



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences Financières et comptabilité

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

Thème

*Audit des tableaux de bord de performance
opérationnelle : cas de Fruitall Coca Cola*

Réalisé par :

Mlle. NAIT ABDERRAHMANE Siham.

Encadré par :

M. MAHTOUT Idir

Devant le jury composé de :

Président : M. SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO

Examineur : M. MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO

Rapporteur : M. MAHTOUT Idir, MAA, UMMTO

10^{ème} promotion

Année universitaire : 2023/2024

REMERCIEMENT

*Je tiens à remercier avant tout le bon Dieu le Tout-Puissant
qui m'a donnée le courage et la volonté de finaliser ce travail.*

*Je tiens à exprimer mon énorme respect, gratitude et reconnaissance à mon encadrant M. MAHTOUT IDIR
pour son aide et son orientation.*

*J'exprime toute ma reconnaissance au président de jury, et les membres de jury pour leur présence à cette
soutenance, pour leur lecture attentive de mon mémoire et de bien vouloir accepter d'examiner et de juger
ce travail, ainsi que pour toutes les remarques dans le but d'améliorer ce projet.*

*Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements s'adressent à l'Enterprise FRUITAL COCA COLA ; à
tous ceux qui ont contribué à ma formation et m'ont aidée à la réalisation de ce mémoire.*

Sans oublier ma famille pour ses énormes sacrifices fournis tout au long de mon parcours et tous mes amis.

MERCI.

Dédicaces

A ma mère,

Ta prière et ta bénédiction m'ont été un grand soutien pour à bien mener mes études. Aucune dédicace ne pourrait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin. Que Dieu te préserve pour nous et t'accorde santé, longue vie et bonheur.

A mon père

Pour ton amour, pour tes sacrifices, pour ton soutien tout au long de mes études, j'espère te rendre fier. Je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi, pour tous les efforts que tu as fait pour nous voir grandir. Que DIEU te garde pour nous.

A mes frères et sœurs qui m'ont toujours encouragée et qui ont toujours été présents pour moi.

A mes grands-parents à qui je souhaite une longue vie.

A mes meilleurs amis Ouardia, Salma, Nada et Tino, avec qui j'ai passé les meilleurs souvenirs et moments de ma vie.

A la personne qui m'a comblée d'amour.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise	
Introduction	5
Section 1 : Aperçu général sur le contrôle de gestion	5
Section 2 : Les missions et objectifs du contrôle de gestion.....	14
Section 3 : Les outils et rôles du contrôle de gestion.....	19
Conclusion.....	23
Chapitre II : Audit et tableau de bord opérationnel : outils essentiels pour une gestion efficace	
Introduction	24
Section 1 : Des généralités sur l'audit.....	25
Section 2 : Importance des tableaux de bord de performance opérationnelle.....	31
Conclusion.....	45
Chapitre III : Audit des tableaux de bord de la performance opérationnelle cas de Fruital Coca Cola	
Introduction	46
Section 1 : Présentation de l'entreprise Fruital Coca-Cola	46
Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête.....	51
Section 3 : Analyse des résultats	63
Conclusion.....	67
Conclusion générale	68

Bibliographie

Liste des tableaux et des figures

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Il est devenu coutumier de présenter le monde économique actuel comme une foire d'empoigne où seul le client aurait quelques chances de sortir gagnant. Les marchés sont impitoyables et les entreprises doivent faire face à des défis majeurs. Il est essentiel de reconnaître que la réussite ne repose plus uniquement sur les acquis passés. Ceux qui aspirent à progresser savent que l'amélioration nécessite un engagement constant et une vigilance rigoureuse. Le contrôle de gestion est indispensable.

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté des ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion. D'autre part, la compétition intense qui caractérise aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, oblige également les entreprises à faire du contrôle de gestion un vecteur d'innovation organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.

Selon BOUQUIN (1994), le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. Le contrôle de gestion se révèle donc être un outil essentiel pour l'évaluation de la performance économique d'une entreprise, la mise en lumière de ses atouts et des risques potentiels, ainsi que pour l'anticipation des défis à venir face à l'intensification de la concurrence.

Pour garantir le succès de la démarche de suivi de la performance, il est impératif que les parties prenantes impliquées recourent à des techniques et des outils de contrôle de gestion. Cette dernière repose sur l'accompagnement du processus de liaison entre les objectifs, les moyens et les résultats. Selon Demeestère (2005), il existe plusieurs catégories d'outils de gestion qui se révèlent utiles pour la mise en œuvre d'une approche de pilotage, parmi lesquels figurent notamment les tableaux de bord.

Selon Sulzer (1981), le tableau de bord est le flux d'informations nécessaires à tout système décentralisé de gestion prévisionnelle.

Les tableaux de bord occupent une position centrale dans le cadre du processus de gestion de la performance, étant donné qu'ils permettent de surveiller et d'évaluer les indicateurs clés de performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel sont des éléments déterminants pour assurer le succès de la stratégie mise en œuvre.

Il est impératif que les tableaux de bord soient élaborés de manière méthodique, qu'ils couvrent l'ensemble des dimensions de la performance et qu'ils offrent un soutien efficace aux décideurs dans leurs prises de décision. Donc, il est à noter qu'il existe une diversité de tableaux de bord adaptés à une variété de problématiques à résoudre, en fonction des objectifs et du secteur d'activité concerné. Parmi ces outils de pilotage, on peut citer le tableau de bord opérationnel, qui permet de mesurer et suivre les performances opérationnelles d'une organisation.

Il est communément admis que la nécessité est à l'origine de l'innovation, ce qui pousse les organisations à rechercher des moyens d'améliorer leur performance en ayant recours à l'audit. Celui-ci permet de garantir que les pratiques et procédures mises en place respectent les normes et exigences réglementaires en vigueur.

Selon Manfouo (2023), l'audit est cette activité taillée sur mesure qui accompagne le management de l'entreprise au quotidien en donnant l'assurance raisonnable pour l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit d'un levier de progrès qui participe à la gouvernance en assurant la conformité de la mise en œuvre des éléments de contrôles à tous les niveaux de l'entreprise dans le but de garantir inéluctablement la production de la valeur.

Par conséquent, l'audit des tableaux de bord de performance opérationnelle est un outil indispensable pour les entreprises en quête d'excellence dans leur gestion opérationnelle. En scrutant minutieusement les mécanismes sous-jacents à la mesure de la performance, cet audit permet de déceler tant les atouts que les faiblesses des pratiques actuelles. Il offre l'opportunité d'élaborer des recommandations visant à renforcer l'efficacité, la fiabilité et l'accessibilité des données opérationnelles, contribuant ainsi à l'optimisation globale des performances de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous proposons d'effectuer une analyse approfondie de l'audit des tableaux de bord de performance opérationnelle au sein de l'entreprise algérienne Fruital Coca Cola spa.

A partir de là, notre recherche se focalise sur la problématique suivante :

Dans quelle mesure la maîtrise des tableaux de bord opérationnel impacte-t-elle la performance opérationnelle de l'entreprise ?

Cette interrogation fondamentale suscite l'émergence de diverses questions secondaires :

- Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?
- Pourquoi est-il important de contrôler la gestion ?
- Comment définir et mettre en place un tableau de bord opérationnel efficace ?

Pour aborder cette problématique principale, nous avons pris en considération les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Lorsque les tableaux de bord de performance opérationnelle de l'entreprise sont bien conçus cela permet un suivi efficace des indicateurs clés de performance et contribue à une gestion optimisée des opérations.
- Hypothèse 2 : Lorsque les tableaux de bord de performance opérationnelle de l'entreprise sont régulièrement mis à jour est favorise une meilleure prise de décision et une gestion proactive des activités.

La démarche méthodologique adoptée s'inscrit dans l'épistémologie interprétativiste.

Notre étude s'organise en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre, intitulé "Le contrôle de gestion et son influence au sein de l'entreprise", se divise en trois sections : la première explore les fondamentaux du contrôle de gestion, la seconde détaille ses missions et objectifs, tandis que la troisième examine les outils et le rôle du contrôle de gestion.

Le second chapitre s'attache à l'audit et au tableau de bord opérationnel, présenté comme un instrument clé d'une gestion performante. Il se compose de deux sections : la première aborde l'audit sous un angle général, et la seconde met en évidence l'importance des tableaux de bord de performance opérationnelle.

Le troisième chapitre est dédié à la dimension pratique de notre recherche, répartie en trois segments. Le premier segment présente l'entité, le second expose les résultats de notre

Introduction générale

enquête réalisée auprès des responsables du contrôle de gestion via un questionnaire, et le dernier segment propose une analyse approfondie des données recueillies.

En conclusion de notre étude, nous proposerons un résumé des points essentiels abordés au cours de notre exploration. Nous apporterons également des réponses à la problématique initialement posée, clôturant ainsi notre analyse.

Chapitre 1 : Le contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise

Introduction

Dans un contexte concurrentiel, les entreprises sont contraintes de rechercher des solutions visant à accroître leur productivité tout en minimisant leurs coûts. C'est dans cette optique que le contrôle de gestion se révèle être un processus essentiel. Il permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisations, dans le but d'atteindre les performances optimales.

Le contrôle de gestion a également évolué puisqu'il peut, en s'appliquant aussi bien à des entreprises aux niveaux de complexité variés qu'à des organisations publiques ou à des organismes sans but lucratif, englobe beaucoup plus que de simples comptes prévisionnels.

Dans ce premier chapitre nous procédons à la définition du contrôle de gestion, ses objectifs, ses missions, ses outils ainsi que son rôle.

Section 1 : Aperçu général sur le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution, ses définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques. Dans cette section nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion.

1.1 Quelques notions liées au contrôle de gestion

Pour mieux éclairer la notion du contrôle de gestion il est nécessaire de définir certains concepts.

- **Le Contrôle**

Contrôler, c'est vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser ; vérifier si tout est conforme aux méthodes, surveiller de manière permanente le déroulement des opérations, évaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs et maîtriser l'organisation par les mesures correctives des différents processus de gestion.

- **Le contrôle stratégique**

La gestion stratégique oriente les activités sur le long terme de l'entreprise et détermine les buts de l'organisation et formule la stratégie permettant de les atteindre. A ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe.

- **Contrôle opérationnel**

La gestion opérationnelle ou courante suit les actions de court terme (un an) et très court terme (moins d'un an). Le contrôle opérationnel est focalisé sur les tâches répétitives de l'activité courante de l'organisation. Il permet aux responsables de garantir que les règles d'exécution de ces tâches soient respectées. Ce contrôle appelé aussi d'exécution qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (productifs ou administratifs) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées.

Le contrôle de gestion est alors positionné 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. Il assure donc la cohérence entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.

1.2 Définitions du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline en constante évolution. Longtemps considéré comme un contrôle de l'utilisation des ressources allouées aux différentes divisions d'une organisation, le contrôle de gestion est actuellement envisagé comme une fonction indispensable au pilotage de la performance.

Voici quelques-unes de ces définitions :

- **Anthony R.N (1965)**, définit le contrôle de gestion de la manière suivante « le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Cette définition est déjà très riche et comprend bien les enjeux auxquels doit faire face le contrôle de gestion. Paradoxalement, quelques années plus tard, en 1988, Anthony a considérablement simplifié sa définition : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». Cette définition :

- Présente le contrôle de gestion comme une fonction d'accompagnement du déploiement de la stratégie ; il permet de concrétiser les objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et de formaliser les aptitudes ou le savoir-faire du quotidien au niveau stratégique ;
- Offre une vision managériale en soulignant l'implication des dirigeants dans le contrôle de gestion et dans la définition du modèle de performance ;

- Affirme l'importance de la gestion du couple coût-valeur en reformulant le concept d'efficience.

- Selon **BURLAUD & C. SIMON (1997)**, Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation. Cette définition souligne le rôle du contrôle de gestion (abondamment développé par les théories des organisations) dans la coordination des comportements. Une organisation est constituée d'êtres humains poursuivant leurs objectifs propres qui sont généralement différents de ceux de l'organisation. Le contrôle de gestion met en place des dispositions qui conduisent à une convergence des intérêts individuels vers l'objectif de l'organisation.
- **Chiapello E, (: septembre 1996)** définit le contrôle de gestion comme « tout processus créateur d'ordre ». La définition est encore plus vague, mais sans doute souligne-t-elle mieux ce qu'est, au fond, le contrôle de gestion. Chiapello distingue alors six dimensions permettant de caractériser un mode de contrôle

Tableau 1 : Six axes de classification des modes de contrôle

Quels sont les moyens du contrôle ?	Le marché l'organisation (règlements, contrôle de gestion et structure) la culture de l'organisation, de la société et des professionnels les relations interindividuelles
Qui contrôle ?	L'organisation (machine, administration, structure) Une personne Un groupe de personnes Soi-même
Sur quoi s'exerce le contrôle ?	Les actions Les résultats Les caractéristiques du personnel

	Le contexte affectif La culture, les normes Les objectifs et stratégies
Quand le contrôle a-t-il eu lieu ?	avant l'action pendant l'action après l'action
Quels sont les processus de contrôle ?	Cybernétiques, homéostatiques non cybernétiques (modèle politique et modèle de la poubelle)
Quelle est l'attitude du contrôlé?	implication morale réalisation instrumentale Aliénation

Sources. Chiapello E. « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol. 2, septembre 1996, pp. 51-74

- **L'ordre des experts comptables (OEC)** en donne la définition suivante : « C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Nous pouvons dire que le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir puisqu'il vise à mettre en évidence toute déviation du plan en vue d'y incorporer des actions correctives.

1.3 Caractéristiques du Contrôle De Gestion

Selon Appercel (2022), les caractéristiques du contrôle de gestion sont indiquées ci-dessous.

1.3.1 Une fonction de gestion

Le contrôle de gestion est effectué par des opérationnels afin de confirmer que tout se déroule conformément au plan.

1.3.2 Processus dynamique

Lorsque des plans stratégiques sont mis en œuvre, le processus du contrôle de gestion devient impératif pour vérifier s'il y a une déviation, un écart. Nous le verrons dans la suite de l'ouvrage, le principal livrable du contrôle de gestion est une analyse des écarts.

1.3.3 Activité continue

Le contrôle de gestion est un processus continu. La direction du contrôle de gestion et la direction générale examinent continuellement les actions de l'entreprise afin de confirmer que leurs performances sont sur la bonne voie. Cela permet d'éviter le gaspillage des ressources et l'inefficience des processus. Cette inefficience se traduit par la volatilité dans l'exécution des processus. Ce point sera abordé dans la partie consacrée à la méthodologie Lean Six Sigma.

1.3.4 Le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir

Le contrôle de gestion est prospectif. Il est orienté vers l'avenir. Le contrôleur de gestion ne peut pas contrôler ce qui a trait au passé ou ce qui s'est déjà produit. En effet, le contrôle de gestion permet de vérifier les performances qui sont actuellement réalisées ou qui vont être réalisées dans un avenir proche.

L'importance pour le contrôleur de gestion est de savoir développer une vision prospective et doit savoir dépasser la simple vision court terme caractéristique de nos sociétés contemporaines.

Le contrôle de gestion doit permettre de renouer avec une véritable pensée stratégique sur le long terme.

Le contrôleur de gestion dans son rôle de business Partner doit essayer de seconder de plus en plus la direction générale dans la mise en place et la déclinaison des plans d'actions stratégiques. En effet, une direction générale

1.3.5 Le contrôle de gestion est étroitement lié à la planification

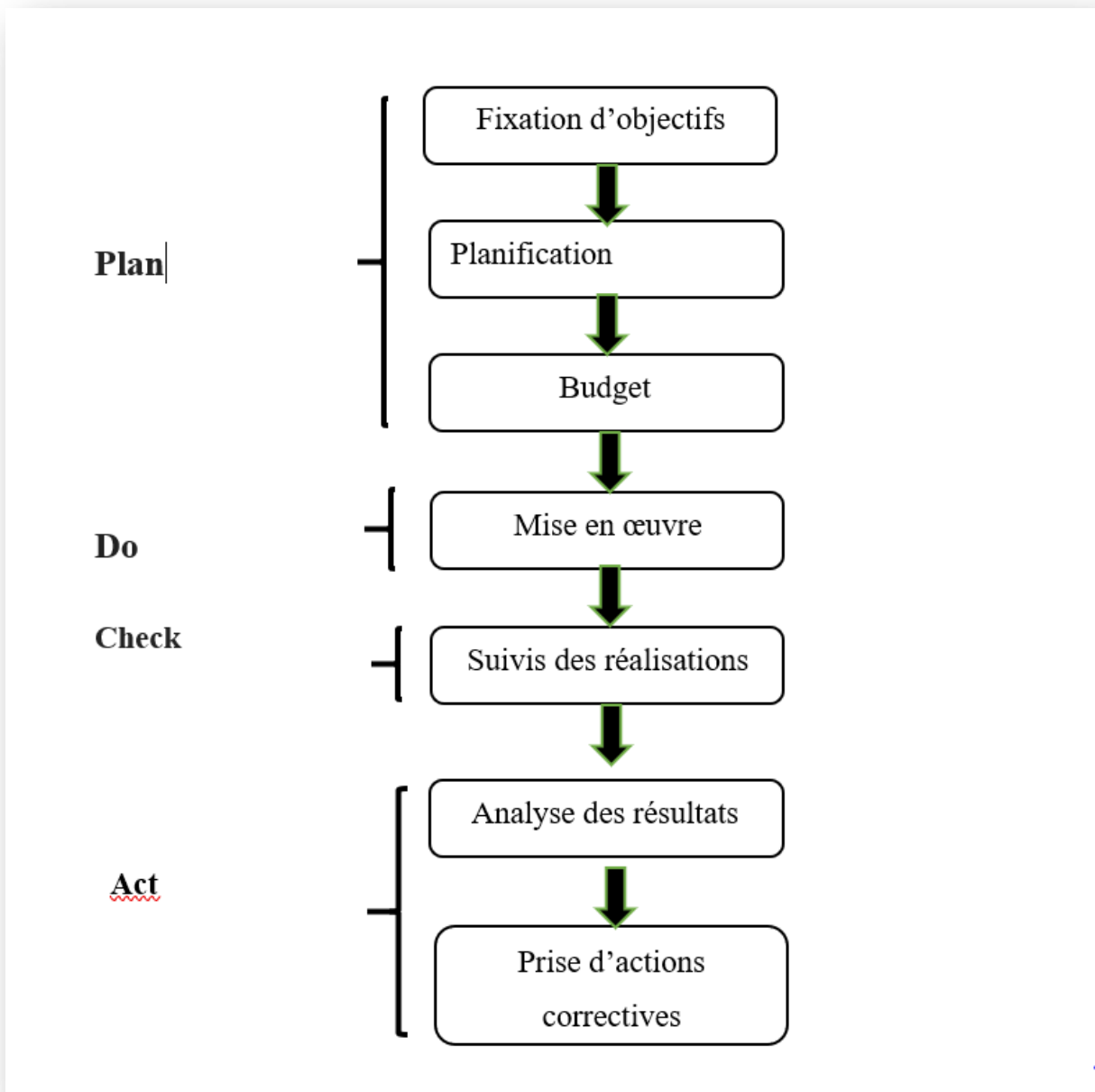
Il est souvent dit à juste titre qu'il peut y avoir une planification sans contrôle de gestion mais il ne peut y avoir de contrôle de gestion sans planification.

En effet, c'est au plan stratégique ou au budget que nous pouvons comparer les performances réelles afin de déterminer les écarts éventuels.

1.4 Le processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion peut être décomposé en plusieurs étapes clés :

Figure 1 : le contrôle de gestion en 4 étapes



Source : LONING Hélène (2003), Le Contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, Dunod, 2ème édition, Paris

1.4.1 Phase de prévision

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite

d'un horizon temporel. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

1.4.2 Phase d'exécution

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

1.4.3 Phase d'évaluation

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

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

1.4.4 Phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts, de faire progresser l'ensemble du système de prévision par apprentissage. Des facteurs de compétitivité peuvent être découverts ainsi que d'éventuelles faiblesses. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

1.5 Autres formes de régulation

Le contrôle de gestion n'est pas l'unique mode de régulation. Il peut accompagner, voire être remplacé par d'autres formes de contrôle.

1.5.1 Contrôle par la hiérarchie

Ce type de contrôle est présent à des degrés divers dans toutes les organisations.

Cette supervision directe trouve ses limites :

- Lorsque le nombre de subordonnés dépendant du même chef hiérarchique devient trop important ;
- Lorsque le travail des subordonnés est trop complexe et requiert des compétences spécifiques dans des domaines divers.

Le contrôle de gestion n'est pas incompatible avec ce mode de régulation. Il permet au contraire de pallier les insuffisances du contrôle hiérarchique dans un contexte de réduction du nombre d'échelons hiérarchiques. La structure pyramidale classique tend à céder la place à une structure « plate » (ou moins hiérarchisée) plus favorable à l'introduction du contrôle de gestion.

1.5.2 Contrôle par le marché

Le contrôle par le marché repose sur une comparaison systématique des performances de l'organisation avec celles de la concurrence. L'organisation est préalablement découpée en entités indépendantes et autonomes ayant une obligation de résultat. Cette modalité de contrôle retransmet en interne les contraintes du marché dans le but de dynamiser l'organisation. Cependant la régulation par le marché risque de favoriser la recherche d'un profit immédiat au détriment de profits futurs.

Le contrôle de gestion constitue le complément indispensable de ce mode de régulation. Il mesure les résultats des différentes entités et il met en place des indicateurs pertinents afin de limiter les comportements déviants.

Le contrôle de gestion est ici fondamental ; il intervient :

- Au début du processus, en définissant les entités ;
- À la fin du processus, en contrôlant les écarts entre les objectifs et les résultats de ces entités.

1.5.3 Contrôle par la socialisation

Dans chaque organisation, il existe des codes, des normes ou plus généralement un ensemble de valeurs partagées par ses membres dénommé « culture d'entreprise ». Lorsque cette culture est forte et parfaitement intégrée par les acteurs, elle permet de réguler les comportements. La socialisation est le processus par lequel une nouvelle recrue apprend ce système de valeur.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion est toujours utile afin d'assurer la coordination des actions mais il doit s'adapter à la culture sous peine d'être rejeté par les membres de l'organisation.

1.5.4 Contrôle par le règlement ou par les procédures

Cette forme de régulation se rencontre dans les organisations de type bureaucratique telles que les administrations publiques. Leur environnement est stable et ne nécessite pas de réflexion stratégique particulière. Une forte spécialisation des tâches contribue à rendre leurs travaux répétitifs, simples et standardisés. Le respect de règles et de procédures peut assurer le

pilotage de ce type d'organisation. Le contrôle est alors essentiellement un contrôle opérationnel.

Section 2 : Les missions et objectifs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus essentiel, il permet d'évaluer, piloter et améliorer les activités d'une organisation. Pour mieux comprendre nous allons explorer dans cette section les missions et objectifs du contrôle de gestion.

2.1 Les missions du contrôle de gestion

La mission principale du contrôle de gestion est de permettre aux responsables, de maintenir la gestion de leurs activités et de l'améliorer pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

Selon Langlois, Carole Bonnier, & Michel Bringer (2005), les missions de contrôle de gestion sont les suivantes

2.1.1 Le contrôle de gestion et la décentralisation

La décentralisation peut être souhaitée à priori pour motiver les acteurs. En outre, elle devient nécessaire lorsque l'organisation s'avère trop complexe par sa taille, par ses activités ou par son environnement. Le contrôle de gestion doit répondre aux besoins de coordination des organisations décentralisées.

2.1.1.1 Avantages et inconvénients de la décentralisation

La décentralisation offre des avantages:

- elle décharge la direction générale des problèmes de gestion courante au profit de la réflexion stratégique ;
- elle rapproche les décideurs des clients ce qui permet une meilleure adéquation de l'offre de l'entreprise à la demande du marché ;
- elle améliore la rapidité de réaction de l'organisation en réduisant le circuit décisionnel;
- elle accroît la motivation des acteurs en leur accordant une plus grande autonomie de décision ;
- elle contribue également à l'amélioration de la qualification des gestionnaires en élargissant le champ de leurs compétences.

La décentralisation présente cependant des inconvénients:

- elle peut conduire à des prises de décision locales non optimales au niveau général;

- elle augmente la consommation des ressources à cause de la redondance de certaines activités ;
- elle augmente le besoin de coordination.

2.1.1.2 Le contrôle de gestion : un mode de coordination d'une organisation décentralisée

La décentralisation repose sur une délégation de l'autorité qu'il convient d'organiser pratiquement:

- en fixant des objectifs clairs à atteindre par les opérationnels ;
- en informant la direction générale de l'efficacité du processus ;
- en définissant le niveau de délégation, c'est-à-dire la nature et les limites des décisions que peut prendre un responsable pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. En tant que mode de coordination, le contrôle de gestion doit veiller à la cohérence interne des objectifs au regard de la stratégie poursuivie et organiser le système d'information qui permettra de déterminer si les objectifs ont été atteints.

2.1.2 La production des informations par le contrôle de gestion

Dans une organisation décentralisée, l'information doit circuler dans le sens vertical comme dans le sens horizontal. La fonction du contrôle de gestion est de concevoir, de formaliser et de traiter ces flux d'informations dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

2.1.2.1 Informations verticales

✓ Descendantes

La direction générale doit diffuser aux niveaux inférieurs des informations sur l'environnement économique ainsi que les options stratégiques retenues. Le contrôle de gestion a pour fonction :

- de formuler ces informations de manière qu'elles soient claires et comprises de tous ;
- de décliner et d'expliquer les objectifs stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques.

✓ Ascendantes

Le contrôle de gestion organise la remontée du flux d'informations indispensables à la réflexion stratégique.

La sélection de ces informations doit être suffisamment large et ne pas être limitée à des informations strictement financières telles que le niveau de coûts et la rentabilité des différents produits.

La connaissance des coûts est, dans certains cas, nécessaire et très utilisée nombreux outils de diagnostic stratégique. Cependant, la pression de la concurrence et les exigences de la clientèle imposent l'étude d'autres facteurs de compétitivité tels la qualité des produits ou des services offerts.

Le contrôle de gestion sélectionne et traite les informations qui vont servir de base à l'évaluation des performances des unités décentralisées et/ou des responsables. Il doit en permanence veiller à ce que le système d'indicateurs de performance retenu évalue correctement l'ensemble des actions dont chacune des entités est responsable.

L'identification de la contribution réelle d'un centre à la performance globale de l'organisation est généralement complexe à déterminer. C'est pourquoi il convient de ne pas porter de conclusions hâtives telles que le renvoi du responsable ou la fermeture du centre lorsque les objectifs n'ont pas été atteints. La responsabilité est le plus souvent partagée par les autres centres.

2.1.2.2 Informations horizontales

Le contrôle de gestion produit des informations horizontales pour répondre au besoin de coordination des unités de même niveau hiérarchique.

EXEMPLE À l'occasion d'une prise de commande, une unité spécialisée dans la commercialisation des produits de l'entreprise doit s'assurer que l'unité de production est capable de fabriquer les quantités dans les délais exigés.

Par ailleurs, ces flux d'informations contribuent à améliorer la qualité du service rendu à la clientèle. L'analyse d'une politique de qualité ne doit pas être envisagée au niveau d'une entité mais au niveau du processus. En effet, l'optimisation des performances d'une entité peut nuire aux performances des autres entités impliquées dans le même processus.

2.1.2.3 Les instruments de pilotage fournis le contrôle de gestion

Dans un environnement décentralisé, il existe deux niveaux de pilotage.

- Le premier niveau est centralisé afin d'assurer la cohérence de l'ensemble des actions. Ce pilotage organise puis vérifie l'utilisation de la délégation d'autorité. Il fixe des objectifs à atteindre et s'assure de leur réalisation. La planification et le reporting sont les principaux instruments de pilotage centralisé. Cependant, depuis quelques années aux États-Unis, la direction générale ne se contente plus de constater les résultats ; elle cherche à comprendre de manière détaillée les causes de la performance obtenue ; elle a recours à de nouveaux outils non exclusivement financiers tels que le Balanced Scorecard.

- Le deuxième niveau de pilotage est local. Permet un autocontrôle des unités décentralisées qui sont soumises à une obligation de résultats (par opposition à une obligation de moyens). Le contrôle de gestion donne également aux entités les moyens de comprendre les conséquences de leurs actions afin que les responsables corrigent les éventuels écarts. Les outils proposés peuvent être conçus avec les responsables des unités décentralisées dans le but d'accroître leur pertinence et leur acceptation. Il s'agit, par exemple, des tableaux de bord de gestion et de la comptabilité de gestion.

2.2 Les objectifs du contrôle de gestion

Selon Hénot & Farouk Hémici (2007), le contrôle de gestion vise les objectifs suivants :

2.2.1 Doter le responsable d'un instrument de pilotage de son action

Le contrôle de gestion a pour objet de permettre au responsable de surveiller ou contrôler non seulement l'ensemble des clignotants qui caractérisent la marche de l'entreprise, mais aussi et surtout, les indicateurs guides qui sont les facteurs clés de succès.

2.2.2 Fournir à l'organisation un support à la communication, au dialogue et à la négociation

Le contrôle de gestion est considéré aujourd'hui comme un système d'information, collectant et traitant en permanence des informations passées et présentes pour mesurer la performance de l'activité de l'entreprise. Il est aussi un outil de communication interne à travers la circulation des informations quantitatives dans l'entreprise.

2.2.3 Faciliter l'évaluation de la performance

La mesure de la performance est effectuée à l'aide d'indicateurs de performance établis par le contrôleur de gestion sous forme de tableaux de bord ou de reporting. Le contrôle de gestion constitue le meilleur moyen d'évaluation des performances de l'entreprise.

2.2.4 Favoriser la performance

La contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance passe par son triple rôle anticiper, piloter, agir. Une bonne combinaison de ces trois fonctions conduit inexorablement à l'amélioration des performances dans l'entreprise.

2.2.5 Aider au pilotage de la performance

Le contrôle de gestion a pour objectif d'aider le responsable à piloter non seulement son action mais aussi la performance de l'entreprise qui doit être axé sur :

- Le pilotage de l'efficacité
- Le pilotage de l'efficience
- Le pilotage de l'économie

2.2.6 Faciliter la prise de décision

Le système de traitement des informations effectuées par le contrôle de gestion doit permettre une alerte immédiate dès que le fonctionnement de l'entreprise s'écarte de la trajectoire normale prévue et induire rapidement des décisions correctrices. L'un des rôles du contrôle de gestion est d'assurer la souplesse et la réactivité du système de pilotage à travers de permanentes régulations au travers des prises de décisions. Le contrôle de gestion constitue alors un remarquable support au processus de prise de décision dans l'entreprise.

2.2.7 Aider à la prévision

Comme gouverner, c'est prévoir, le responsable doit pouvoir appréhender l'avenir de son entreprise et la maîtriser avec plus de certitude, c'est-à-dire connaître tout le comportement prévisionnel de son système.

En tant qu'outil d'anticipation et de pilotage, le contrôle de gestion revêt une grande importance pour une entreprise car il lui permet d'aborder l'avenir avec moins d'incertitude et de s'adapter aux mutations de l'environnement.

2.2.8 Aider au pilotage du changement

L'environnement concurrentiel et les incessantes mutations recommandent une grande capacité d'adaptabilité et de flexibilité de la part des acteurs de l'entreprise.

L'un des objectifs du contrôle de gestion est d'aider à réguler les comportements des différents acteurs par un changement organisationnel, favoriser l'amélioration opérationnelle et la réactivité stratégique.

Section 3 : Les outils et rôles du contrôle de gestion

Selon Bescos & Karim Charaf, (2018) Le contrôle de gestion utilise particulièrement des données de nature financière et comptable, parce que la comptabilité est considérée comme le système d'information le plus organisé et qui fournit des informations partiellement fiables. Le contrôle de gestion utilise souvent la comptabilité de gestion, pour faire des rapprochements avec les prévisions, notamment budgétaires.

Mais il utilise également d'autres sources, comme des informations opérationnelles (chiffres d'affaires, volumes de production), ainsi que des informations plus qualitatives (image de marque, taux de satisfaction des clients, etc.).

Dans cette section nous allons voir les principaux outils et rôle du contrôle de gestion.

3.1 Les outils du contrôle de gestion

Le système de contrôle de gestion englobe une panoplie d'outils pour exercer ses différentes missions. Les principaux outils seront présentés brièvement dans cette partie selon qu'ils concernent plutôt la direction générale ou les managers des entités.

3.1.1 Au niveau de la direction générale

3.1.1.1 Tableau de bord stratégique ou Balanced Scorecard

Il est considéré comme un dispositif de pilotage mesurant les performances en liant la stratégie de l'entreprise (le long terme) avec les résultats opérationnels (moyen et court termes). Dit autrement, il vise à donner à la direction générale une vision globale de la performance en mesurant ses activités en termes de vision et de stratégies menées (articuler les perspectives à moyen terme aux activités opérationnelles des entreprises).

3.1.1.2 Reporting

Il comporte des informations de toute nature qui sont consolidées et analysées chaque à niveau hiérarchique. Le plus souvent, il est construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances des différentes unités. Le reporting permet de s'assurer que les entités respectent leurs engagements contractuels.

3.1.2 Au niveau des entités

3.1.2.1 Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

Les coûts peuvent être calculés a priori en vue de les maîtriser ou a posteriori dans l'intention de les contrôler;

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts :

- la méthode des coûts complets qui incorpore l'ensemble des charges dans les coûts des produits / activités / centres de responsabilité ;
- la méthode des coûts partiels qui n'affecte qu'une partie des charges (variables et / ou directes) aux coûts.

Le choix de la méthode dépend de l'objectif poursuivi.

EXEMPLE :

La méthode du coût partiel est appropriée à l'élaboration d'une politique de tarification pour une clientèle segmentée.

La méthode du coût complet est davantage pertinente pour établir un devis

3.1.2.2 Budgets

Un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux centres de responsabilité, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme. Le budget découle d'une démarche prévisionnelle plus large qui consiste à décliner la stratégie en plan stratégique pour le long terme et en plan opérationnel pour le moyen terme. Il constitue la traduction financière de l'adaptation au court terme des objectifs à moyen terme du plan opérationnel.

Les budgets sont des instruments de cohésion et de coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent de maîtriser le processus de décentralisation en introduisant la notion d'engagement (ou de contrat) conclu entre la direction générale et les responsables auxquels les décisions sont déléguées. En confrontant les réalisations aux prévisions, le contrôle budgétaire évalue la performance des centres de responsabilité. Cette performance présente l'inconvénient d'être uniquement financière.

3.1.2.3 Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action. Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

Par leur aspect synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision. Les indicateurs peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs.

Les tableaux de bord doivent être adaptés à chaque niveau hiérarchique. Le choix d'indicateurs communs entre les niveaux hiérarchiques favorise le dialogue et la communication entre le supérieur et ses collaborateurs.

3.1.2.4 Prix de cession interne

Les prix de cession interne sont les prix qui valorisent les transactions entre centres de responsabilité. Ils permettent de mesurer la contribution des centres de responsabilité au résultat global de l'entreprise. Un système de prix de cession interne a pour objectif de transmettre, à l'intérieur de l'entreprise, les contraintes du marché afin de dynamiser et de motiver les responsables de centres.

Les prix de cession interne peuvent correspondre au prix du marché à condition qu'il existe sur le marché le même type de biens (ou de prestations) que celui offert à l'intérieur de l'entreprise ;

Dans le cas contraire, ils sont déterminés par référence au coût des biens ou des prestations.

Le choix d'une méthode de fixation des prix de cession interne est complexe et provoque souvent des conflits internes. Une politique de prix de cession interne relève d'un certain nombre de paramètres qui doivent être cohérents avec la stratégie de l'entreprise

3.2 Les rôles du contrôle de gestion

Selon Bollecker (2004) le contrôle de gestion est largement influencé par le contrôle bureaucratique. Dans ce contexte, le contrôle de gestion exerce principalement une fonction de surveillance en utilisant le système de coûts standard pour vérifier le respect des obligations contractuelles de chaque salarié. Les normes financières attribuées à chaque poste de travail sont définies a priori par le contrôle de gestion, et la performance des salariés est mesurée a posteriori par rapport à ces normes.

Le contrôle de gestion dans les entreprises tayloriennes du début du XXe siècle intervient donc à deux niveaux :

- ✓ A priori, en définissant les normes financières attribuer à chaque poste de travail.
- ✓ A posteriori, en mesurant la performance des salariés par rapport à ces normes. Il s'inscrit dans une logique de "contrôle policier" en détectant les écarts par rapport aux normes et en contribuant à sanctionner ou récompenser les salariés en conséquence.

La fonction technique du contrôle de gestion consiste à produire de l'information en recueillant, traitant, analysant et diffusant des données sur les coûts standard, les coûts réels et leurs écarts. Son rôle est de détecter et signaler toute dérive par rapport aux normes établies.

La finalité principale du contrôle de gestion est de surveiller les activités au service de la direction générale et des actionnaires, en protégeant le patrimoine de l'entreprise.

Les tâches du contrôle de gestion, parfois confondues avec celles des comptables, incluent l'enregistrement et l'utilisation des faits pertinents concernant l'entreprise pour protéger ses actifs, se conformer aux exigences légales, et communiquer des informations utiles à la direction pour la planification et le contrôle des opérations.

Conclusion

En conclusion, Le contrôle de gestion est le pilier sur lequel repose la stratégie d'efficacité d'une entreprise. Il s'avère être l'outil de surveillance qui assure non seulement un suivi rigoureux des performances, mais qui garantit aussi une base solide pour la durabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. En tant que fonction transversale, il est au cœur de la coordination entre les différents services, veillant à ce que chaque segment de l'entreprise contribue harmonieusement à l'atteinte des objectifs globaux.

En établissant des plans d'action, en suivant les performances actuelles et en analysant les résultats, le contrôle de gestion est le moteur d'une prise de décision proactive et éclairée. Ce rôle est d'autant plus crucial qu'il permet d'identifier les écarts entre les objectifs prévus et les résultats obtenus, offrant ainsi une opportunité de redressement prompt et efficace.

Grâce à l'utilisation d'instruments tels que les tableaux de bord opérationnels et les analyses de coûts-bénéfices, le contrôle de gestion éclaire les prises de position stratégiques et tactiques. Il se charge de traduire les données complexes en informations compréhensibles et actionnables, permettant aux dirigeants de formuler des plans d'action adaptés aux réalités économiques de leur secteur.

La variété des outils et des missions du contrôle de gestion en fait un vecteur d'amélioration continue. Que ce soit à travers la gestion budgétaire, l'analyse des écarts, ou l'évaluation des performances par secteur, chaque aspect du contrôle de gestion est pensé pour maximiser l'efficacité opérationnelle et la rentabilité financière.

Chapitre 2 :
Audit et tableau de bord
opérationnel : Outils
essentiels pour une gestion
efficace

Introduction

Les tableaux de bord opérationnels sont des instruments de gestion stratégique, conçus pour fournir aux dirigeants d'entreprise une représentation en temps réel des activités clés. Ils servent de baromètres pour évaluer la santé opérationnelle d'une organisation, permettant un aperçu rapide des performances à travers différents indicateurs. Ces tableaux de bord doivent être soigneusement élaborés pour assurer qu'ils reflètent les véritables performances et orientent correctement les actions managériales.

La fonction de l'audit, quant à elle, est d'examiner systématiquement ces instruments pour confirmer leur exactitude et leur efficacité. L'audit évalue la manière dont les informations sont recueillies, traitées et présentées, veillant à ce que les tableaux de bord remplissent leur rôle de guides fiables pour la prise de décisions. Les auditeurs scrutent chaque aspect des tableaux de bord pour détecter toute anomalie qui pourrait fausser la vision que l'entreprise a de ses opérations.

Dans le contexte spécifique de l'audit des tableaux de bord opérationnels, l'attention est portée sur la manière dont ces derniers capturent et communiquent l'état des opérations. Un audit efficace souligne les écarts entre les performances réelles et les objectifs, identifie les indicateurs non pertinents ou obsolètes, et recommande des modifications pour améliorer la précision et la pertinence des données présentées.

Dans ce chapitre, nous allons aborder en premier lieu l'audit dans son sens le plus large. Nous examinerons ensuite les principes fondamentaux et la structure des tableaux de bord opérationnels.

Section 1 : généralités sur l'audit

La fonction de l'audit a fait son bout de chemin depuis que les dirigeants d'entreprise ont mis un accent sur la surveillance, le contrôle et la vérification de la conformité de toutes les fonctions de l'entreprise, dans cette section nous explorons des généralités de l'audit.

1.1 Définition de l'audit

1.1.1 Le contexte

L'ISO 9000 dans sa version 2005 définit l'audit comme un processus méthodique, indépendant et documenté ...

Ce processus est :

-Méthodique ; signifie qu'il s'agit d'un processus structuré qui comporte une définition précise de la manière de faire. Une démarche méthodologique décrit le séquençement des tâches à entreprendre.

-Indépendant : signifie qu'il doit instaurer une séparation entre les différents acteurs. Cette séparation doit aussi concerner les différentes responsabilités. L'indépendance garantit l'objectivité de observations et des jugements.

-Documenté : signifie qu'il doit exister une / des trace(s) formalisée(s) de ce qui a été observé et constaté pendant le processus. Ces traces formelles constituent des confirmations.

1.1.2 L'objet

La norme de qualité ISO 9000 poursuit la définition de l'audit en décrivant la finalité du processus :

« ...permettant d'obtenir des preuves d'audit ... »

Les éléments de documentation de l'audit devront comprendre des preuves. Une preuve d'audit est constituée d'éléments, qualitatifs ou quantitatifs, vérifiables qui attestent de la véracité des observations et des constats ;

« ... et de les évaluer de manière objective ... »

Evaluer, c'est porter un jugement de valeur sur quelque chose ou quelqu'un afin d'en déterminer la valeur ; dans notre cas c'est la conformité qui est visée. Cette évaluation devra être pratiquée en toute indépendance et sans altération émanant d'une quelconque préférence de quelque nature que ce soit.

« ... objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

Les critères d'audit sont constitués de l'ensemble des politiques, procédures ou exigences utilisés comme références servant de comparaison pour l'appréciation des preuves d'audit.

1.2 Les catégories de l'audit

Selon Pinet (2013) il existe trois grandes catégories d'audit. Chacune correspond à une typologie de relation entre les entités concernées (audit interne / audit externe).

1.2.1 L'audit première partie

Cet audit est aussi appelé audit interne. Le terme « première partie » définit que, dans son périmètre, cet audit impacte un seul organisme.

Les acteurs de ce type d'audit appartiennent tous au même organisme. Le processus se déroule en interne.

1.2.2. L'audit deuxième/seconde partie

Le terme « seconde partie » définit que, dans son périmètre, cet audit impacte deux organismes.

Ce type d'audit est aussi appelé audit fournisseur. Un client réalise un audit de l'un de ses fournisseurs.

1.2.3. L'audit troisième/tierce partie

Le terme « troisième/tierce partie » définit que, dans son périmètre, cet audit impacte trois organismes.

Le processus fait intervenir des acteurs (voir chapitre 1.4) indépendants à des fins légales, réglementaires ou similaires. L'audit de certification en est l'archétype.

1.3 Les acteurs de l'audit

Pour effectuer un audit il est nécessaire de faire intervenir plusieurs catégories d'acteurs :

- Le commanditaire (le client de l'audit).
- L'audité.
- L'auditeur.
- Le responsable d'audit.
- L'expert technique.

1.3.1. Le commanditaire :

L'acteur qui est à l'origine de tout processus d'audit est le commanditaire. La norme l'appelle le « client de l'audit ». C'est lui qui commande, et donc qui paye, l'audit quel que soit

sa catégorie. Son rôle est un rôle moteur, il décide du positionnement et des objectifs de l'audit. Il choisit les autres acteurs concernés. Il entérine l'organisation à mettre en place.

La norme ISO 19011 (2002) définit le commanditaire comme un Organisme ou personne demandant un audit ».

1.3.2. L'audité :

C'est l'acteur dont l'activité est dans le périmètre de l'audit et concernée par la réalisation du processus. Son rôle consiste à recevoir l'auditeur et à répondre à son questionnement. La norme ISO 19011 donne la définition suivante : « Organisme qui est audité ».

1.3.3. L'auditeur :

C'est l'acteur qui conduit et réalise l'audit. Son rôle consiste à observer l'organisme défini en tant qu'audité. Sur le périmètre défini il doit vérifier que les activités de l'audité sont conformes au référentiel défini (critères d'audit). Lorsque l'auditeur constate un écart il doit relever cet écart (preuve d'audit). Puis en « tarifer » les impacts selon une échelle de quottions prédéfinie.

Selon la norme ISO 19011 un auditeur représente l'expertise incarnée, une entité dotée de la compétence et de l'acuité intellectuelle requise pour la conduite rigoureuse d'un audit. Dans le cas d'un audit nécessitant des moyens humains importants (avec une équipe d'audit), un auditeur est chargé de la coordination de l'équipe. Cette personne est désignée en tant que responsable d'audit.

1.3.4. Expert technique :

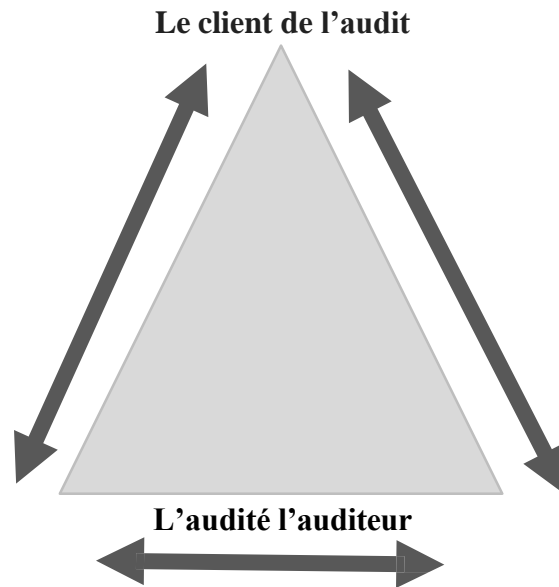
C'est l'acteur qui bénéficie de connaissances ou d'expertises spécifiques relatives à l'organisme audité ou à son domaine d'activité. Ces savoir-faire contribuent à la réalisation de l'audit mais un expert technique ne peut pas jouer le rôle d'investigation dévolu à l'auditeur. Tous les audits ne nécessitent pas nécessairement la présence d'un ou de plusieurs experts techniques.

Selon la norme ISO 19011 l'expert technique est une personne apportant à l'équipe d'audit des connaissances ou une expertise spécifique.

1.4 Les échanges entre les acteurs

Les relations entre les principaux acteurs d'un audit peuvent être représentées sous la forme d'un triangle isocèle

Figure 2 : les échanges entre les principaux acteurs de l'audit



Source : réalisé par moi-même

1.4.1 Relation client de l'audit – audité

A. Avant l'audit

Le client de l'audit (commanditaire) va devoir informer au préalable l'audité. Afin de lever toute ambiguïté cette communication va préciser entre autres :

- La décision de réaliser l'audit.
- L'engagement du commanditaire.
- La politique poursuivie.
- Les objectifs définis.
- Le périmètre de l'audit.
- Les critères d'audit.
- L'identité de l'auditeur (ou équipe d'audit).

B. Pendant l'audit

Le client de l'audit (commanditaire) se tiendra informé de l'état d'avancement de l'audit et des éventuelles difficultés rencontrées.

C. Après l'audit

Lorsque les conclusions de l'audit seront connues, le client de l'audit (commanditaire) devra se rapprocher de l'audité et de son management, pour statuer sur la correction des écarts (dans le cas où il y en a) et les actions d'amélioration nécessaires à mettre en œuvre.

Enfin, lorsque les actions auront été effectuées et terminées, la norme exige de procéder à la vérification de l'efficacité des actions entreprises.

1.4.2. Relation client de l'audit - auditeur

A. Avant l'audit

Le client de l'audit (commanditaire) à au préalable, sélectionné l'auditeur. En fonction du contexte et du type d'audit, les critères de sélection porteront sur :

- La formation initiale de l'auditeur.
- Ses formations complémentaires.
- Les compétences sectorielles du métier audité.
- Les compétences relationnelles de l'auditeur.
- Les expériences professionnelles de l'auditeur.
- L'accréditation de l'auditeur (éventuellement).
- Le(s) référentiel(s) concerné(s).

Avant de démarrer un audit, l'auditeur devra obligatoirement être missionné (ordre de mission, contrat, note de service, ...) par le client de l'audit.

B. Pendant l'audit

En fonction de la durée de déroulement de l'audit, l'auditeur tiendra à informer le client de l'audit (commanditaire) de l'état d'avancement de l'audit. Notamment dans le cas de difficultés rencontrées.

C. Après l'audit

L'auditeur doit communiquer au client de l'audit (commanditaire) les conclusions qui résultent des investigations qu'il a mené sur le périmètre audité. Ces conclusions doivent être formalisées dans un document rapport. Les éventuels écarts doivent être clairement identifiés.

1.4.3. Relation auditeur - audité

A. Avant l'audit

L'audité ayant été informé par le client de l'audit (commanditaire), l'auditeur va prendre contact avec l'audité en vue d'organiser avec lui les modalités pratiques de réalisation de l'audit. Cette communication va préciser entre autres :

- Le rappel de l'engagement du commanditaire.
- Le rappel de la politique et des objectifs.
- Le processus de réalisation de l'audit (phases).
- La méthodologie de l'audit.
- La préparation du plan d'audit

B. Pendant l'audit

L'auditeur et l'audité vont se trouver dans une situation relationnelle qui pourrait être conflictuelle. L'auditeur mettra en œuvre toutes ses qualités relationnelles afin que l'audité ne se sente pas en position d'infériorité. Les interviews doivent être conduites dans une ambiance professionnelle constructive et non conflictuelle. L'auditeur est là pour prendre l'environnement dans lequel évolue l'audité. Il doit identifier les écarts potentiels et tout faire pour permettre l'amélioration du système de management en place.

C. Après l'audit

L'audité doit pouvoir être informé en retour de ce qui a pu être observé et constaté pendant l'audit. L'audité doit être impliqué dans le choix, la mise en œuvre et l'appréciation des actions d'amélioration qui résulteront de l'audit.

Section 2 : Importance des tableaux de bord de performance opérationnelle

Le tableau de bord opérationnel se dresse tel un phare dans la brume des indicateurs de performance, éclairant la voie vers la réalisation des objectifs et des stratégies d'entreprise. Chaque volet de ce tableau est conçu avec précision pour refléter non seulement l'état actuel des opérations mais également pour projeter une vision claire de l'avenir. A cet égard nous allons voir dans cette section la définition du tableau de bord et ses différents types, en se focalisant sur le tableau de bord opérationnel ou nous allons explorer son utilité, sa construction, ses avantages et limites.

2.1 Définitions et types de tableaux de bord

2.1.1 Définitions du tableau de bord

Selon Maurin (2021) sur le plan théorique un tableau de bord est « un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupent différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...) ». Dans la pratique, un tableau de bord est un outil de pilotage, qui vient compléter les documents de reporting habituellement utilisés (statistiques, tableaux simples ou croisés dynamiques, commentaires d'analyse, budgets...).

Selon Hénot & Farouk Hémici (2007) le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise. Le tableau de bord est un outil :

- d'information performant : il éclaire rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion;
- de communication: il favorise les échanges dans l'entreprise dans le but d'une amélioration permanente de la performance;
- de pilotage: il constitue un outil de décision et les indicateurs du tableau de bord fournissent des informations très utiles qui permettent aux décideurs de prendre toute mesure jugée utile à l'amélioration de la situation.

2.1.2 Les types de tableau de bord :

Il existe trois types de tableau de bord :

2.1.2.1 Le tableau de bord opérationnel

Selon Selmer (2019) le tableau de bord opérationnel est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie. Le tableau de bord opérationnel traduit la contribution d'une équipe opérationnelle ou fonctionnelle à la mise en œuvre de la stratégie, les objectifs se traduisant la plupart du temps en termes de plans d'action concrets.

Ce tableau de bord est destiné aux opérationnels (ouvriers, comptables, commerciaux, etc.), qui ont pour mission de gérer l'activité quotidienne de l'entreprise. Il doit donc être très réactif afin de permettre à ses utilisateurs d'adapter leurs comportements, mais aussi de comprendre comment leurs actions individuelles s'inscrivent dans la performance de l'organisation.

2.1.2.2 Le tableau de bord stratégique

Ce tableau de bord est dédié aux membres de la direction générale. Il se donne comme objectif, à partir d'un nombre limité de données, de juger de la mise en place de la stratégie. L'horizon retenu est donc le moyen ou le long terme. L'outil présente une synthèse des informations contenues au sein des tableaux de bord des échelons hiérarchiques inférieurs. Historiquement, l'information financière y occupe une place prépondérante. À titre d'exemple, un tableau de bord stratégique regroupera des informations nécessaires à l'analyse du portefeuille de produits par exemple, le chiffre d'affaires par famille de produits, les parts de marché, le coût de revient.

Le tableau de bord stratégique aide à piloter les choix stratégiques et à suivre les actions engagées. Il facilite le pilotage global de l'entreprise et de ses activités, dans le respect des grands équilibres. Il permet de suivre la réalisation des objectifs stratégiques.

Selon Gillot (2007) les Tableaux de Bord Stratégiques permettent au management exécutif et leurs équipes de visualiser les progressions effectuées et contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise

2.1.2.3 Le tableau de bord de gestion

Un tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

Selon Nicolas Berland & Yves De Rongé (2013) le tableau de bord de gestion regroupe des informations nécessaires au pilotage des activités. Le temps de cet outil est donc différent du précédent : en général, il se focalise sur le court terme. L'objectif est ici de proposer aux différents responsables de l'entreprise des données actualisées régulièrement, qui permettent une réactivité suffisante pour modifier ou anticiper une action.

Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve.

Ces tableaux de bord se complètent en répondant à des acteurs qui ont des positions hiérarchiques distinctes et donc des besoins informationnels différents. Par exemple, dans le cadre du suivi d'une politique régionale, les membres de la région vont se positionner différemment. Ainsi, les membres de la direction générale désirent une information sur les réalisations concrètes de la politique initiée, par exemple le nombre de personnes ayant bénéficié des mesures. Les directeurs souhaitent disposer d'une vue d'ensemble du dispositif. Ainsi les indicateurs de répartition du budget par département ou encore des emplois créés par service de la région tenteront de répondre à ce besoin. Enfin, les membres des services administratifs ambitionnent un suivi interne précis du dispositif. Aussi le tableau de bord fera état des dépenses engagées, des crédits restants.

2.2 L'utilité d'un tableau de bord opérationnel

Un tableau de bord opérationnel est un outil essentiel pour les entreprises car il permet de suivre et d'analyser en temps réel les performances opérationnelles. Voici quelques-unes des principales utilités d'un tableau de bord opérationnel :

2.2.1 Suivi des performances

Le tableau de bord permet de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) en temps réel, ce qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions rapides et éclairées pour améliorer les performances opérationnelles.

2.2.2 Visualisation des données

Le tableau de bord présente les données de manière visuelle et synthétique, ce qui facilite la compréhension et l'analyse des informations pour tous les niveaux de l'organisation.

2.2.3 Communication interne

Le tableau de bord permet de partager facilement les informations sur les performances avec les différentes équipes et parties prenantes, favorisant ainsi une meilleure communication et une meilleure collaboration au sein de l'entreprise.

2.2.4 Détection des tendances

En analysant les données sur une période donnée, le tableau de bord permet de détecter les tendances et les évolutions dans les performances opérationnelles, ce qui peut aider à anticiper les problèmes potentiels et à prendre des mesures correctives.

2.2.5 Alignement des objectifs

Le tableau de bord permet de s'assurer que les objectifs opérationnels sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, ce qui contribue à une meilleure cohérence et à une meilleure efficacité dans la réalisation des objectifs globaux.

2.3 L'élaboration du tableau de bord

Selon Clermont (2016) La construction d'un tableau de bord opérationnel requiert une réflexion essentielle, mais relativement simple. En fonction de la stratégie adoptée, il est crucial d'identifier les points clés tels que les ventes, les coûts, la qualité et les délais. Pour chaque point clé, des paramètres spécifiques sont définis.

Deux types d'indicateurs sont ensuite établis pour chaque paramètre : les indicateurs de performance, qui évaluent le niveau de performance des actions, et les indicateurs de pilotage, qui mesurent l'avancement du plan d'actions. Ces indicateurs sont choisis en collaboration avec les opérationnels et supervisés par la direction. Une fois validés, ils sont intégrés dans le tableau de bord opérationnel.

Le tableau de bord est ensuite rempli selon la fréquence choisie, idéalement tous les jours, toutes les semaines ou, dans le pire des cas, tous les mois. Les indicateurs sont regroupés pour offrir une vue d'ensemble claire et précise. Leur résultat doit être analysé comme suit :

Tableau 2 : analyse des indicateurs de pilotage

Indicateur de pilotage	Indicateur de performance	Signification
Satisfaisant	Satisfaisant	Le plan d'actions a ou être mené comme prévu et la performance attendue est atteinte.

Non satisfaisant	Non satisfaisant	Le plan d'actions n'a pas été mis en œuvre et les performances sont en- deçà des objectifs.
Satisfaisant	Non satisfaisant	Le plan d'actions a été déployé mais la performance n'est pas au rendez-vous.
Non satisfaisant	Satisfaisant	Le plan d'actions n'a pas été mis en œuvre et pourtant la performance est là.

Source :Thibaut Clermont « la construction d'un tableau de bord opérationnel » ;2016.

Selon Oliveira (2024) la conception d'un tableau de bord opérationnel s'inscrit dans une démarche méthodique et structurée, qui comprend plusieurs étapes clairement définies :

2.3.1 Définir les objectifs et les résultats à atteindre

La première étape consiste à définir de manière précise les objectifs et les résultats spécifiques que vous souhaitez atteindre grâce à votre tableau de bord opérationnel. Ces objectifs peuvent inclure l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts et l'optimisation des processus.

2.3.2 Identifier les indicateurs clés de la performance

Convient à présent d'identifier les indicateurs clés de la performance les plus pertinents pour évaluer l'efficacité par rapport aux objectifs préalablement définis. Il est impératif que les KPI sélectionnés soient mesurables et représentatifs de la performance.

2.3.3 Sélectionner vos sources de données

Identifier et intégrer les sources de données nécessaires pour les indicateurs clés de performances sélectionnés, en provenance de divers systèmes tels que les logiciels de gestion d'entreprise, les bases de données, les fichiers Excel, etc. Assurer la fiabilité la précision, l'actualité en temps réel et la pertinence des données pour les objectifs opérationnels.

2.3.4 Choisir un outil de création de tableau de bord adapté à vos besoins

Sélectionner un outil de création de tableau de bord adapté répondant aux exigences spécifiques, facilitant la création et la mise à jour du tableau de bord, offrant des options de personnalisation et étant compatible avec les sources de données.

2.3.5 Créer la présentation visuelle

Concevoir une présentation visuelle claire et intuitive en utilisant des éléments graphiques tels que des graphiques, des diagrammes, des tableaux et des camemberts. Assurer une disposition logique et une présentation facilitant la prise de décision pour toutes les parties prenantes.

2.3.6 Surveiller et optimiser les données

Mettre en place un processus de surveillance continue pour analyser régulièrement les données et s'assurer que les indicateurs clés de performance (KPI) sont alignés sur les objectifs. Optimiser le tableau de bord en fonction des retours d'expérience utilisateurs et des évolutions opérationnelles, en adaptant la présentation visuelle, les KPI ou les sources de données au contexte organisationnel et environnemental.

2.4 Le choix des indicateurs

2.4.1 Les différents niveaux des indicateurs

Selon Cappelletti & all (2014) il existe 3 niveaux :

Niveau 1 : la conformité

Les indicateurs de performance qui constituent ce niveau seront associés à la conformité, en d'autres termes, l'organisation a-t-elle mise en œuvre un système de management afin d'assurer la conformité aux exigences telles que stipulées par les contraintes réglementaires externes (Finance, Environnement, droit) et internes (qualité par exemple). Ce niveau instaure la « culture de la conformité ».

Niveau 2 : l'amélioration

Les indicateurs de performance avancés qui composent ce niveau sont liés à l'efficacité des systèmes de management de l'organisation. Ce niveau a pour objet d'informer le management sur les zones de faiblesse de l'organisation et de déterminer où devraient être conduits les efforts. Ce niveau instaure la « culture de l'amélioration ».

Niveau 3 : l'apprentissage continu

À ce niveau, l'apprentissage et l'amélioration continus sont les objectifs pour toutes les parties de l'organisation. Avec ce niveau de maturité, les équipes définissent leurs propres indicateurs de performance avancés qui faciliteront les processus d'apprentissage et d'amélioration continus. Ce niveau exige donc la « responsabilisation acteurs pour déterminer où et comment des améliorations peuvent être apportées. Ce niveau instaure également la « culture d'apprentissage permanent ».

2.4.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de pilotage

Afin d'être de qualité, un indicateur doit être selon l'expression anglo-saxonne «SMART » à savoir Specific, Mesurable, Achievable, Realistic and Time bound.

- ✓ **Spécifique** : Il doit être Spécifique au responsable de l'unité et ne pas dépendre d'éléments dont il n'a pas la maîtrise. Il doit être précis et se rapporter à quelque chose qu'il est possible d'améliorer.
- ✓ **Mesurable** : Il doit être Mesurable, les indicateurs chiffrés devant être incontestables et reconnus comme tels par le collaborateur. Même pour les objectifs plus qualitatifs, on se doit de trouver des indicateurs quantifiables.
- ✓ **Atteignable** : Il doit être acceptable et réalisable par le responsable de l'unité et Accepté.
- ✓ **Réaliste ou réalisable** : Il doit être Réalisable et ne reposer que sur la motivation du responsable de l'unité ou être réajusté si le contexte change.
- ✓ **Temporellement défini** : Il doit être inscrit dans le Temps, avec une date de fin et éventuellement des points intermédiaires.

Ces critères sont nécessaire mais pas suffisants car l'indicateur doit pouvoir être aisément compris et doit pouvoir être facilement construit. Pour être efficace, il est important qu'un indicateur de performance soit :

- Facile et peu coûteux à collecter. Le coût et la longueur d'acquisition de l'information sont aussi à prendre en compte ;
- Fiable sur le niveau de performance. Il ne doit souffrir d'aucune critique quant à son exactitude de calcul ;

- Compris par tous. Il faut absolument que l'indicateur soit clairement défini et compris par son utilisateur. Un indicateur dont le calcul est trop complexe et dont la mesure l'est encore plus, ne servira qu'à embrouiller son utilisateur ;
- Les indicateurs ne doivent pas être trop nombreux. Pour réussir la mise en place d'une stratégie, il faut savoir choisir un nombre limité d'indicateurs. Avoir un trop grand nombre d'indicateurs n'amènera que la dispersion de l'énergie et l'attention sur trop de points qui ne seront pas toujours pertinents pour la réussite de la stratégie.

2.4.3 Définition des normes et des seuils d'alerte

Un indicateur se traduit souvent par une valeur qu'il convient de comparer par rapport à une norme ou à un point de référence qui doit alors déclencher une action correctrice.

La norme peut être un des objectifs que s'est fixé le responsable de l'unité. Dans des indicateurs plus financiers, la norme peut être le budget ou une progression par rapport à l'année N-1.

Enfin, la norme peut être le même indicateur dans des organisations similaires à celle qui est mesurée. Si l'on prend l'exemple d'un service de Ressources Humaines qui veut mesurer la rotation de son personnel (anglais : turnover), le point de référence peut grouper le même indicateur dans d'autres sites ou filiales du ce même indicateur dans des entreprises concurrentes sur le même secteur d'activité.

2.5 Les avantages et les limites d'un tableau de bord opérationnel

Selon Maurin (2021) pour un tableau de bord opérationnel des avantages et des contraintes:

2.5.1 Ses principaux avantages

Le premier avantage du tableau de bord est sa clarté et sa concision : sa lecture est rapide et permet à son destinataire de se focaliser sur le plus important à l'instant « t ». Son deuxième avantage est de faire gagner un temps précieux aux décideurs (dirigeants, managers opérationnels) dans le pilotage quotidien de leur entreprises, en les aiguillant vers les données des reportings à analyser en priorité. Il est donc, d'une certaine manière, un précieux filtre de lecture des nombreuses données détaillées collectées régulièrement par l'entreprise.

Le recours à l'informatique permet aussi d'avoir un tableau de bord facile à actualiser en temps réel, ce qui permet aux décideurs d'avoir des informations souvent plus récentes que celles d'un reporting.

2.5.2. Ses limites ou contraintes

Une des principales limites d'un tableau de bord opérationnel est directement liée à sa propre nature : la focalisation sur un petit nombre de sujets de court ou très court terme et de données clés. Autrement dit, il ne permet pas une analyse approfondie et à 360° d'un domaine ou problème particulier, ni une vision à moyen ou long terme de l'activité de l'entreprise. Son rôle est simplement d'alerter en attirant l'attention sur le ou les points à analyser en détail et d'aider à comprendre ce qui se passe ou va se passer dans un futur proche ; d'où l'importance de le combiner avec un ou plusieurs reportings.

En ce qui concerne les contraintes, outre la nécessité d'avoir des données fiables pour être efficace, le tableau de bord opérationnel doit aussi bénéficier d'outils informatiques adaptés, pour automatiser facilement l'actualisation de ses différents indicateurs un ordinateur avec une puissance et une mémoire vive suffisantes (notamment pour un ordinateur portable), un progiciel du type tableur (si le volume de données sources à traiter pour obtenir les indicateurs est peu élevé) ou un progiciel de Business intelligence (si le volume de données sources est trop important pour un tableur).

2.5 Illustration des tableaux de bord opérationnels à travers différentes fonctions

Les tableaux de bord opérationnels sont des outils clés qui s'intègrent dans les différentes fonctions d'une entreprise, mettant en évidence les indicateurs de performance clés nécessaires à la prise de décision. Dans ce segment, nous allons démontrer leur polyvalence et leur impact à travers plusieurs domaines, soulignant leur rôle essentiel dans l'amélioration et la gestion des opérations.

2.5.1 Le tableau de bord des achats

Selon Ménelot (2023) le tableau de bord achats représente un outil fondamental pour les acheteurs et les responsables d'achat, permettant de mesurer et de suivre la performance des achats au moyen d'indicateurs clés. Il favorise également la communication et l'amélioration des performances des achats en partageant ces informations avec les parties prenantes.

2.5.1.1 Adaptation du tableau de bord aux besoins de l'entreprise

Il est primordial de concevoir un tableau de bord des achats sur mesure, adapté aux dimensions de l'organisation et à ses visées stratégiques. Sa complexité doit être limitée, se focalisant sur des indicateurs clés efficaces pour piloter les activités d'approvisionnement en

corrélation avec les objectifs du département. De surcroît, une formation adéquate à l'égard de l'utilisation de ces tableaux de bord et des instruments de pilotage est essentielle pour en garantir l'utilisation optimale.

2.5.1.2 Principaux indicateurs de performance

Il existe plusieurs indicateurs à savoir :

- a. **Montant total des achats** : Cet indicateur permet de suivre le montant global des achats effectués sur une période donnée, facilitant ainsi l'évaluation de l'efficacité des achats et l'identification des zones de dépenses prioritaires.
- b. **Taux de réduction des coûts** : Mesurant la capacité des acheteurs à réduire les coûts d'achats sur une période déterminée, cet indicateur évalue l'efficacité des stratégies d'achats mises en place.
- c. **Taux de conformité des achats** : Ce taux mesure la conformité des achats aux politiques de l'entreprise, offrant ainsi un moyen d'évaluer le respect des directives d'achat et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- d. **Taux de satisfaction des fournisseurs** : En mesurant la satisfaction des fournisseurs par rapport à leur collaboration avec l'entreprise, cet indicateur permet d'identifier les aspects à améliorer et de renforcer les relations avec les fournisseurs.
- e. **Taux de risque d'approvisionnement** : Mesurant le risque d'approvisionnement de l'entreprise, cet indicateur aide à identifier les zones à risque et à mettre en place des stratégies pour atténuer ces risques.

2.5.1.2 Outils de pilotage pour le tableau de bord achats

Divers outils sont disponibles pour optimiser l'utilisation du tableau de bord achats :

- a. **Outils de visualisation** : Permettant une présentation visuelle et accessible des données, ces outils facilitent la prise de décision en rendant les informations claires et concises.
- b. **Outils d'analyse** : Ils permettent d'analyser les données pour en extraire des informations pertinentes, identifiant les tendances et les corrélations entre différentes variables.
- c. **Outils de simulation** : En simulant divers scénarios et stratégies, ces outils aident à évaluer l'impact sur les résultats et à maximiser l'efficacité des achats.

2.5.2 Le tableau de bord RH

Selon Pouillard (2020), le tableau de bord RH est un outil de gestion essentiel pour piloter les actions du service des ressources humaines. Il permet de présenter de manière synthétique les activités et les résultats liés aux ressources humaines, tels que le volume des effectifs, la rotation du personnel (turnover) et le taux d'absentéisme.

2.5.2.1 Objectifs du tableau de bord social

- Aider à la prise de décision en fournissant des informations pertinentes au service RH ;
- Réaliser un diagnostic de la situation en analysant l'évolution et la répartition des effectifs, le taux d'absentéisme, le taux de turnover, la gestion de la rémunération, la gestion de la formation, etc ;
- Fixer des objectifs clairs et mesurables ;
- Évaluer la performance du service RH et vérifier si les objectifs sont atteints ;
- Communiquer et informer les parties prenantes internes et externes.

2.5.2.2 Indicateurs de performance RH

Il existe de nombreux indicateurs de performance RH, qui doivent être sélectionnés en fonction des objectifs spécifiques de l'entreprise. Quelques exemples d'indicateurs couramment utilisés sont :

- Indicateurs de recrutement : nombre de recrutements par an, nombre de candidatures par poste, coût moyen du recrutement, etc.
- Indicateurs d'absentéisme : taux moyen d'absentéisme, répartition par motif d'absence, durée moyenne des absences, etc.
- Indicateurs sur le climat social : taux de turnover, ancienneté moyenne, nombre d'incivilités, etc.

2.5.2.3 L'importance de fixer des indicateurs RH

Le choix des indicateurs est crucial car ils sont directement liés à l'activité, aux objectifs et aux problématiques de l'entreprise. Ils doivent être pertinents, fidèles, contingents, chiffrés mais pas monétaires, clairs et simples à comprendre et à analyser, non manipulables et obtenus rapidement pour pouvoir prendre des mesures correctives.

2.5.3 Le tableau de bord logistique

Le tableau de bord logistique, aussi désigné tableau de bord de la chaîne logistique ou de gestion logistique, se présente comme un instrument de gestion capital. Ce dispositif procure un panorama visuel et détaillé des opérations logistiques de l'entité. Il est conçu pour

assister les cadres logistiques, les managers et les stratèges dans le suivi, l'analyse et la prise de décisions avisées relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Ce tableau de bord compile des informations essentielles issues de sources variées, incluant entrepôts, transporteurs, fournisseurs, et systèmes de suivi des inventaires. Ces données sont alors articulées de manière claire et visuelle à travers des supports comme des graphiques, des diagrammes, des histogrammes, des représentations cartographiques et autres formats graphiques pour une interprétation simplifiée et immédiate.

2.5.3.1 Les composants fondamentaux du tableau de bord logistique

Un tableau de bord logistique comprend généralement les éléments clés suivants:

- **Indicateurs de performance clés (KPI)** : Les KPI logistiques permettent d'évaluer la performance globale de la chaîne logistique en mesurant des éléments tels que le taux de rotation des stocks, le taux de livraison à temps, le coût de transport par unité, etc.
- **Données en temps réel** : Un bon tableau de bord logistique affiche des données en temps réel ou quasi réel, ce qui permet de prendre des décisions rapides en fonction des situations actuelles.
- **Suivi des expéditions** : Il permet de suivre l'emplacement et le statut des expéditions en cours, ce qui est essentiel pour la gestion des transports.
- **Gestion des stocks** : Il fournit des informations sur les niveaux de stock, les mouvements de stock, les ruptures de stock, etc.
- **Coûts logistiques** : Il permet de suivre les coûts liés aux activités logistiques, notamment les coûts de transport, les coûts d'entreposage et les coûts de main-d'œuvre.
- **Gestion des commandes** : Il inclut des données sur les commandes en cours, les délais de traitement des commandes et les taux de satisfaction des clients.
- **Performances des fournisseurs** : Il permet de suivre les performances des fournisseurs en termes de qualité, de délais de livraison et de coûts.
- **Gestion des retours** : Il inclut des informations sur les retours de produits et les processus de retour.

Ces éléments clés aident les responsables logistiques à surveiller, analyser et optimiser les opérations logistiques pour garantir une efficacité et une rentabilité maximales.

2.5.3.2 la création d'un tableau de bord logistique :

Pour créer un tableau de bord logistique efficace, suivez ces étapes :

- a. Choisir les indicateurs pertinents en se posant les bonnes questions sur leur intégration, leur utilité, leur fiabilité, leur applicabilité à votre secteur et leurs coûts
- b. Présenter les indicateurs de manière lisible et informative en utilisant des courbes, des seuils avec des mentions d'évaluation et des indicateurs binaires.
- c. Utiliser les indicateurs correctement en suivant un ordre établi, en lisant méthodiquement par section, partageant les informations, réservant une colonne pour les remarques et en évitant la surcharge visuelle.

L'objectif final est d'identifier rapidement les problèmes pour pouvoir les résoudre efficacement.

2.5.4 Tableau de bord de production

Un tableau de production est un support visuel utilisé pour optimiser la gestion des processus de fabrication. Il présente des données essentielles pour suivre la progression de la production, telles que les tâches à effectuer, le personnel assigné et les échéances, favorisant ainsi une meilleure coordination et communication entre les divers services de l'usine.

2.5.4.1 L'importance cruciale d'un tableau de production efficace

Dans le secteur industriel, la maîtrise des opérations de production est un facteur déterminant pour le succès. Un tableau de production soigneusement élaboré joue un rôle significatif dans le suivi rigoureux des processus manufacturiers, permettant de détecter les zones nécessitant une attention particulière et d'apporter des correctifs en temps opportun. Cette proactivité contribue non seulement à diminuer les frais de production et les délais d'exécution, mais elle est également bénéfique pour relever le niveau de qualité des produits finis. En résultat, cela se traduit par une amélioration significative de la satisfaction de la clientèle. De plus, l'intégration de données prédictives peut permettre d'anticiper les besoins en maintenance des équipements, réduire le risque de pannes imprévues et optimiser la planification de la chaîne d'approvisionnement, solidifiant ainsi la position compétitive de l'entreprise sur le marché.

2.5.4.2 Type de tableau de production

Divers Types de Tableaux pour le Suivi de la Production

a. Tableau de progression de fabrication

Ce tableau permet de suivre l'avancée des processus de fabrication en direct pour chaque article, facilitant l'amélioration continue du cycle de production grâce à une analyse précise de l'état actuel des opérations.

b. Tableau d'analyse du TRS (Taux de Rendement Synthétique)

L'analyse du TRS est fondamentale pour mesurer la performance opérationnelle des équipements et lignes de production. Ce tableau est un outil clé pour cibler les zones d'optimisation et maximiser l'efficacité, la disponibilité et la qualité au sein des processus de fabrication.

c. Tableau de gestion du temps de travail

Ce tableau de bord suit les heures prestées par le personnel ainsi que les missions réalisées, jouant un rôle essentiel dans la gestion efficace des ressources humaines et dans l'amélioration de la productivité et du bien-être des employés.

d. Tableau de contrôle des inventaires

Le tableau de contrôle des inventaires présente une vision actualisée des quantités de stock disponibles, des commandes en cours d'exécution et des besoins imminents en réapprovisionnement, contribuant à une gestion des stocks rationnelle, minimisant les risques de surplus ou de pénurie.

e. Tableau de gestion des commandes clients

Ce tableau offre une gestion et un contrôle précis du parcours des commandes clients, depuis leur enregistrement jusqu'à leur distribution. Cela garantit un haut niveau de contentement de la clientèle et une coordination fluidifiée de l'ensemble de la chaîne logistique.

Conclusion

Le tableau de bord opérationnel est un outil essentiel pour la gestion efficace des activités opérationnelles au sein des organisations. Sa construction nécessite une définition claire des objectifs et des indicateurs clés de performance, ainsi qu'une collecte et une analyse rigoureuse des données. Les avantages du tableau de bord opérationnel résident dans sa capacité à offrir une vision en temps réel des performances, à faciliter la communication des données, à détecter les tendances opérationnelles et à aligner les objectifs sur la stratégie globale de l'entreprise.

Cependant, le tableau de bord opérationnel présente également des limites, notamment en termes de complexité de mise en place, de nécessité d'une maintenance régulière et d'une adaptation constante aux besoins évolutifs de l'organisation. Malgré ces contraintes, son utilité indéniable en matière de pilotage et d'optimisation des performances opérationnelles en fait un outil indispensable pour les entreprises soucieuses d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité sur le marché.

L'audit de la performance du tableau de bord opérationnel est un processus essentiel pour évaluer l'efficacité et la pertinence des indicateurs de performance utilisés, ainsi que la qualité des données collectées et analysées. Il permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration du tableau de bord, de garantir sa fiabilité et sa pertinence pour la prise de décision, et d'assurer son alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

**Chapitre 3 : audit des
tableaux de bord de la
performance opérationnelle
cas de Fruital Coca-Cola**

Introduction

L'audit des tableaux de bord de performance opérationnelle est une étape cruciale dans la gestion efficace d'une entreprise. Dans le cadre de notre étude de cas, nous nous intéresserons à Fruital Coca-Cola, une entreprise renommée dans le secteur des boissons rafraîchissantes. Avant d'entrer dans les détails de l'audit de ses tableaux de bord, il est essentiel de présenter brièvement cette entreprise et ses activités. Après avoir présenté le contexte de l'entreprise Fruital Coca-Cola, nous élaborerons un questionnaire détaillé visant à recueillir des données essentielles concernant la conception, la mise en œuvre et les performances des tableaux de bord opérationnels utilisés. En analysant en profondeur les réponses obtenues, nous serons en mesure d'évaluer l'efficacité de ces outils et d'identifier des pistes d'amélioration.

Section 1 : présentation de l'entreprise Fruital Coca-Cola

Afin de mieux comprendre les opérations d'une fonction au sein d'une organisation, il est essentiel de prendre connaissance de l'entreprise elle-même et de son environnement. Pour ce faire, nous allons présenter l'entreprise Fruital Coca-Cola en décrivant son historique, qui est la narration de son passé, ainsi que son organigramme.

1.1 Historique de Coca-Cola

L'histoire de Coca Cola commence en Géorgie, à Atlanta en 1886. Dans son laboratoire, John Stich Pemberton, cherche de nouvelles boissons lui permettant de gagner facilement de l'argent. Il a compris, en 1885, qu'il fallait créer un soda de type nouveau car le 25 novembre 1885, le maire d'Atlanta organise un référendum sur la question de l'interdiction de l'alcool dans la ville. Atlanta devient une ville « sèche » pour une période d'essai de deux ans durant lesquels la vente d'alcool est interdite. Ainsi, l'enjeu pour John Pemberton sera d'offrir une boisson sans alcool, tranchant avec les orangeades et procurant les effets du bourbon. Pemberton va développer une version sans alcool de sa boisson, mais toujours avec la coca, son principal ingrédient actif, qui subsistera dans la recette jusqu'à la fin du 19e siècle. Le 8 mai 1886, le docteur met en vente une boisson révolutionnaire, à base de sirop de cola dilué avec de l'eau gazeuse. Avec la prohibition de l'alcool en vigueur à Atlanta, le succès de cette nouvelle boisson couleur caramel est immédiat.

Figure 3 : La bouteille de Coca Cola d'hier à aujourd'hui



Source <https://dz.kompass.com/c/fruital-coca-cola-spa/dz004459/>

1.2 Histoire de Fruital Coca-Cola

La société FRUITAL Coca-Cola a été créée en 1993, spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses non alcoolisées et devient ainsi le leader du marché avec 50 % sur sa franchise. Fruital produit et commercialise plus de 62 références sous tutelle Fruital Coca-Cola et références sous la marque Coca-Cola : COCACOLA, FANTA, SPRITE, BURN, SCHWEPPE, VIMTO...

Le 15 Mars 2006, le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny) entre dans l'actionnariat de la société Fruital SPA et rachète 92 % de ses actions pour qu'elle devienne l'un des embouteilleurs et distributeurs de coca-cola en Algérie, (le plus important des trois embouteilleurs et distributeurs). Elle importe des concentrés mis au point par The Cola Company et assure la commercialisation et la distribution à travers ses canaux de distribution modernes permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs. Son réseau couvre toute la partie centrale du territoire national. Les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes. Ainsi, Fruital opère dans 13 wilaya dont :

Alger, Blida, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Tipaza, Médéa, Ain Defla, Bouira, BBA, Laghouat, Djelfa, Ghardaïa, Tamanrasset.

Figure 4 : Zone géographique couverte par Fruital avant juillet 2022



En juillet 2022, ECCBC a fusionné son activité de boissons non alcoolisées avec le groupe Castel pour créer un leader du marché unifié, opérant comme une seule entreprise dans le pays et étant ECCBC le partenaire majoritaire.

Figure 5 : Zone géographique couverte par ECCBC depuis la fusion en juillet 2022

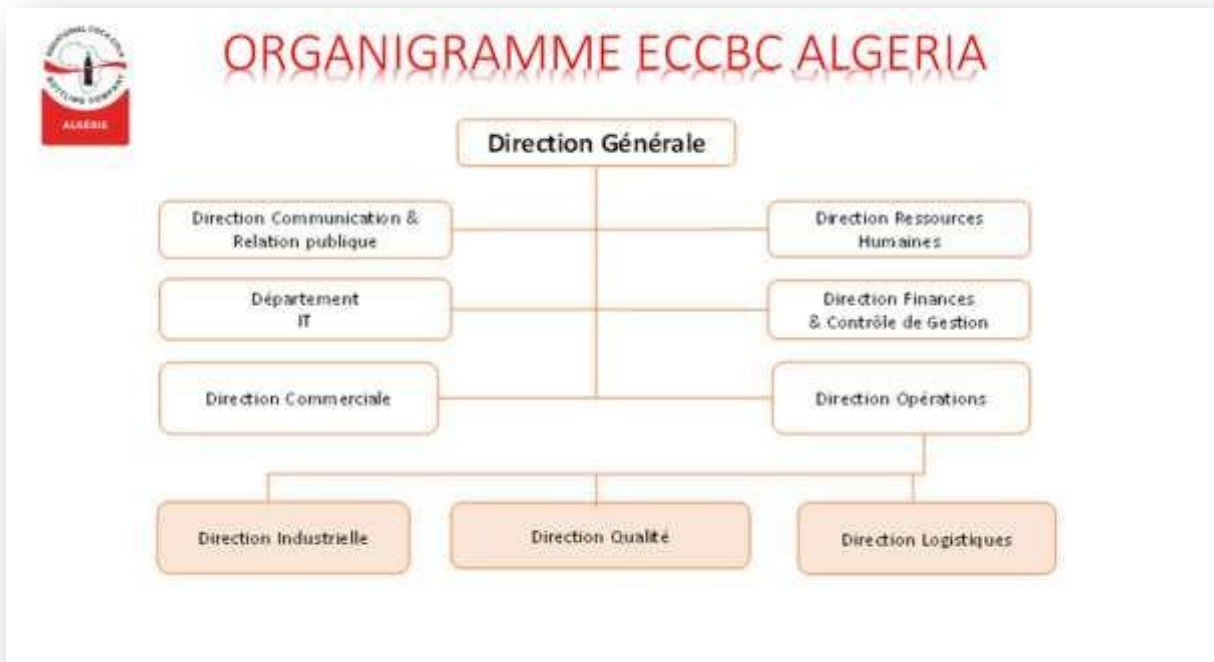


ECCBC Algérie possède 3 usines de production, dont une Alger et deux autres entre Skikda et Oran. L'effectif global est d'environ 2000 employés répartis entre les trois sites.

1.3 Organisation de l'entreprise Fruital Coca Cola

L'organigramme de Fruital Coca-Cola est un élément crucial de sa structure organisationnelle, déterminant son bon fonctionnement, son expansion et sa capacité à s'adapter à l'environnement économique pour atteindre ses objectifs de manière efficace. Il représente visuellement la hiérarchie et les relations entre les différents départements et postes au sein de l'entreprise.

Le schéma suivant représente l'organigramme de Fruital Coca Cola :

Figure 6 : Organigramme Fruital Coca Cola

Source : document interne à Fruital Coca Cola

1.3.1 Direction générale

Elle chapeaute les principales directions qui pilotent et assurent le bon fonctionnement de l'entreprise représentée par un directeur général.

1.3.2 Direction commerciale

Elle s'occupe de la commercialisation et la promotion des produits de Fruital SPA en déterminant les plans d'action pour la maximisation du CA ainsi que les prévisions des volumes de vente à réaliser sur le marché.

1.3.3 Direction des ressources humaines

Elle est chargée de la gestion du personnel du Fruital Coca-Cola en plus de la rémunération, le recrutement, la formation et l'administration).

1.3.4 Direction finance & contrôle de gestion

Sa mission principale est d'optimiser la gestion de sources capitales et la maîtrise des risques ainsi que la préparation des prévisions budgétaires et la fixation des objectifs. La

préparation du budget se fait en collaboration avec les contrôleurs de gestion. L'amélioration de la performance de l'entreprise à travers les TDB.

1.3.5 Direction industrielle

Elle est chargée de la mise en œuvre de la fabrication des produits en répondant aux objectifs planifiés et assumant la responsabilité des opérations de la production et de la maintenance.

1.3.6 Direction qualité

Dans l'agroalimentaire, il existe beaucoup de normes et d'obligations légales liées à la sécurité alimentaire. La direction Qualité est chargée de vérifier et de conduire la conformité des processus industriels au regard de ces normes et des contraintes réglementaires en vigueur. Cela permet de garantir la qualité et conformité des produits.

Section 2 : présentation des résultats de l'enquête

Dans la section à venir, nous mènerons un examen approfondi des tableaux de bord opérationnels, en nous appuyant sur les informations récoltées grâce à un questionnaire et à un entretien réalisé avec le contrôleur de gestion. L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence les zones d'amélioration potentielles et de proposer des recommandations pour optimiser le suivi et la gestion de la performance organisationnelle.

1- Évaluation de la structure de contrôle de gestion et de l'usage des tableaux de bord chez Fruital Coca-Cola.

Tableau 3 : Service de contrôle de gestion

Question	Oui	Non
A Fruital Coca Cola avez-vous un service de contrôle de gestion ?	✓	

Source : Etabli par moi-même
Chez Fruital Coca-Cola, un service spécialisé en contrôle de gestion fait partie de la structure organisationnelle.

Tableau4 : L'utilisation de tableau de bord

Question	Oui	Non
Travaillez-vous actuellement avec un tableau de bord ?	✓	

Source : Etabli par moi-même

Fruital Coca-Cola possède et utilise activement un tableau de bord, un instrument essentiel pour le suivi et l'évaluation des performances. L'emploi de cet outil met en lumière leur dévouement à optimiser les processus décisionnels à travers un suivi rigoureux des indicateurs de performance clés.

Tableau 5 : L'emploi de tableau de bord opérationnel

Question	Oui	Non
Utilisez-vous un tableau de bord opérationnel au sein de votre entreprise ?	✓	

Source : Etabli par moi-même

Fruital Coca-Cola a indiqué l'emploi de tableaux de bord opérationnels couvrant des secteurs clés.

1- Si oui, quel sont les raisons principales qui vous ont conduits à mettre en place ce tableau de bord ?

Les motivations à l'origine de l'implémentation de leur tableau de bord sont plusieurs :

- Leur mise en place d'un tableau de bord opérationnel a pour but principal d'accroître l'efficacité et la productivité en ciblant les améliorations processuelles et la réduction des gaspillages.
- Ils ont introduit ce tableau de bord opérationnel pour obtenir une meilleure compréhension de leurs indicateurs clés de performance et fonder les prises de décision sur des données tangibles.
- L'objectif de ce tableau de bord opérationnel est de renforcer la communication et la collaboration entre les départements, offrant un outil partagé pour le suivi de la performance.

- La nécessité d'un suivi en temps réel des opérations a motivé l'installation du tableau de bord, permettant une réactivité accrue face aux évolutions du marché et aux problématiques émergentes.
- Ils ont été guidés par le désir de rendre leurs processus plus transparents et de promouvoir une culture de performance au sein de l'entreprise en instaurant ce tableau de bord opérationnel.
- Ils ont identifié le besoin d'améliorer le suivi de leurs KPI pour une compréhension plus fine de la rentabilité, de la satisfaction client et de l'efficacité opérationnelle.
- Finalement, l'implémentation de ce tableau de bord opérationnel visait à simplifier le processus décisionnel pour les managers et les dirigeants en leur fournissant des informations actualisées et précises.

2- Conception et structure du tableau de bord opérationnel

Tableau 6 : Les finalités de tableau de bord

Avez-vous identifié des objectifs clairs que le tableau de bord opérationnel doit atteindre ?	Oui	Non
les objectifs sont clairement définis.	✓	
les objectifs ne sont pas encore déterminés.		✓
Nous avons une idée générale mais pas de définition précise.		✓

Source : Etabli par moi-même

Les objectifs du tableau de bord sont clairement expliqués, bien compris et communiqués à tous les utilisateurs. Par exemple, l'entreprise utilise un tableau de bord des ventes pour illustrer l'objectif d'améliorer la satisfaction clientèle.

Tableau 7 : La sélection des indicateurs de performance clés KPIs

Sur quelle base les KPIs sont-ils choisis ?	Oui	Non
Ils sont dérivés des objectifs stratégiques de l'entreprise.	✓	
Ils sont sélectionnés par les chefs de département.		✓
Ils sont recommandés par des consultants externes.		✓

Source : Etabli par moi-même

Fruital Coca Cola indique qu'elle sélectionne les indicateurs clés de performance (KPIs) en fonction de ses grands plans et buts. Cela signifie que les KPIs sont alignés avec ce que l'entreprise veut réaliser à long terme.

Tableau 8 : Origine des données

D'où proviennent majoritairement les données alimentant votre tableau de bord ?	Oui	Non
Manuellement par les employés.		✓
Automatiquement via des systèmes intégrés.		✓
Combinaison manuelle et automatique.	✓	

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise alimente son tableau de bord grâce à une méthode qui intègre les données issues de systèmes d'information automatisés, tels que l'SAP, avec des entrées manuelles réalisées par ses employés.

Tableau 9 : La mise à jour des indicateurs du tableau de bord

À quelle fréquence les indicateurs de votre tableau de bord sont-ils révisés ou mis à jour ?	Oui	Non
En continu / en temps réel		✓
Quotidiennement		✓
Hebdomadairement		✓
Mensuellement	✓	
Annuellement		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise a choisi une cadence mensuelle pour examiner ses indicateurs clés de performance. Cela signifie qu'elle prend le temps, une fois par mois, de collecter et d'analyser les données relatives à ses opérations et à ses stratégies.

**Tableau 10 : L'organisation des informations dans le tableau de bord
opérationnel**

Les informations sont-elles organisées logiquement et de manière intuitive ?	Oui	Non
L'organisation est excellente		✓
Assez bien organisé, mais certains éléments peuvent prêter à confusion	✓	
L'organisation est difficile à suivre.		✓

Source : Etabli par moi-même

Le tableau de bord opérationnel est structuré de manière satisfaisante mais qu'il y a des aspects qui ne sont pas aussi clairs qu'ils pourraient l'être. Cela indique que, même si la majorité du tableau de bord est conçue correctement, il y a des éléments spécifiques qui nécessitent une attention pour rendre l'ensemble plus intuitif et moins susceptible de causer des incompréhensions chez les utilisateurs.

Tableau 11 : L'approche adoptée pour le tableau de bord opérationnel

Quelle approche suivez-vous pour la conception du tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Utilisation de modèles de conception éprouvés.		✓
Création personnalisée en fonction des exigences spécifiques.	✓	

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise crée son tableau de bord opérationnel de manière personnalisée pour qu'il corresponde parfaitement à ce qu'elle a besoin et à la manière dont elle travaille.

Tableau 12 : Outil de construction du tableau de bord

Quels outils ou logiciels vous utilisez pour construire le tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Un logiciel de tableau de bord dédié (par ex. Tableau, Power BI).		✓
Des outils bureautiques standards (par ex. Excel).	✓	
Autres solutions personnalisées ou développées en interne.		✓

Source : Etabli par moi-même

En choisissant Excel, l'entreprise opte pour un programme largement connu et facile à utiliser, mais qui pourrait avoir certaines limites pour des tâches plus complexes.

3- Couverture des domaines opérationnels

Tableau 13 : Aspects couverts par le tableau de bord opérationnel

Quels aspects opérationnels votre tableau de bord couvre-t-il ?	Oui	Non
Production et qualité	✓	
Logistique	✓	
Maintenance et sécurité		✓
Ressources humaines et performance du personne		✓
Vente	✓	
Achats et gestion des fournisseurs	✓	
Tous les domaines mentionnés		✓
Seulement certain domaines spécifiques	✓	
Autre		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise révèle que le contrôle de gestion se concentre exclusivement sur les domaines spécifiques de la production, la logistique, la vente, et les achats pour le tableau de bord. Cela signifie que ces aspects sont ceux que le contrôle de gestion considère comme essentiels à surveiller et à analyser pour leur fonctionnement. D'autres services de l'entreprise s'occupent probablement du suivi et de l'analyse des domaines non couverts par le contrôle de

gestion, comme la maintenance et sécurité, les ressources humaines, et la performance du personnel.

4- Analyse et gestion des écarts dans le tableau de bord opérationnel

Tableau 14 : Techniques d'identification des écarts dans le tableau de bord opérationnel

Comment les écarts sont-ils identifiés dans le tableau de bord ?	Oui	Non
Des symboles ou des couleurs spécifiques indiquent des écarts positifs, négatifs ou nuls.		✓
Les écarts sont indiqués par des chiffres et des pourcentages à côté des objectifs.	✓	
Une combinaison des symboles/couleurs et des chiffres/pourcentages est utilisée.		✓
Il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour les écarts ; ils doivent être calculés manuellement.		✓
Autre méthode.		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise indique qu'elle utilise des chiffres et des pourcentages pour signaler les écarts dans le tableau de bord opérationnel. Cela signifie que les différences entre les performances réelles et les objectifs visés sont représentées numériquement, permettant aux utilisateurs de voir concrètement à quel point les résultats se rapprochent ou s'éloignent des buts fixés.

Tableau 15 : Analyse des résultats positifs

Comment interprétez-vous les écarts positifs dans votre tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Comme des signes de surperformance ou d'efficacité supérieure aux attentes.		✓
Comme des résultats favorables qui peuvent nécessiter une validation pour assurer leur exactitude.	✓	
Nous n'accordons pas de signification particulière aux écarts positifs sans analyse complémentaire.		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise indique qu'elle voit les bons résultats dans ses tableaux de bord opérationnels comme quelque chose de positif, mais qu'elle veut aussi s'assurer que ces chiffres sont justes et fiables. Ils vérifient donc ces bons résultats pour être sûrs qu'ils sont vrais et non une erreur.

Tableau16 : Gestion des écarts négatifs

Quelle est la procédure suivie en cas d'écart négatif ?	Oui	Non
Analyse immédiate des causes et mise en œuvre d'actions correctives.	✓	
Révision périodique lors de réunions de performance pour décider des mesures à prendre.		✓
Pas de procédure standardisée ; les écarts négatifs sont traités au cas par cas.		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise réagit promptement lorsqu'un écart négatif est détecté dans son tableau de bord opérationnel. Elle s'engage dans une analyse directe pour identifier les raisons de cet écart et lance sans tarder les actions correctives nécessaires. Cette approche témoigne d'une gestion réactive et diligente des performances, visant à traiter rapidement les problèmes pour en atténuer les effets.

5- Évaluation des représentations graphiques dans les tableaux de bord opérationnels

Tableau 17 : Types privilégiés dans le tableau de bord opérationnel

Quels types de graphiques utilisez-vous principalement dans votre tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Diagrammes à barres ou à colonnes		✓
Graphiques en lignes ou en courbes	✓	
Camemberts ou diagrammes circulaires		✓
Histogrammes	✓	
Cartes thermiques ou cartes géographiques		✓
Tableaux de bord avec indicateurs (jauges, compteurs)		✓
Autres		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise utilise des histogrammes et des graphiques en lignes ou en courbes, qui sont des choix efficaces pour les tableaux de bord opérationnels. Les histogrammes sont idéaux pour comparer des données catégorielles, tandis que les graphiques en lignes ou en courbes sont excellents pour visualiser les tendances dans le temps. Leur efficacité dépend de la capacité à communiquer clairement les informations nécessaires aux utilisateurs.

Tableau 18 : Appréciation de la clarté et de la compréhension des graphiques du tableau de bord opérationnel

Comment évaluez-vous la lisibilité et la clarté des graphiques de votre tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Très clairs et facilement interprétables		✓
Assez clairs avec quelques éléments qui pourraient être améliorés	✓	
Confus ou surchargés et nécessitent une simplification		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise exprime que les graphiques de son tableau de bord opérationnel sont jugés suffisamment clairs pour une interprétation correcte, tout en admettant que des

ajustements pourraient être bénéfiques. Cela implique une reconnaissance de la qualité actuelle de la visualisation des données, avec toutefois une conscientisation que la clarté pourrait être améliorée pour certains éléments.

6- Evaluation de l'accès au tableau opérationnel.

Tableau 19 : Les utilisateurs du tableau de bord opérationnel

Qui sont les principaux utilisateurs du tableau de bord opérationnel dans votre organisation ?	Oui	Non
Cadres supérieurs et dirigeants	✓	
Managers et chefs d'équipe	✓	
Opérateurs et employés sur le terrain		✓
Analystes de données		✓
Autres		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise a indiqué que les principaux utilisateurs de son tableau de bord opérationnel sont les cadres supérieurs et dirigeants, ainsi que les managers et chefs d'équipe. Cette répartition des utilisateurs suggère que le tableau de bord est conçu pour soutenir la prise de décision et la gestion au niveau stratégique et opérationnel, offrant des informations clés pour guider les orientations et les actions.

Tableau 20 : Contrôle d'accès au tableau de bord opérationnel

Comment l'accès au tableau de bord est-il géré et quelle est la perception des utilisateurs sur la sécurité de leurs données ?	Oui	Non
Accès contrôlé avec authentification et les utilisateurs se sentent en sécurité	✓	
Accès assez restreint, mais des préoccupations sur la sécurité existent		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise a mis en place un système d'accès contrôlé avec des mesures d'authentification pour son tableau de bord et les utilisateurs se sentent confiants quant à la sécurité de leurs données. Cela indique que l'entreprise prend au sérieux la gestion des accès

et la protection des informations, ce qui contribue à rassurer les utilisateurs sur la confidentialité et l'intégrité de leurs données.

**Tableau 21 : Evaluation de la clarté des indicateurs du tableau de bord
opérationnel pour tous les utilisateurs**

Comment évaluez-vous la clarté des indicateurs présentés dans le tableau de bord opérationnel pour tous les utilisateurs ?	Oui	Non
Les indicateurs sont très clairs et compréhensibles par tous.		✓
Les indicateurs sont assez clairs, mais présentent quelques ambiguïtés.	✓	
Les indicateurs ne sont pas clairs et nécessitent des formations pour être compris.		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise reconnaît que bien que les indicateurs soient généralement clairs, il y a quelques zones d'ambiguïté qui pourraient être clarifiées. Cela suggère que la majorité des utilisateurs comprennent les indicateurs, mais il peut y avoir des cas où les informations ne sont pas aussi directes ou explicites qu'elles pourraient l'être, ce qui pourrait nécessiter des clarifications supplémentaires ou des améliorations dans la présentation des données.

7- Evaluation et rectification des tableaux de bord opérationnels

Tableau22 : Amélioration et ajustement des tableaux de bord opérationnels

Question	Oui	Non
Des améliorations ou des ajustements sont-ils régulièrement apportés aux tableaux de bord en fonction des retours des utilisateurs ?	✓	

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise confirme qu'elle fait des améliorations ou des ajustements réguliers à ses tableaux de bord en se basant sur les retours des utilisateurs, ce qui indique une volonté d'optimiser en continu l'utilité et la fonctionnalité de ses outils de suivi des performances.

**Tableau 23 : Problèmes et erreurs de données dans le tableau de bord
opérationnel**

Avez-vous déjà rencontré des problèmes de fiabilité ou des erreurs dans les données présentées par le tableau de bord ?	Oui	Non
Jamais rencontré de problèmes de données.		✓
Parfois, certaines données semblent incorrectes ou erronées.	✓	
Régulièrement, il y a des incohérences ou erreurs dans les données		✓

Source : Etabli par moi-même

Bien que les problèmes ne soient pas constants ou systématiques, il y a eu des occasions où les données présentées n'étaient pas tout à fait fiables.

**Tableau 24 : Type de problèmes techniques rencontrés avec le tableau de
bord opérationnel**

Quels types de problèmes techniques avez-vous expérimenté avec le tableau de bord opérationnel ?	Oui	Non
Aucun problème technique notable.		✓
Des problèmes mineurs qui ont été rapidement résolus.	✓	
Des complications techniques fréquentes qui affectent l'utilisation		✓

Source : Etabli par moi-même

L'entreprise indique qu'elle a rencontré des problèmes techniques mineurs avec son tableau de bord opérationnel, mais qu'elle a été capable de les résoudre rapidement. Cela suggère une bonne gestion des problèmes informatiques et une capacité à maintenir le bon fonctionnement du tableau de bord sans perturbation majeure de l'expérience utilisateur.

Section 3 : Analyse des résultats

Après avoir examiné les données recueillies, nous avons identifié les points faibles des tableaux de bord de la performance opérationnelle et formulé des recommandations pour les améliorer. Dans cette section, nous présenterons les problèmes détectés et les mesures correctives suggérées.

3.1 Les forces et faiblesses constatées au sein de Fruital Coca Cola

Cette partie présente une analyse détaillée des anomalies et les atouts identifiés dans les tableaux de bord opérationnels de l'entreprise Fruital Coca-Cola.

3.1.1 Les faiblesses

Les aspects à améliorer chez Coca-Cola relatifs à l'emploi de leurs tableaux de bord opérationnels sont les suivants :

a- Organisation et clarté des informations

- Description : Les informations sont généralement bien organisées, mais certains éléments peuvent prêter à confusion, compromettant la clarté et la rapidité de compréhension.
- Impact : Cette confusion peut ralentir la prise de décision et réduire l'efficacité opérationnelle.

b- Outils de création des tableaux de bord opérationnels

- Description : L'entreprise utilise des outils bureautiques standards au lieu d'opter pour un logiciel de tableau de bord dédié
- Impact : Cela peut limiter la fonctionnalité, la personnalisation et l'intégration des données, réduisant potentiellement l'efficacité des tableaux de bord.

c- Couverture des aspects opérationnels

- Description : Les tableaux de bord n'abordent que certains aspects opérationnels, omettant potentiellement des domaines clés.
- Impact : Une vision incomplète des opérations peut mener à des lacunes dans la surveillance et la gestion.

d- Visualisation des écarts

- Description : L'entreprise s'appuie exclusivement sur les chiffres et les pourcentages pour identifier les écarts, sans utiliser de codes couleurs ou de symboles pour une identification plus intuitive.
- Impact : Cela rend l'analyse moins immédiate et peut compliquer l'identification rapide des problèmes ou des succès.

e- Utilisation des graphiques

- Description : Il n'y a pas d'utilisation de graphiques pour illustrer les écarts ou les tendances.
- Impact : L'absence de visualisations graphiques peut diminuer la capacité d'analyse rapide et d'interprétation des données.

f- Clarté des graphiques

- Description : les graphiques présentés dans le tableau de bord opérationnel manque de clarté
- Impact : la difficulté à comprendre les données complique l'analyse pour les utilisateurs.

g- Ambiguïté des indicateurs

- Description : Les indicateurs sont assez clairs mais présentent quelques ambiguïtés.
- Impact : Des indicateurs ambigus peuvent mener à des interprétations erronées, affectant les décisions opérationnelles.

3.1.2 Les forces

Les forces de Coca-Cola liées à l'utilisation de leur tableau de bord opérationnel peuvent être résumées ainsi :

- **Utilisation efficace** : Coca-Cola s'appuie sur un tableau de bord opérationnel bien intégré dans ses processus de gestion.
- **Définition des objectifs** : Avant chaque mise en place d'un tableau de bord, les objectifs sont clairement établis pour assurer une direction précise
- **Alignement stratégique** : Les KPI sont soigneusement choisis pour refléter les ambitions stratégiques de l'entreprise.
- **Collecte de données mixte** : La collecte des données combine astucieusement automatisme et intervention manuelle.
- **Mise à jour continue** : Les indicateurs sont régulièrement révisés et actualisés chaque mois.

- **Personnalisation** : Chaque tableau de bord est conçu sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Validation des performances** : Les écarts positifs sont non seulement validés mais aussi précisément vérifiés.
- **Graphiques clairs pour l'analyse** : Coca-Cola privilégie l'usage d'histogrammes, ainsi que de graphiques à barres et à colonnes, pour leur facilité de compréhension et leur efficacité dans la comparaison des données
- **Contrôle d'accès sécurisé** : L'entreprise veille à ce que l'accès au tableau de bord soit restreint par des procédures d'autorisation et d'authentification, protégeant ainsi les informations sensibles.
- **Amélioration en fonction des retours** : Coca-Cola écoute activement les utilisateurs pour affiner et améliorer l'outil, garantissant son évolution en fonction des besoins réels.

3.2 Les recommandations

En réponse à ces anomalies les solutions suivantes sont recommandées :

- **Clarifier les informations** : Rendre les données plus faciles à lire en réorganisant le tableau de bord pour mieux séparer les différents types d'informations ainsi que l'ajout des explications simples pour tout jargon ou abréviation utilisés.
- **Choisir les bons outils** : Penser à utiliser des logiciels faits pour les tableaux de bord qui offrent plus d'options et sont plus faciles à utiliser.

Proposer des sessions de formation pour aider les utilisateurs à tirer le meilleur parti de ces outils.

- **Voir plus large** : Examiner le tableau de bord opérationnel pour s'assurer qu'il montre tous les aspects importants du travail de l'entreprise.

Rassembler les données de différents endroits pour donner une vue d'ensemble complète.

- **Marquer les différences** : Utiliser des couleurs et des formes pour montrer clairement où les choses vont bien ou mal comme on peut créer un guide simple pour aider les utilisateurs à comprendre ce que signifient les couleurs et les formes.
- **Utiliser des images** : Ajouter des graphiques et des images qui rendent les tendances et les comparaisons plus évidentes pour ensuite permettre aux utilisateurs de modifier les graphiques pour qu'ils puissent se concentrer sur ce qui est important pour eux.
- **Améliorer les Graphiques** : Rendre les graphiques plus faciles à voir et à comprendre, avec de gros titres et des couleurs qui se détachent bien.

Tester les graphiques avec de vraies personnes pour s'assurer qu'ils sont clairs et utiles.

- **Éviter la confusion** : Donner des définitions simples pour chaque indicateur pour éviter toute confusion comme on peut ajouter des clics ou des survols pour donner plus d'informations sur les indicateurs pour ceux qui veulent en savoir plus.

Conclusion

Il est important de souligner que Fruital Coca-Cola est une entreprise qui possède plusieurs départements, dont un service de contrôle de gestion, qui est responsable de la performance des tableaux de bord de l'entreprise. Dans le cadre de notre étude, Nous avons mené un questionnaire et un entretien avec les responsables, ce qui nous a permis de tirer des conclusions claires et d'évaluer la performance des tableaux de bord. Notre étude a permis d'identifier différentes anomalies et forces dans les tableaux de bord opérationnels. Nous avons formulé des recommandations pour améliorer leur pratique, notamment en suggérant des améliorations aux lacunes précédemment évoquées.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire visait à examiner en profondeur le tableau de bord opérationnel et à réaliser un audit de celui-ci chez Fruital Coca-Cola. Notre objectif principal a été d'évaluer le niveau de maîtrise du tableau de bord opérationnel au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, nous avons développé un cadre théorique divisé en deux parties principales et un cadre pratique où nous avons mené notre analyse.

Notre exploration a débuté par les bases du contrôle de gestion, incluant ses définitions, caractéristiques, processus, missions, objectifs, ainsi que les outils et rôles qu'il joue dans l'entreprise. Nous en avons conclu que le contrôle de gestion est vital pour la stratégie et l'efficacité organisationnelle, catalysant des décisions proactives et bien informées grâce à l'usage d'outils comme le tableau de bord, qui éclaire les stratégies et les actions à prendre.

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'audit, à ses catégories et aux interactions entre les acteurs de l'audit. Nous avons vu l'importance de tableau de bord de performance opérationnelle à travers sa définition, son utilité, sa construction, ses avantages et ses limites, illustrés par des exemples dans divers domaines. Le tableau de bord opérationnel est identifié comme un instrument crucial pour une gestion efficace des activités opérationnelles, nécessitant plusieurs étapes clés pour sa mise en place qui sont nécessaires pour son efficacité.

Quant à notre cadre pratique, nous avons appliqué les connaissances théoriques acquises lors de deux premiers chapitres, tout d'abord l'organisme d'accueil a été présenté, on a affecté un rapport des résultats de notre enquête et analysé les données collectées.

Notre méthodologie de terrain s'est basée principalement sur les questionnaires et les entretiens avec le contrôleur de gestion, visant à auditer la maîtrise du tableau de bord opérationnel et à comprendre son processus.

Les observations réalisées lors de notre stage chez Fruital Coca-Cola nous ont amenés à la conclusion que le tableau de bord de la performance opérationnelle est, dans l'ensemble, bien maîtrisé.

Après une enquête approfondie et une analyse des données recueillies, nous avons pu constater que Fruital Coca-Cola gère efficacement ses tableaux de bord opérationnels, soulignant l'importance de ces outils dans la stratégie et la prise de décision de l'entreprise.

Suite à notre enquête réalisée directement chez Fruital Coca-Cola, nous avons analysé les informations que nous avons récoltées. Cette analyse a été guidée par notre hypothèse de départ, qui est formulée de la manière suivante :

Conclusion générale

« Lorsque les tableaux de bord de performance opérationnelle de l'entreprise sont bien conçus cela permet un suivi efficace des indicateurs clés de performance, et contribue à une gestion optimisée des opérations »

Les tableaux de bord opérationnels de l'entreprise Fruital Coca Cola sont bien conçus et offrent un suivi efficace des indicateurs clés, ce qui soutient une gestion optimisée des opérations. L'étude a confirmé que cet aspect des tableaux de bord fonctionne bien dans l'entreprise.

La deuxième hypothèse se rapporte à :

« Lorsque les tableaux de bord de performance opérationnelle de l'entreprise sont régulièrement mis à jour est favorise une meilleure prise de décision et une gestion proactive des activités. »

Les tableaux de bord de Fruital Coca-Cola en Algérie sont régulièrement mis à jour et facilitant une prise de décision meilleure et une gestion proactive des activités. L'étude a validé que l'entreprise maintient ses tableaux de bord à jour et les adapte selon les besoins, ce qui améliore la gestion.

Nous avons la conviction que cette étude pourrait être le point de départ pour de nouvelles investigations et nous souhaitons qu'elle encourage le développement de nouvelles idées dans le domaine de l'audit.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

- Appercel, R. (2022). *CONTROLE DE GESTION*. (E. Ellipses, Éd.)
- Bescos, P.-L., & Karim Charaf,. (2018). *Initiation au contrôle de gestion*. (ELLIPSES, Éd.)
- Bollecker, M. (2004). *Les contrôleurs de gestion L'histoire et les conditions d'exercice de la profession*. (E. L'Harmattan, Éd.)
- BOUQUIN, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion*.
- BURLAUD, A., & C. SIMON. (1997). *Le Contrôle de gestion* (éd. La Découverte).
- Cappelletti, L., Philippe Baron , Gérard Desmaison, & Francois-Xavier Ribiollet. (2014). *Contrôle de gestion*. (D. savoir, Éd.) 5 rue Laromiguière,75005 Paris.
- clermont, t. (2016). Le tableau de bord operationnel.
- Demeestère, R. (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public* (éd. 2eme édition). (LGDJ, Éd.) paris.
- E., C. (septembre 1996). « *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature* », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 2, vol. 2.
- Gillot, J.-N. (2007). *La gestion des processus métiers*.(J.-N. Gillot, Éd.)
- Hénot, C., & Farouk Hémici. (2007). *Contrôle de gestion*. (Bréal, Éd.)
- Hénot, C., & Farouk Hémici. (2007). *Contrôle de gestion*. (Bréal, Éd.)
- ISO 19011. (2002).
- Langlois, G., Carole Bonnier, & Michel Bringer . (2005). *Contrôle de Gestion* (éd. BERTI).
- Löning, H. (2003). *Le contrôle de gestion organisation et mise en oeuvre*. (Dunod, Éd.) Paris.
- Manfouo, S. O. (2023). *L'audit interne: Une fonction au coeur de la performance de l'organisation*. (E. L'Harmattan, Éd.) paris.
- Maurin, P. (2021). *La gestion commerciale*. (E. Ellipses, Éd.)
- Maurin, P. (2021). *Le tableau de bord*. (E. Ellipses, Éd.)
- Ménelot, F. (2023, avril 28). *apprendre les achats*. Consulté le mai 17, 2024, sur apprendre-les-achats.fr.

Bibliographie

- Nicolas Berland, & Yves De Rongé. (14 juin 2013). *Contrôle de gestion Perspectives stratégiques et managériales*. (Pearson, Éd.)
- Oliveira, A. d. (2024, FEVRIER 7). *PROACTIONINTERNATIONZL*.
- Pinet, C. (2013). *L'audit de système de management :Mettre en oeuvre l'audit interne et l'audit de certification selon l'ISO 19011:2012*. (L. éditions, Éd.)
- Pouillard, N. (2020, novembre). *appvizer*. Consulté le mai 17, 2024, sur appvizer.fr.
- R.N, A. (1965). *planning and control systemes, a framework for analysis, Division of research*.Boston.
- Selmer, C. (2019). *La boîte à outil de controle de gestion* . (DUNOD, Éd.)
- Sulzer, J. R. (1981). *comment construire le tableau de bord* (éd. ISBN). par

*Liste des tableaux et des
figures*

Liste des tableaux

Tableau 01 : Six axes de classification des modes de contrôle.....	7
Tableau 02 : Aanalyse des indicateurs de pilotage	34
Tableau 25 : Service de contrôle de gestion	51
Tableau 04 : L'utilisation de tableau de bord	52
Tableau 05 : L'emploi du tableau de bord opérationnel	52
Tableau 06 : Les finalités du tableau de bord	53
Tableau 07 : La sélection des Indicateurs de performance clés KPIs.....	53
Tableau 08: Origine des données.....	54
Tableau 09 : La mise à jour des indicateurs du tableau de bord.....	54
Tableau 10 : L'organisation des informations dans le tableau de bord opérationnel	55
Tableau 11 : L'approche adoptée pour le tableau de bord opérationnel	55
Tableau 12 : Outil de construction du tableau de bord	56
Tableau 13 : Aspects couverts par le tableau de bord opérationnel.....	56
Tableau 14 : Techniques d'identification des écarts dans le tableau de bord opérationnel	57
Tableau 15 : Analyse des résultats positifs	57
Tableau 16 : Gestion des écarts négatifs.....	58
Tableau 17 : Types privilégiés dans le tableau de bord opérationnel	59
Tableau 18 : Appréciation de la clarté et de la compréhension des graphiques du tableau de bord opérationnel	59
Tableau 19 : Les utilisateurs du tableau de bord opérationnel.....	60
Tableau 20 : Contrôle d'accès au tableau de bord opérationnel	60
Tableau 21 : Evaluation de la clarté des indicateurs du tableau de bord opérationnel pour tous les utilisateurs	61
Tableau 22 : Amélioration et ajustement des tableaux de bord opérationnels	61
Tableau 23 : Problèmes et erreurs de données dans le tableau de bord opérationnel.....	62
Tableau 24 : Type de problèmes techniques rencontrés avec le tableau de bord opérationnel	62

Liste des figures

Figure 1 : Le contrôle de gestion en 4 étapes	11
Figure 2 : Les échanges entre les principaux acteurs de l’audit	28
Figure 3 : La bouteille de Coca-Cola d’hier à aujourd’hui.....	47
Figure 4 : Zone géographique couverte par Fruital avant juillet 2022	48
Figure 5 : Zone géographique couverte par ECCBC depuis la fusion en juillet 2022	49
Figure 6 : Organigramme Fruital Coca-Cola.....	50

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Le contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise	
Introduction	5
Section 1 : Aperçu général sur le contrôle de gestion	5
1.1. Quelques notions liées au contrôle de gestion.....	5
1.2 Définitions du contrôle de gestion.....	6
1.3 Caractéristiques du Contrôle de Gestion	9
1.3.1 Une fonction de gestion.....	9
1.3.2 Processus dynamique.....	9
1.3.3 Activité continue.....	9
1.3.4 Le contrôle de gestion est tourné vers l'avenir.....	9
1.3.5 Le contrôle de gestion est étroitement lié à la planification	10
1.4 Le processus du contrôle de gestion	10
1.4.1 Phase de prévision.....	11
1.4.2 Phase d'exécution	12
1.4.3 Phase d'évaluation	12
1.4.4 Phase d'apprentissage	12
1.5 Autres formes de régulation.....	12
1.5.1 Contrôle par la hiérarchie	12
1.5.2 Contrôle par le marché	13
1.5.3 Contrôle par la socialisation	13
1.5.4 Contrôle par le règlement ou par les procédures	13
Section 2 : Les missions et objectifs du contrôle de gestion	14
2.1.1 Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation.....	14

2.1.1.1 Avantages et inconvénients de la décentralisation.....	14
2.1.1.2 Le contrôle de gestion est un mode de coordination d'une organisation décentralisée	14
2.1.2 Le contrôle de gestion doit fournir des informations.....	15
2.1.2.1 Informations verticales	15
2.1.2.2 Informations horizontales	15
2.1.2.3 Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotage	16
2.2 Les objectifs du contrôle de gestion	16
2.2.1 Doter le responsable d'un instrument de pilotage de son action	17
2.2.2 Fournir à l'organisation un support à la communication, au dialogue et à la négociation	17
2.1.2.3 Le contrôle de gestion fournit des instruments de pilotage	17
2.2.3 Faciliter l'évaluation de la performance.....	17
2.2.4 Favoriser la performance	17
2.5.5 Aider au pilotage de la performance	17
2.5.6 Faciliter la prise de décision	18
2.5.7 Aider à la prévision.....	18
2.5.8 Aider au pilotage du changement	18
Section 3 : Les outils et rôles du contrôle de gestion	19
3.1 Les outils du contrôle de gestion	19
3.1.1 Au niveau de la direction générale	19
3.1.1.1 Tableau de bord stratégique ou Balanced Scorecard	19
3.1.1.2 Reporting	19
3.1.2 Au niveau des entités.....	19
3.1.2.1 Comptabilité de gestion	19
3.1.2.2 Budgets	20
3.1.2.3 Tableaux de bord	20
3.1.2.4 Prix de cession interne.....	21

3.2 les rôles contrôle du gestion	21
Conclusion	23

Chapitre II : Audit et Tableau de bord opérationnel : Outils essentiels pour une gestion efficace

Introduction.....	24
--------------------------	-----------

Section 1 : généralités sur l’audit	25
--	-----------

1.1 Définition de l’audit.....	25
--------------------------------	----

1.1.1 Le contexte	25
-------------------------	----

1.1.2. L’Objet	25
----------------------	----

1.2 Les catégories de l’audit	26
-------------------------------------	----

1.2.1 L'audit première partie.....	26
------------------------------------	----

1.2.2. L'audit deuxième/seconde partie	26
--	----

1.2.3. L'audit troisième/tierce partie	26
--	----

1.3 Les acteurs de l’audit	26
----------------------------------	----

1.3.1. Le commanditaire	26
-------------------------------	----

1.3.2. L'audité	27
-----------------------	----

1.3.3. L'auditeur	27
-------------------------	----

1.3.4. Expert technique	27
-------------------------------	----

1.4 Les échanges entre les acteurs	27
--	----

1.4.2 Relation client de l'audit – audité.....	28
--	----

1.4.2. Relation client de l'audit - auditeur.....	29
---	----

1.4.3. Relation auditeur - audité	30
---	----

Section 2 : Importance des tableaux de bord de performance opérationnelle	31
--	-----------

2.1 Définitions et types de tableaux de bord.....	31
---	----

2.1.1 Définitions du tableau de bord.....	31
---	----

2.1.2 Les types du tableau de bord :	31
2.1.2.1 Le tableau de bord operationnel	32
2.1.2.2 Le tableau de bord stratégique	32
2.1.2.3 Le tableau de bord de gestion	32
2.2 L'utilité d'un tableau de bord opérationnel	33
2.2.1 Suivi des performances	33
2.2.2 Visualisation des données	33
2.2.3 Communication interne	33
2.2.4 Détection des tendances	34
2.2.5 Alignement des objectifs	34
2.3 L'élaboration du tableau de bord	34
2.3.1 Définir les objectifs et les resultats à attendre	35
2.3.2 Identifier les indicateurs clés de la performance	35
2.3.3 Sélectionner vos sources de données	35
2.3.4 Choisir un outil de création du tableau de bord adapté à vos besoins	36
2.3.5 Créer la présentation visuelle	36
2.3.6 Surveiller les données et optimiser	36
2.4. Le choix des indicateurs	36
2.4.1 Les différents niveaux des indicateurs	36
2.4.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur de pilotage	37
2.4.3 Définition des normes et des seuils d'alerte	38
2.5 Les avantages et les limites d'un tableau de bord operationnel	38
2.5.1 Ses principaux avantages	38
2.5.2. Ses limites ou contraintes	39
2.6 Illustration des tableaux de bord opérationnels à travers différentes fonctions	39
2.6.1 Le tableau de bord des achats	39

2.6.1.1	Adaptation du Tableau de Bord aux Besoins de l'Entreprise	39
2.6.1.2	Principaux Indicateurs de Performance	40
2.6.1.2	Outils de Pilotage pour le Tableau de Bord Achats.....	40
2.6.2	Le tableau de bord RH.....	41
2.6.2.1	Objectifs du tableau de bord social.....	41
2.6.2.2	Indicateurs de performance RH.....	41
2.6.2.3	L'importance de fixer des indicateurs RH	41
2.6.3	Le tableau de bord logistique.....	41
2.6.3.1	Les composants fondamentaux du tableau de bord logistique	42
2.6.3.2	La création d'un tableau de bord logistique	42
2.6.4	Tableau de bord de production	43
2.6.4.1	L'importance Cruciale d'un Tableau de Production Efficace	43
2.6.4.2	Types de tableau de production	43
	Conclusion	45

Chapitre III : audit des tableaux de bord de la performance opérationnel cas de Fruitil Coca Cola

	Introduction.....	46
	Section 1 : Présentation de l'entreprise Fruitil Coca-Cola	46
1.6	Historique de Coca-Cola.....	46
1.7	Histoire de Fruitil Coca-Cola	47
1.8	Organisation de l'entreprise Fruitil Coca-Cola	49
1.8.1	Direction Générale	50
1.8.2	Direction Commerciale	50
1.8.3	Direction des Ressources Humaines.....	50
1.3.4	Direction Finance & Contrôle de Gestion	50
1.3.5	Direction Industrielle	51

1.3.6 Direction Qualité.....	51
Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête	51
1- Évaluation de la structure de contrôle de gestion et de l'usage des tableaux de bord chez Fruital Coca-Cola.	51
2- Conception et structure du tableau de bord opérationnel	53
3- Couverture des domaines opérationnels	56
4- Analyse et gestion des écarts dans le tableau de bord opérationnel	57
5- Evaluation des représentations graphiques dans les tableaux de bord opérationnels	59
6- Evaluation de l'accès au tableau opérationnel.....	60
7- Evaluation et rectification des tableaux de bord opérationnels.....	61
Section 3 : Analyse des résultats.....	63
3.1 Les forces et faiblesses constatées au sein de Fruital Coca-Cola	63
3.1.1 Les faiblesses	63
3.1.2 Les forces.....	64
3.2 Les recommandations	65
Conclusion	67
Conclusion générale.....	68

Bibliographie

Liste des tableaux et figures

Table des matières

Annexes

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences financière et comptabilité

Master : Audit et Contrôle de Gestion

Questionnaire

Mes dames et messieurs

Je suis une étudiante à la faculté des Sciences économiques, Commerciales et des sciences de Gestion UMMTO, préparant un questionnaire pour le mémoire de fin d'étude intitulé Audit des tableaux de bord de performance opérationnelle au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola .

Je pris de bien vouloir répondre à ces questions qui portent sur le degré de maitrise des tableaux de bord de la performance opérationnelle.

Je sollicite votre aimable participation afin de remplir ce questionnaire, et de répondre avec rigueur et impartialité.

Merci pour votre contribution.

1- A Fruital Coca-Cola avez-vous un service de contrôle de gestion ?

Oui	
Non	

2- Travaillez-vous actuellement avec un tableau de bord ?

Oui	
Non	

3- Utulisez-vous un tableau de bord opérationnel au sein de votre entreprise ?

Oui	
Non	

4- Si oui, quels sont les raisons principales qui vous ont conduits à mettre en place ce tableau de bord ?

5- Avez-vous identifié des objectifs clairs que le tableau de bord opérationnel doit atteindre ?

Les objectifs sont clairement définis.		
Les objectifs ne sont pas encore déterminés.		
Nous avons une idée générale mais pas de définition précise.		

6- Sur quelle base les KPIs sont-ils choisis ?

Ils sont dérivés des objectifs stratégiques de l'entreprise.		
Ils sont sélectionnés par les chefs de département.		
Ils sont recommandés par des consultants externes.		

7- D'où proviennent majoritairement les données alimentant votre tableau de bord ?

Manuellement par les employés.		
Automatiquement via des systèmes intégrés.		
Combinaison manuelle et automatique.		

8- À quelle fréquence les indicateurs de votre tableau de bord sont-ils révisés ou mis à jour?

En continu / en temps réel		
Quotidiennement		
Hebdomadairement		
Mensuellement		
Annuellement		

9- Les informations sont-elles organisées logiquement et de manière intuitive ?

L'organisation est excellente		
Assez bien organisée, mais certains éléments peuvent prêter à confusion		
l'organisation est difficile à suivre.		

10- Quelle approche suivez-vous pour la conception du tableau de bord opérationnel ?

Utilisation de modèles de conception éprouvés.		
Création personnalisée en fonction des exigences spécifiques.		

11- Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour construire le tableau de bord opérationnel ?

Un logiciel de tableau de bord dédié (par ex. Tableau, Power BI).		
Des outils bureautiques standards (par ex. Excel).		
Autres solutions personnalisées ou développées en interne.		

12- Quels aspects opérationnels votre tableau de bord couvre-t-il ?

Production et qualité		
Logistique		
Maintenance et sécurité		
Ressources humaines et performance de la personne		
Vente		
Achats et gestion des fournisseurs		
Tous les domaines mentionnés		
Seulement certains domaines spécifiques		
Autres		

13- Comment les écarts sont-ils identifiés dans le tableau de bord ?

Des symboles ou des couleurs spécifiques indiquent des écarts positifs, négatifs ou nuls.		
Les écarts sont indiqués par des chiffres et des pourcentages à côté des objectifs.		
Une combinaison des symboles/couleurs et des chiffres/pourcentages est utilisée.		
Il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour les écarts ; ils doivent être calculés manuellement.		
Autre méthode.		

14- Comment interprétez-vous les écarts positifs dans votre tableau de bord opérationnel ?

Comme des signes de surperformance ou d'efficacité supérieure aux attentes.		
Comme des résultats favorables qui peuvent nécessiter une validation pour assurer leur exactitude.		
Nous n'accordons pas de signification particulière aux écarts positifs sans analyse complémentaire.		

15- Quelle est la procédure suivie en cas d'écart négatif ?

Analyse immédiate des causes et mise en œuvre d'actions correctives.		
Révision périodique lors de réunions de performance pour décider des mesures à prendre.		
Pas de procédure standardisée ; les écarts négatifs sont traités au cas par cas.		

16- Quels types de graphiques utilisez-vous principalement dans votre tableau de bord opérationnel ?

Diagrammes à barres ou à colonnes		
Graphiques en lignes ou en courbes		
Camemberts ou diagrammes circulaires		
Histogrammes		
Cartes thermiques ou cartes géographiques		
Tableaux de bord avec indicateurs (jauges, compteurs)		
Autres		

17- Comment évaluez-vous la lisibilité et la clarté des graphiques de votre tableau de bord opérationnel ?

Très clairs et facilement interprétables		
Assez clairs avec quelques éléments qui pourraient être améliorés		
Confus ou surchargés et nécessitent une simplification		

18- Qui sont les principaux utilisateurs du tableau de bord opérationnel dans votre organisation ?

Cadres supérieurs et dirigeants		
Managers et chefs d'équipe		
Opérateurs et employés sur le terrain		
Analystes de données		
Autres		

19- Comment l'accès au tableau de bord est-il géré et quelle est la perception des utilisateurs sur la sécurité de leurs données ?

Accès contrôlé avec authentification et les utilisateurs se sentent en sécurité		
Accès assez restreint, mais des préoccupations sur la sécurité existent		

20- Comment évaluez-vous la clarté des indicateurs présentés dans le tableau de bord opérationnel pour tous les utilisateurs ?

Les indicateurs sont très clairs et compréhensibles par tous.		
Les indicateurs sont assez clairs, mais présentent quelques ambiguïtés.		
Les indicateurs ne sont pas clairs et nécessitent des formations pour être compris.		

21- Des améliorations ou des ajustements sont-ils régulièrement apportés aux tableaux de bord en fonction des retours des utilisateurs ?

Oui	
Non	

22- Avez-vous déjà rencontré des problèmes de fiabilité ou des erreurs dans les données présentées par le tableau de bord

Jamais rencontré de problèmes de données.		
Parfois, certaines données semblent incorrectes ou erronées.		
Régulièrement, il y a des incohérences ou erreurs dans les données		

23- Quels types de problèmes techniques avez-vous expérimenté avec le tableau de bord opérationnel ?

Aucun problème technique notable.		
Des problèmes mineurs qui ont été rapidement résolus.		
Des complications techniques fréquentes qui affectent l'utilisation		

Annexes

	MTD in KLC				Var in kLC			
	ACT	FC1	BP	PY	FC2	FC1	BP	PY
Logistic function cost								
Personnel costs								
Maintenance cost								
Warehouse rentals								
Fuel								
Vehicles maintenance								
Vehicles rentals								
Insurance costs								
External services								

Personnel cost			
Production Salaries G&A technical and engineering			
Industrial maintenance			
Supplies Consommables			
Office supplies Fournitures de bureau			
External services Achat de prestation			
Supplies qse			
Rentals Location terrain et equipements			
Insurance			
Personnel transportation cost			
Travel & meals & entertainment			
Telecommunications			
Tax			
Fees			
Documentation			
Other manufacturing cost			
Manufacturing cost			
Rentings Hotfil Line			
Industrial depreciation			
Transformation cost			

Résumé

Ce mémoire se penche sur l'utilisation et l'efficacité des tableaux de bord de performance opérationnelle chez Fruital Coca-Cola en Algérie. L'objectif est d'évaluer ces outils essentiels pour déterminer s'ils contribuent réellement à la surveillance des performances de l'entreprise et à la prise de décisions éclairées. L'analyse portera sur la conception des tableaux de bord, la pertinence et la mise à jour des indicateurs clés de performance, ainsi que sur la capacité des employés à utiliser ces données dans leur travail quotidien. En explorant ces aspects, le mémoire vise à identifier les points forts et les domaines à améliorer afin d'accroître l'efficacité des tableaux de bord dans le soutien des opérations de l'entreprise.

ملخص

حذناول هزه الأَطشوحأ اسخذاو وفعانأأ نحاأ قأاط الأءاء انخساعأأ فأ شسكاأ Fruital Coca-Cola فأ انجسائش. انهذف هأ حقأأ هزه الأءواأ الأساسأأ نأأأأأأ أأ ارا كاأأ حساهأ حقا فأ أأاقأأ أءاء الأعال واهأار قساساأ أأسأأأ. وسأشكص عهأ صأأأ نحاأ انعهأأأ، وأذأ أالناأ أوشساأ الأءاء انشأأأأ وحاأأأأ، بالأصاأ ان قنسة انظفأ هزه انبأاناأ فأ عهأأ انبأأ. أأن أالل اسأكشاف هزه انجبانأ، أأذف الأَطشوحأ ان حأأأ نقاأ انفة انأهأأ عهأ اسخذاو وأأالل انأسأأأ أأ صأاءة فعانأأ نحاأ انعهأأأ فأ أأ انعهأأ انأاسأأ.

Abstract

This dissertation examines the use and effectiveness of operational performance dashboards at Fruital Coca-Cola in Algeria. The goal is to evaluate these essential tools to determine whether they truly contribute to monitoring business performance and making informed decisions. The analysis will focus on the design of dashboards, the relevance and updating of key performance indicators, as well as the ability of employees to use this data in their daily work. By exploring these aspects, the dissertation aims to identify strengths and areas for improvement in order to increase the effectiveness of dashboards in supporting business operations.

Glossaire

Tableaux de bord opérationnel, audit, indicateurs clés de performance, outils de prise de décisions.