés de performance (FCP) :

Un indicateurs (ou facteur) est une variable qui permet de mesurer ou d'apprécier un état, une évolution économique.

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non perçus par le client : un facteur clés de performance est nécessairement lié à un facteur clés de succès.

3.3.4. Les facteurs clés de progrès :

Les facteurs clés de progrès sont les leviers sur lesquels il faut agir pour amélioré la performance des activités critique au du processus et des facteurs de performance considérés. Par exemple :

- La taille des lots, suivre les progrès techniques sont des facteurs de progrès.

3.4. Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectif et de but qui se regroupent comme suit¹¹ :

¹¹ CAILLAT Allain. « *Management des entreprises* ».édition HACHETTE LIVRE ,2008.p38

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Améliorer l'ambiance au travail.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétence-clés.
- Anticiper les besoins des clients.
- Améliorer la rentabilité.
- Consolider et développer les savoir-faire.
- Fidéliser la clientèle.

3.5. Typologie de la performance :

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

3.5.1. La performance organisationnelle :

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système

social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

3.5.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle :

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

3.6. Les principes de base de mesure de performance :

L'instauration d'un système de mesure de performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tenante mais doit être entourée de précautions.

- Principe d'exhaustivité : dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées ;
- Principe de contrôlabilité : la mesure de la performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance ;
- Principe d'indépendance : la mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autre membre de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse ;
- Principe de dualité : le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance :
 - Un instrument officiel visant à responsabiliser l'acteur mesurer en le sensibilisant un indicateur flatteur : votre unité est assimilée à une micro entreprise que vous dirigez, par conséquent, vous dégager un profit. cependant, il est rare que le responsable maîtrise toutes les variables (produits et charges du centre) du fait de l'imbrication du centre dans l'entreprise.
 - Une mesure officieuse mais davantage pertinente qui est basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

- Principe de permanence des indicateurs : un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesure périodique mais qui s'inscrive dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées ;
- Principe de cohérence organisationnelle : la mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce a une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord ;
- Principe de clarté et de sélection limitée des indicateurs : le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise.

Conclusion :

Dans le premier chapitre, nous avons cité les notions de base pour un tableau de bord de gestion, l'approche systémique de l'entreprise qui impose aux dirigeants d'entreprise de gérer l'information d'une manière permanente, et pour un bon système de gestion mené par un bon contrôle de gestion et bien utilisé ainsi qu'une intégration de la performance dans le cœur du management de l'entreprise, un tableau de bord peut contribuer à une meilleure connaissance des conditions et des résultats, donc à leur maîtrise.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, relatives aux notions de tableau de bord, le tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard » et la méthodologie de la mise en place du tableau de bord. Elles ont pour objet de répondre aux questions suivantes : c'est quoi un tableau de bord ? Quelle est son rôle et ses composants ? C'est quoi un tableau de bord prospectif ? Quelles sont les étapes de sa création ? Quelle est la méthodologie de la mise en place d'un tableau de bord ?

Section 1 : le tableau de bord de gestion

Les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en terme de coût et de productivité ; mais jusqu'aux années 90, dans une approche taylorienne de l'organisation, l'établissement d'un tableau de bord consistait à consulter, à échéance fixe, les résultats financiers filtrés par la comptabilité.

Le tableau de bord, document de référence, outil de management et d'aide à la prise de décision, permet, par son contenu documenté et structuré, d'anticiper les obstacles (alertes, clignotants...), de conduire l'entreprise sur la bonne route avec la meilleure visibilité possible (indicateurs de gestion) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Le tableau de bord devient un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise leur permettant ainsi de piloter leurs activités et projets, d'être informés sur le niveau de leurs performances en affichant les résultats des mesures faites, leur permettant d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, localiser les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

Aujourd'hui, pour permettre aux décideurs un bon pilotage de leurs unités, leurs équipes, leurs tâches sur un temps réel, de toutes les dimensions de la performance. Il s'agit donc de comprendre les rôles attribués aux tableaux de bord dans la gestion des entreprises.

1.1. Définition du tableau de bord :

On peut définir le tableau de bord comme « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe »¹¹.

Quant au lexique de gestion, il définit le tableau de bord de gestion, comme étant une « représentation synthétique chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants

¹¹Allain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers ». édition d'organisation. 2008. Paris. p11.

pour le contrôle de l'exécution d'un programme d'action et l'orientation en cas d'écart par rapport au de projection »¹².

A la lecture des deux précédente définitions, on comprend bien que le tableau de bord est un document de référence qui contient les informations de synthèses destinées a des responsables pour les aider à conduire, dans le temps, leur action.

D'une autre manière, « le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérents avec la nature de leurs fonctions »¹³.

Le tableau de bord est donc, un outil de management et d'aide a la décision, qui a pour mission : de contenir à l'instant, l'ensemble des informations pertinentes, nécessaires et suffisantes pour piloter, contrôler, analyser exploiter et décider.

1.2. Les caractéristiques du tableau de bord :

A la lumière des définitions précédente nous pouvons dégager les caractéristiques qui distinguent le tableau de bord des autres outils de gestion.

1.2.1. C'est un outil pour le responsable.

Un outil n'a de valeur que par l'utilisation qui en est faite : son utilisateur doit percevoir son utilité.

Son utilisation ne doit pas se limiter à la lecture et a l'analyse de ses informations ; elle doit entraîner une action

C'est un outil de gestion pour le responsable, qu'il soit manager d'une grande firme, ou chef d'une petite entreprise, chef de département ou responsable de projet, etc. tout responsable doit disposer d'un tableau de bord.

1.2.2. C'est un flux d'information.

Le fonctionnement de tableau de bord nécessite la collecte, le traitement et la diffusion de l'information pertinente.

1.2.3. C'est un outil sur mesure.

¹² AIM Roger, « indicateurs et tableau de bord », ED afnor, paris.p.189.

¹³ Jean Luis MALO, « encyclopédie de gestion », ED economica, paris, 1997. P.23.

C'est-à-dire que chaque responsable doit utiliser son propre tableau de bord, ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.

1.2.4. C'est un outil d'agrégation synoptique.

Le tableau de bord se distingue donc des systèmes d'informations traditionnels, par le fait d'être une agrégation synoptique, en d'autre terme ; le tableau de bord doit être lu d'un seul coup d'œil vu sa simplicité.

1.3. Les rôles d'un tableau de bord :

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses :

- **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison.**

Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixé dans le cadre de la démarche budgétaire.

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

La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

- **Le tableau de bord aide à la décision.**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action.

La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que ce sous ces conditions que le tableau de bord peut être confédéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble de moyen du suivi budgétaire.

De manière idéale, le tableau de bord devrait aider :

- pour une prise de décision en temps réel dans l'entreprise
- pour une prise de décision répartie
- pour des informations adaptées a chaque décideur
- pour le pilotage d'objectif diversifié

- **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication.**

-le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

- il doit permettre aux subordonnés de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts.

- il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises.

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

- En fin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.
- Il peut être levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

- **Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision.**

Le tableau de bord sans qui toute les démarches de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fournit sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut il continuer ainsi, mettre les bouchés double ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voire le problème ? Tout responsable, à un moment ou un autre, sera confronté a ces multiples dilemmes. Sans un tableau de facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dés lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée. Elle ne peut faire l'impasse de tableau de pilotage.

1.4. Typologie des tableaux de bord :

La typologie des tableaux de bord peut s'établir en fonction de leurs composantes (indicateurs, structure des indicateurs destinataire principale, plans d'action et objectifs). De ce fait trois types peuvent avoir lieu :

1.4.1. Le tableau de bord d'activité :

Il s'agit d'un tableau de bord classique pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (par exemple gestion d'une direction, un département ou un service,...etc.). Ce type de tableau de bord est outil quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'action mises en œuvre pour atteindre un objectif.

1.4.2. Le tableau de bord stratégique :

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis. Il est élaborer pour les besoins des dirigeants, ces critères retenus sont autant externes a l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement

et résultats économique). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ces marchés et ces opportunités à court, moyen et long termes.

1.4.3. Le tableau de bord de pilotage de projet :

Spécifiques de la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques-qualité-couts-délais.

1.5. Les composantes de tableau de bord :

Le tableau de bord comprend beaucoup d'informations essentielles à la bonne marche de l'organisation. Une organisation est constituée de plusieurs services qui traitent la partie financière, logistique et humaine. Une cohérence des informations doit être établie afin de répondre aux besoins de chaque responsable. Les informations sont agrégées et représentatives pour être ressorties dans le tableau de bord. Elles servent d'outil de mesure de performances et sont encore appelées indicateurs de performance.

- Chaque auteur dans sa démarche d'élaboration de tableau de bord définit les indicateurs pouvant être utilisés selon les besoins de l'organisation. Ce qui signifie qu'il n'existe pas une liste exhaustive d'indicateurs.
- Pour VOYER, « un indicateur comme est un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée 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 ».
- Qui parle d'information significative fait cas d'une information qui peut permettre de donner un sens à la gestion matérielle, financière et humaine d'une organisation. Elle peut être obtenue à partir des estimations effectuées sur une population donnée (chiffres, matériel logistique, acteurs, clients, fournisseurs, etc.). Les opérations obtenues à partir de ces informations ressortent dans un tableau de bord sous forme d'indicateurs. Il existe plusieurs types d'indicateurs et le choix doit porter sur ceux pertinents.

1.6. Les indicateurs :

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer. De multiples nomenclatures peuvent être utilisées pour distinguer ou regrouper ces indicateurs.

1.6.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Nous cherchons à respecter plusieurs critères, selon Pierre VOYER que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité :

- 1- Sa pertinence.
- 2-la qualité et la précision de sa mesure.
- 3- Sa faisabilité.
- 4- Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

- **1-La Pertinence de l'indicateur :**

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. Il doit avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion.

- **2- La qualité et la précision de sa mesure :**

L'indicateur doit être bien formulé, précisément défini, ses paramètres bien établis et le tout bien documenté.

- **3- La faisabilité :**

C'est la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données. S'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

- **4- La convivialité d'interprétation et d'utilisation :**

C'est la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

1.6.2. Typologie des indicateurs :

Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur :

1.6.2.1. Des indicateurs d'alerte :

Signalant un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme.

1.6.2.2. Des indicateurs d'équilibration :

Assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. Ces indicateurs servant notamment à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.

1.6.2.3. Des indicateurs d'anticipation :

Assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectif.

1.6.3. La forme des indicateurs utilisés :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants.

Les écarts:

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

Les ratios:

Ils sont des rapports de grandeurs significatives de fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respecte les principes suivants:

- Un ratio seul n'a pas de signification: C'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

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

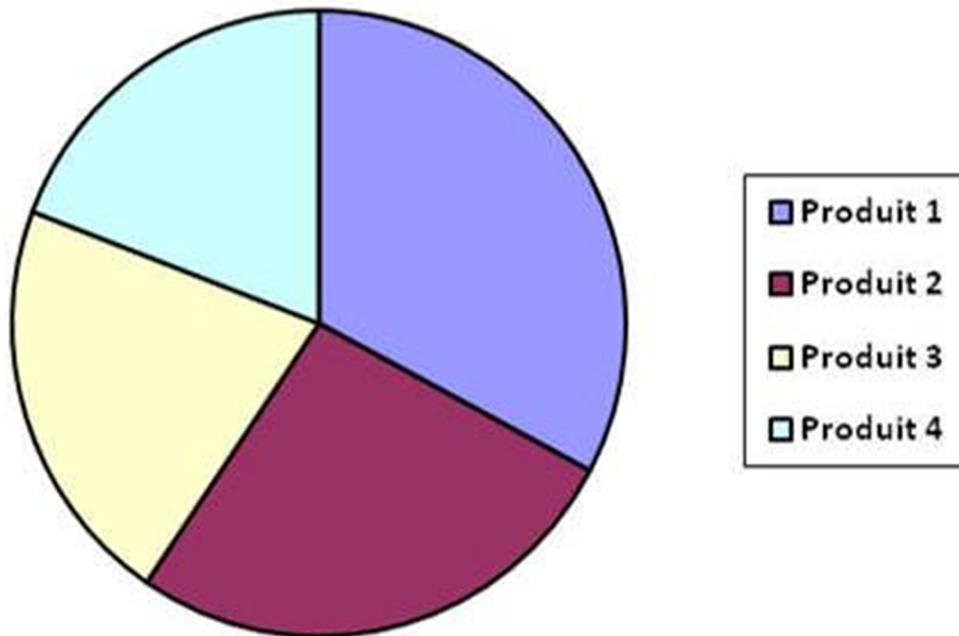
Les graphiques : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.

Les graphiques en « camembert » ou diagramme à secteurs: C'est le meilleur outil pour présenter les données relatives (pourcentages), ces graphes sont particulièrement aptes à visualiser:

6. Les parts de marché;
7. La répartition du chiffre d'affaires (par produit, par zone, par client, ...)
8. La répartition des charges par nature (personnel, matières premières,...)

9. La répartition des effectifs.

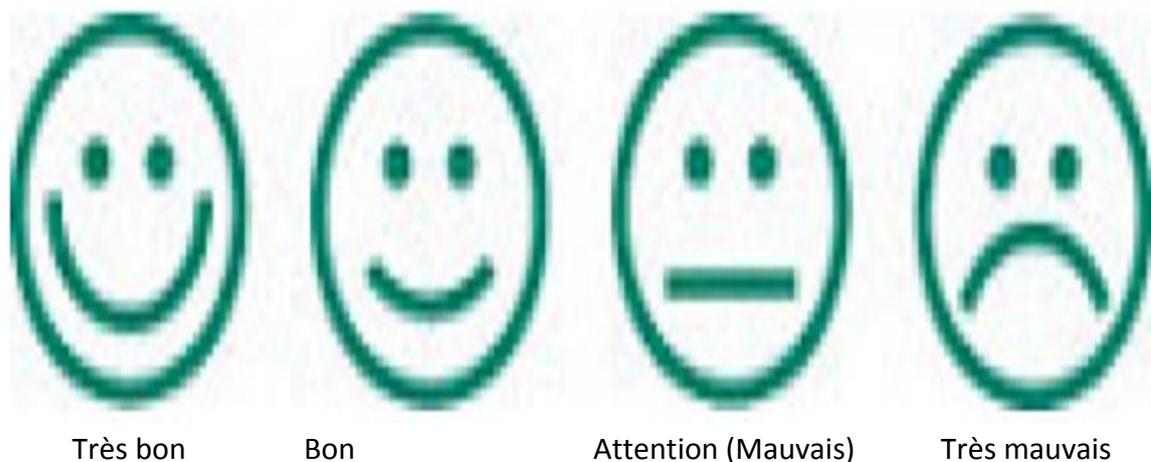
Figure N°8 : Répartition du chiffre d'affaires de l'année N par produit.



Source : Exemple de diagramme a secteurs, établi par nous-mêmes.

. Les clignotants :

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.



1.6.4. Les grandes catégories d'indicateurs :

Il existe plusieurs familles d'indicateurs sociaux.

Du point de vue du manager : Que doit-il absolument savoir pour piloter son unité et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés ? Quelles informations sur son équipage lui permettront d'optimiser cette ressource rare ?

1.6.4.1. Famille d'informations de structure :

Ce sont des indicateurs de position englobant tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation. Ils sont comparables à des photographies prises sous différents angles, des collaborateurs de l'entreprise. Ils permettent ainsi de définir les comportements physiques, sociaux et sociétaux qui les caractérisent.

On y trouve des informations de base comme l'âge, le niveau d'études, la situation familiale, le statut, le coefficient de leur poste...

1.6.4.2. Famille d'informations sur la compétence :

Les indicateurs de la formation et des compétences du personnel se déclinent en formations initiale et continue, ainsi qu'en compétences professionnelles et leurs applications sur des résultats opérationnels.

On retrouve communément parmi eux, les diplômes obtenus, le nombre, la nature et la durée des formations continues suivies, par salarié, par service, et par catégorie professionnelle...

1.6.4.3. Famille d'informations de comportement :

Elle regroupe tous les indicateurs issus du comportement collectif des salariés qui renvoient directement à l'analyse du climat social dans l'entreprise.

Il s'agit de toutes les informations sociales significatives du degré d'implication et de motivation des salariés.

L'absentéisme de courte durée rémunéré et le nombre des salariés participant aux activités sociales sportives et culturelles sont des exemples d'indicateurs de comportement.

1.6.4.4. Famille d'informations politique :

Elle comporte tous les indicateurs issus de la volonté de l'entreprise et exprime le résultat d'une politique sociale affirmée.

On y trouve entre autres exemples, les composantes de la rémunération, l'évolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation dans l'entreprise ainsi que la répartition de ce pourcentage par catégorie socio professionnelle.

1.7. Les tableaux de bord : un outil de mesure de performance :

Un système de mesure est un révélateur qui doit s'adapter à l'organisation et non le tableau de bord de n'est qu'un moyen parmi d'autre. L'utilisation de tableau de bord n'assure pas la performance.

La méthodologie de réalisation de tableau de bord de gestion s'arrime à la réalité pour définir le cadre de référence nécessaire à la mesure de la performance, en proposant de débiter avec le volet gestion plutôt que le volet technique de la production informatisée d'indicateurs.

Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi à la multi dimensionnalité de la performance. Il permet à divers utilisateurs ayant leur perspective propre de consulter la banque d'indicateurs appropriés, qu'il peut calculer ou produire à partir des données disponibles, tout en fournissant une image globale transversale, qui regroupe un ensemble équilibré d'indicateurs pertinents.

Enfin, en privilégiant une analyse approfondie à la fois des préoccupations de gestion et des cibles et énoncés de mission, d'objectifs de l'organisation sous étude plutôt que la prescription d'indicateurs universels de performance dont la définition globale risquerait de ne pas convenir au contexte.

On ne doit pas non plus s'attendre à ce que cet outil de mesurer et l'information pallie le cas échéant.

- La faiblesse de modèle d'évaluation de la performance ;
- La non-utilisation des résultats par les responsables ou encore ;
- La tiédeur de l'accueil des membres de l'organisation à la mesure rigoureuse de leur performance individuelle et collective.

1.8. Les avantages des tableaux de bord:

Augmenter la compétitivité :

Combiner des indicateurs financiers et non financiers, permet de contrôler les différents processus et l'état des résultats de l'entreprise.

Permettre d'avancer dans les tendances et à faire une politique stratégique proactive. En plus, c'est une méthode structurée pour sélectionner les indicateurs qui guident la direction de l'entreprise.

Favoriser l'établissement d'un système de rémunération variable conforme à la stratégie.

Fournir un système de gestion axée sur les résultats :

Le tableau de bord permet d'harmoniser les objectifs des employés avec ceux de l'organisation. Favorise l'établissement d'un système de rémunération variable conforme à la stratégie.

Améliorer la création de valeur :

Délimiter les actifs intangibles qui génèrent une valeur telle que dans les processus de production, le savoir-faire, la fidélité des clients ou la capacité de l'organisation à mettre en œuvre efficacement leur stratégie. Le tableau de bord fournit des outils pour définir et quantifier ces actifs intangibles qui sont chaque jour plus importants.

Lien entre la planification et la gestion :

L'Organisation fixe les actions prioritaires et les investissements en fonction de leurs objectifs. Le modèle de gestion doit être lié à la stratégie opérationnelle pour que les objectifs soient cohérents au fil du temps.

Clarifier le modèle d'affaires :

Permet d'extraire les variables du modèle d'affaires et nous apprend à donner la priorité à ce qui est vraiment important. Mesurer des objectifs liés à des indicateurs financiers et non financiers, met au clair les points forts du modèle d'affaires en facilitant de mettre l'accent sur les domaines prioritaires d'amélioration.

Agrandir la vision de l'entreprise :

Augmente la vision de l'entreprise en facilitant la comparaison du fonctionnement des unités d'affaires.

Organisation et objectifs stratégiques :

Les travailleurs connaissent et partagent les objectifs stratégiques en atteignant un niveau élevé d'engagement, de motivation, de communication et d'orientation à la réalisation.

1.9. Limite des tableaux de bord :

- La lourdeur de sa mise en place.
- Le recour à la mise en question des instruments tout en respectant une certaine permanence des mesures.

- La périodicité des tableaux de bord dépend de la nature des activités mesurées ; or, il est fréquent de constater par commodité une fréquence unique de reporting ne pas l'exploitation de certaines informations pour certain centres
- La mesure de la performance se heurte souvent aux comportements déviants au comportement déviant des acteurs cherchant naturellement à soigner les activités éclairées par les indicateurs voire recourir à des raisonnements débauché pour l'entreprise mais dictés par une rationalité individuelle.
- Les tableaux de bord s'inscrivent souvent dans une vision analytique de l'entreprise, c'est-à-dire sur une analyse cloisonnée des centres or la dépendance des centres peuvent être niée et neutralisée par des prix de cession internes. Il convient donc de tendre vers une perception systémique en raisonnant par processus. Ainsi, la satisfaction de clientèle dépend de la force de vente, de la qualité du processus du produit mais aussi de service facturation, du standard...

Face aux limites des tableaux de bord, des réflexions ont été menées pour faire évoluer la conception traditionnelle de ceux-ci. Le but est de passer d'un tableau de bord pour synthétiser rapidement des informations déjà présentes dans l'organisation à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

Section 2 : Le tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard »

En matière de pilotage d'entreprise, le tableau de bord prospectif (TBP) est un moyen de management efficace et stratégique. Cet outil permet de décider des actions globales à entreprendre pour la mise en place de stratégies ciblant la performance et la productivité de l'entreprise. Ce plan d'action repose sur des indicateurs de performance clé traduisant et résumant l'ensemble de la mission, des objectifs et des stratégies de l'entreprise. Comment établir la vision et l'orientation du tableau de bord prospectif et quelle démarche entreprendre pour l'établir ?

2.1. Définition d'un tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard » :

Le Balanced Scorecard n'est pas un simple instrument de mesure. C'est, selon les auteurs Robert Kaplan et David Norton, un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement. Sa conception et son déploiement implique nécessairement une refonte organisationnelle globale

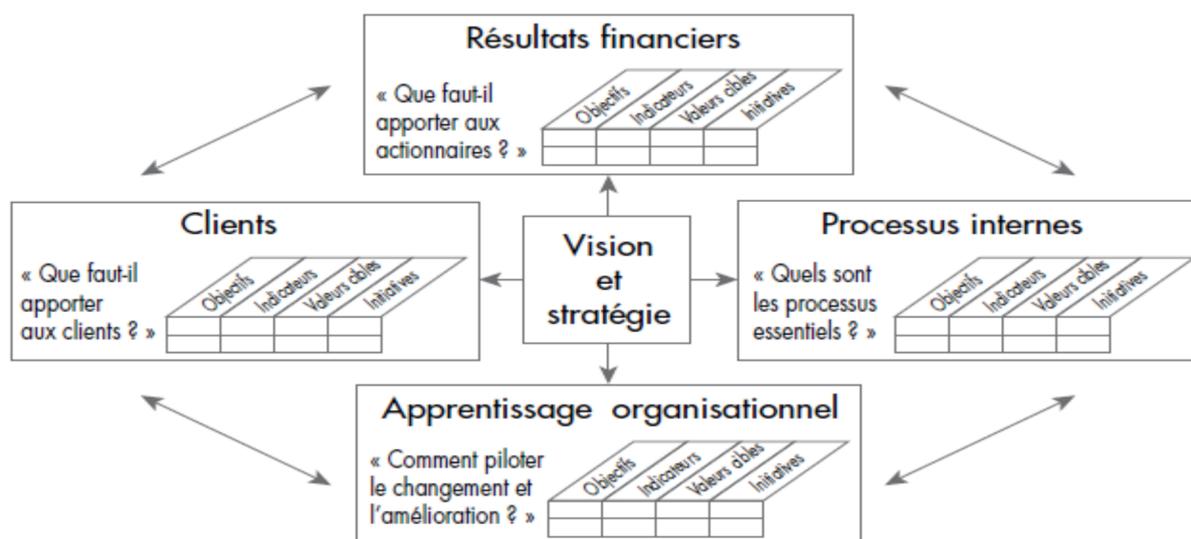
se traduisant dans les faits par l'instauration d'un mode de management adapté au nouveau principe de pilotage.

Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord qui intègre des gains tangibles et non mesurables, pour relier les nouvelles capacités d'évolution qualitative de l'organisation aux résultats financiers de celle-ci.

Les concepteurs¹⁴ du tableau de bord prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie¹⁵ :

Les objectifs et les mesures de ce système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Figure N°9 : les quatre dimensions du tableau de bord prospectif.



Source : David AUTISSEUR, Valérie DELAYE, « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation : Groupe Eyrolles, Paris, 2008.

La construction s'articule autour des quatre axes du tableau de bord : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel. Pour chacun des axes, il faut délimiter les indicateurs dont les informations sont collectées selon la périodicité choisie et leurs mesures à prendre en considération.

¹⁴ Robert S. Kaplan, professeur de comptabilité à Harvard Business School ; David P. Norton, PDG du cabinet de conseil

¹⁵ KAPLAN, Robert S. et Norton, David P, « Le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, Paris, 1996.p.152.

Axe financier :

Le tableau de bord prospectif s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées

Axe clients :

C'est un axe qui comprend les indicateurs permettant aux entreprises d'établir des mesures clés de la performance concernant les clients : satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité, qui sont parfaitement adaptées aux segments visés.

Axe processus interne :

Cet axe révèle des différences fondamentales entre la démarche du tableau de bord prospectif et celle des systèmes classiques de mesure de la performance. Le tableau de bord prospectif en plus des indicateurs financiers, ajoute des indicateurs de qualité du rendement, du volume de production et de durée des cycles pour le rendre complet.

Axe apprentissage organisationnel :

Enfin, l'entreprise doit déterminer la manière d'analyser et d'utiliser le tableau pour un pilotage dynamique de l'entreprise.

Il comprend les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.

2.2. Atouts et enjeux pour le tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif, également appelé le tableau de bord équilibré, a fait son apparition dans le monde de l'entreprise pour le suivi des performances et la gestion de l'activité à tous les niveaux de l'entreprise. Le TBP offre l'avantage d'être conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances au sein de l'entreprise.

Le TBP est donc un ensemble d'indicateurs choisis en adéquation avec la stratégie développée par l'entreprise pour la réalisation de ses objectifs. Cet outil permet ainsi de piloter les différents déterminants de la performance à tous les niveaux de l'entreprise. Il a vu le jour pour apporter un plus par rapport aux moyens de pilotage uniquement focalisés sur le suivi des résultats financiers. Ces derniers sont certes maintenus mais également appuyés par d'autres, relatifs à la qualité du service interne en entreprise et la capacité des diverses structures au progrès et au développement. Il est ainsi possible pour les dirigeants d'orienter leur réflexion sur les différents aspects et paramètres de leur performance. Les orientations de l'entreprise sont ainsi réfléchies et déterminées au travers de sa mission,

sa vision et ses valeurs, tous reformulés en termes d'indicateurs clés. La mission d'une entreprise est ainsi sa raison d'être et le but de son activité. La vision consolide la mission en termes de perspectives à atteindre. Les valeurs, quant à elles, reflètent la politique de l'entreprise. La réalisation des objectifs définis ne doit absolument pas se faire de manière aléatoire et hasardeuse mais dans un total respect des convictions propres de l'entreprise et des règles qu'elle s'est imposée. Ainsi, toute entreprise ne saurait survivre sans un pilotage rigoureux précisant les finalités de la société, ce qui constitue la première étape clé pour la construction d'un tableau de bord efficace. Le choix d'indicateurs non appropriés à la situation de l'entreprise ou aux résultats à atteindre pourrait constituer un danger sur les enjeux réels de la structure et la probabilité de se plier à sa stratégie.

2.3. Étapes de création du tableau de bord prospectif :

La construction d'un bon TBP passe par l'étape préalable d'estimation et de recensement des systèmes de mesure déjà existants au sein de l'entreprise. Le nouveau système qui sera ainsi mis en place prendra en compte les défaillances et lacunes du précédent et fera en sorte d'impliquer tous les acteurs concernés et de les faire adhérer à une politique et des objectifs communs.

Une première étape d'identification des facteurs clés du succès (FCS) est requise pour saisir la vision du dirigeant et afin d'établir les axes majeurs de changement pour atteindre les objectifs à plus ou moins long terme. Ce doit être une démarche méthodique d'observation pour la définition d'axes de changements. Il s'agit par la suite de définir les mesures à adopter (Mesures Clés du succès : MCS) pour vérifier l'état d'avancement de l'entreprise par rapport à sa feuille de route. Les moyens à déployer doivent donc être en totale concordance avec les facteurs à développer. Les indicateurs doivent inter communiquer entre eux dans un contexte de cause à effet. La sélection des MCS doit distinguer entre la performance future reposant sur des indicateurs dit « avancés » et la performance antérieurement réalisée et dont le suivi et le contrôle s'appuient sur des indicateurs dits « rétroviseurs ». En définitive, la sélection des bonnes mesures clés du succès doit s'articuler autour des axes fondamentaux de l'entreprise et qui sont : les clients, les processus, les finances et l'apprentissage.

2.4. Choix des différents indicateurs :

Autre étape dans la construction du TBP, c'est le choix des indicateurs financiers. Ces indicateurs doivent être en adéquation avec les facteurs clés de succès reflétant les orientations stratégiques choisies par l'entreprise. Ces mesures se positionnent soit à l'échelle

du profit (marges, intérêts, bénéfices...) soit à l'échelle de la croissance (chiffre d'affaire, part de marché).

Après les indicateurs financiers, il faut aborder les indicateurs clients. Ces derniers étant la cible clé pour la réalisation des objectifs fixés. La manière dont les clients perçoivent la prestation, le service ou le produit dispensé par l'entreprise impacte considérablement la productivité.

L'étude du comportement client (satisfaction, fidélité, récurrence d'achat, part de marché, comportement de consommation...) sert à donner des informations capitales de pilotage.

Autres type d'indicateurs, les indicateurs processus. Les processus doivent en effet satisfaire clients et actionnaires et les mesures à prendre concerneront donc la qualité des produits et les prestations à fournir, le cycle de productivité et l'efficacité de l'organisation.

Dernière catégorie d'indicateurs, les indicateurs apprentissage relatifs à la dimension des ressources humaines (compétence, motivation et esprit d'initiative des individus composant l'entreprise) et impactant considérablement l'organisation et le rendement d'une structure.

En finalité, toutes les mesures clés de succès viendront étoffer une stratégie complète et précise, constituant la feuille de route de la société. L'analyse des différentes données permet de savoir si oui ou non l'entreprise a actionné les bons leviers pour la conception de sa trajectoire. La totalité des informations et données ainsi délivrées par les divers indicateurs permettent de définir un système de mesure et de pilotage fiable et solide.

Il apparaît donc évident que la construction d'un tableau de bord fonctionnel est le fruit d'une bonne communication permettant d'atteindre un consensus en matière d'objectifs à atteindre et de moyens à déployer. Le tableau de bord est ainsi un instrument de mesure qualitatif et quantitatif, permettant l'évaluation des démarches et stratégies choisies.

Cet outil permet de mieux ploter la stratégie, mais ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer, les indicateurs utilisés ne renseignant pas sur les facteurs de changement de l'environnement. La structure du tableau renvoie à une logique industrielle de l'entreprise. Il ne prend pas en compte le capital humain qui, pour les sociétés de service notamment, constitue le principe générateur de profit.

La notion de chaîne de causalité est étendue au niveau des indicateurs. Ainsi le système combine deux types d'indicateurs qui permettent à la fois de traduire les objectifs à court et long terme :

- Des indicateurs de résultats: ils mesurent la performance de l'entreprise.
- Des indicateurs de moyen situés plus en amont dans le temps, ils jouent un rôle de signal d'alarme avant que la performance ne se dégrade, par exemple, si l'indicateur de résultat est le degré de satisfaction des clients le taux d'erreurs ou le temps de réponse aux demandes des clients seront les indicateurs de moyen associés.

Ces deux types d'indicateurs sont utilisés au sein de chaque axe stratégique, excepté pour l'axe financier qui joue un rôle particulier dans la mesure ou il ne comporte que des indicateurs de résultats.

Dans le tableau suivant, sont récapitulés, les points communs et les différences entre le tableau de bord prospectif et le tableau de bord de gestion :

Tableau N° 2 : Comparaison entre balanced scorecard et le tableau de bord de gestion.

Balanced scorecard	tableau de bord de gestion
<p>Points communs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combinaison d’information financière et non financière • Recherche d’informations ne se contentant pas de constater les résultats a posteriori mais permettant de prendre des décisions a temps. • Limitation de nombre d’informations pour ne pas disperser l’attention. 	
<p>Différence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle reposant sur des facteurs de performance et des relations causales prédéfinis. • Démarche « top down ». les objectifs et cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur. <p>Objectifs majeur : calcul des rémunérations</p> <p>Sous jacent culturels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logique de contrat---le modèle explicite et clarifie les termes du contrat • Statut social fondé sur les résultats obtenus---la mesure des performances du manager doit être juste et fiable. • Pragmatisme---préférence pour les outils prêts a l’emploi. • Faible protection sociale---le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l’entreprise et sa contribution à leur réalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs de succès qui lui sont pertinents. • Démarche al foi « top down » et « bottom down ». concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables a mesurer dans leurs domaines pour atteindre les objectifs fixé par l’échelon supérieur. • Objectif majeur : apprentissage. <ul style="list-style-type: none"> • Logique de caste et d’honneur, propre a chaque caste---imposé un modèle d’analyse et de comportement à un responsable revient à niet son sens de l’honneur. • Statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire---faible besoin d’un système de mesure de la performance et d’intéressement. • Intellectualisme--- importance accordé au processus de construction de tableau de bord. • Fort protection sociale---faible besoin de sécurisation par apport a la direction de l’entreprise.

Source : Alnoor BHIMANI, Srikant DATAR, George FOSTER, Charles HORNGREN, “contrôle de gestion et gestion budgétaire », ED Pearson Education, Paris, 2006, page 98.

La mesure de la performance reste l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puisse à la fois réduire l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même des organisations et de leurs programmes.

Après avoir défini le tableau de bord et le tableau de bord prospectif, leurs points communs et leurs différences, dans la prochaine section nous allons expliquer la méthodologie de la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

Section 3 : Méthodologie de mise en place du tableau de bord

Celle-ci obéit à une méthodologie rigoureuse composée de cinq étapes, décrites ci-dessous. Ensuite, l'entreprise se doit d'établir un plan d'actions pour redresser les situations critiques.

3.1. Première étape : la détermination des objectifs.

Cette étape est primordiale, puisque la détermination des objectifs, qui doivent être raisonnables, quantifiables et déterminés sur une période, est la raison même du tableau de bord. En effet, pour rappel, le but du tableau de bord est de vérifier que l'entreprise et/ou les services ont atteint les objectifs préalablement définis lors d'une concertation entre les responsables de l'entreprise et les responsables des services.

Durant cette discussion, les dirigeants et les responsables des services définissent aussi les critères de réussite autrement dit les facteurs clés de succès qui permettront aux responsables d'atteindre leurs objectifs. De nouveau, ces différentes personnes doivent quantifier ces critères de réussite en utilisant des indicateurs qui permettent de les maîtriser.

On considère souvent que le succès d'une entreprise dépend principalement des résultats obtenus par elle.

Dans un petit nombre de domaines. Ces domaines sont appelés les «facteurs clés de succès ».

La définition des facteurs clés de succès permet une approche plus précise de contrôle de gestion :

- Quelle sont les variables circulaires à surveiller dans le tableau de bord ?
- Quelle sont les acteurs de l'environnement à surveiller et quelle sont les variables circulaires qui les caractérisent ?

Il faut donc recenser les facteurs clés de gestion de tel ou tel centre de responsabilité particulier afin que chaque responsable trouve dans son tableau de bord les renseignements dont il a besoin. Cependant sélectionner soigneusement les paramètres et éviter excès.

3.2. Deuxième étape : le choix des paramètres clés.

S'il n'existe pas de liste type d'indicateurs utilisables par toutes les entreprises de tous secteurs, il est cependant possible d'indiquer quelques principes permettant de guider le choix de ces indicateurs :

- Objectifs du centre de responsabilité
- Facteur clés de gestion de stock
- Paramètres expriment les facteurs clés
- Indicateur traduisant paramètres

3.2.1. Participation des responsables :

Il ne saurait être question de sélectionner les indicateurs caractéristiques sans la coopération des personnes concernées.

Chaque responsable choisit ses paramètres clés en fonction des informations le concernant (activités propres, activités qu'il a déléguées). Chaque responsable concentre donc son action sur certains objectifs afin d'optimiser le résultat de la société.

Dans la mesure où les indicateurs auront été choisis par lui, il acceptera d'être jugé et de juger par ces indicateurs.

Les indicateurs sont des informations précises, utiles et pertinentes pour les responsables des services.

Les indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques qualitatifs. Leurs fonctions sont multiples puis qu'ils permettent :

- Le suivi d'une action, d'une activité, d'un processus.
- L'évaluation d'une situation.
- Le diagnostic d'une situation, d'un problème.
- La veille et la surveillance d'environnement et de changement.

3.2.2. Qualité des indicateurs :

Parmi les critères de sélection, nous pouvons citer :

- Clarté : la clarté et la facilité doivent toujours être privilégiées dans les tableaux de bord. La préférence ira toujours vers un indicateur simple plutôt qu'un indicateur très synthétique mais aussi très compliqué, lequel devant être accompagné d'indicateurs plus simple(s) et/ou de commentaire(s) qui permettront de faciliter sa compréhension.
- Economie : le moindre effort nécessaire à l'obtention de l'indicateur est le signe d'une meilleure conception de l'indicateur.

- Signification : les phénomènes mesurés doivent être significatifs, soit par eux-mêmes, soit comme symptômes significatifs.
- Rapidité : la rapidité de la remontée de l'information est le fondement même de l'établissement des tableaux de bord.
- Utilisation : les indicateurs ont pour but l'action. Rien ne sert de mesurer la performance d'un centre sur un point pour lequel il ne peut agir.
- Fiabilité : ils doivent être significatifs des phénomènes mesurés même si leur mesure est imprécise (sommés souvent arrondies au millier de francs).

3.2.3. Différents types de paramètres :

Les indicateurs peuvent être classés de différentes façons : selon leur nature, selon le niveau de responsabilité auquel ils s'adressent, selon les risques mesurés, etc.

Pour simplifier la présentation des paramètres clés, nous allons les définir en six catégories différentes suivant les principaux incidents qui peuvent survenir dans une entreprise :

Concernant la gestion financière.

- Contrôle de CA HT : suivre la réalisation de CA en fonction des prévisions. Le contrôle est souvent mensuel, dans les sociétés commerciales.
- Contrôle de rotation financière des stocks : afin de déceler les risques de gonflement des stocks ou de rupture
- Contrôle des clients débiteurs
- Contrôle des crédits fournisseurs
-

Concernant la structure financière.

- Contrôle de rapport de structure : vérifier constamment la variation des apports par rapport aux besoins
- Contrôle des crédits à court terme
- Contrôle de l'influence des frais financiers : sur la rentabilité de l'entreprise et sur les fonds propres de l'entreprise
- Contrôle de disponibilité

Concernant le stockage.

Le sur stockage paralyse les capitaux, immobilise les locaux de stockage, augmente les coûts de produit. Le tableau de bord permet de détecter les symptômes des inconvénients graves qui peuvent provenir de cette situation

- Contrôle des stocks de matières premières et fournitures
- Contrôle des stocks de produits finis
- Contrôle des stocks des en-cours de fabrication

Concernant l'équipement.

Un suréquipement provoque en générale dans l'entreprise un rendement faible qui correspond à plus ou moins long terme à une augmentation des coûts de revient, ainsi que des amortissements lourds supportés par la gestion financière. A ce poste, le tableau de bord permet d'observer les variations d'équipements productifs face à l'équipement non productif :

- Contrôle des taux d'utilisations des moyens de production
- Contrôle des rendements moyens du personnel
- Contrôle des rendements monétaires des immobilisations nettes

La variation de ces contrôles s'apprécie le plus souvent sur des périodicités trimestrielles.

Concernant la rentabilité.

Le tableau de bord prévoit cinq « clignotants » :

- Contrôle des marges brutes dégagées.
- Contrôle des charges de gestion et de structure.
- Contrôle des résultats de périodicité.
- Contrôle de l'autofinancement dégagé.
- Contrôle des créances douteuses.

Concernant la stabilité de personnel.

Le tableau de bord permet de juger de l'intégration du personnel à la vie de l'entreprise :

- Contrôle de l'absentéisme.
- Contrôle de la stabilité de personnel.

3.3. Troisième étape : le choix des référentiels.

Un bon indicateur sans base de comparaison et peut être utilisable car on aura des difficultés à l'interpréter. Un référentiel permet donc à l'entreprise de pouvoir plus facilement interpréter toutes les données vues précédemment, mais aussi d'évaluer la situation.

L'entreprise aura le choix entre différents référentiels, tels que :

- le budget ou l'objectif que l'entreprise s'est fixé
- l'année précédente ou une période précédente de référence
- la concurrence

- un établissement comparable de la même entreprise
- une entreprise non concurrente avec laquelle on a passé des accords d'échange d'informations

Le choix de référentiel est ainsi une étape très importante car il influe sur la qualité de la présentation du tableau de bord sur sa durée d'élaboration, puisque l'entreprise devra aller chercher les données de référentiels choisis, cependant les responsables et les dirigeants devront utiliser les instruments, encore appelé outil, afin de compléter entièrement le tableau de bord mais aussi d'aider à la compréhension.

3.4. Quatrième étape : le choix des instruments.

En effet, afin de faciliter la compréhension et l'identification des problèmes, les responsables et les dirigeants utiliseront des instruments de différentes natures, dont les plus fréquents sont :

- les écarts : ils constituent un outil de pilotage essentiel puisqu'ils facilitent le constat de dérives, éventuelles par rapport aux prévisions. Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts, cependant ceux que les responsables feront apparaître dans le tableau de bord devront être peu nombreux mais ciblés sur les besoins du responsable.
- les valeurs brutes qui permettent aux responsables d'avoir une vision réaliste de leur(s) action(s).
- les ratios : ce sont des rapports de grandeurs significatives de fonctionnement de l'entreprise, qui facilitent une appréhension de la situation en termes relatifs et autorisent une mesure de la performance.
- Les graphiques : qui sont l'outil privilégié des tableaux de bord puisqu'ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. La palette de cet outil étant très diversifiée, le choix devra se faire avec pertinence.
- Les clignotants : sont des valeurs en-dessous desquelles des actions correctives devront être engagées.

3.5. Cinquième étape : mise en forme et présentation.

Une fois les indicateurs, les référentiels et les instruments choisis, il faut soigner la présentation de toutes ces données.

3.5.1. Privilégié une présentation standard :

La présentation des différentes pages du tableau de bord doit s'efforcer d'être standard :

Même caractère et couleurs utilisées, même endroit pour inscrire les titre des thèmes, la date des informations, les commentaires, la définition des indicateurs. Cette standardisation est essentielle à l'agrément et à la facilité de lecteur. Le lecteur retrouve toujours la même présentation, ce qui lui permet de se consacrer au fond plutôt que le passé son temps à décodé la forme.

3.5.2. Adapté la fréquence des tableaux de bord :

La fréquence des tableaux de bord est en général liée au niveau de responsabilité concerné par le tableau afin de favoriser les prises de décisions. Plus on est proche du terrain, de l'opérationnel, de l'action quotidienne, plus la fréquence aura tendance à s'intensifier. Plus on va vers la prise de décision stratégique, moins la fréquence sera élevée.

« La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit. Elle reste cependant indispensable pour établir un diagnostic et mesurer la guérison »

Il en va de même pour le tableau de bord qui n'est en aucun cas un outil qui va résoudre les problèmes d'une entreprise. Il va permettre, au travers des différents indicateurs, de comprendre les points faibles d'une entreprise, et ainsi de tout mettre en œuvre pour redresser les situations critiques.

Le tableau de bord ne doit en aucun cas rester un constat des écarts entre ce qui été prévu et ce qui a été réalisé. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

Le plan d'actions sera donc effectué en relation directe avec les divers indicateurs contenus dans le tableau de bord, mais également en relation avec la ou les stratégies de l'entreprise, les ressources disponibles et toutes les autres contraintes extérieures à l'entreprise.

Conclusion :

Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle. Dans ce second chapitre nous avons cité les caractéristiques et les rôles attribué au tableau de bord de gestion, il faut d'abord que l'organisation soit prête et suffisamment mature c'est-à-dire qu'il faut avoir une volonté réelle de performer, de mesurer et d'avancer en acceptant les risques ainsi qu'un réseau de communication d'information adapté.

Il est aussi indispensable que les systèmes d'information et de gestion soient suffisamment articulés, rigoureux, axés sur les objectifs fixés et permettant le suivi et le contrôle de leur atteinte.

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur le système d'information, le contrôle de gestion, la performance et le tableau de bord et sa mise en place dans les deux chapitres précédents, ce troisième chapitre fera objet d'un cas pratique au niveau de TCHIN-lait / Candia.

Dans ce chapitre, nous avons exposé dans la première section l'environnement de l'entreprise Candia l'historique, les missions, les objectifs, contrat de franchise et son réseau de distribution.

Dans la deuxième section, nous avons met le point sur l'organisation de l'entreprise, son organigramme, la présentation des différentes structures. Dans la troisième section nous avons met le point sur la mise en place d'un tableau de gestion des ventes au sien de TCHIN-lait/Candia.

Section 1 : Environnement de l'entreprise CANDIA.

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières. Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990. Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait. Le projet de l'entreprise TCHIN Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. En 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

1.1. Présentation de l'entreprise :

Implantée sur l'ancien site de la limonade rie Tchín-tchín, à l'entrée de la ville de Bejaia, TCHIN-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA. TCHIN Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL.

1.2. Historique de l'entreprise :

La dénomination de la Société TCHIN LAIT n'est pas fortuite ; ce choix symbolise la famille BERKATI, un témoignage de continuité de l'héritage qui a été légué au travers de la société TCHIN TCHIN, un fleuron parmi les usines de fabrication de boissons gazeuses, pendant plus de 50 années.

Elle a donné naissance à des marques réputées comme SLIM.

TCHIN LAIT qui lui a succédée, se devait naturellement de porter le flambeau de la continuité.

- Comment s'est opérée la reconversion des boissons gazeuses au lait UHT ?

Cette reconversion n'a pas été spontanée – bien au contraire, la gestation a été longue avant que le choix de fabriquer du lait UHT ne se dessine et ne s'affirme comme une option définitive.

Pour comprendre ce passage du métier de boissons gazeuses au lait UHT, il faut se replacer dans le contexte qui prévalait il y'a de cela quelques années, avec l'ouverture du marché algérien à la concurrence et par conséquent l'arrivée des gros mastodontes de la filière, à l'instar de COCA COLA, PEPSI COLA et autres sociétés internationales de même stature.

TCHIN TCHIN, voyait dans ces grandes multinationales, une menace sérieuse à son développement et à son avenir.

Elle ne se sentait pas de taille à lutter contre des sociétés aussi puissantes.

Une révision de sa stratégie était devenue impérative, si elle voulait encore continuer à exister.

C'est là, que la fabrication des jus s'était imposée tout d'abord comme une solution beaucoup moins périlleuse, surtout que le marché algérien, connaissait une demande en plein essor.

C'est au cours des multiples études, prospections, visites, menées dans cette optique, que peu à peu l'idée de se lancer dans le lait UHT a germé, puis à grandir, jusqu'à devenir une réalité incontournable.

Au fur et à mesure de l'intérêt qui y était apporté et des réponses aux attentes nourries dans cette nouvelle perspective, la fabrication du lait UHT s'est affirmée comme le créneau idéal.

- Sur quoi reposait cette décision ? Quels ont été les éléments déterminants ?

Le marché du lait était durant les années 1996 – 2000 essentiellement dominé par les entreprises du secteur public.

La production était orientée dans sa quasi-totalité, sur la fabrication du lait pasteurisé en sachet polyéthylène, qui bénéficiait de la part de l'ETAT, d'un soutien des prix à la consommation.

Du lait UHT, point ! Les quelques produits que l'on trouvait sur le marché étaient exclusivement d'importation ?

L'Algérie est par définition, un pays chaud ; Paradoxalement, la distribution du lait qui était pratiquée, défiait toute logique – la chaîne de froid était quasiment inexistante - le spectacle quotidien des casiers remplis de sachets de lait, jonchant les trottoirs et exposés au soleil jusqu'à écoulement total, était permanent.

Cette vision, n'a fait que renforcer la conviction quant à la fabrication d'un lait plus adapté au marché de la distribution et particulièrement au nôtre, totalement dépourvu de moyens de réfrigération.

A cela, il convenait d'ajouter l'existence d'une population importante établie au sud saharien du fait de l'exploitation des ressources en hydrocarbures, région où le lait pasteurisé était absent des étals, en raison des difficultés d'acheminement et de sa conservation.

1.3. Les missions de TCHIN lait :

La mission principale de TCHIN lait est la transformation du lait en poudre en lait stérilisé, qu'il soit entier, écrémé ou partiellement écrémé ..., et de représenter la marque CANDIA en Algérie comme elle a aussi d'autres missions qui sont :

- Satisfaire les besoins des consommateurs en lait et dérivés ;
- Exploiter, gérer et développer les activités de production de lait et dérivés ;
- Elaborer et réaliser les plans annuels de production et de vente ;
- Concourir à la formation de son personnel ;
- Procéder à l'étude de marche et au suivi de l'évolution ;
- Mettre en place un système de gestion, en vue de la satisfaction des besoins nationaux ;
- Avoir une politique de qualité répondant aux normes exigées et de maîtriser les coûts.

1.4. Les objectifs de l'entreprise TCHIN lait/ Candia :

L'entreprise met en œuvre, dans la limite de ses attributions, tous les moyens humains, industriels, financiers et commerciaux pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

L'objectif de l'entreprise actuellement est de couvrir tout le territoire national et de débarrasser les produits laitiers auprès des consommateurs algériens, en leur proposant une gamme élargie de produits répondant aux différents besoins de chaque catégorie de consommateurs.

A long terme, l'entreprise a pour objectifs de faire de CANDIA la marque de référence en produits laitiers yeux de la population Algérienne, c'est le cas en France et en Europe, en se basant sur les efforts d'innovation, le contrôle de la qualité et en appliquant les méthodes modernes de gestion.

1.5. Pourquoi le lait UHT ?

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).

La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

1.6. Contrat de franchise CANDIA/TCHIN lait :

N'étant pas laitier de tradition, TCHIN Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, c'est 37 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise TchIn Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; TchIn Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

- **Engagement du franchiseur (CANDIA) :**

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra

bénéficiaire de la notoriété internationale de cette marque. De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie ; Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

- **Les engagements du franchiseur sur le plan technique :**

Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ; faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

- **Les engagements du franchiseur sur le plan commercial :**

Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

• **Engagement du franchisé (TCHIN-LAIT) :**

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

- **Contrôle de la qualité :**

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, devront être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.

Le franchisé devra s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser

l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celle-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

- **La laiterie TCHIN lait :**

TCHIN Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 3.000m², comprenant :

- Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, service achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).

La gamme de production TCHIN Lait est constituée actuellement de :

- **Lait longue conservation :** Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.
 - ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue.
 - ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
 - ✓ Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
 - ✓ Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.
- **Laits boissons:** Conditionné en emballage Combibloc 1litre, Tetra Pak 20cl avec paille et 1litre avec bouchon.
 - ✓ Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco ».
 - ✓ Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy jus ».
- **Poudre Instantanée :** lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D, contenance : étui de 500g.

- **Boissons aux fruits** : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combi bloc 1L
 - ✓ Boisson à l'Orange, à base de jus concentrés.
 - ✓ Cocktail de fruits, à base de jus concentrés.

Les capacités de production sont :

▪ **Conditionnement :**

- ✓ **Format 1l** : 400.000litres/jour.
- ✓ **Format 20cl** : 30.000litres/jour (150.000 emballages 20cl).

TCHIN-Lait emploie 336 personnes, 10.71% d'entre eux sont des cadres, 35.42% des agents de maîtrise et 51.19% des agents d'exécution, 2% apprenties.

❖ **L'importance de lait :**

Le lait et les produits laitiers ont toujours occupé une place primordiale dans notre alimentation. Divers et variés, on les utilise seuls (lait, yoghourt, fromages, desserts lactés...) ou dans de nombreuses préparations culinaires. On peut les consommer à tous les repas de la journée.

Les produits laitiers se caractérisent par leur valeur nutritionnelle. Sources de protéines et de certaines vitamines, ils tiennent surtout une place majeure dans nos apports quotidiens en calcium dont ils couvrent en moyenne les 2/3 de nos besoins. On recommande en général de consommer un produit laitier par repas, quelle qu'en soit la forme, pour assurer des apports calciques suffisants.

- **Des protéines de bonne qualité :**

Les protéines laitières, comme toutes les protéines animales, sont dites de bonne qualité car elles apportent tous les acides aminés indispensables à la fabrication de nos propres protéines. Éléments bâtisseurs de l'organisme, les protéines interviennent également dans de nombreuses réactions métaboliques.

Enfin, la qualité des protéines laitières est bonne quelle que soit la nature du produit laitier (lait, yoghourt, fromage...), et n'est pas altérée par les traitements technologiques.

- **Des vitamines :**

Les produits laitiers se caractérisent également par la présence de vitamines du groupe B (surtout B2 et B12), de vitamine A et de vitamine D.

Les vitamines A et D sont dites liposolubles. Elles sont naturellement présentes dans le lait et les laitages non écrémés, mais en très petite quantité. Certains produits laitiers comme les fromages frais aux fruits ou les yaourts brassés nature peuvent aussi être enrichis. La vitamine A intervient notamment au niveau de la vision et de la peau, la vitamine D participe à la solidité osseuse (à l'absorption intestinale du calcium). Elle est particulièrement importante en phase de croissance. Or, les jeunes enfants peuvent avoir des apports insuffisants par une trop rare exposition au soleil ou par des apports alimentaires insuffisants après l'arrêt des laits infantiles (tous supplémentés).

Les vitamines du groupe B, hydrosolubles, sont présentes de façon plus constante.

- Et surtout du calcium :

Le lait et les produits laitiers sont une excellente source de calcium. Ce sel minéral est indispensable à la construction et au renouvellement du tissu osseux. Chaque jour une fraction du calcium osseux est éliminée et doit être remplacée par du calcium provenant de l'alimentation. Le calcium est nécessaire tout au long de la vie mais les besoins sont fortement accrus chez les nourrissons et les enfants en période de croissance, les adolescents, les femmes enceintes et allaitantes et les personnes âgées.

Le phosphore et la vitamine D des produits laitiers sont des alliés précieux du calcium, puisqu'ils favorisent sa fixation sur les os. Le rapport entre la teneur en calcium et la teneur en phosphore du lait et des produits laitiers est idéal pour favoriser une bonne fixation du calcium sur les os. L'activité physique joue également un rôle important.

La teneur en calcium des produits laitiers est indépendante du niveau d'écémage. Il y a par exemple autant de calcium dans un yoghourt au lait entier nature que dans un yoghourt maigre : environ 150mg pour 100g.

Avec une consommation annuelle estimée à près de 3 milliards de litres, l'Algérie est le premier consommateur de lait au Maghreb. Cet aliment occupe une place prépondérante dans la ration alimentaire des Algériens puisqu'il apporte la plus grosse part de protéines d'origine animale. Acteur-clé de l'industrie agroalimentaire, la filière lait connaît une croissance annuelle de 8%. Avec un taux de collecte inférieur à 15%, cette filière reste, cependant, fortement dépendante de l'importation de poudre de lait.

Les répercussions sur le consommateur seront, elles aussi, difficiles à gérer. La demande en lait est importante et couverte aux deux tiers (2/3) seulement des besoins exprimés dont 70%

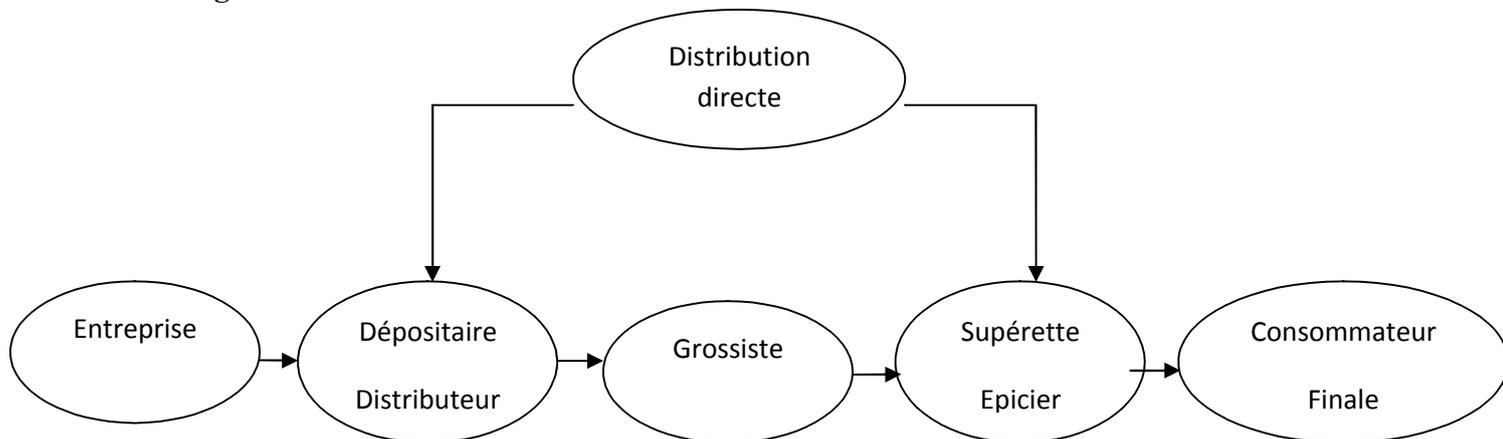
sont fournis par les importations. Tous les efforts menés jusqu'à présent par l'État pour améliorer la production se sont soldés par des fluctuations peu convaincantes et ne répondent que partiellement aux besoins croissants de la population.

1.7. Réseau de distribution :

Tchin-Lait dispose de clients dépositaires. Ils sont répartis comme suit :

- Adrar (1) -Alger (3)-Blida (1)-Boumerdes (1)-Annaba (1)-Batna (1)-Bejaia (2)-Biskra (1)-Chlef (1)-Constantine (2)-Djelfa (1)-El Oued (1)-Ghardaia (1)-Oran (3)-Touggourt (2)-Ouargla (1)-Sétif (1)-Tizi Ouzou (1)- Tamanrasset (1)-Tebessa (1)-Msila (1)-Tlemcen (1).

➤ Figure N° 10 : le circuit court.

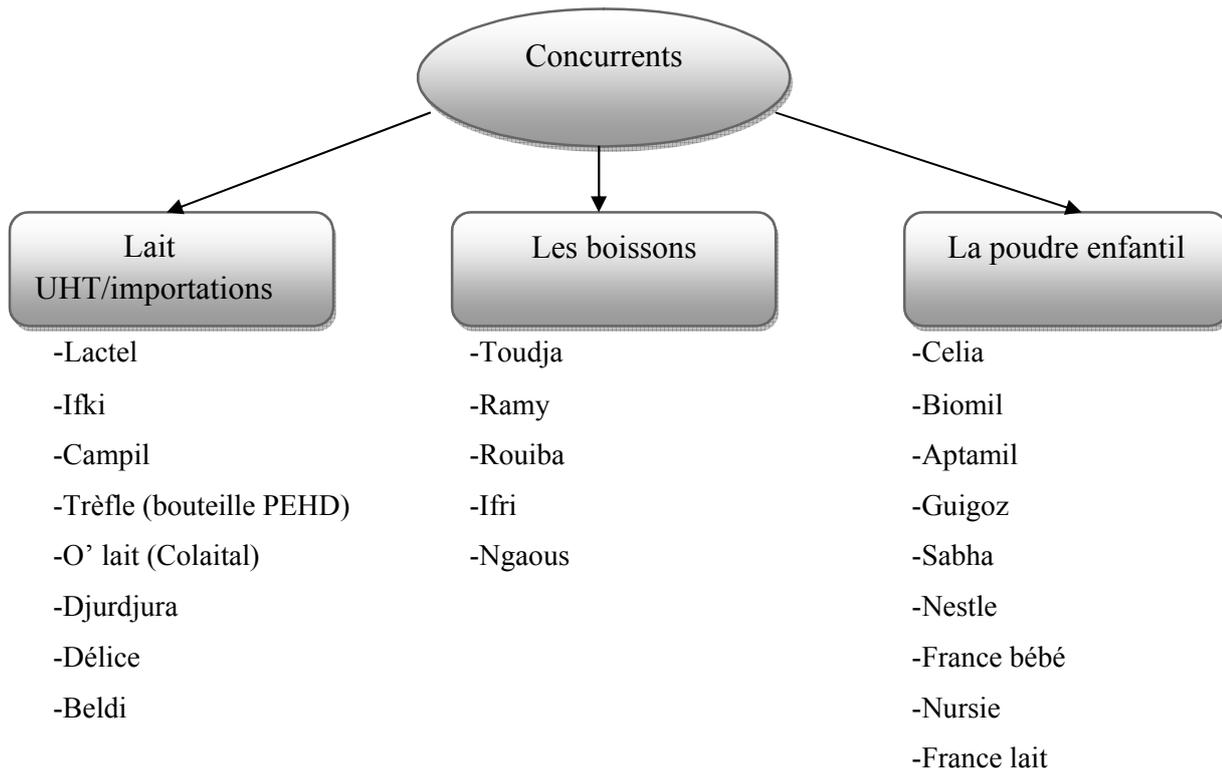


Source : document interne de l'entreprise

1.8. Les concurrents de TCHIN Lait :

Malgré qu'elle est leader incontestable pour sa spécialité du lait UHT avec une part de marche de 70% l'entreprise Tchin lait est entrain de confronte un environnement concurrentielle très actif et large, vu sa gamme de produits qui est aussi large.

Figure N°11 : Les concurrents de TCHIN Lait /Candia



Source : document interne de l'entreprise

Section 2 : L'organisation de l'entreprise CANDIA (Bejaia).

Actuellement TchIn lait emploie 400 personnes qualifiées dont ; 14% sont des cadres, 24% des agents de maîtrise et 62% des agents d'exécution.

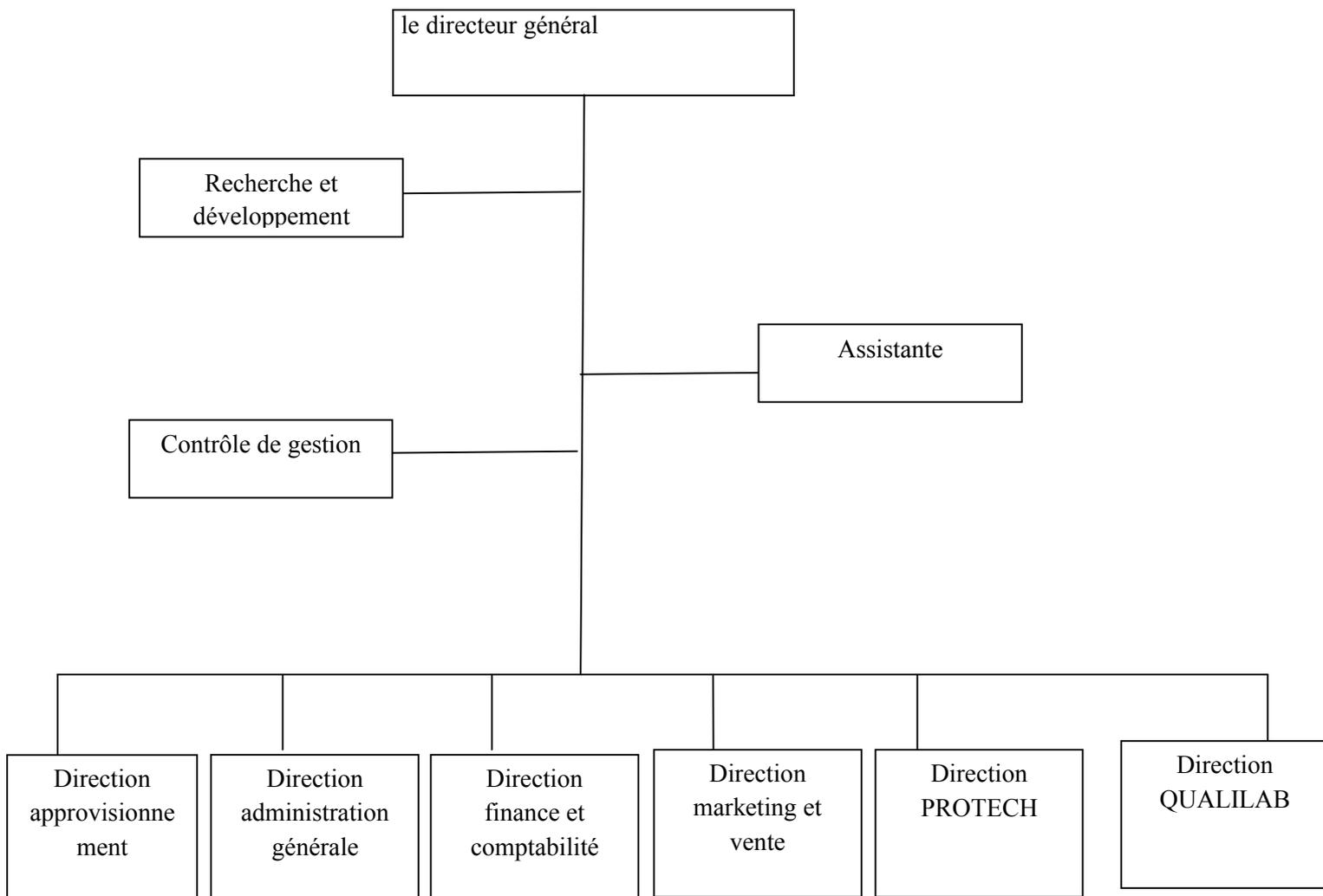
Représentation schématique de la structure interne de l'entreprise, l'organigramme de TCHINLAIT fait ressortir une structure fonctionnelle.

L'entreprise est divisée en Directions ayant pour mission de réaliser et de contrôler une fonction particulière.

2.1. L'organigramme de l'entreprise :

L'organigramme de l'entreprise tchin lait Candia est comme suit (voir la figure n°)

Figure N°12 : L'organigramme de tchin lait/Candia



Source : document interne à l'entreprise (direction approvisionnement)

2.2. Présentation des différentes structures de tchin lait /Candia :

L'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA est structurée comme suite :

2.2.1. Direction approvisionnement :

La direction a pour mission :

- Achat des matières premières pour les besoins de fonctionnement ;
- Gestion des stocks (matières premières)

2.2. Direction production /technique (protech) :

Ses missions principales sont :

- Réception, reconstruction et traitement thermique du produit ;
- Conditionnement des produits finis, sur emballage (emballage et palettisation) ;
- Entretien mécanique, électrique des machines de traitement et conditionnement du lait ;
- Gestion des stocks pièces de rechange ;
- Entretien aux utilités : chaudières, compresseurs bacs à eau glacés, chambre froides, station de traitement des eaux ;

2.2.3. Direction QUALILAB :

Elle est scindée en deux :

- Le management de qualité : elle a pour mission, la mise en place et suivi du système de management de la qualité ;
- Laboratoire : a pour mission :

Le contrôle de la qualité du produit, à toutes les étapes de la production, des matières premières au produit fini. Il existe deux laboratoires :

- ✓ Physico-chimie : a pour mission

Le contrôle des paramètres physico-chimique du produit (taux de matières grasses,

- ✓ Microbiologie : a pour mission

Le contrôle de stérilité de produit.

2.2.4. Direction marketing et vente :

Ses missions principales se résume comme suit :

- Etude de marche, lancement de nouveau produit, publicité et communication ;
- Prospection et promotion des ventes, relier les actions marketing sur le terrain et la veille concurrentielle ;
- Suivis des commande clients, expédition et gestion des stocks des produits finis ;

2.2.5. Direction finances et comptabilité :

Son but est de faire :

- Calcul des couts en utilisant la comptabilité analytique ;

- Tenir à jour les journaux légaux, cote et paraphés ;
- Etablir les situations périodiques afin d'informer les responsables ;
- Elle veille sur l'ordre de paiement, monnaie de dépense et l'Etat de rapprochement bancaires ;
- Elle assure les opérations d'importation, d'endettement et des engagements ainsi que les relations bancaires ;

2.2.6. Direction administration générale :

Ses missions sont :

- Le choix du personnel qualifié répondant aux besoins de différentes structures ;
- Elaborer un fichier « fiche de poste » ;
- Mettre en œuvre le plan de formation du personnel ;
- Etablir le tableau de rémunération l'itinéraire des différentes catégories de personnel « gestion de carrière » ;
- Veiller à la sécurité de l'entreprise ;
- Elaboration des contrats d'assurance et de location ;
- Assurer les opérations de contrôle de gestion ;

2.3. Organisation du service du contrôle de gestion :

Outil indispensable de maîtrise de coût, de coordination et d'animation des décisions, d'analyse et d'assistance, le service Contrôle de Gestion de TCHINLAIT est structuré de manière à répondre à ces différentes missions qui se traduisent dans le quotidien par un suivi budgétaire des différentes activités, des reportings mensuels d'activité et de gestion, des rapports d'activités regroupant des tableaux de bord destinés à la direction générale.

2.4. Missions et rôle du service du contrôle de gestion :

- Collecte des informations des opérateurs à travers les rapports d'activités ce qui suppose un travail d'assistance et de conseil au préalable ;
- Fiabilisation des données communiquées pour une bonne compréhension de l'activité et une meilleure analyse des écarts ;
- Calcul des effets pour l'appréciation des écarts ;
- Elaboration des rapports d'activité et diffusion à la direction générale ;
- Coordination et animation pour l'élaboration des budgets et forecasts

(2 par an pour le mois d'Avril et d'Août) ;

- Participation à l'élaboration du plan stratégique ;

- Suivi budgétaire ;

Section 3 : mise en place du tableau de bord au sein de l'entreprise CANDIA

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise TCHIN-Lait CANDIA on s'est basé sur l'activité commerciale, afin de mesurer sa performance et de définir les objectifs fixés par le responsable commerciale.

3.1. Introduction au tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise CANDIA :

Le tableau de bord constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets.

Le tableau de bord n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management. Les entreprises peuvent en bâtir un qui réponde à des objectifs relativement limités : clarifier la vision, obtenir le consensus sur la stratégie, puis communiquer celle-ci à toute l'entreprise. Toutefois, le tableau de bord donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management. Mieux elles connaîtront le tableau de bord, mieux les entreprises pourront l'utiliser pour :

- Clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- La faire connaître à toute l'entreprise ;
- Faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- Relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels
- Identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- Procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques ;
- Assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

Le tableau de bord comble le vide dont bâtissent la plupart des systèmes de management, qui n'offrent pas de procédure systématique pour suivre la mise en œuvre de la stratégie. Les processus de management articulés autour de ce système permettent à l'entreprise de rendre cohérente et de piloter la mise en œuvre de la stratégie à long terme. Utilisé dans cet esprit, le tableau de bord devient la pierre angulaire du management des entreprises de l'ère informationnelle.

3.2. Conception des tableaux de bord prospectifs TCHIN-LAIT :

La Balanced scorecard répond à la volonté de la Direction Générale de réussir la mise en œuvre des plans stratégiques, d'instaurer et de partager un langage commun de gestion, de piloter l'entreprise avec une vision équilibrée qui dépasse la dimension financière pour s'intéresser également aux perspectives clients, processus internes et Ressources Humaines. C'est ainsi que la BSC TCHINLAIT est conçu dans l'objectif de :

- Fournir un outil d'animation et de pilotage du plan stratégique ;
- Aider les Directeurs de structure à aligner la contribution des collaborateurs sur les objectifs stratégiques de l'entreprise en formalisant les objectifs individuels cohérents avec le plan stratégique ;
- Aider l'ensemble des collaborateurs à adhérer à la stratégie et à se l'approprier par la réponse à la question (comment puis-je contribuer à l'atteinte des résultats ?) ;
- Constituer un outil de dialogue avec les collaborateurs sur leur contribution et leur performance ;
- Mettre en cohérence les outils déjà mis en œuvre (processus qualité, gestion de la performance) en les intégrant dans un format homogène.

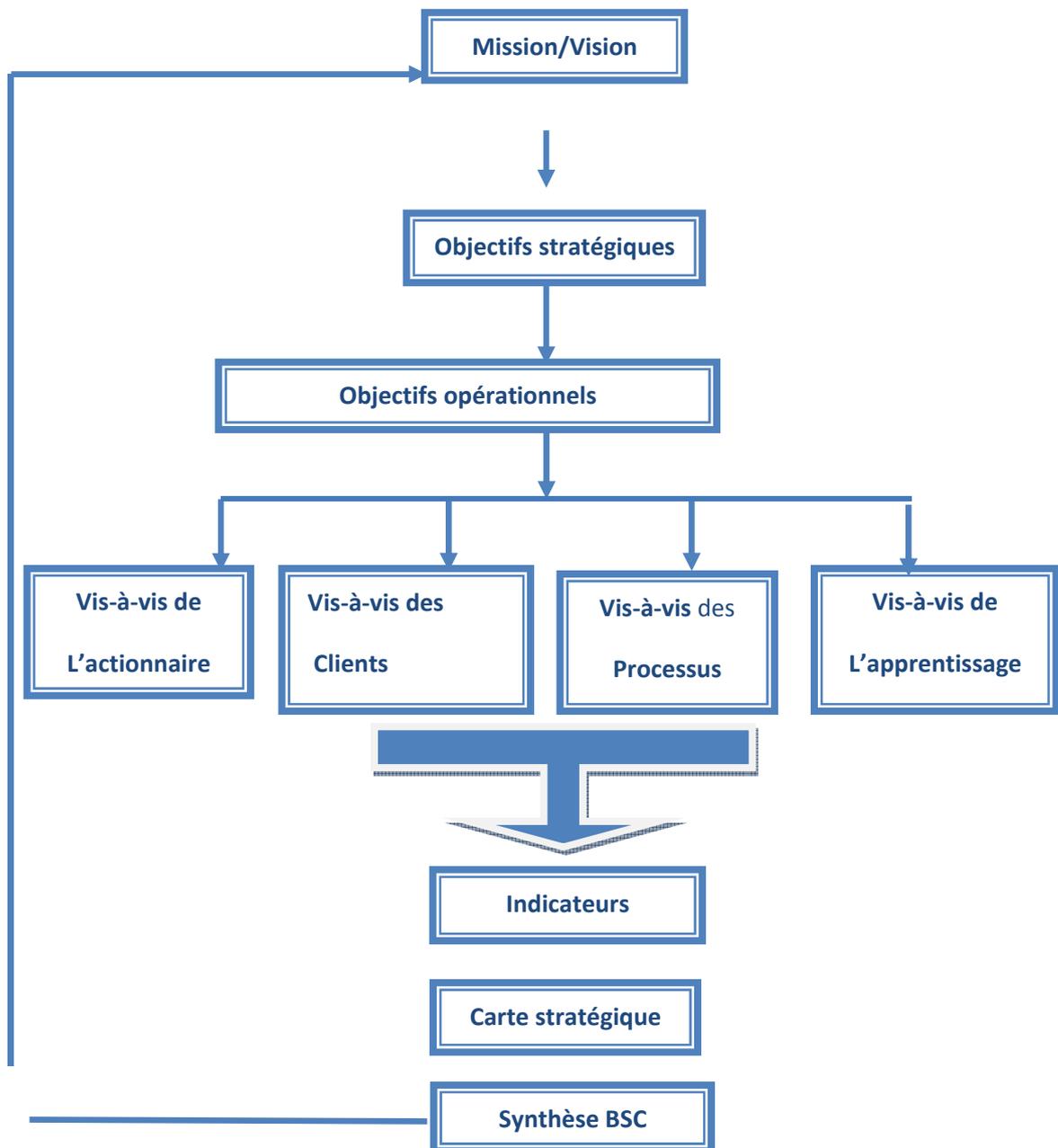
3.3. Définition des axes d'activité unités destinataires du tableau de bord :

D'après la structure TCHINLAIT, nous distinguons les quatre axes principaux suivants :

- Axe Financier - Axe Clients- Axe Processus- Axe amélioration.

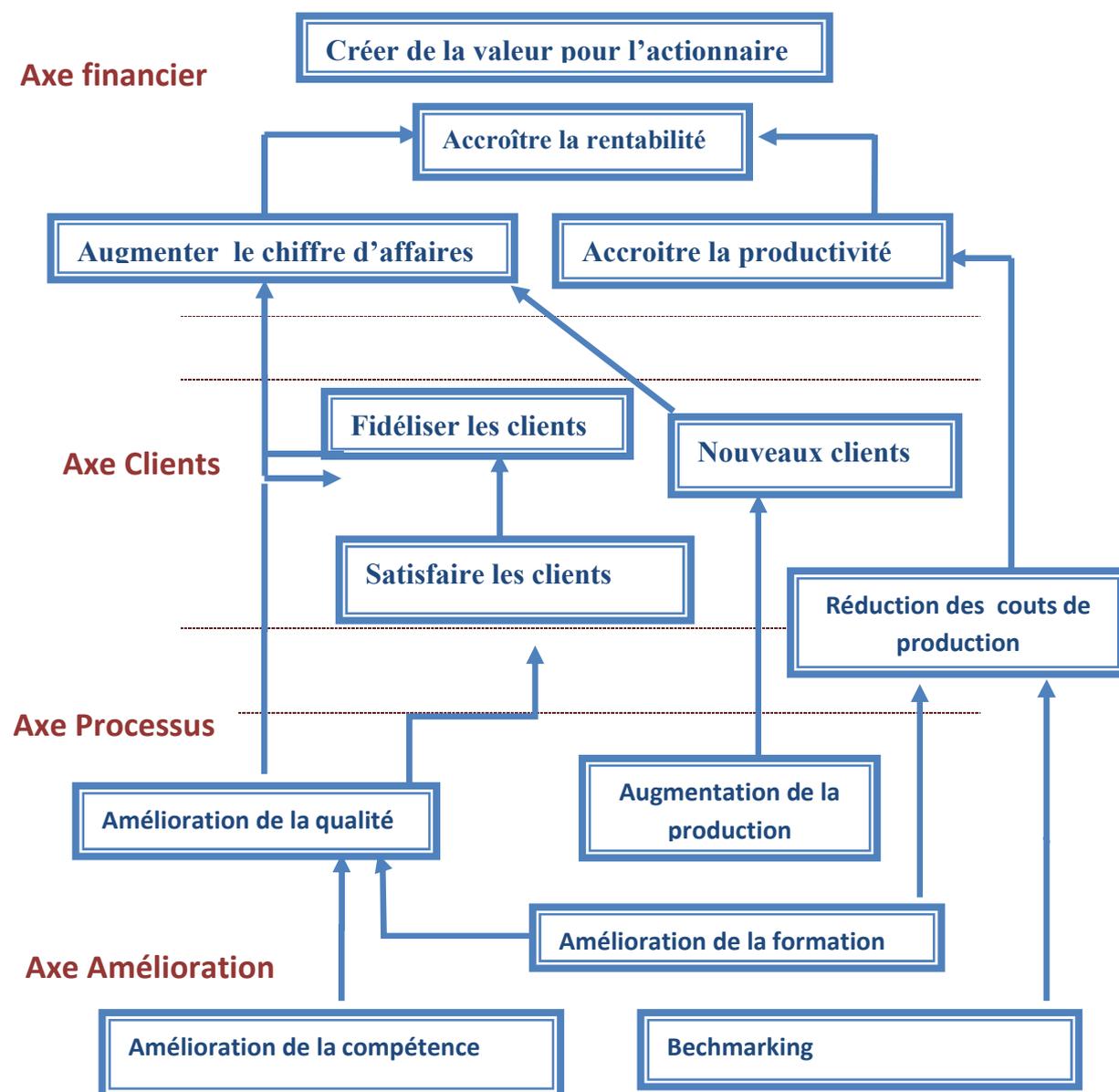
La cartographie des tableaux de bord de l'entreprise TCHINLAIT se présente comme suite :

Figure N°13 : la carte stratégique de TCHIN-Lait.



Source : document de l'entreprise TCHIN-lait CANDIA.

Figure 14: La cartographie des tableaux de bord de l'entreprise TCHINLAIT.



Source : document de l'entreprise TCHIN-lait CANDIA.

3.4. Le tableau de bord commercial et l'analyse des écarts :

Vue l'indisponibilité et la confidentialité des informations, nous avons limité notre travail sur la fonction commercial, particulièrement les ventes de l'entreprise.

Pour apprécier la performance des indicateurs établis par le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard), ayant pour but une vision financière (VA), vision clients (fidélisation et satisfaction), axe processus interne (qualité de produit), et axe apprentissage (amélioration et formation).

3.4.1. Constat :

Pour le suivi de ses ventes en volume, en chiffre d'affaire, en marge toute entreprise doit utiliser les indicateurs suivants :

- le chiffre d'affaire mensuel ;
- le volume des ventes ;
- la progression des ventes en volume et en valeur ;
- l'analyse de (CA) par vendeur, par segment, par circuit et par produit.

Malheureusement TCHIN-Lait CANDIA se limite uniquement aux indicateurs suivant :

- le volume des ventes par produit ;
- le nombre de réclamations.

3.4.2. Les objectifs fixés :

Chaque centre de responsabilité fixe ces propres objectifs.

Le centre de responsabilité :

Le directeur commercial qui est chargé d'établir ces indicateurs et de fixé les objectifs à atteindre.

Les objectifs :

- Maximiser les ventes ;
- Réduire les réclamations.

Les paramètres à mesurer :

- Les quantités vendues ;
- les prévisions et les réalisations.

Les indicateurs choisis :

- quantité vendue en unité (U)
- nombre de brique a remboursé.

A) Aspect quantitatif
Tableau N° 3 : Les quantités vendues en janvier 2013 (U) Unité : une brique

Quantité vendue janvier 2013 (U)						
	janvier-12	janvier-13	Ecart	Prévisionnel	Ecart	Taux %
LAIT UHT 1/2 ECREME	5 063 832	6 938 848	1875016	7 100 000	-161 152	97,73%
SILHOUETTE	245 760	491 760	246000	500 000	-8 240	98,35%
ENTIER	409 680	696 960	287280	800 000	-103 040	87,12%
LAIT UHT VIVA	1 487 556	1 693 833	206277	1 800 000	-106 167	94,10%
1/2 ECREME 50 CL	0	209 088	209088	300 000	-90 912	69,69%
CITRONNADE	0	-36	-36	50 000	-50 036	0%
CANDY CHOCO	10 800	621 360	610560	500 000	121 360	124,27%
CANDY CHOCO 20 CL	2 139 588	4 024 080	1884492	4 800 000	-775 920	83,83%
CANDY JUS 20 CL	3 528	3 312	-216	800 000	-796 688	0,41%
BOISSON AU FRUITS 1LT	123 144	221 040	97896	400 000	-178 960	55,26%
BOISSON AU FRUITS 20CL	1 308 276	6 624	-1301652	3 000 000	-2 993376	0,22%
total	10792164	14906869	4114705	20 050 000	-5143131	74,34%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N°4 : Les quantités vendues en février 2013 (U)

Quantité vendue Février 2013 (U)						
	février-12	février-13	Ecart	Prévisionnel	Ecart	Taux %
LAIT UHT 1/2 ECREME	5 063 832	5 610 960	547 128	7 100 000	-1 489040	79,03%
SILHOUETTE	245 760	511 188	265 428	500 000	11 188	102,24%
ENTIER	409 680	393 828	-15 852	800 000	-406 172	49,23%
LAIT UHT VIVA	1 487 556	1 550 868	63 312	1 800 000	-249 132	86,16%
1/2 ECREME 50 CL	0	96 648	96 648	300 000	-203 352	32,22%
CITRONNADE	0	0	0	50 000	-50 000	0,00%
CANDY CHOCO	10 800	581 760	570 960	500 000	81 760	83,65%
CANDY CHOCO 20 CL	2 139 588	3 013 920	874 332	4 800 000	-1 786080	62,75%
CANDY JUS 20 CL	3 528	990 288	986 760	800 000	190 288	123,79%
BOISSON AU FRUITS 1LT	123 144	231 120	107 976	400 000	-168 880	57,78%
BOISSON AU FRUITS 20CL	1 308 276	1 487 088	178 812	3 000 000	-1 512912	49,57%
total	10 792 164	14 467 668	3 675 504	20 050 000	-5 582332	72,16%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N°5 : Les quantités vendues en mars 2013 (U).

Quantité vendue mars 2013 (U)						
	mars-12	mars-13	Ecart	Prévisionnel	Ecart	Taux %
LAIT UHT 1/2 ECREME	6 684 552	7 523 674	839 122	7 500 000	23 674	100,32%
SILHOUETTE	368 760	502 092	133 332	500 000	2 092	100,42%
ENTIER	324 000	167 748	-156 252	800 000	-632 252	20,97%
LAIT UHT VIVA	1 445 064	1 734 960	289 896	1 800 000	-65 040	96,39%
1/2 ECREME 50 CL	0	0	0	300 000	-300 000	0,00%
CITRONNADE	107 280	0	-107 280	0	0	
CANDY CHOCO		23 724	23 724	500 000	-476 276	4,74%
CANDY CHOCO 20 CL	2 987 424	3 381 552	394 128	5 100 000	-1 718 448	66,30%
CANDY JUS 20 CL	-216	144 144	144360	1 000 000	-855 856	14,41%
BOISSON AU FRUITS 1LT	0	316 080	316 080	400 000	-83 920	79,02%
BOISSON AU FRUITS 20CL	3 391 938	442 080	-2949 858	0	442 080	
total	15 308 802	14 236 054	-1072 748	17 900 000	-3 663 946	79,53%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N°6 : Quantité vendue en premier trimestre 2013 (U).

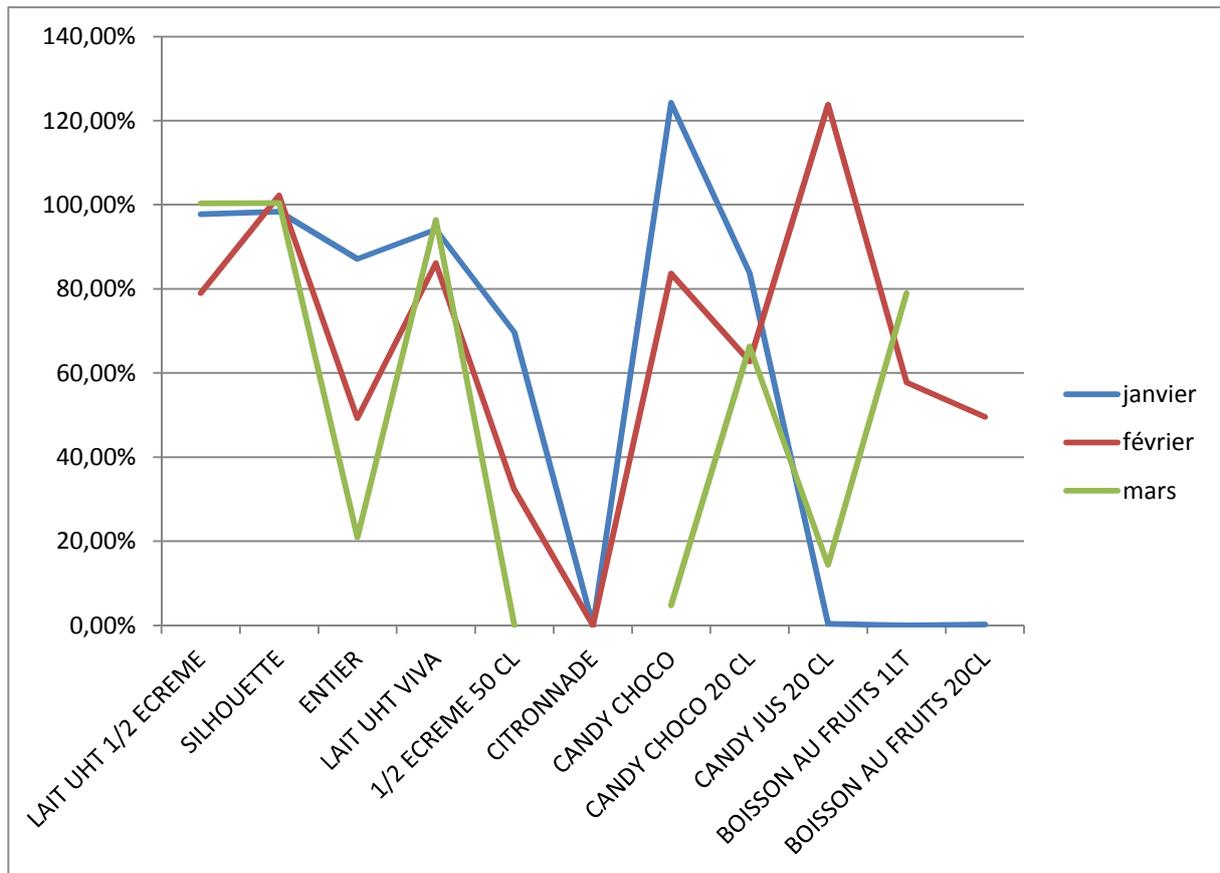
Quantité vendue en premier trimestre 2013 (U)						
	trimestre-12	trimestre-13	Ecart	Prévisionnel	Ecart	Taux %
LAIT UHT 1/2 ECREME	16 612 216	20 073 482	3 461 266	21 700 000	-1 626 518	92,5%
SILHOUETTE	860 280	1 505 040	644 760	1 500 000	5 040	99,67%
ENTIER	1 143 360	1 258 536	115 176	2 400 000	-1 141 464	52,44%
LAIT UHT VIVA	4 420 176	4 979 661	559 485	5 400 000	-420339	92,21%
1/2 ECREME 50 CL	0	305 736	305 736	900 000	-594264	33,98%
CITRONNADE	107 280	-36	107 316	100 000	-100 036	0,03%
CANDY CHOCO	21 600	1 226 844	1 205 244	1 500 000	-273 156	81,79%
CANDY CHOCO 20 CL	7 266 600	10 419 552	3 152 952	14 700 000	-4 280 448	70,89%
CANDY JUS 20 CL	6 840	1 137 744	1 130 904	2 600 000	-1 462 256	43,76%
BOISSON AU FRUITS 1LT	246 288	768 240	521 952	1 200 000	-431 760	64,02%
BOISSON AU FRUITS 20CL	6 008 490	1 935 792	-4 072 698	6 000 000	-4 064 208	32,27%
total	36 893 130	43 610 591	6 717 461	58 000 000	-14 389 409	75,20%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

On constate que :

Le taux de réalisation des ventes sur l'ensemble des produits de HCHIN-Lait CANDIA s'élève jusqu'à 75.20%.

Figure N°15 : représentation graphique des taux de réalisation des produits de TCHIN-Lait Candia.



Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

3.4.3. L'analyse par produit :

Sur l'ensemble de la gamme des produits de THIN-Lait CANDIA, nous distinguons uniquement trois produits ayant réalisé leurs objectifs, à savoir le LAIT UHT 1/2 ECREME, SILHOUETTE, LAIT UHT VIVA, qui représentent plus de 50% des volumes des ventes, ce qui donne aux responsables une intention particulière sur la gestion de ses produits, sur le plan de la production, l'approvisionnement et la distribution.

B)- Aspect réclamation :

Il représente le nombre de brique a remboursées au premier trimestre de l'année 2013.

Tableau N°7 : Les réclamations en janvier 2013 (U)

Les réclamations janvier 2013 (U)					
	janvier-13	Réclamations	Prévisionnel	Ecart	Taux
LAIT UHT 1/2 ECREME	6 938 848	528	710	-182	74,37%
SILHOUETTE	491 760	59	50	9	118,00%
ENTIER	696 960	63	80	-17	78,75%
LAIT UHT VIVA	1 693 833	165	180	-15	91,67%
1/2 ECREME 50 CL	209 088	15	30	-15	50,00%
CITRONNADE	0		5	-5	0,00%
CANDY CHOCO	621 360	7	50	-43	14,00%
CANDY CHOCO 20 CL	4 024 080	128	480	-352	26,67%
CANDY JUS 20 CL	3 312	38	80	-42	47,50%
BOISSON AU FRUITS 1LT	221 040	31	40	-9	77,50%
BOISSON AU FRUITS 20CL	6 624	154	300	-146	51,33%
total	14 906 905	1 188	2 005	-817	59,25%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N°8 : Les réclamations en février 2013 (U)

Les réclamations Février 2013 (U)					
	février-13	Réclamations	Prévisionnel	Ecart	Taux
LAIT UHT 1/2 ECREME	5 610 960	285	710	-425	40,14%
SILHOUETTE	511 188	36	50	-14	72,00%
ENTIER	393 828	54	80	-26	67,50%
LAIT UHT VIVA	1 550 868	184	180	4	102,22%
1/2 ECREME 50 CL	96 648	11	30	-19	36,67%
CITRONNADE	0		5	-5	0,00%
CANDY CHOCO	581 760	11	50	-39	22,00%
CANDY CHOCO 20 CL	3 013 920	258	480	-222	53,75%
CANDY JUS 20 CL	990 288	29	80	-51	36,25%
BOISSON AU FRUITS 1LT	231 120	38	40	-2	95,00%
BOISSON AU FRUITS 20CL	1 487 088	149	300	-151	49,67%
total	14 467 668	1 055	2 005	-950	52,62%

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N°9 : Les réclamations en mars 2013 (U)

Les réclamations Mars 2013 (U)					
	mars-13	Réclamations	Prévisionnel	Ecart	Taux
LAIT UHT 1/2 ECREME	7 523 674	187	710	-523	26,34%
SILHOUETTE	502 092	45	50	-5	90,00%
ENTIER	167 748	68	80	-12	85,00%
LAIT UHT VIVA	1 734 960	136	180	-44	75,56%
1/2 ECREME 50 CL	0	0	30	-30	0,00%
CITRONNADE	0	0	5	-5	0,00%
CANDY CHOCO	23 724	32	50	-18	64,00%
CANDY CHOCO 20 CL	3 381 552	247	480	-233	51,46%
CANDY JUS 20 CL	144 144	21	80	-59	26,25%
BOISSON AU FRUITS 1LT	316 080	27	40	-13	67,50%
BOISSON AU FRUITS 20CL	442 080	168	300	-132	56,00%
total	14 236 054	931	2 005	-1 074	46,43%

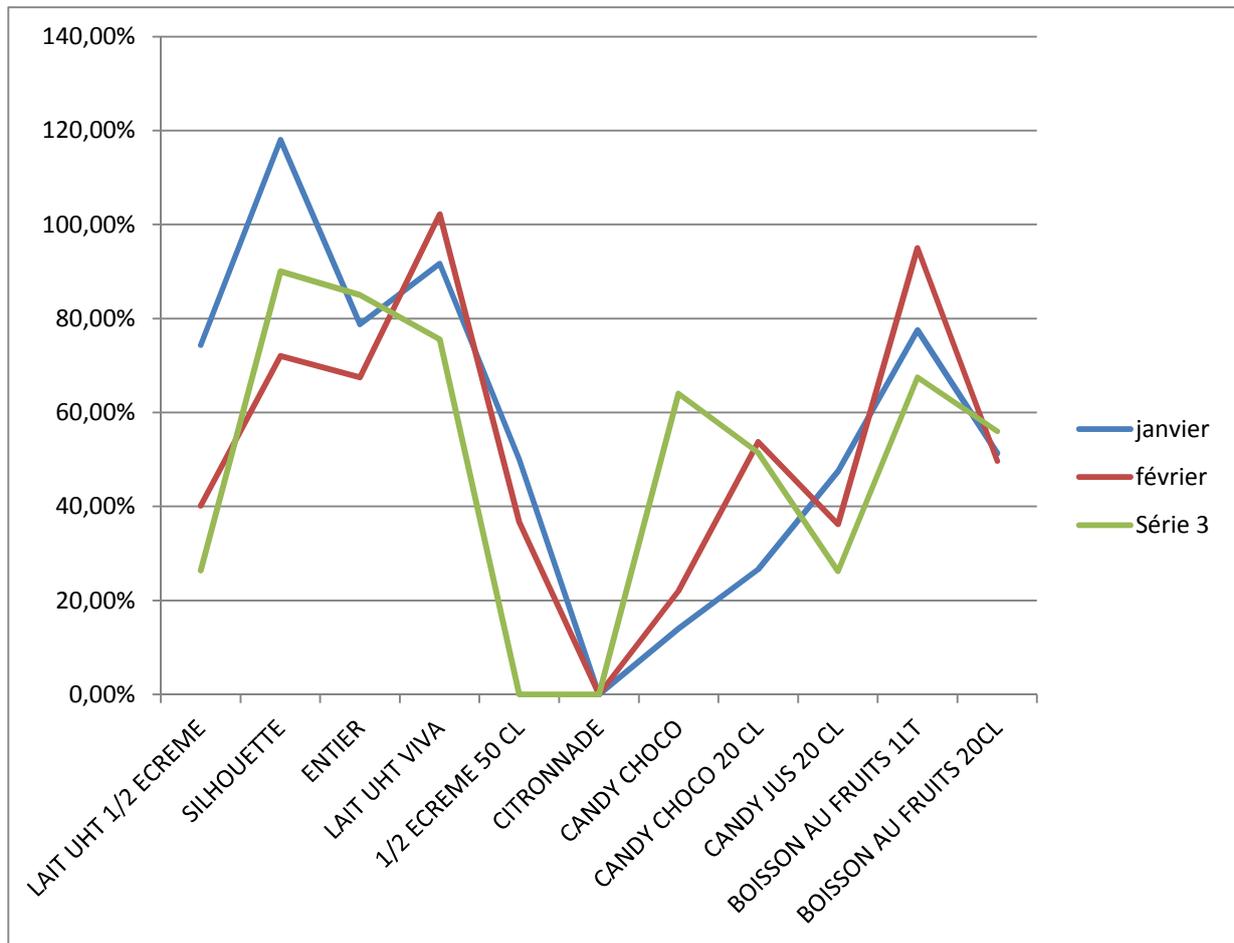
Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Tableau N° 10 : Les réclamations au premier trimestre 2013 (U)

Les réclamations au premier trimestre 2013 (U)					
	Trimestre-1	Réclamations	Prévisionnel	Ecart	Taux
LAIT UHT 1/2 ECREME	20 073 482	1 000	2 130	-1130	46,95
SILHOUETTE	1 505 040	140	150	-10	93,34
ENTIER	1 258 536	185	240	-55	77,09
LAIT UHT VIVA	4 979 661	485	540	-55	89,81
1/2 ECREME 50 CL	305 736	26	90	-64	28,89
CITRONNADE	-36	0	15	-15	0,00
CANDY CHOCO	1 226 844	50	150	-100	33,33
CANDY CHOCO 20 CL	10 419 552	633	1 440	-807	43,95
CANDY JUS 20 CL	1 137 744	88	240	-152	36,66
BOISSON AU FRUITS 1LT	768 240	96	120	-24	80
BOISSON AU FRUITS 20CL	1 935 792	471	900	-429	52,33
total	43 610 591	3 174	6 015	-2 841	52,76

Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

Figure N° 16 : représentation graphique des taux de réclamation des produits de TCHIN-Lait Candia



Source : Établi par nos soins à partir des données de l'entreprise CANDIA Bejaia.

3.4.4. La gestion des réclamations :

Concernant la gestion des réclamations clients, nous constatons que la majorité des produits, soit 64% ont subi plusieurs réclamations par rapport aux prévisions établies. Il y a que deux produits à savoir CANDY CHOCO et l'UHT ½ écrémé qui n'ont pas subi beaucoup de réclamations, ces constatations permettent à TCHIN-Lait CANDIA de prendre des mesures correctives pour répondre à ces réclamations, après avoir identifié leurs causes.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons déroulé une démarche de la mise en place d'un tableau de bord de gestion.

Nous avons accordé une grande importance au choix des indicateurs les plus adéquats à partir des objectifs qui ont été soigneusement sélectionnés de l'année 2013.

Par la suite, nous avons illustré en application le calcul des écarts et les taux tous en les interprétant.

Conclusion général :

Les dirigeants d'une entreprise moderne, ceux des administrations, des associations, des collectivités régionales et locales doivent disposer d'un tableau de bord pour pouvoir piloter en toute lucidité l'organisation dont ils assument la responsabilité. Mais il est clair qu'un tableau de bord ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de management et de gestion.

« Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer » ou encore « pour piloter, il faut mesurer toute les formes de performance. » ce sont les constat des spécialistes de la gestion car pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprise doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatible avec leur stratégie et leurs capacités de sorte qu'ils permettent le suivi des objectifs fixé.

Le tableau de bord est un système d'information rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centres de responsabilité. Non seulement il présente à chaque manager les résultats qui le concernent, mais il attire son attention sur les écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles.

D'après les résultats éscopmté de notre stage, effectué au sein de l'entreprise TCHIN-Lait CANDIA qui est basé sur la fonction commercial, L'utilité incontistable du tableau de bord est celle d'appréciation de la situation de l'entreprise tout en détectent les dysfonctionnements et cela en temps relativement réel, le choix des indicateurs pertinent pour un tableau de bord, permet de mesurer la performance et d'aider a la prise de décision afin de piloter l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.cela confirme notre première hypothèse de recherche.

Ce présent travail nous a montré que l'élaboration du tableau de bord de gestion est le resultat d'une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et de respect des étapes d'une démarche d'élaboration validée. A partir de ces constats, la confirmation de notre deuxième hypothèse est attiente.

Compte tenu de l'importance de l'élaboration ou la conception, cette dernière doit être menée avec soin et attention. En fait, pour que le tableau de bord soit une réussite et réelement utile pour le décideur sensé de l'utiliser, la conception doit être menée par les étape suivantes :

- La fixation des objectifs ;
- Définition et détermination des points clés ;
- Recherche des indicateurs ;
- Choix des indicateurs ;

- Mise en forme du tableau de bord.

Durant notre stage nous avons constaté que l'entreprise tchin-lait CANDIA dispose de tableaux de bord qui servent pour le contrôle de gestion de son activité et l'information rapide et claire. Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de la gestion des entreprises, nous espérons que ce travail contribuera à identifier les priorités de l'entreprise CANDIA pour un meilleur avenir de cette dernière.

Pour conclure, lorsqu'on s'engage dans la voie du contrôle, il est souvent nécessaire de compléter le système budgétaire et comptable par un outil qui fournisse, plus rapidement et plus fréquemment, les informations essentielles pour conduire l'action. Cet outil ne peut être que le tableau de bord de gestion.

Cependant afin de favoriser la réussite d'un tableau de bord est de minimiser ses limites, on propose certaines conditions, sous forme de constats généraux, qui'il serait souhaitable de se préparer à remplir mieux possible, soit avant, soit pendant le projet pour mieux orienter la démarche et éviter certains écueils coûteux :

- La réalisation de tableau de bord est une démarche rentable mais multidimensionnelle et exigeante en terme de temps et de ressources.
- Il n'existe pas de tableau de bord universel s'il existe des exemples de tableau de bord dont on peut s'inspirer.
- On ne réalise pas des tableaux de bord en se contentant d'acquérir un système informatisé de production de tableau de bord car un tableau de bord n'est pas un système informatique, mais un système de gestion informatisé.
- Il est primordial de faire correspondre le système de tableau de bord aux besoins des gestionnaires et aux contextes de l'organisation.
- Il s'agit de posséder la maturité de gestion nécessaire pour que l'utilisation d'indicateurs de performance soit réellement intégrée dans la dynamique de gestion et de prise de décision.
- En outre, si les tableaux de bord sont implantés parce que cela constitue un exercice à la mode, ils serviront à rien et seront vite abandonnés.
- Une gestion intégrée du projet assure la cohésion des interventions des divers experts, selon leur disponibilité et leur degré d'autonomie.
- Le tableau de bord est un outil en constante évolution ; il doit être situationnel et évolutif pour demeurer pertinent.

- Il est primordial d'effectuer cette démarche dans un esprit de changement positif à valeur ajoutée pour l'ensemble de ceux qui sont concernés.

Bibliographie

- 1- **ALAZARD (C) & SEPARI (S)**, DECF Épreuve n^o7. Contrôle de gestion. Manuel et applications, Ed Dunod, 4^{ème} édition, 1998.
- 2- **Alnoor BHIMANI, Skirtan DATAR, GeirgeFOSTER, Charles HORNGREN**, « contrôle de gestion budgétaire », ED pearson Education, paris, 2006.
- 3- **FERNANDER (A)**, Les nouveaux tableaux de bord des managers, Ed d'Organisations, 3^{ème} édition, 2003.
- 4- **FERNANDEZ (A)**, l'essentiel du tableau de bord, Ed Groupe Eyrolles.2005
- 5- **GIRAUD (F) & O.SAULPIC (O) & NAULLEAU (G.M. H) & BESCOS (P. L)**, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Ed Gualino, 2002.
- 6- **GERVAIS (M)**, contrôle de gestion, Ed Economica,2005.
- 7- **LAMBIN (J-J)**, La recherche marketing, Ed Mc Graw Hill,2000.
- 8- **LEBBUF(R) & CLIQUET (G) & VAILHEN (C.A)**, Encyclopédie de gestion et de management, Ed Dalloz gestion, 1999.
- 9- **MAHE (H)**, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, Ed Economica, Paris1989.
- 10- **MALO (J. I)**, Encyclopédie de gestion, Ed economica, 1997.
- 11- **MARGOTTEAU (E)**, contrôle de gestion, Ed Ellipses, 2001.
- 12- **MICHEL (L)**, Leroy, Le tableau de bord au service de l'entreprise, Ed d'Organisations, 2eme édition, 2001.
- 13- **SELMER (C)**, Concevoir le tableau de bord, Paris, Dunod, 2ème édition, 2003.
- 14- **SULZER (J, R)**, Comment construire le tableau de bord, Dunod, 1^{ère} édition, 1998.
- 15- **SYLVIE (G)**, Guide de gestion des ressources humaines, TECHNO Compétences, 2002.
- 16- **WATERFIELD (C)**, Ramsing Nick, Systèmes d'information de gestion pour les institutions de microfinance, CGAP/World Bank Paris, 1998.

Mémoire :

- 1- **HARRAT (A)**, Elaboration du tableau de bord des ressources humains, These professionnelle, Cas la société SAMIR, EAMS, 2007.

Site Web:

www.desscgs.free.fr



Lait stérilisé UHT
Partiellement écrémé



Lait stérilisé UHT
Entier



Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé
Sans matière grasse
Enrichi en vitamine D.



Lait stérilisé UHT Viva, partiellement
écrémé, enrichi en vitamines
B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.



Lait stérilisé UHT au chocolat

« Candy Choco »



Lait additionné de jus de fruits

(Orange- Ananas et Pêche-Abricot)

« Candy Jus ».



Lait entier en poudre 500g

Enrichi en vitamine A et D

- **Boissons aux fruits : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L**

- ✓ **Boisson à l'Orange, à base de jus concentrés.**
- ✓ **Cocktail de fruits, à base de jus concentrés.**



Boisson à l'Orange
À base de jus concentrés



Cocktail de fruits,
A base de jus concentrés

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Articulation de tableau de bord aux notions de gestion	
Section 1 : Système d'information dans l'entreprise.....	4
1.1. Définition des notions de base.....	4
1.1.1. Notion d'information.....	4
1.1.2. Les caractéristiques d'une information de gestion.....	5
1.1.3. Notion de système.....	5
1.2. Définition de système d'information.....	5
1.3. Les objectifs d'un système d'information.....	6
1.4. Les technologies de l'information.....	7
1.5. Mettre en place un système d'information décisionnel.....	8
1.5.1. Traitements de l'information.....	8
1.5.2. Apport des systèmes d'informations.....	10
1.6. L'informatique et la gestion des ressources humaines.....	11
Section 2 : Contrôle de gestion.....	11
2.1. Définition du contrôle de gestion.....	12
2.1.1. Définitions traditionnelles.....	12
2.1.2. Définitions modernes.....	13
2.2. Le positionnement du contrôle de gestion.....	13
2.2.1. Le contrôle stratégique.....	14
2.2.2. Le contrôle d'exécution.....	14
2.2.3. Le contrôle de gestion.....	15
2.3. Le rôle de contrôle de gestion.....	16
2.4. La place de contrôle de gestion dans l'entreprise.....	16
2.5. Le contrôle de gestion et le tableau de bord.....	18
2.6. Le contrôle de gestion et le système d'information.....	19
Section 3 : La performance.....	19
3.1. Définition de la performance.....	20
3.2. Les concepts de base.....	20
3.2.1. L'efficacité.....	21

3.2.2. L'efficience.....	21
3.2.3. La pertinence.....	21
3.2.4. L'économie.....	21
3.3. Les concepts de critère.....	22
3.3.1. Les critères de performance.....	22
3.3.2. Les facteurs clés de succès (FCS).....	22
3.3.3. Les facteurs clés de performance (FCP).....	22
3.3.4. Les facteurs clés de progrès.....	22
3.4. Les objectifs de la performance.....	22
3.5. Typologie de la performance.....	23
3.5.1. La performance organisationnelle.....	23
3.5.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	25
3.6. Les principes de base de mesure de performance.....	26
Conclusion.....	26

Chapitre II : Le tableau de bord de gestion et sa mise en place

Section 1 : le tableau de bord.....	27
1.1. Définition du tableau de bord.....	27
1.2. Les caractéristiques du tableau de bord.....	28
1.2.1. C'est un outil pour le responsable.....	28
1.2.2. C'est un flux d'information.....	28
1.2.3. C'est un outil sur mesure.....	28
1.2.4. C'est un outil d'agrégation synoptique.....	29
1.3. les rôles d'un tableau de bord.....	30
1.4. Typologie des tableaux de bord.....	30
1.4.1. Le tableau de bord d'activité.....	30
1.4.2. Le tableau de bord stratégique.....	30
1.4.3. Le tableau de bord de pilotage de projet.....	31
1.5. Les composantes de tableau de bord.....	31
1.6. Les indicateurs.....	31
1.6.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	32
1.6.2. Typologie des indicateurs.....	32
1.6.2.1. Des indicateurs d'alerte.....	32
1.6.2.2. Des indicateurs d'équilibrage.....	32
1.6.2.3. Des indicateurs d'anticipation.....	33

1.6.3. La forme des indicateurs utilisés.....	33
1.6.4. Les grandes catégories d'indicateurs.....	35
1.6.4.1. Famille d'informations de structure.....	35
1.6.4.2. Famille d'informations sur la compétence.....	35
1.6.4.3. Famille d'informations de comportement.....	35
1.6.4.4. Famille d'informations politique.....	35
1.7. Le tableau de bord outil de mesure de performance.....	35
1.8. Les avantages des tableaux de bord.....	36
1.9. Limite des tableaux de bord.....	37
Section 2 : Le tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard ».....	38
2.1. Définition d'un tableau de bord prospectif « Balanced Scorecard ».....	38
2.2. Atouts et enjeux pour le tableau de bord prospectif.....	40
2.3. Étapes de création du tableau de bord prospectif.....	41
2.4. Choix des différents indicateurs.....	41
Section 3 : Méthodologie de mise en place du tableau de bord.....	45
3.1. Première étape : la détermination des objectifs.....	45
3.2. Deuxième étape : le choix des paramètres clés.....	46
3.3. Troisième étape : le choix des référentiels.....	48
3.4. Quatrième étape : le choix des instruments.....	49
3.5. Cinquième étape : mise en forme et présentation.....	49
Conclusion.....	50
Chapitre III : Mise en place d'un tableau de bord au sein de l'entreprise CAN.....	52
Section 1 : Environnement de l'entreprise CANDIA.....	52
1.1. Présentation de l'entreprise.....	52
1.2. Historique de l'entreprise.....	52
1.3. Les missions de TCHIN lait.....	53
1.4. Les objectifs de l'entreprise TCHIN lait/ Candia.....	54
1.5. Pourquoi le lait UHT.....	56
1.6. Contrat de franchise Candia/TCHIN lait.....	57
1.7. Réseau de distribution.....	60
1.8. Les concurrents de TCHIN Lait.....	60
Section 2 : L'organisation de l'entreprise CANDIA (Bejaia).....	61

2.1. L'organigramme de l'entreprise.....	61
2.2. Présentation des différentes structures de tchin lait /Candia.....	61
2.2.1. Direction approvisionnement.....	62
2.2.2. Direction production /technique (protech).....	62
2.2.3. Direction QUALILAB.....	63
2.2.4. Direction marketing et vente.....	63
2.2.5. Direction finances et comptabilité.....	63
2.2.6. Direction administration générale.....	64
2.3. Organisation du service du contrôle de gestion.....	64
2.4. Missions et rôle du service du contrôle de gestion.....	64
Section 3 : mise en place du tableau de bord au sein de l'entreprise CANDIA.....	64
3.1. Introduction au tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise CANDIA.....	65
3.2. Conception des tableaux de bord prospectifs TCHIN-LAIT	65
3.3. Définition des axes d'activité unités destinataires du tableau de bord.....	66
3.4. Le tableau de bord commercial et l'analyse des écarts.....	69
3.4.1. Constat.....	69
3.4.2. Les objectifs fixés.....	69
3.4.3. L'analyse par produit.....	72
3.4.4. La gestion des réclamations.....	75
Conclusion.....	75
Conclusion générale.....	77
Bibliographie.	
Annexe.	

Introduction générale

Chapitre I:
Articulation du tableau de bord aux
notions de gestion

Chapitre II :

Tableau de bord de gestion et sa mise en place

Chapitre III :

La mise en place d'un tableau de bord de gestion au sein de l'entreprise tchin- lait CANDIA

Conclusion générale

Annexes

Bibliographie

Résumé :

Les responsables cherchent à piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches, au pilotage de toutes les dimensions de la performance, ils ont besoins d'un ensemble d'indicateurs, de techniques, qui permettent un contrôle efficace de leurs activités et une mesure de leur performance afin d'atteindre les objectifs fixé.

C'est dans cette optique que nous allons définir un outil de contrôle et de mesure de la performance pour l'entreprise TCHIN-LAIT CANDIA, en vue de concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord de gestion et d'indicateur pertinents, permettent au responsable de maintenir l'activité sur sa bonne voie et prendre les décisions nécessaires.

Mots clés :

Système d'information, contrôle de gestion, tableau de bord, indicateur, performance, objectif.

Abstract :

Officials seek to control their units, teams, tasks, to control of all the dimensions of performance, they need a set of indicators, techniques that allow effective control of their activities and a measure of their performance in order to achieve the objectives set. They're in this context that we will define a tool of control and performance measurement for business TCHIN-MILK CANDIA, to design and implement a dashboard management and relevant indicator, allow responsible for maintaining the activity of the track and take the necessary decisions.

Keywords:

Information systems, management control, dashboard, indicator, performance, goal.