



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieure De Comptabilité (ISC)

**Diplôme D'Etudes Supérieures Et Spécialisées En Audit Et Contrôle De
Gestion**

17^{ième} Promotion

Mémoire de 3^{ième} cycle

Thème

*Contribution à l'élaboration d'un tableau de bord de
gestion à la société les Grands Moulins de Dakar - cas
du magasin farine*



Présenté par : Cédric Hervé KOFFI

Directeur de Mémoire

M. Souleymane
BOUSSO

Maître de stage

M. Maurice DIOUF

ore 2006

DEDICACE

Au Seigneur Tout-puissant

Qui m'a donné la santé et la force de mener ce travail à terme,

A mon Père KOFFI Ignace et à ma mère KONE Awa,

Ceux-là même grâce à qui je suis sur la terre des hommes. Ce mémoire pour récompenser tous les efforts dont vous avez fait preuve à mon égard. Vous avez et continuez à œuvrer pour notre réussite. Que le Seigneur vous rende grâce et vous accorde une vie encore plus longue, afin que vous puissiez bénéficier du fruit de vos années de sacrifices.

A mes frères et sœurs,

Que ce mémoire soit pour vous un exemple à suivre afin que demain vous en fassiez mieux. Puissiez-vous au travers de votre engagement au travail, toujours donner la joie à nos parents.

REMERCIEMENTS

Nous transmettons nos remerciements, à tous ceux qui de près ou de loin nous ont aidé à élaborer ce mémoire. Nos pensées vont particulièrement, à l'endroit :

- de mon Père KOFFI Ignace et de ma Mère KONE Awa ; encore une fois merci pour tout ;
- de mon petit frère KOFFI Yannick, que Dieu te garde ;
- de ma « Maman » Mme KOFFI née TANOHI Joséphine, je n'oublierais jamais tout ce que tu as pu faire pour moi ;
- de M. AKA Anoh, on ne peut pas franchement avoir deux Tontons comme toi, merci beaucoup ;
- de la famille GAYE, mes tuteurs ici à DAKAR, merci pour votre chaleureux accueil ;
- de M. Moussa YAZI, ex-Responsable du programme de DESS Audit et Contrôle de Gestion ; merci pour tout ce savoir que vous nous avez transmis ;
- de M. Souleymane BOUSSO, notre Directeur de mémoire, pour son soutien et ses conseils ;
- des Responsables de la société les Grands Moulins de Dakar (GMD), qui nous ont permis d'effectuer un stage au sein de leur société ;
- de M. Maurice DIOUF, notre responsable de stage, qui a été toujours disponible et nous a aidé à parfaire nos connaissances théoriques sur le terrain ;
- de toute la classe de DESS Audit et Contrôle de Gestion, PROMOTION 17 ; que cette fraternité qui existe entre nous demeure de manière éternelle ;
- du bureau de l'AIC et à toute la communauté ivoirienne au CESAG ;
- de mes Oncles et mes Tantes ;
- de mes Sœurs de DAKAR : Danny, Anne Marie et Mireille, je ne crois pas vous oublier de si tôt ;
- de mes Frères du côté d'Abidjan, pour le soutien que vous m'avez apporté tout au long de cette formation ;
- de ADJOBI Judith, merci tu es Unique ;
- de ARZIKA Djamila, je ne peux t'oublier dans ces remerciements, merci de m'avoir aidé dans les moments difficiles ici à Dakar et de m'avoir permis de connaître quelque chose de beau et de merveilleux.

A tous ceux qui m'ont aidé, et dont le nom ne figure pas sur cette page, sachez que je vous porte en mon cœur, merci.

LISTE DES ABREVIATIONS

CG	: Contrôle de Gestion
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAF	: Direction Administrative et Financière
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion
DG	: Direction Générale
DI	: Direction Industrielle
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DQ-21	: Démarche Qualité pour le 21 ^{ème} siècle
GMD	: Grands Moulins de Dakar
ISC	: Institut Supérieur de comptabilité
LTR	: Lettre de Transport Routier
PCA	: Président du Conseil d'Administration
RCCM	: Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
SI	: Système d'Information
TB	: Tableau de Bord

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

Figure 1 : Objectifs - Variables clés - plans d'actions	25
Figure 2 : Schématisation de la démarche.....	35
Figure 3 : Représentation des activités du magasin farine.....	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de choix des indicateurs.....	28
Tableau 2 : Tableau des préoccupations et des besoins en information.....	34
Tableau 3 : Tableau des mesures et des bases de données des indicateurs.....	35
Tableau 4 : Tableau représentant les forces et les faiblesses du TB existant.....	50
Tableau 5 : Tableau des préoccupations et des besoins en information du CG.....	62
Tableau 6 : Tableau des indicateurs et leur objectif.....	65
Tableau 7 : Tableau des mesures et des bases de données des indicateurs.....	66
Tableau 8 : Tableau récapitulatif des indicateurs et leur base de comparaison.....	69
Tableau 9 : Fiche-indicateur.....	70
Tableau 10 : Application de l'indicateur N°1.....	72
Tableau 11 : Application de l'indicateur N°2.....	73
Tableau 12 : Application de l'indicateur N°3.....	75
Tableau 13 : Application de l'indicateur N°4.....	77
Tableau 14 : Tableau de bord du magasin farine.....	79

Table des matières

DEDICACE -----	I
REMERCIEMENTS -----	II
LISTE DES ABREVIATIONS -----	III
TABLE DES ILLUSTRATIONS -----	IV
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE -----	11
CHAPITRE I : LE TABLEAU DE BORD -----	11
INTRODUCTION -----	11
1.1 Définition du tableau de bord-----	11
1.2 Le rôle du tableau de bord -----	13
1.3 Du tableau de bord traditionnel au tableau de bord prospectif-----	15
1.3.1 Le tableau de bord financier -----	15
1.3.2 Le tableau de bord de gestion -----	16
1.3.3 Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard -----	16
CONCLUSION -----	18
CHAPITRE II : DEMARCHE GENERALE D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD -----	19
INTRODUCTION -----	19
2.1 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord de gestion-----	19
2.1.1 La démarche selon Pierre VOYER ² -----	19
2.1.2 La démarche selon Armand DAYAN -----	24
2.1.3 La démarche selon Caroline SELMER -----	26
2.2 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif-----	27
2.3. Synthèse des différentes méthodologies -----	30
CONCLUSION -----	31
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE -----	31
INTRODUCTION -----	31
3.1 Notre méthodologie -----	31
3.2. Méthodes de collecte des données -----	36
CONCLUSION -----	37
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE -----	38
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE -----	40
CHAPITRE I : PRESENTATION DES GMD -----	41
INTRODUCTION -----	41

1.1	Présentation générale de l'entreprise -----	41
1.1.1	Historique -----	41
1.1.2	Statut juridique des GMD -----	42
1.1.3	Les missions des GMD -----	43
1.1.4	Les ressources humaines des GMD -----	43
1.1.5	Organisation de l'entreprise -----	43
1.2.	Présentation du magasin farine -----	44
1.2.1	Généralités -----	44
1.2.2	Les objectifs du magasin farine -----	46
1.2.3	Organisation et ressources humaines du magasin farine -----	46
CONCLUSION -----		47
CHAPITRE II : ANALYSE DE L'EXISTANT -----		48
INTRODUCTION -----		48
2.1	Description du tableau de bord existant -----	48
2.2	Analyse du tableau de bord existant -----	49
2.3	Analyse des résultats -----	50
2.3.1	Analyse des faiblesses du tableau de bord existant -----	50
2.3.2	Analyse des forces du tableau de bord existant -----	51
CONCLUSION -----		51
CHAPITRE III : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE MAGASIN FARINE -----		52
INTRODUCTION -----		52
3.1	Prise de connaissance générale du magasin farine -----	52
3.1	Analyse des facteurs clés de succès du projet -----	52
3.2	Etudes des activités du magasin farine -----	56
3.3	Elaboration du tableau de bord du magasin farine -----	59
3.3.1	Détermination des préoccupations de gestion du CG -----	59
3.3.2	Choix des indicateurs -----	62
3.3.3	Détermination des mesures et des sources d'information -----	65
3.3.4	Choix des référentiels ou bases de comparaison -----	66
3.3.5	Illustration de la fiche-indicateur -----	68
3.4	Mise en forme du tableau de bord du magasin farine -----	77
3.4.1	L'informatisation et le format final du tableau de bord -----	77
3.4.2	Le tableau de bord du magasin farine -----	77
CONCLUSION -----		80

3.5	Recommandations	81
	CONCLUSION GENERALE	84
	BIBLIOGRAPHIE	85
	ANNEXES	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

- **CONTEXTE GENERAL**

Pour faire face à une concurrence toujours plus vive, pour répondre aux fluctuations plus ou moins brusques de l'environnement économique ou des tendances du marché, ou encore pour répondre aux attentes de leurs clients et actionnaires, les entreprises de production de biens ou de services cherchent en permanence à améliorer leur organisation et leurs opérations. Ceci les conduit à réorganiser fréquemment tout ou partie de leurs systèmes. Il s'agit ainsi de pouvoir répondre rapidement à des impératifs de qualité, de coût, de délai, d'innovation, de flexibilité et de réactivité, qui sont aujourd'hui les leviers majeurs de la performance. Cela suppose une excellente maîtrise des flux financiers, de matières, d'information et de décision et une très bonne coordination des activités, tant en interne que dans les relations avec les partenaires (fournisseurs, sous-traitants, co-contractants, etc.).

Ces problèmes de réorganisation des systèmes de l'entreprise sont fréquents de nos jours. L'élaboration de nouveaux systèmes d'aide à la gestion devient donc de plus en plus quasi indispensable. Les entreprises, quand elles ne peuvent pas les élaborer elles mêmes, font appel à des consultants externes, experts dans le domaine concerné, pour le faire.

L'une des autres raisons qui poussent les entreprises à l'élaboration de nouveaux systèmes d'aide à la gestion, est la recherche de la performance. L'importance de la performance a fait apparaître la gestion de la performance comme une étape indispensable pour les entreprises en quête de satisfaction. En effet, l'objectif nouveau de la gestion de la performance, est de permettre aux entreprises d'éviter de perdre du temps et de l'argent dans de coûteux dysfonctionnements. Cet objectif quoique ambitieux, attire bon nombre d'entreprises à améliorer leur système de gestion de la performance.

Il ne saurait y avoir un système de gestion de la performance efficace, sans une bonne articulation des informations au sein de l'entreprise. Le système d'information de gestion (SI) d'une entreprise, constitue la base de toutes activités managériales.

Il est, ce sur quoi l'on se base afin de concevoir tout outil permettant la gestion de la performance. En effet on ne peut penser gérer la performance sans concevoir des outils efficaces et adaptés à cet effet. Le faire, reviendrait à la conduite d'une voiture par temps de brouillard, sans direction assistée et sans feux de signalisation. Le manque de visibilité rendrait

extrêmement difficile toute tentative de changement de direction et l'absence de feux de signalisation conduirait directement à la catastrophe. Aussi, dans le but d'atteindre leurs objectifs de performance, plusieurs entreprises exploitent aujourd'hui divers outils de gestion en ce qui concerne la gestion de la performance. Parmi ces applications, nous pouvons citer :

- la consolidation financière,
- le reporting de gestion,
- les tableaux de bord de gestion.

Notre intérêt sera porté tout au long de ce mémoire, sur le tableau de bord de gestion, qui est en fait, l'objet de notre étude.

Cette dernière application qui est un outil d'aide au pilotage de la performance, est apparue d'abord dans les pays développés, au sein des entreprises industrielles, pour qui la gestion de la performance occupe une place très importante. L'une des réalités des entreprises industrielles, c'est que l'univers de la production présente une particularité : les erreurs et les dérapages se payent cher et cash. Un mauvais rendement ou une non motivation du personnel se répercute immédiatement sur les coûts de revient. Un non respect des délais génère immédiatement des coûts supplémentaires et des problèmes avec les clients. Ainsi, les responsables des entreprises industrielles, avaient besoin d'instruments pouvant leur permettre de maîtriser leur univers de production, empêchant ainsi erreurs et autres dysfonctionnements d'entraîner l'entreprise à sa perte. L'utilisation du tableau de bord ne s'est pas limitée aux seules entreprises industrielles. L'outil s'est adapté dans le temps à divers types d'entreprises notamment dans les entreprises de services, dans les hôpitaux et même dans les services publics.

Si cet outil de gestion est assez bien perçu dans les pays développés, cela n'est pas le cas dans les pays en voie de développement. En effet, les pays en voie de développement sont confrontés à un sérieux problème de communication. Bon nombre de responsables ne savent pas utiliser les différents outils de gestion, dont le tableau de bord. Ces responsables sont mal renseignés sur ce qu'est le tableau de bord et le perçoivent non pas comme un outil d'aide à la gestion, mais plutôt comme un outil de surveillance de leur tâche. Cette mauvaise perception de l'outil, ne permet pas une utilisation pertinente de la part des responsables. Ceux-ci, soit les utilisent mal, ou tout simplement, ne les utilisent pas. Ainsi des sommes colossales sont dépensées par des entreprises pour l'élaboration de tableaux de bord, qui n'auront pas le rendement attendu, puisqu'ils sont mal ou pas utilisés.

- **CONTEXTE SPECIFIQUE**

Les Grands Moulins de Dakar (GMD), n'échappent pas aux réalités des entreprises industrielles et à celles des entreprises africaines.

Localisée dans la zone industrielle du port de Dakar, la société les GMD, est une entreprise de fabrication de farine à base de blé. Elle est représentée à l'intérieur du pays par des dépôts ayant la charge de la distribution des sacs de farine et des sacs d'aliments de bétail. Le blé, élément principal de la fabrication, est importé. Il est réceptionné puis transformé en farine à l'aide de machines industrielles modernes. La farine obtenue de cette transformation est ensachée ou stockée, au sein des GMD, dans le magasin farine. Cette farine peut être soit livrée immédiatement aux acheteurs, soit expédiée vers les dépôts. La bonne marche de tout ce circuit, est très influencée par la performance du magasin farine qui constitue en quelque sorte la clé de voûte de tout ce circuit. Il nécessite donc un suivi pertinent et permanent, pour une meilleure performance.

Les responsables des GMD, dans le but d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en ce qui concerne le magasin farine, ont élaboré plusieurs outils permettant le suivi du dit magasin.

Le Contrôleur de Gestion (CG) n'est pas resté en marge des autres responsables. En effet, afin d'avoir une vision plus claire des activités du magasin farine, il a élaboré un tableau de bord lui permettant d'effectuer un suivi des activités du magasin farine. Il disposait ainsi d'informations lui permettant d'effectuer son suivi. Cependant, il est devenu de plus en plus inopérant. En effet, ce tableau de bord, est structuré en plusieurs autres tableaux. Il ne dispose pas d'indicateurs pertinents, pouvant mettre en évidence rapidement les éventuels dysfonctionnements et fournit les informations mensuellement. Cette situation n'est pas sans conséquences sur la gestion du magasin farine. Il en résulte les conséquences suivantes :

- la mesure et l'analyse des résultats ne se font pas au moment opportun,
- la remontée des informations apparaissant dans le tableau de bord se fait difficilement,
- l'appréciation de la performance du magasin farine se fait difficilement.

Ces conséquences ne sauraient rester sans solutions. Il faudrait trouver des moyens qui pourront les atténuer, voir les éliminer. L'élaboration d'un nouvel outil de gestion, pourrait en être une solution. Nous pourrions en outre :

- réorganiser le SI existant,
- effectuer une mise en place d'un système de reporting afin d'avoir des informations utiles et pertinentes au moment opportun,
- améliorer le tableau de bord existant,
- élaborer un nouveau tableau de bord permettant le suivi journalier du magasin farine.

L'élaboration d'un nouveau tableau de bord de suivi des activités du magasin farine nous apparaît comme étant la solution la plus opportune. Cela, sans porter de discrédits sur les autres solutions que nous avons proposées.

- **PROBLEMATIQUE**

L'idée de l'élaboration d'un nouveau tableau de bord, est un choix du CG. Ce dernier, voulant un instrument plus pratique lui permettant d'éviter toute déconvenue, a décidé de l'élaboration d'un nouveau tableau de bord, incluant de nouveaux indicateurs, plus pertinents et qui répondront aux objectifs suivants :

- d'identifier plus rapidement les éventuels dysfonctionnements tels les erreurs de production, les risques de détournements de sacs de farine,
- de maîtriser la consommation des sacs pour l'ensachage,
- de s'assurer de la cohérence entre la farine produite et celle réellement ensachée,
- de mieux appréhender la motivation du personnel.

Le tableau de bord est défini par LEROY (LEROY, 1998 :7) comme étant une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte. BESCOS & al. (1997) vont plus loin en définissant le tableau de bord comme un outil qui permet à un responsable d'avoir connaissance à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus. C'est un outil d'aide au pilotage et d'aide à la décision. Le tableau de bord, tel que défini par ces deux (2) auteurs, nous apparaît donc comme un instrument de :

- mesure des performances par rapport aux objectifs fixés au préalable,
- diagnostic afin d'identifier les zones de faiblesses,
- motivation et suivi,
- communication des performances et reporting.

Le nouveau tableau de bord que nous comptons élaborer, permettra donc au CG, de bénéficier d'un outil lui permettant d'effectuer toutes les mesures mentionnées dans les définitions précédentes. Cependant, il serait nécessaire de tenir compte de la particularité de la société les GMD avant d'entamer son l'élaboration, car la différence des activités entraîne une différence dans les tableaux de bord.

Ainsi les tableaux de bord utilisés par un établissement financier ne seront pas semblables à ceux utilisés par une entreprise industrielle.

Comment devons-nous donc élaborer le tableau de bord des activités du magasin farine ?

De cette question générale découle ces questions spécifiques :

- quelle est la démarche d'élaboration des tableaux de bord ?
- quels changements apporter à la méthodologie d'élaboration et au contenu du tableau de bord pour en faire un outil de pilotage de la performance au sein des GMD ?
- quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord au sein d'une entreprise industrielle ?

Toutes ces questions nous permettront de définir le thème ou l'objet de notre étude à savoir :
« *Contribution à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion aux Grands Moulins de Dakar* »

• OBJECTIFS DE L'ETUDE

En nous proposant de contribuer à l'élaboration d'un tableau de bord permettant le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance, notre objectif est de proposer des pistes d'amélioration du processus d'élaboration de tableau de bord afin d'en faire un outil précieux d'aide à la décision et au pilotage de la performance. L'atteinte de ces objectifs passe par l'identification ou la compréhension :

- de la démarche à suivre pour l'élaboration d'un tableau de bord,
 - du contenu des tableaux de bord,
 - des caractéristiques ou particularités des tableaux de bord dans les entreprises industrielles,
 - de la pertinence de ces indicateurs dans le cadre de la gestion de la performance,
 - des facteurs déterminants à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration des tableaux de bord.
- **DELIMITATION DU SUJET**

Notre étude se limitera au magasin farine des GMD qui constitue une unité importante dans le système de cette entreprise. Il sera question pour nous d'élaborer le tableau de bord du contrôleur de gestion qui lui permettra le suivi des activités du magasin farine. Ce tableau de bord devra permettre en outre de contribuer à la gestion de la performance du magasin. Il pourra aussi servir de modèle à l'élaboration d'autres tableaux de bord dans le futur.

- **INTERETS DE L'ETUDE**

Pour les GMD

Cette étude revêt un intérêt particulier pour l'entreprise du fait que le tableau de bord permettra ainsi aux responsables de production du magasin farine, au contrôleur de gestion et aux différents responsables des GMD de disposer de mesures plus concrètes, plus parlantes pour éclairer leurs décisions au quotidien.

Elle leur permettra aussi d'avoir un outil de gestion de la performance adapté à leurs besoins et attentes.

Pour nous-mêmes

Elle nous permettra d'appréhender au mieux les différents aspects de la gestion de la performance que nous connaissons théoriquement et de maîtriser la démarche d'élaboration d'un tableau de bord

- **NOTRE METHODOLOGIE**

Nous aborderons notre sujet en deux (2) parties. La première, qui est une partie purement théorique, et la deuxième qui est l'étape pratique de notre travail.

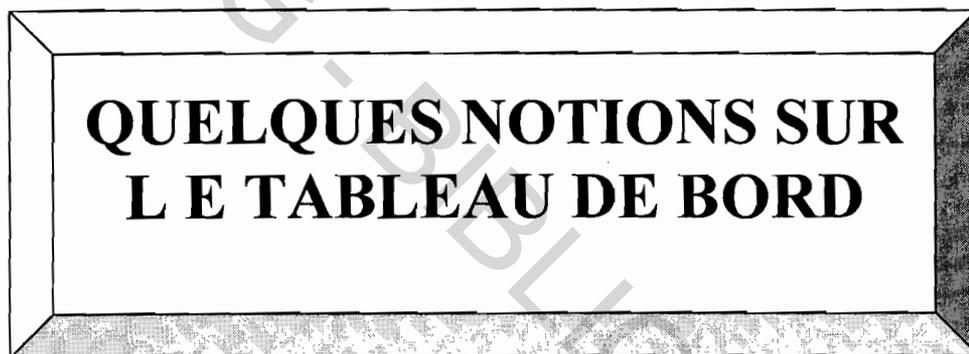
La partie théorique

Cette partie est indispensable à notre étude. Elle nous permettra par une revue de littérature, de mieux nous informer de ce que c'est que le tableau de bord. Nous étudierons les théories de différents auteurs qui ont écrit sur le tableau de bord. Nous analyserons l'une après l'autre, leur définition et leur méthodologie. Cette analyse nous permettra de faire ressortir un modèle méthodologique, qui nous guidera pour la conduite de notre mission.

La partie pratique

Comme son nom l'indique, nous allons au cours de cette partie, effectuer l'élaboration proprement dite du TB du magasin farine. Nous nous aiderons en ce sens, des analyses que nous avons faites au cours de la première partie.

Nous terminerons par formuler des recommandations à l'endroit des GMD en général et à l'endroit du CG en particulier.



**QUELQUES NOTIONS SUR
LE TABLEAU DE BORD**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La complexité croissante des systèmes de production dans les entreprises industrielles, impose aux responsables une très lourde responsabilité quant au suivi de leurs activités. Dans ce contexte, disposer d'un tableau de bord précis et bien adapté à sa fonction est un atout certain pour optimiser la qualité de ses services. Cependant, disposer d'un tableau de bord précis et bien adapté à sa fonction ne se réalise pas du jour au lendemain. Dans notre cas, l'élaboration du tableau de bord du magasin farine des Grands Moulins de Dakar passe avant tout par la parfaite connaissance de l'outil.

Le tableau de bord a été l'objet de plusieurs réflexions de la part de différents auteurs. Cette première partie qui est la phase théorique de notre travail, consistera pour nous, tout d'abord, de développer les idées de différents auteurs sur le sens même du tableau de bord. Ensuite, nous étudierons différentes approches méthodologiques d'élaboration de tableau de bord afin de faire ressortir un modèle d'analyse qui nous guidera tout au long de notre mission.

La mise en œuvre du modèle d'analyse nécessitera l'élaboration d'outils de collectes de données que nous devons définir et analyser.

CHAPITRE I : LE TABLEAU DE BORD

INTRODUCTION

Nous allons au cours de cette première partie, définir le concept de tableau de bord. Pour le faire, nous développerons quelques théories empruntées à des auteurs différents. Nous tirerons de cette étude une synthèse des définitions que nous aurons à étudier. Cette partie de notre travail, permettra au lecteur de s'imprégner de la notion de tableau de bord et d'avoir une vision assez éclairée sur sa définition et sa conception. Elle l'aidera à mieux comprendre notre présent mémoire

1.1 Définition du tableau de bord

Encore aujourd'hui, bon nombre de dirigeants d'entreprise ont une mauvaise connaissance du tableau de bord. Pourtant, la bonne utilisation de l'outil passe avant tout par sa parfaite connaissance.

Le tableau de bord tel que défini par le dictionnaire le petit Larousse illustré 1996, apparaît comme étant un ensemble d'appareils de contrôle placé devant le pilote ou le conducteur, lui permettant de surveiller la marche de son véhicule ; il est aussi défini par ce même dictionnaire comme étant un ensemble de renseignements, statistiques et graphiques permettant, dans une entreprise, de vérifier la bonne marche des différents services.

Cette conception du tableau de bord quoi que parfaitement illustrée, est très limitée et assez démodée car elle ne met pas réellement l'accent sur des aspects encore importants du tableau de bord. Elle montre le tableau de bord uniquement, comme un outil de surveillance d'une tâche. En effet l'évolution du monde du travail a donné au tableau de bord d'autres prérogatives dont le pilotage et l'aide à la décision. Cette idée développée par BESCOS montre le tableau de bord comme un outil qui permettrait le pilotage de la gestion en fournissant de manière périodique des informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Il apparaît pour le responsable comme un outil d'aide au management. Il permet à un responsable de prendre des décisions en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques.

Danielle BOIX et Bernard FEMINIER (2003, 2004 ; 4) vont plus loin en définissant trois dimensions pour le tableau de bord en tant que outil d'aide au management. Selon eux, le tableau de bord serait un outil d'aide au management comprenant trois (3) dimensions afin de :

Piloter : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il est une représentation réduite (un service, une direction ...). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Animer : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne le sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels.

Organiser : par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'actions qui vont lui permettre d'atteindre les objectifs fixés, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Ces différentes définitions montrent le tableau de bord comme un outil destiné uniquement à être utilisé par un responsable. Ce qui n'est pas vraiment le cas, car bon nombre de personnes, peuvent trouver utile l'utilisation du tableau de bord.

Ces définitions ne mettent l'accent que sur la fonction ou le rôle du tableau de bord. Elles ne s'attardent pas vraiment sur les composantes du tableau de bord que sont les indicateurs. L'indicateur est un élément de gestion qui permet de mesurer effectivement les niveaux de performance d'un projet ; il doit être fidèle et représentatif de l'objectif.¹

Daniel BOIX et Bernard FEMINIER (2003, 2004 ; 3), dans leur définition du tableau de bord, nous montrent que les tâches du tableau de bord, dépendent fortement de ces indicateurs. Selon

¹ Cours de contrôle de gestion année 2005-2006

eux, ceux-ci doivent être, présentés de manière synthétique. Cette représentation synthétique permettrait à l'utilisateur de manipuler plus facilement, le tableau de bord.

Pour LEROY (1998 :7) ; « le tableau de bord de gestion est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Ces deux dernières définitions, nous montrent l'importance qu'ont les indicateurs dans le tableau de bord. Ils sont l'objet du tableau de bord, car se sont eux qui permettent véritablement son utilisation. Cependant, seule une représentation synthétique des indicateurs ne suffirait pour permettre à un responsable, une utilisation efficace du tableau de bord. Il faudrait qu'en plus d'avoir une représentation synthétique et pédagogique, comme le disent les auteurs BOIX et LEROY, que ces indicateurs puissent être utiles et pertinents. En effet, nous constaterons que des indicateurs sans grande importance et sans aucune utilité pour le bénéficiaire, ne l'aideront pas à tirer un grand profit de son tableau de bord.

Comme nous pouvons le constater plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion de tableau de bord. Ces définitions ne sont pas les seules car il en existe encore d'autres. Cependant comme synthèse à ces différentes définitions, nous pouvons retenir que le tableau de bord est un outil de gestion contenant des indicateurs structurés pertinents et utiles. Il permet à son utilisateur quoi qu'il soit, le pilotage de sa gestion en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

L'un des objectifs du tableau de bord est le pilotage de la performance. Il apparaît en effet, comme un outil majeur dans la gestion de la performance. Il serait donc intéressant pour nous de nous intéresser au rôle du tableau de bord dans le processus de gestion de la performance.

1.2 Le rôle du tableau de bord

Les différentes définitions que nous venons de développer nous ont permis d'appréhender quelque peu les rôles du tableau de bord. Elles nous ont montré le tableau de bord comme un outil d'aide à la décision, un outil d'aide à la prévision, ou encore, comme un outil de contrôle et de comparaison. Un nouvel objectif est assigné au tableau de bord, celui du pilotage de la performance. En effet, le tableau de bord permet de mesurer les performances par rapport aux objectifs. C'est un outil permettant de comparer de manière permanente les réalisations par rapport aux objectifs en vue d'en tirer des conclusions pertinentes.

Gérer la performance implique l'identification au plus vite des faiblesses ou dysfonctionnements qui apparaissent en vue de les corriger avant qu'elles n'entraînent la bonne marche de l'entreprise. Le tableau de bord dans sa mission de pilotage de la performance permet :

- d'identifier les zones de faiblesses qui apparaissent au cours de l'activité,
- d'effectuer un suivi des actions correctives à apporter à ces faiblesses,
- de faire remonter les informations : il permet la communication des performances et le reporting.

Pour Caroline SELMER (2003,92), la performance et le pilotage représentent les deux (2) angles de l'information décisionnelle devant figurer dans un tableau de bord. Selon elle, l'on devrait élaborer le tableau de bord dans un souci d'amélioration de la performance. La performance étant l'association de l'efficacité et de l'efficience, le tableau de bord devrait contenir, selon elle, des indicateurs d'efficacité et d'efficience. Cette notion de performance qui est associée au tableau de bord, est aussi illustrée par d'autres auteurs comme Armand DAYAN et al. Ce dernier dans le manuel de gestion volume 1 (2004, 875), stipule que l'utilisation du tableau de bord est apparue afin de répondre aux insuffisances des outils comptables et budgétaires dans le cadre du management de l'entreprise et de sa performance.

Cette utilisation a beaucoup aidé les responsables, qui y ont trouvé un moyen d'avoir en temps réel une vision synthétique sur la performance de leur unité.

Nous pouvons retenir globalement que le tableau de bord a un rôle très important dans le pilotage de la performance. Celui-ci permet d'avoir une vision permanente sur les activités de l'entreprise et il permet en outre, le suivi des facteurs clés de succès de l'entreprise. Il permet au responsable d'avoir des informations relatives à sa propre entité et ainsi, d'en assurer le contrôle et la maîtrise.

1.3 Du tableau de bord traditionnel² au tableau de bord prospectif

Depuis ses premières utilisations jusqu'à nos jours, le tableau de bord a connu plusieurs changements. Ainsi, plusieurs termes seront employés à la suite du 'tableau de bord'. Certains ouvrages nous parleront de tableau de bord financier, de tableau de bord de gestion tandis que d'autres plus récents nous parleront de tableau de bord prospectif.

Le tableau de bord financier fait partie de la génération du tableau de bord dit traditionnel.

1.3.1 Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est décrit par Carla MENDOZA & al (2002, 29) comme étant un agencement d'indicateurs financiers variés. Ces indicateurs permettraient une comparaison entre les résultats comptables du mois et ceux du mois et de l'année précédente afin d'en tirer des propositions pour les mois à venir.

Cette description montre que le tableau de bord financier, comme son nom l'indique, ne s'intéresse qu'à l'aspect financier des indicateurs. Il permet d'avoir une vue sur la gestion de l'entreprise, en ne tenant compte que des informations financières.

L'utilisation unique d'indicateurs financiers, donne des limites au tableau de bord financier. Cependant Carla MENDOZA & al dans son ouvrage 'Tableau de bord et balanced scorecards' nous montre deux (2) qualités du tableau de bord financier :

- ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes comme les groupes américains,
- ils permettent la circulation d'informations standardisées au sein du groupe et ainsi, une remontée à la fois rapide et homogène vers les supérieurs hiérarchiques. Ce qui facilite les comparaisons entre filiales.

Bien que comportant certains avantages, le tableau de bord financier est de moins en moins utilisé par certains responsables à causes des limites suivantes.

² Le tableau de bord ne prenant en compte que des indicateurs financiers

- dans son rôle de faire remonter les informations financières, il n'a d'utilité que pour la plus haute responsabilité de l'entreprise,
- le tableau de bord financier ne permet pas réellement le pilotage de l'entreprise. Il est plus un outil de suivi qu'un outil de pilotage,
- L'aspect purement financier de ces indicateurs ne permet pas aux responsables d'avoir une vue synoptique sur l'activité de l'entreprise. Car d'autres domaines non financiers, doivent être pris en compte en vue d'un pilotage parfait de l'entreprise.

Le tableau de bord financier n'apparaît donc pas comme un outil pertinent de pilotage et d'aide à la décision. L'utiliser, ne permettra pas à un responsable d'avoir une vue synoptique sur ses activités. Afin de répondre à ces différentes faiblesses, de nouveaux genres de tableau de bord seront développés.

1.3.2 Le tableau de bord de gestion

L'un des premiers objectifs assignés au tableau de bord de gestion est de permettre à un responsable de piloter son activité afin d'atteindre les objectifs retenus au préalable par la direction.

A la différence du tableau de bord financier qui n'a vraiment d'utilité que pour la plus haute personnalité de l'entreprise, le tableau de bord de gestion est un tableau de bord personnalisé à chaque responsable. On parle alors de réseau de tableau de bord. Il est élaboré en tenant compte des besoins et attentes des responsables. Cette caractéristique lui permet de fournir aux responsables, des informations relatives à leur gestion. Les indicateurs d'un tableau de bord de gestion, sont choisis en fonction des besoins en gestion des responsables et tiennent compte des objectifs retenus au préalable par la direction.

1.3.3 Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard

L'approche de KAPLAN & NORTON du tableau de bord, qui est le tableau de bord prospectif, s'apparente légèrement au tableau de bord de gestion du fait qu'il tienne compte lui aussi des objectifs préalablement définis par l'entreprise. Cependant, il cadre le choix de ses indicateurs sous quatre (4) axes. En effet, le balanced scorecard considère la performance de la société sous les angles financiers, client, processus interne et apprentissage.

➤ L'axe financier

Il consiste à sélectionner les indicateurs financiers les plus cohérents à la stratégie de l'entreprise et à son secteur d'activité.

Pour KAPLAN & NORTON (2003, 61) chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une relation de cause et d'effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

➤ L'axe client

Tout comme l'axe financier, les indicateurs retenus dans l'axe client tiennent compte eux aussi de la stratégie de l'entreprise. Cet axe permet d'identifier les segments du marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner. Les indicateurs de l'axe client devraient permettre de mesurer ou d'appréhender au mieux la performance vis-à-vis des clients. Cette performance peut se mesurer à travers la satisfaction des clients, leur fidélité etc.

➤ L'axe processus interne

Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus interne qui lui permet de répondre aux attentes des clients. L'axe processus interne du tableau de bord prospectif amène l'entreprise à maîtriser ses processus clés dans le but de répondre aux attentes des actionnaires et de leurs clients. Les indicateurs de cet axe visent en effet, à répondre aux attentes des actionnaires et de leurs clients.

➤ L'axe apprentissage organisationnel

Dernier axe du tableau de bord prospectif, cet axe a pour objectifs, les moyens et les facteurs qui permettent d'atteindre les objectifs des trois précédents axes. Il consiste au suivi à la fois de la compétence et de la motivation du personnel ; et aux performances des systèmes d'informations.

Il est nécessaire de préciser que ces axes sont liés entre eux. On ne peut élaborer un tableau de bord prospectif en tenant compte de seulement un (1) ou deux axes (2). Pour Carla MENDOZA & al, chacun de ces axes contiendrait un indicateur de résultat et de moyens engagés face aux résultats obtenus.

Il est donc temps de nous défaire de l'idée selon laquelle le tableau de bord ne serait qu'un simple outil de contrôle. C'est un outil qui occupe une place très importante dans la vie d'un gestionnaire moderne et qui va au-delà des fonctions de contrôle.

Sa conception est assez complexe et dépend surtout du choix du modèle de tableau de bord. Aussi, il faudrait, avant toutes tentatives d'élaboration d'un tableau de bord, que le gestionnaire appréhende au mieux la méthodologie d'élaboration de l'outil, qu'il soit prospectif ou de gestion.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater, la notion de tableau de bord a fait l'objet de plusieurs études menées par des auteurs différents. Chacun y est allé de sa propre vision. Cependant, il faudrait noter que ces notions étudiées n'ont pas un caractère exhaustif. Il n'existe, en effet, pas une vision universelle de la notion de tableau de bord. Notons par ailleurs que, ces visions quoique différentes se rejoignent en certains points. Ainsi, que nous utilisons un tableau de bord de gestion ou un tableau de bord prospectif, celui-ci aura pour objectif d'aider au pilotage de l'entreprise et d'aider à la prise de décision.

CHAPITRE II : DEMARCHE GENERALE D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD

INTRODUCTION

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'un tableau de bord mais elles sont semblables en certains points. Les différences dans ces méthodes sont dues à la nature même des tableaux de bord. Nous ne retrouverons pas en effet les mêmes méthodes utilisées pour élaborer un tableau de bord prospectif que celles utilisées pour élaborer un tableau de bord de gestion. Nous allons, au cours de ce chapitre, développer les méthodes d'élaboration des deux (2) genres, pour en tirer un modèle de synthèse qui nous permettra de conduire notre mission d'élaboration d'un tableau de bord.

2.1 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord de gestion

Nous étudierons les méthodologies de Pierre VOYER, celles d'Armand DAYAN et de caroline SELMER en ce qui concerne le tableau de bord de gestion. Ensuite, nous nous servirons de la méthodologie de KAPLAN et NORTON pour illustrer le tableau de bord prospectif.

2.1.1 La démarche selon Pierre VOYER

Pierre VOYER accorde une place de choix aux indicateurs dans sa méthode d'élaboration de TB.

Le choix des indicateurs constitue pour lui une étape déterminante dans l'élaboration d'un tableau de bord. Il distingue trois voies possibles qui nous permettraient de choisir des indicateurs. On pourrait soit :

1. choisir des indicateurs en fonction des préoccupations de gestion des utilisateurs,
2. améliorer les indicateurs existants, les adapter aux changements afin qu'il soient plus pertinents,
3. faire du benchmarking : s'inspirer d'indicateurs existant ailleurs dans le même secteur d'activité pour enrichir notre analyse.

Selon VOYER (1999, 146) la démarche de réalisation d'un TB vise essentiellement à fournir de bons tableaux de bord. Il entend par bon tableau de bord, un agencement d'indicateurs répondant à quatre critères :

1. ils doivent être pertinents et utiles,
2. être de qualité c'est-à-dire correctement définis,
3. être compréhensibles et interprétables de façons consensuelles et facilement utilisables,
4. être réalistes (faisabilité financière, faisabilité organisationnelle et faisabilité technique).

Sa démarche proprement dite s'articule autour de cinq étapes que sont : l'organisation du projet de tableau de bord, l'identification des préoccupations et des indicateurs, le design des indicateurs et du tableau de bord, l'informatisation du tableau de bord et la mise en œuvre du tableau de bord.

➤ Etape 1 : l'organisation du projet de tableau de bord

Pierre VOYER montre l'élaboration d'un TB au sein d'une entité comme étant un projet, dans le sens où l'élaboration d'un TB n'incombe pas au seul concepteur mais plutôt à toute l'entité concernée. Il faudrait selon lui, étudier la faisabilité du projet. Cette étude se fait par l'analyse approfondie du système de l'entreprise, de l'analyse de la pertinence du projet au sein de l'entreprise, de l'identification de la nécessité réelle du TB pour le gestionnaire. Il faudrait en outre, identifier et analyser leurs attentes, évaluer l'envergure du projet.

Toute cette étude nous conduira à l'élaboration d'un plan de réalisation de la mission et à la constitution d'une équipe.

➤ Etape 2 : Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs

L'identification des préoccupations en gestion des gestionnaires se fait au cours d'un entretien avec ceux-ci. Cependant, il faudrait auparavant identifier ces gestionnaires. La méthode utilisée par Pierre VOYER afin d'identifier les préoccupations de gestion et des indicateurs est la suivante :

- Découpage de la zone ciblée d'abord par niveau hiérarchique (stratégique et opérationnel), puis par volet d'activités (par programme, par secteur etc.),
 - Précision pour chaque élément du découpage, des objets à mesurer : les buts, les préoccupations de gestion, les objectifs chiffrés, les zones de performances et les indicateurs nécessaires.
 - Les indicateurs choisis selon l'une des voies décrites précédemment, sont par ordre de priorité retenus parmi ceux qui sont à la fois pertinents et possibles en vue d'avoir un bon profil de la performance du secteur ciblé.
- Etape 3 : Le design des indicateurs et du TB : les paramètres et la représentation visuelle

Pierre VOYER entend par design des indicateurs, la définition détaillée de l'indicateur en précisant les valeurs qu'il mesure, la périodicité, les ventilations, les calculs et les balises de comparaisons permettant de produire des écarts et des tendances. Cette étape consiste donc à présenter les indicateurs de manière détaillée sous une représentation visuelle donnant des possibilités d'interprétation et d'utilisation³.

- Etape 4 : L'informatisation et la réalisation du système de tableau de bord

C'est au cours de cette étape que l'on effectue les dernières modifications ou retouches au prototype de TB. Comme le dit Pierre VOYER, cette étape vise à finaliser le prototype entrepris plus tôt puis à produire un système de tableau de bord complet.

Le prototype sera testé et installé sur les sites pilotes. Il insiste sur le fait que l'informatisation⁴ du TB doit se faire en tenant compte des systèmes d'informations existants et les modifications prévues.

³ Pierre VOYER dans son ouvrage précise qu'après la présentation détaillée des indicateurs, l'on doit déterminer une représentation visuelle tout en donnant des possibilités d'interprétation et d'utilisation.

⁴ L'informatisation consiste aux choix technologiques d'équipements et de logiciel et du design technique du système de production du TB

➤ Etape 5 : La mise en œuvre du tableau de bord

Elle constitue la dernière étape de la méthode de Pierre VOYER. On procède d'abord par l'expérimentation de l'utilisation du tableau de bord par certains utilisateurs et à la validation des indicateurs sur le terrain. Ce test permettra d'apporter les ajustements de contenus et de forme nécessaires. Le prototype corrigé sera déployé afin d'être utilisé. Cette utilisation passe par une formation adaptée des utilisateurs à ce nouvel outil.

Pierre VOYER précise que cette démarche ne doit pas être séquentielle. Les différentes étapes n'ont pas un caractère d'exclusivité. Certaines d'entre elles peuvent être menées plus ou moins parallèlement. Les résultats de l'une pouvant aider à compléter l'autre.

Cependant la réalisation du tableau de bord selon Pierre VOYER (1999,161) nécessite de prendre en compte certaines conditions. Ces conditions appelées facteurs clés de succès, sont des conditions qu'il vaudrait mieux remplir avant de passer à l'élaboration du tableau de bord. Elles devraient permettre de faciliter l'élaboration et l'utilisation du tableau de bord. Il identifie cinq (5) facteurs clés de succès dans la réalisation de tableau de bord :

➤ L'organisation doit être prête et suffisamment mature

L'élaboration du tableau de bord ne se fait pas du jour au lendemain. Le projet doit être sérieusement analysé sous toutes ses facettes avant d'être mis en œuvre ; ce qui implique une réflexion préalable. La direction générale en est le garant. Il faudrait qu'elle ait une position claire vis-à-vis du projet et doit le soutenir tout au long de son élaboration. Elle choisit le moment opportun pour l'élaboration du projet.

➤ Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés

L'élaboration de tableau de bord nécessite une bonne articulation des systèmes de gestion et d'information déjà existant au sein de l'entreprise. Les systèmes de gestion doivent être axés sur les objectifs et permettre le suivi et le contrôle de ceux-ci. Le personnel doit avoir confiance envers les systèmes de mesure existant afin de percevoir le tableau de bord comme un nouvel outil leur apportant un plus dans leur gestion.

➤ Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs

Certains gestionnaires perçoivent le tableau de bord comme un outil destiné à surveiller ou à contrôler leurs activités. Cette mauvaise perception de l'outil, entraîne chez eux une certaine réticence à l'élaboration du projet. Les gestionnaires doivent être sensibilisés sur le sens du tableau de bord afin qu'ils puissent manifester un intérêt positif à l'élaboration du projet. Cet intérêt positif les conduira à participer activement au projet soit comme personnes consultées, soit comme membre actif de l'équipe choisie.

➤ Le projet de tableau de bord doit être une vision claire et partagée par tous

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les éventuels utilisateurs du tableau de bord doivent avoir été sensibilisés. Cette sensibilisation ouvre la voie à une contribution ou à une collaboration positive et peut réduire les potentiels problèmes dus à l'ignorance. Pour Pierre VOYER, permettre aux utilisateurs de savoir de quoi l'on parle, permettrait de fournir de bons indicateurs, de les comprendre et de les interpréter correctement et de les utiliser effectivement pour gérer et guider.

➤ Les ressources doivent être mises à la disposition des intéressés

Pierre VOYER (1999, 168) sépare les ressources nécessaires à la mise en œuvre du tableau de bord en trois (3) catégories : les ressources informationnelles, les ressources financières et budgétaires et les ressources humaines.

1. Les ressources informationnelles :

« Les systèmes d'information constituent l'arrimage du tableau de bord et sont prédateurs des difficultés liées à l'existence des données et à la complexité de consolider des fichiers disparates. » les informations contenues dans le tableau de bord ont pour source le système d'information de l'entreprise. Un système d'information bien articulé permettrait d'avoir des informations fiables pour alimenter le tableau de bord et permettre de faciliter le reporting. L'entreprise devrait donc effectuer une évaluation préliminaire de la faisabilité technologique du tableau de bord et des manques à combler concernant le système d'information afin de mieux articuler celui-ci.

2. Les ressources financières et budgétaires

Il s'agit pour la direction générale, de définir un budget qui permettra la réalisation du projet d'élaboration du tableau de bord. Ce budget devra prendre en compte, les coûts liés à la formation des utilisateurs aux nouveaux outils informatiques que nécessite le tableau de bord. Les coûts d'acquisitions de ces outils ne doivent pas être sous estimés. Ce budget devra aussi tenir compte des coûts de mise en œuvre du tableau de bord auprès des utilisateurs.

3. Les ressources humaines :

L'élaboration de tableau de bord ne se fait pas par des novices en la matière. Il faudrait analyser la capacité des personnes à prendre part au projet. L'équipe du projet doit être une équipe de qualité avec un responsable de consensus. En effet, il est très important de bien définir les rôles et les pouvoirs, parce qu'un projet de tableau de bord exige une collaboration convergente d'un ensemble d'intervenants aux intérêts et aux approches variés. S'il n'existe pas à l'interne des ressources humaines suffisamment prêtes pour le projet, il faudrait recourir à des ressources externes. Cependant, il faudrait éviter de laisser la propriété du tableau de bord au consultant externe. Celui-ci n'a qu'un rôle de facilitateur.

Pierre VOYER a, comme nous avons pu le constater, élaboré une démarche assez complète d'élaboration du tableau de bord.

D'autres auteurs ont développé des méthodologies plutôt semblables à celle de Pierre VOYER. Si pour eux, le socle de l'élaboration d'un tableau de bord est le choix des indicateurs, pour d'autres, l'aspect le plus important à prendre en compte dans la conception du tableau de bord serait la définition des objectifs. En effet, les TB ont trop souvent été identifiés aux simples indicateurs, alors que ceux-ci ne constituent qu'une illustration graphique d'analyses et de concepts préalablement mis en œuvre.

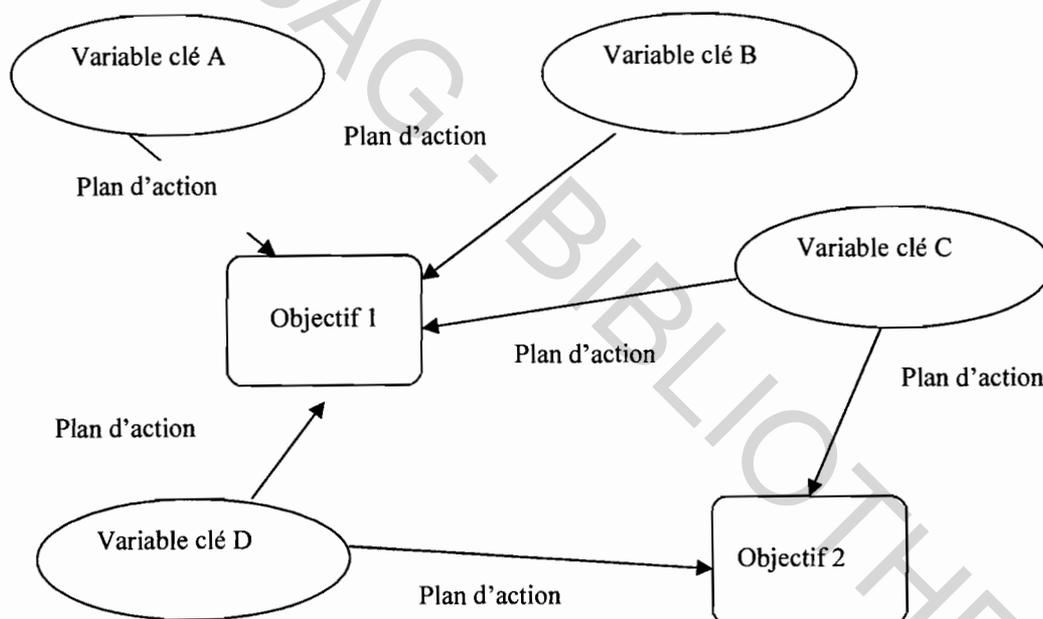
2.1.2 La démarche selon Armand DAYAN

Armand DAYAN et al dans le manuel de gestion volume 1 (2004, 877) propose une démarche qui repose sur l'articulation « Objectifs/Variables clé/Plan d'action ».

Il s'agirait pour lui :

- dans une première étape, d'identifier l'objectif majeur à atteindre. Il entend par objectif, le domaine de résultat où il est vital d'obtenir de bons résultats.
- ensuite de rechercher les points clés ou facteurs clés de succès qui permettront d'atteindre cet objectif. Les facteurs clés de succès sont pour lui, les éléments essentiels et significatifs de la gestion, dont l'évolution conditionne le succès ou l'échec de la stratégie choisie.
- et enfin, dans une troisième étape, de déterminer les plans d'actions correspondant à chacun des facteurs clés de succès afin d'atteindre l'objectif initialement fixé.

Figure 1 : Objectifs, variables clés, plans d'action



Source : Armand DAYAN et al, manuel de gestion volume 1

DAYAN montre dans son ouvrage que l'élaboration de tableaux de bord pertinents nécessite une analyse stratégique préliminaire de l'entreprise (analyse de l'environnement, analyse de la situation de l'entreprise). Cette analyse permet d'identifier la stratégie de l'entreprise ainsi que les rôles respectifs de chacun dans la mise en œuvre de cette stratégie. Il justifie l'importance de cette étape en disant qu'elle permet de garantir la cohérence entre les tableaux de bord

locaux⁵ des responsables avec la stratégie, et les tableaux de bord des uns par rapport aux autres.

Il ne met cependant pas un trait sur l'utilisation des indicateurs dans les tableaux de bord. Pour lui, les indicateurs doivent porter à la fois sur les objectifs, les variables clés et les plans d'action. Ils doivent être simples et faciles à interpréter et doivent toujours, si cela est possible, se rapporter à une valeur de référence, à un objectif.

Il distingue en outre trois types d'indicateurs :

- Les indicateurs relatifs aux résultats : la mesure d'un phénomène par ces résultats,
- Les indicateurs relatifs aux moyens mis en œuvre : la mesure d'un phénomène par la mesure des moyens engagés,
- Les indicateurs relatifs au processus : mesure du phénomène par le niveau de réalisation du processus.

Comme nous pouvons le constater, DAYAN comme VOYER, insiste sur la qualité de l'indicateur. Celui-ci doit être bien choisi afin de refléter au mieux ce que l'on veut mesurer.

2.1.3 La démarche selon Caroline SELMER

DAYAN et al n'est pas le seul à présenter les objectifs comme le point de départ de l'élaboration des tableaux de bord. Il est rejoint en ce sens par Caroline SELMER pour qui le point de départ de l'élaboration d'un TB représente les objectifs. Sa démarche n'est pas loin de s'apparenter à celle de DAYAN. L'un des points de différence entre ces deux démarches est l'identification et l'analyse des besoins des utilisateurs. En effet comme VOYER, Caroline SELMER (2003, 69) dans sa démarche parle de l'analyse des besoins des utilisateurs.

Pour elle, le concepteur du tableau de bord doit par des entretiens libres, essayer d'appréhender au mieux les besoins des utilisateurs, tout en veillant à leur cohérence avec les objectifs préalablement définis. Au cours de ces entretiens, les différents utilisateurs auront à s'exprimer sur leurs préoccupations en matière d'information et de pilotage. Elle subdivise l'analyse des besoins des utilisateurs en trois (3) étapes qui doivent être élaborées de manière enchaînée. Ce sont :

⁵ Il entend par tableaux de bord locaux, les tableaux de bord adapter aux besoins spécifiques de chaque responsable.

1. Le séminaire de lancement

Elle préconise que, le lancement du projet se déroule au cours d'un séminaire d'une journée. Ce séminaire devrait réunir tous les utilisateurs concernés et devrait avoir un double objet : exposer les principes de gestion et expliquer aux futurs utilisateurs ce que l'on attend pour la définition de leurs objectifs et de leur tableau de bord.

2. Le recensement des besoins des utilisateurs

Le recensement des besoins des utilisateurs, se fait en trois (3) étapes. Les utilisateurs commenceront par réaliser un diagnostic de la procédure de tableau de bord, ensuite ils détermineront les éléments clés à mesurer. Le contrôleur de gestion aura la charge de prévoir les documents qui faciliteront ce travail. Enfin, la dernière étape consistera à la validation de la cohérence des propositions.

3. L'inventaire des informations existantes

Cette étape permettra de faire l'inventaire des données mesurables, existantes ou non. Elle devra se faire au fur et à mesure afin d'éviter une perte de temps après la phase de recueil des informations.

Caroline SELMER, même si elle rejoint Pierre VOYER sur cet aspect de la conception du TB, n'oublie pas de préciser l'importance des objectifs. Les besoins des utilisateurs devant aller en adéquation avec les objectifs fixés par la direction générale.

2.2 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'organisation du tableau de bord prospectif s'articule autour de quatre (4) axes : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus et enfin l'axe apprentissage organisationnel. Ces axes sont reliés entre eux par des relations de cause à effet.

Le tableau de bord prospectif est un outil nouveau presque inconnu de certains managers. Il faudrait dans un premier temps pour les managers responsables du projet, commencer par étudier la littérature essentiellement anglo-saxonne consacrée au tableau de bord prospectif.

Les responsables du projet doivent provenir d'horizons différents afin de pouvoir associer diverses compétences.

Le déroulement du projet proprement dit commence par l'identification des principales orientations stratégiques de l'entreprise. Ensuite la seconde étape consiste à sélectionner les indicateurs selon les quatre (4) axes du tableau de bord prospectif.

➤ L'axe financier

L'axe financier reprend en fait les grands indicateurs classiques du tableau de bord financier. Sa nouveauté se trouve dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité des clients, aux processus internes de l'entreprise et à l'apprentissage organisationnel.

Les indicateurs de cet axe sont obtenus en croisant les trois axes stratégiques de KAPLAN & NORTON (croissance et diversification du chiffre d'affaires, réduction des coûts/amélioration de la productivité et utilisation de l'actif) avec la situation du marché de l'entreprise (croissance, maintien et maturité/récolte).

Tableau 1 : Exemple de choix des indicateurs avec comme situation de marché la phase croissance

Axes stratégiques Financier / Stratégie du marché	Croissance et diversi- fication du CA	Réduction des coûts / Amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase de croissance	- Tableau de croissance du CA par segment - Part du CA généré par les nouveaux produits, services et clients.	CA par employé	- Investissements (% des ventes) - Recherche et développement (% des ventes)

Source : « le tableau de bord prospectif », R.S. Kaplan et D.P. Norton, édition d'organisation, 1998

➤ L'axe client

L'axe client du tableau de bord prospectif permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing et commerciales. Dans cet axe, le choix des indicateurs est fonction de cinq (5) domaines eux aussi liés entre eux par des relations de causes et effets. Ce sont :

- la part du marché,
- la conservation de la clientèle,
- l'acquisition de nouveaux clients,
- la satisfaction des clients,
- la rentabilité des segments de marché.

➤ L'axe processus

L'axe processus tient compte de l'ensemble des processus internes permettant de répondre aux attentes des clients. Cependant un point d'honneur est mis sur les processus d'innovation, d'après-vente et de production. Il s'agira de :

- déterminer des indicateurs susceptibles de mesurer la performance du processus d'innovation,
- suivre le processus d'après-vente à l'aide d'indicateurs de coûts, de qualité et de délai (ces trois aspects sont très considérés par les clients qui sont très portés sur la qualité et le délai de livraison des produits),
- suivre le processus de production à l'aide d'indicateurs de qualité, de réactivité et de coûts ainsi que des indicateurs adaptés au processus de production de l'entreprise concernant sa stratégie d'approvisionnement (critère de choix des fournisseurs etc.).

➤ L'axe apprentissage organisationnel

Les indicateurs choisis dans cet axe doivent aider à mesurer le potentiel des employés, les capacités des systèmes d'information, la motivation et la responsabilisation des salariés. Carla MENDOZA et al (2002, 158) montre que selon KAPLAN & NORTON la mise en œuvre de la stratégie de motivation et de responsabilisation des salariés peut se faire au travers d'indicateurs adaptés tel que le nombre de suggestions par salarié, la qualité des suggestions, les progrès réalisés grâce aux suggestions des employés etc.

2.3. Synthèse des différentes méthodologies

Les différentes méthodologies énoncées ci-dessus, visent un seul objectif : l'élaboration d'un outil efficace d'aide à la décision. Nous constaterons tout de même que les méthodologies utilisées pour atteindre cet objectif ne sont pas les mêmes. Chaque auteur ayant sa propre méthodologie.

Il existe cependant des similitudes entre ces différentes méthodes. Ainsi, que nous élaborions un tableau de bord prospectif ou un tableau de bord de gestion, l'une des préoccupations majeures est le choix des indicateurs. Chacun des auteurs y va de sa méthodologie en ce qui concerne le choix des indicateurs. KAPLAN et NORTON cadrent le choix des indicateurs à travers quatre (4) axes stratégiques, Pierre VOYER identifie les indicateurs par rapport aux préoccupations de gestion, DAYAN opte pour un choix des indicateurs en tenant compte des objectifs de l'entreprise, etc. Cependant, quelles soient différentes les unes des autres, ces démarches conduisent à un seul et même objectif : le choix d'indicateurs utiles, pertinents et significatifs pour les utilisateurs.

Le point de départ de l'élaboration d'un tableau de bord est l'un des points de différence entre les différents auteurs. Tandis que d'autres placent la définition de la stratégie et des objectifs de l'entreprise comme point de départ, pour d'autres la définition des préoccupations de gestion des utilisateurs est une étape incontournable.

KAPLAN et NORTON ainsi que Caroline SELMER font une certaine synthèse des deux (2) genres de méthodologies. Pour eux les préoccupations de gestion doivent être en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Mais KAPLAN et NORTON dans leur démarche, simplifient l'identification des préoccupations de gestion en définissant quatre axes stratégiques. Ces axes doivent servir de canevas pour les préoccupations de gestion et des indicateurs.

Il est à noter que plusieurs autres auteurs ont développé des démarches permettant d'élaborer un tableau de bord. Notre travail n'a donc pas un caractère exhaustif. Nous n'avons tenu compte que de la méthodologie de quelques auteurs, ceci dans le but de permettre au lecteur de comprendre la méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord.

CONCLUSION

L'élaboration du tableau de bord est une entreprise assez complexe. Elle nécessite beaucoup de moyens aussi bien financiers qu'humains. Cette entreprise considérée comme un projet, implique tout le personnel de la société. La Direction Générale est le garant de la réussite de ce projet. Il est à noter cependant que le tableau de bord même établi ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Un gestionnaire ne devrait pas utiliser un même tableau de bord jusqu'à sa retraite. Le monde du travail étant un environnement changeant, il doit se faire adapter à celui-ci autant que possible.

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

L'élaboration d'une méthodologie fondée sur des théories et adaptée à l'environnement de notre entreprise s'avère très importante du fait qu'elle nous servira de guide pour la conduite de notre travail.

Nous allons au cours de ce chapitre, essayer à partir des différentes méthodes que nous avons eu à développer dans le précédent chapitre, d'élaborer une méthodologie quelque peu adaptée à la situation de notre entreprise. Il s'agira aussi pour nous de présenter au cours de ce chapitre, les moyens que nous comptons utiliser afin d'atteindre notre objectif.

3.1 Notre méthodologie

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, élaborer un tableau de bord de gestion est une entreprise assez complexe. Des différentes méthodes que nous avons étudiées, nous pouvons tirer deux (2) voies possibles pour l'élaboration d'un tableau de bord de gestion :

1. tenir compte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise,
2. tenir compte des préoccupations de gestion des utilisateurs.

Il serait difficile d'utiliser la première voie pour l'élaboration du tableau de bord du magasin farine. En effet à la différence de la première voie qui stipule que le projet d'élaboration doit naître de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, le projet d'élaboration du tableau de bord du magasin farine provient de la volonté du contrôleur de gestion d'avoir un outil de gestion et de suivi du magasin farine. La voie la plus réaliste à prendre pour élaborer notre tableau de bord serait la seconde voie.

Pierre VOYER fait partie de ceux qui placent l'identification des préoccupations de gestion comme étant le point de départ de l'élaboration du tableau de bord. Sa méthodologie nous servira de référentiel dans l'élaboration de celle que nous proposons pour l'élaboration du tableau de bord de gestion du magasin farine. Soit :

1. prise de connaissance du terrain,
2. détermination des préoccupations de gestion et des besoins en information des utilisateurs,
3. choix des indicateurs,
4. détermination des mesures et des sources d'information des indicateurs,
5. choix des référentiels ou bases de comparaison,
6. mise en forme du tableau de bord.

1. Prise de connaissance du terrain

Cette première partie de notre méthodologie nous aidera à appréhender les différentes activités du magasin farine et ses différentes procédures existantes. Pour cela, nous aurons à effectuer des entretiens avec les différents responsables du magasin farine à savoir le responsable du magasin ainsi que son adjoint. Nous effectuerons aussi une observation physique des activités du magasin. Cependant, notre modèle étant inspiré de celui de Pierre VOYER, nous commencerons par analyser les facteurs clés de succès du projet du tableau de bord.

2. La définition des préoccupations de gestion et des besoins en information des utilisateurs

Il sera question pour nous au cours de cette étape, de définir les préoccupations de gestion des utilisateurs du tableau de bord. Ici, le tableau de bord est élaboré pour être utilisé par le contrôleur de gestion.

Les préoccupations de gestion seront identifiées à partir d'entretiens avec celui-ci. Pour chacune des préoccupations définies, nous identifierons les besoins en informations correspondants. Ces différents entretiens nous permettront aussi de définir la périodicité des indicateurs ainsi que leurs formats.

Nous utiliserons pour le recueil de ces différentes données, le tableau des « *préoccupations et des besoins en information* ». Ce tableau est inspiré du modèle illustré dans le cours de contrôle de gestion (2006 ,107) de Monsieur Moussa YAZI.

Tableau 2 : tableau des préoccupations et des besoins en information

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Format	Périodicité
Préoccupation 1			
Préoccupation 2			

Source : nous-mêmes

3. Choix des indicateurs

Les indicateurs choisis doivent être utiles et pertinents en vue d'avoir un bon profil de la performance du secteur ciblé. Ils seront choisis en tenant compte de la particularité des activités du magasin farine.

4. Détermination des mesures et des sources d'information des indicateurs

Les mesures nous permettront d'expliquer la nature des indicateurs choisis. Ceci dans le but de faciliter leur utilisation par le contrôleur de gestion. Il sera aussi question de vérifier la disponibilité des indicateurs.

Ainsi, nous aurons à vérifier les conditions dans lesquelles, le système d'information en place nous permet d'avoir des bases de données fiables pour chacun des indicateurs retenus. Cette étape nous permettra aussi par rapport à la disponibilité des informations, de retenir ou non la périodicité adéquate pour les indicateurs.

Le tableau suivant nous permettra d'identifier les mesures et les sources d'information.

Tableau 3 : tableau de mesures et des bases de données des indicateurs

Indicateurs	Mesures	Base de données source
1		
2		

Source : nous-mêmes

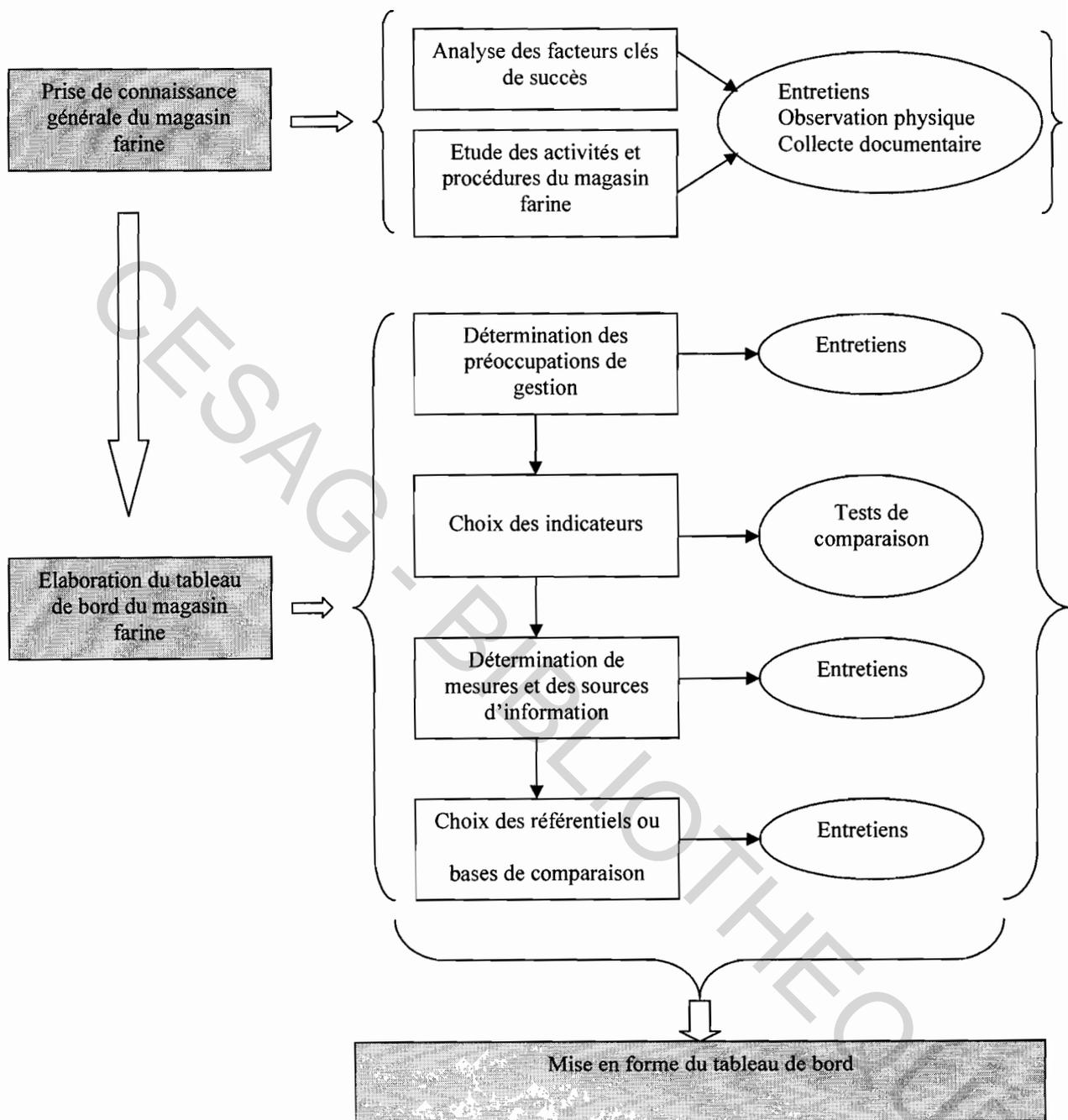
5. Choix des référentiels ou bases de comparaison

Il s'agira pour nous au cours de cette étape, de déterminer des bases de comparaison qui nous permettront de mettre en évidence les indicateurs. Ces bases de comparaison seront déterminées à partir des objectifs de la Direction Générale, des normes ou du budget.

6. Mise en forme du tableau de bord

Cette étape constitue la dernière étape de notre méthodologie. Elle consistera en la construction de notre tableau de bord. Toutes les informations recueillies au cours des précédentes étapes, nous serviront à la mise en forme du tableau de bord.

Figure 2 : Schématisation de la démarche



Source : nous-mêmes

3.2. Méthodes de collecte des données

Nous avons lors de la description de notre méthodologie, parlé des méthodes de collecte qui seraient utilisées à chaque étape de la méthodologie. Il nous revient de présenter ces différents outils de manière claire et détaillée.

Les différentes méthodes de collecte de données que nous avons choisies pour conduire au mieux notre mission sont les suivantes :

- l'entretien,
- l'observation physique,
- la collecte documentaire,
- les tests de comparaison.

1. L'entretien

Nous procéderons à des entretiens individuels à question ouverte. Les sujets auront donc la possibilité de s'exprimer librement sur les différents thèmes qui seront abordés. Trois (3) guides d'entretien seront conçus afin de faciliter les différents entretiens. Ces guides d'entretien sont adressés au contrôleur de gestion, au responsable du magasin farine et à son adjoint. Nous utiliserons des outils de collecte de données que nous avons conçus, afin de recueillir les informations fournies par le contrôleur de gestion. Celui-ci étant l'utilisateur de notre travail, il serait possible que nous effectuons autant que nécessaire, d'autres entretiens avec lui.

2. L'observation physique

L'observation consistera pour nous à étudier pendant un certain moment, les activités, les procédures se déroulant dans le magasin farine. Elle nous aidera à vérifier si les procédures et activités décrites lors des entretiens sont conformes avec la réalité sur le terrain.

3. La collecte documentaire

L'étude des activités et des procédures du magasin farine pourra se faire aussi grâce à l'étude de certains documents de l'entreprise. Le document utilisé dans notre cas sera le manuel de la démarche qualité pour le 21^{ème} siècle en abrégé DQ-21.

4. Les tests de comparaisons

Des tests seront effectués afin de confirmer la fiabilité de certaines informations. Ils permettront aussi de valider le choix des indicateurs.

CONCLUSION

Afin de conduire notre mission, il nous fallait élaborer une démarche répondant aux réalités des Grands Moulins de Dakar en général et du magasin farine en particulier. La démarche que nous venons de vous présenter tient compte de ces réalités.

Ils nous revient maintenant d'essayer de la mettre en pratique afin d'élaborer le tableau de bord du magasin farine. Les différentes méthodes que nous avons décrites nous aiderons dans cette tâche. Cependant, il nous serait possible de recourir à nouveau à une bibliographie pouvant nous aider à effectuer certaines actions tel le choix des indicateurs ou le choix des référentiels.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous venons de terminer la première partie de notre étude. Elle nous a permis de mieux comprendre le sujet que nous comptons traiter et d'avoir une nouvelle opinion du tableau de bord. Nous avons aussi, au travers de l'étude de certains auteurs, pu assimiler les différentes démarches d'élaboration du tableau de bord. Ainsi, nous avons pu élaborer une méthodologie propre à nous qui nous permettra de conduire notre mission au sein des GMD. Il sera au cours de notre seconde partie, l'occasion pour nous de tester toutes ces connaissances que nous avons acquises au cours de notre revue de littérature.



**L'ELABORATION DU
TABLEAU DE BORD DU
MAGASIN FARINE**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La nécessité pour les entreprises de se doter d'outils pouvant les aider dans leur processus de prise de décision se fait de plus en plus précise. Parmi ces outils, le tableau de bord est l'un des plus utilisés. Nous avons dans notre première partie, essayé d'apporter quelques définitions sur l'outil et sa méthodologie d'élaboration. Ceci dans le but de permettre au lecteur de notre mémoire d'avoir une certaine compréhension de ce que nous traitons.

Il nous revient maintenant, après avoir défini notre méthodologie et notre modèle d'analyse, de passer à l'élaboration effective de notre tableau de bord. Cette seconde étape sera essentiellement basée sur la conception proprement dite du tableau de bord. Nous commencerons par la présentation des GMD et du magasin farine. Il s'en suivra une analyse des données existantes. Le dernier chapitre de cette partie aura trait à la conception du tableau de bord du magasin farine.

CHAPITRE I : PRESENTATION DES Grands Moulins de Dakar

INTRODUCTION

Ce chapitre comme son nom l'indique, est l'occasion pour nous de présenter la société les Grands Moulins de Dakar (GMD). Cette présentation aidera le lecteur à mieux connaître l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre mission.

Nous allons dans un premier volet présenter de manière générale l'entreprise au travers de ses objectifs, missions, organigramme etc. Le second volet consistera en la présentation du service au sein duquel nous comptons élaborer le tableau de bord à savoir le magasin farine.

1.1 Présentation générale de l'entreprise

1.1.1 Historique

La société les GMD, fait partie des sociétés françaises exerçant sur le continent Africain avant les indépendances. Elle fait partie du groupe MIMRAM qui est représenté dans d'autres pays de la sous région. Il existe d'autres grands moulins comme ceux d'Abidjan (Côte d'Ivoire).

Créé en 1951, les GMD approvisionnent le marché sénégalais depuis 1955. De sa création à nos jours, la société a connu plusieurs changements dans sa gestion. Jusqu'en 1987, le marché sénégalais de la farine était géré par deux (2) meuniers. En effet, le Gouvernement à l'époque, instaurait un mode de gestion de la filière farine qui permettait le monopole de la commercialisation de la farine aux deux (2) meuniers. La concurrence à cette époque était parfaitement gérée et n'affectait pas fortement les activités des GMD. Ceci n'est pas le cas aujourd'hui. En effet, le libéralisme économique pris par les autorités nationales dans les années 1995, a autorisé les importations de farine vers le Sénégal. Cependant, un prix de référence de farine importée a été fixé afin d'atténuer la vulnérabilité des GMD face à la concurrence étrangère.

Les GMD ont développé ces dernières années, la production d'aliment bétail. Cette activité qui n'était pas sienne à ses débuts est devenue l'activité secondaire de l'entreprise. La société est devenue de loin, le premier fournisseur du secteur de l'élevage en aliment bétail.

Dans l'optique de satisfaire la vision stratégique des GMD, la direction générale a entrepris d'engager une analyse critique de tous les éléments qui constituent l'entreprise dans son état actuel. Cette démarche qualifiée par les spécialistes de démarche qualité globale a été dénommée après l'approbation des 25 responsables que comptait l'entreprise en son temps, « **opération démarche qualité pour le 21^{ème} siècle** » en abrégé **DQ-21**. La DQ-21 se divise en deux (2) phases :

La première porte sur les critères de qualité des produits, sur les compétences des hommes, sur la politique et la performance de chaque secteur d'activité, sur l'organisation et l'amélioration du facteur humain.

La deuxième fait l'objet d'un document. Contenant une vision globale de l'entreprise à un terme de trois (3) ans et les objectifs correspondants par fonction de l'entreprise (fonction commerciale, fonction de production, fonction maintenance, fonction énergie, fonction personnel, fonction gestion organisation administrative, fonction achat.)

La DQ-21 permet à chaque membre de l'entreprise de pouvoir s'orienter sur son activité et à contribuer considérablement, au rang de première place qu'occupent les GMD dans l'activité meunière.

1.1.2 Statut juridique des GMD

Les GMD sont une filiale du groupe MIMRAM implanté dans d'autres pays de la sous région. C'est une société anonyme (SA) avec Conseil d'Administration. Son capital actuel est de un milliard cent quatre vingt millions de franc CFA (1 180 000 000 FCFA).

Les GMD est une société immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) sous le numéro DK4785B. Comme la plupart des entreprises industrielles du Sénégal, les GMD sont localisés dans la zone industrielle de la ville où elle a son siège social : avenue Félix Eboué BP 2068 DAKAR.

1.1.3 Les missions des GMD

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mission principale des GMD est la fabrication et la commercialisation de la farine. Cependant, le marché de l'élevage étant devenu un marché très porteur au Sénégal, les GMD ont développé la production de l'aliment du bétail. Ainsi, la mission des GMD se résume à la création et à l'exploitation à Dakar :

- d'une importante industrie meunière,
- d'une importante industrie de fabrication d'aliment de bétail,
- d'installation de stockage et de manutention mécanique.

1.1.4 Les ressources humaines des GMD

Les ressources humaines des GMD peuvent se subdiviser en deux (2) catégories de salariés : les permanents et les non permanents.

Le personnel permanent :

Engagé par l'entreprise pour un contrat indéterminé, le personnel permanent constitue l'épine dorsale de l'entreprise. Il s'occupe des principales tâches de l'entreprise et veille au respect des règles de fonctionnement de celle-ci.

Le personnel non permanent :

On distingue trois types de personnel non permanent au GMD. Les journaliers, les contractuels et les stagiaires.

1.1.5 Organisation de l'entreprise

L'organisation des GMD repose sur les principes suivants : la séparation des fonctions et des tâches, la fiabilité et la vérifiabilité des informations par l'instauration de contrôles à tous les niveaux hiérarchiques. Dans cette organisation, chaque responsable doit assumer son rôle qui est principalement : prévoir, organiser, commander, contrôler dans le cadre d'un ensemble coordonné.

C'est le Directeur Générale qui anime, dirige et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il rend compte directement au Président du Conseil d'Administration (PCA) et délègue ses responsabilités au Directeur Administratif et Financier (DAF) en cas d'absence.

Il existe trois (3) grandes directions au GMD ; la DAF, la Direction Industrielle (DI) et la Direction des Ressources Humaines.

La DAF comprend les services de la comptabilité, du contrôle de gestion, du juridique, de l'informatique et du transit achat. Elle s'occupe de la partie administrative de l'entreprise.

La direction industrielle comprend les services de fabrication, du magasin farine, du magasin aliment bétail, de la centrale et de la maintenance.

L'organigramme est complété par le service commercial qui est directement rattaché à la DG.

1.2. Présentation du magasin farine

1.2.1 Généralités

Le magasin farine fait partie intégrante des cinq (5) unités que contient la fonction de production à savoir : le port, le nettoyage, le moulin, le magasin farine et l'usine aliment bétail. Le magasin farine⁶ s'étend sur les huit (8) niveaux (rez-de-chaussée au septième étage) que compte l'usine de production. Considéré comme la dernière étape du processus de fabrication, le magasin farine comprend :

- des cellules de stockage de la farine en vrac
- des installations d'ensachage des différents types de farine produites
- des lieux d'entreposage de la farine conditionnée
- des magasins de stockage de la sacherie
- un bureau des livraisons

L'usine produit différents types de farine à savoir la farine boulangère, produite sous plusieurs formes dont la farine boulangère fine standard ou 13,5%⁷, la farine complémentée et la farine étuvée ou 12,5% ; la farine biscuiterie ; la farine pâtisserie et la farine complète. Ces différents types de farine sont stockés au sein du magasin farine aussi bien en vrac que conditionnées.

⁶ Voir organigramme du magasin farine en annexe page 86

⁷ Les pourcentages indiquent le niveau de pureté de la farine

Le stockage en vrac se fait dans des silos verticaux appelés « chambre à farine ». Ces silos au nombre de 17 (dix-sept) jouent un rôle de stock tampon entre la production qui s'effectue de manière régulière et la livraison qui elle, est irrégulière. Ainsi la farine boulangère est stockée dans seize (16) des dix-sept (17) chambres à farine dont quatorze (14) sont réservées à la farine boulangère fine standard et deux (2) à la farine étuvée 12,5%. Ces chambres sont couplées deux par deux⁸ et ont une capacité de quatre vingt quinze (95) tonnes. La dernière chambre qui est indépendante, sert au stockage de la farine biscuiterie. Cette dernière a une capacité de cinquante cinq (55) tonnes. La farine pâtissière n'est pas stockée en vrac. Cette farine est produite sur commande et son ensachage est fonction du rythme des commandes. Elle est extraite directement du moulin, de certains passages de farine particulièrement pure et est ensachée directement. La capacité totale d'ensachage en vrac est de mille cinq cent soixante quinze kilogrammes (1575).

Le stockage en sacs conditionnés est réparti sur quatre (4) étages du magasin farine. Les livraisons étant irrégulières, une partie de la production journalière est stockée en sacs dans les différents étages du magasin farine. L'autre partie est ensachée et acheminée directement par des toboggans vers les camions.

Ces camions chargés dans la cour de l'usine sont soit destinés aux clients qui les affrètent eux-mêmes soit aux dépôts par des camions affrétés par les GMD. La capacité totale de stockage de la farine en sacs conditionnés est de trente mille (30 000) sacs de cinquante (50) kilogrammes soit mille cinq cents (1500) tonnes de farine.

L'ensachage s'effectue à l'aide de quatre ensacheuses d'une capacité de production de quatre cent quatre vingt (480) sacs par heure et par poste d'ensachage. Une couleur est affectée à chaque poste afin de faciliter le suivi de l'ensachage. On a ainsi l'ensacheuse rouge, l'ensacheuse jaune, l'ensacheuse bleue et l'ensacheuse verte.

En définitif, le magasin farine a une capacité de trois mille soixante quinze (3075) tonnes aussi bien en vrac qu'en sacs conditionnés.

⁸ Voir schéma de stockage farine en annexe page 84

1.2.2 Les objectifs du magasin farine

Les objectifs spécifiques au magasin farine découlent des objectifs généraux communs aux différents services de production. Ainsi, tout comme les autres services de production, le magasin farine se doit d'atteindre les objectifs de volume, de rendement et de qualité qui leur sont fixés par la direction industrielle. Afin de répondre au mieux aux objectifs généraux définis par la direction industrielle, le magasin farine s'est donné comme perspective l'atteinte des objectifs suivants :

- ensacher la production de farine du jour,
- maintenir un niveau de stock de sécurité,
- réduire les temps d'attente de chargement des camions,
- assurer une propreté parfaite des lieux et des installations,
- motiver le personnel de manutention,
- rehausser le niveau général et technique du personnel d'encadrement.

L'atteinte de ces objectifs nécessite l'emploi de moyens appropriés ainsi qu'une organisation bien structurée.

1.2.3 Organisation et ressources humaines du magasin farine

Le magasin farine est organisé en unités plus ou moins autonomes les unes des autres. On distingue ainsi :

- une unité chargée de la gestion de la livraison ; cette unité est composée d'un surveillant livreur, du livreur commis et d'un manoeuvre. Cependant il est à noter qu'il existe un personnel permettant d'effectuer l'arrimage des sacs farine dans les camions. Cette fonction a été sous traitée mais reste à la charge des GMD.
- un magasin de gestion de la sacherie ; le personnel de cette unité est composé d'un gestionnaire du magasin et de magasiniers. Cette unité s'occupe de réceptionner les sacs provenant des fournisseurs. Lors de la réception, la sacherie doit être vérifiée par les magasiniers. En cas de défaut de fabrication, le gestionnaire du magasin prévient le responsable du magasin farine pour intervention auprès des fournisseurs.

L'unité s'occupe aussi de faire parvenir en fonction des besoins, les sacs vides dans des lieux de stockage. Ces lieux sont situés à proximité des postes d'ensachage.

- une unité d'entretien. Cette unité est composée d'une unité d'entretien des machines et d'une unité ayant la charge d'entretenir la propreté des lieux et des installations. Elle est composée de mécaniciens et de balayeurs et est sous la supervision d'un chef d'équipe.
- une unité de gestion de l'ensachage. Elle est composée des différents responsables d'ensachage. Ses responsables sont fonction du nombre d'ensacheuses.

Toutes ces unités sont sous la responsabilité du responsable magasin farine. Il est accompagné dans sa tâche par un adjoint qui a pour tâche principale, le suivi de la rotation des sacs stockés dans le magasin farine. Le responsable du magasin respecte comme tous les autres responsables de l'entreprise les principes d'organisation générale de l'entreprise. Il prend ainsi des décisions et est à même d'être rapidement réactif face à un problème donné.

Le magasin farine dispose de quarante neuf (49) employés permanents dont douze manutentionnaires (12). Il existe aussi des intérimaires dont le nombre est variable.

CONCLUSION

Les GMD tout au long de son existence, a connu certaines mutations. La volonté des dirigeants de parfaire le climat de travail au sein de l'entreprise et de la rendre plus compétitive, a entraîné la société dans des réformes internes comme la DQ-21.

C'est une société respectueuse des lois sénégalaises en ce qui concerne les sociétés commerciales. Son ambition de plus en plus grandissante et sa capacité à s'adapter au contexte économique, font d'elle le leader de l'activité meunière au Sénégal.

CHAPITRE II : ANALYSE DE L'EXISTANT

INTRODUCTION

La mission qui nous a été confiée d'élaborer le tableau de bord du magasin farine provient de la non satisfaction du CG quant au tableau de bord existant. En effet, le tableau de bord ne correspond plus aux attentes du CG.

Nous avons été amenés à analyser le tableau de bord existant avant toute tentative d'élaboration du tableau de bord du magasin farine. Cette analyse nous a permis de déterminer les faiblesses du tableau de bord existant et d'en tirer des conclusions pertinentes, utiles à notre mission.

2.1 Description du tableau de bord existant

Le CG dans sa quête de maîtrise des activités des GMD, a élaboré différents tableaux de bord permettant leurs suivis. Parmi ces tableaux de bord, figure celui du magasin farine.

Ce tableau de bord a été élaboré dans le but d'apporter aux différents responsables des informations pertinentes sur le fonctionnement du magasin farine. En effet, les informations contenues dans le tableau de bord sont traitées par le CG, qui ensuite, les fait remonter à la DAF et au chef de la fabrication.

Le tableau de bord existant est représenté sous forme électronique. Il a été conçu à l'aide du fichier Excel. C'est un tableau à plusieurs colonnes dans lesquelles figurent les différentes qualités de farine produites au sein de l'usine. Les lignes de ce tableau correspondent aux jours constituant le mois en cours. Ce tableau consiste en la comparaison de deux (2) types de données.

Les données de production des farines sont enregistrées sur deux (2) supports différents. Le premier support, appelé "*fiche manuelle*" est élaboré par le responsable du magasin farine. Il informe sur le nombre de sacs réellement ensachés du jour, le nombre des sacs cassés au cours de l'ensachage du jour et le nombre de sacs retour dépôts⁹. Les informations qu'il fournit ne concernent pas toutes les qualités de farine produites. Elle s'intéresse aux farines suivantes :

⁹ Ces sacs correspondent aux sacs cassés dans les dépôts et qui sont ramenés à l'usine afin d'être remplacés.

la farine boulangère, la farine étuvée, la farine de biscuiterie, la farine complétementée et la farine complétementée prévue pour l'exportation.

Le second support est appelée "fiche informatique". Il est élaboré au sein du service de comptabilité à l'aide des informations fournies par le responsable du magasin farine. Il informe sur le nombre de sacs réellement ensachés du jour, sur le cumul de sacs ensachés depuis le début du mois. Les informations qu'il fournit concernent toutes les qualités de farines produites au sein de l'usine.

Les informations concernant le nombre de sacs ensachés qui figurent sur ces deux (2) fiches sont enregistrées dans le tableau. Des colonnes jaunes sont prévues pour l'enregistrement des informations contenues sur la fiche manuelle et des colonnes marrons, pour l'enregistrement des informations contenues sur la fiche informatique. Les informations concernant le nombre de sacs ensachés, contenues sur ces deux (2) fiches doivent être en principe identiques. Le tableau de bord existant consiste à comparer ces données et à faire ressortir les écarts possibles pour explications.

2.2 Analyse du tableau de bord existant

L'analyse du tableau de bord existant nous a permis de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses. Nous avons effectué cette analyse en nous basant sur le rôle et les qualités du tableau de bord en référence au cours de M. MOUSSA Yazi (2006).

De cette analyse ressort le tableau suivant :

Tableau 4 : tableau représentant les forces et les faiblesses du tableau de bord existant

FAIBLESSES	FORCES
<ul style="list-style-type: none">- Les informations traitées ne sont pas illustrées sous forme d'indicateurs,- Les informations traitées ne concernent pas toutes les qualités de farine,- Il n'est pas pertinent,- Il n'est pas synoptique	<ul style="list-style-type: none">- Les sources d'information du tableau de bord sont pertinentes,- Il permet la communication des performances de production de certaines qualités de farine,- Le tableau de bord est pédagogique ; il a une bonne qualité de présentation

Source : nous-mêmes

2.3 Analyse des résultats

L'analyse du tableau de bord existant nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de celui-ci. Nous allons maintenant analyser ces résultats. Nous commencerons par analyser les faiblesses dégagées et nous terminerons par l'analyse des forces dégagées.

2.3.1 Analyse des faiblesses du tableau de bord existant

Première faiblesse : Les informations traitées ne sont pas illustrées sous forme d'indicateurs.

Le tableau de bord existant a pour objet, le suivi des activités de production de la farine. Cette information n'est cependant pas représentée sous forme d'indicateur.

Deuxième faiblesse : Les informations traitées ne concernent pas toutes les qualités de farine.

Dans son objectif de suivre les activités de production de la farine, le tableau de bord existant ne s'occupe que de quatre (4) qualités de farine. Il n'y a pas de calcul d'écart pour les autres qualités de farine.

Ce non suivi de la production des autres qualités de farine par le tableau de bord, ne permet pas au CG d'avoir une vue synoptique des activités de production du magasin farine.

Troisième faiblesse : Le tableau de bord n'est pas pertinent.

Un tableau de bord sans bons indicateurs, n'est pas un outil d'aide à la gestion pertinente. Le tableau de bord existant ne dispose pas d'indicateur. Il apparaît ainsi comme un outil non pertinent pour son utilisateur.

Quatrième faiblesse : Le tableau de bord n'est pas synoptique.

Ce tableau de bord ne permet pas d'avoir une vue synoptique des activités du magasin farine. Il ne prend pas en compte d'autres informations pertinentes et essentielles liées à l'activité du magasin farine. Ces informations ont une influence sur l'activité du magasin farine.

2.3.2 Analyse des forces du tableau de bord existant

Première force : Les sources d'information du tableau de bord sont pertinentes.

Comme tout tableau de bord, le tableau de bord existant possède des sources d'informations. Ce sont ses sources qui l'alimentent en informations dont il a besoin. Ses sources qui sont au nombre de deux (2) sont élaborées avec le plus grand soin. Les informations qu'elles contiennent sont fiables et riches. La fiche manuelle qui fait partie de ses sources, contient tous les éléments relatifs à l'activité du magasin farine.

Deuxième force : Le tableau de bord permet la communication des performances de production de certaines qualités de farine.

Le tableau de bord contient des informations de production de certaines farines. Il permet d'avoir jour après jour, la performance de production de ces farines. Ainsi le CG qui est l'utilisateur de cet outil, a la capacité de réagir rapidement en cas de baisse ou hausse trop importante de la production.

Troisième force : Le tableau de bord est pédagogique, il a une bonne qualité de présentation.

La qualité de représentation visuelle du tableau de bord est un élément très important. Il permet à l'utilisateur de comprendre rapidement le tableau de bord. La représentation du tableau de bord existant permet de différencier les deux sources d'information qu'utilise celui-ci.

L'existence d'écarts entre les données de la fiche manuelle et celles de la fiche informatique, est signalée par une couleur rouge. Ce signalement facilite la compréhension du CG. En effet, à la vue de ce signalement, celui-ci sait immédiatement qu'il y a une anomalie et mène donc les actions correctives nécessaires.

CONCLUSION

L'analyse du tableau de bord existant, nous a permis d'avoir une idée de ses défaillances et ses insuffisances. Nous comprenons mieux les raisons qui poussent le CG à vouloir élaborer un autre outil pouvant lui permettre le suivi du magasin farine.

CHAPITRE III : ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE MAGASIN FARINE

INTRODUCTION

Dans le chapitre III de notre première partie nous avons présenté notre méthodologie. Il sera maintenant question au cours de cette partie, d'élaborer le tableau de bord du magasin farine en nous servant de notre méthodologie. Nous déroulerons les étapes d'élaboration du tableau de bord selon la méthodologie que nous avons proposée. Ainsi la première étape de notre travail sera d'analyser les facteurs clés de succès du projet.

3.1 Prise de connaissance générale du magasin farine

La prise de connaissance générale du magasin farine, est une étape très importante à mener au cours de notre mission. On ne peut entreprendre l'élaboration du tableau de bord du magasin farine sans auparavant connaître ses activités.

Cette prise de connaissance débutera par l'analyse des facteurs clés de succès selon Pierre VOYER. Cette analyse nous permettra de savoir si toutes les conditions sont réunies pour permettre le succès de notre mission. Nous continuerons par analyser les activités du magasin farine.

3.2 Analyse des facteurs clés de succès du projet

Notre démarche étant fortement influencée par les études de Pierre VOYER sur le tableau de bord, nous analyserons les facteurs clés de succès du projet en nous inspirant de ses études. Ainsi :

- **L'organisation doit être prête et suffisamment mature**

Comme nous avons pu le mentionner dans le chapitre III de notre première partie, le projet d'élaboration du tableau de bord du magasin farine, ne rentre pas dans l'optique d'un projet de conception de tableau de bord pour l'ensemble des services de l'entreprise.

Ce projet est l'œuvre du CG qui désire avoir un nouvel outil répondant au mieux à ses attentes. L'organisation, dans notre cas est réduite au service de contrôle de gestion. Les différents entretiens que nous avons eus avec le CG, nous montrent que ce projet a été longuement réfléchi. Le service est prêt à mener ce projet à terme et dans de bonnes conditions. Cependant, tous les membres du service ne sont pas informés de l'élaboration d'un tableau de bord pour le magasin farine. La motivation n'est donc pas la même chez chacun d'eux.

➤ Les systèmes de gestion et d'information doivent être suffisamment articulés

Les informations pouvant aider le CG à élaborer un outil de contrôle et de suivi du magasin farine, existent au sein des GMD. En effet, l'entreprise dispose de système d'aide à la gestion efficace qui lui permet de disposer d'informations de qualité. Comme système d'aide à la gestion, elle dispose d'un logiciel de gestion appelé GESCOM. Il permet à l'entreprise de disposer d'informations concernant la gestion de la productivité, la gestion de l'ensachage, la gestion des dépôts etc.

Chaque responsable de l'entreprise dispose de sa propre base de données d'information. L'échange d'informations entre les responsables se fait de façon conviviale. La circulation de l'information au sein de l'entreprise est facilitée par l'accès à l'Internet par tous.

Le CG s'occupe du reporting au sein de la société. Il effectue chaque fin de mois, une remontée d'informations vers les différents hauts responsables de l'entreprise.

Le système de gestion et d'information au sein des GMD est articulé de manière à ce que les informations concernant la gestion de l'entreprise puissent être de qualité et disponibles rapidement.

➤ Les divers intervenants et utilisateurs doivent être mûrs¹⁰

La réalisation du tableau de bord du magasin farine nécessite la consultation de certaines personnes travaillant au sein du magasin. Nous avons eu à effectuer trois (3) entretiens avec des responsables du magasin farine. Ces responsables sont : le chef de production farine, le responsable du magasin farine et l'adjoint au responsable du magasin farine.

¹⁰Les intervenants et utilisateurs doivent être conscient de l'enjeu important qu'est l'élaboration d'un tableau de bord

A la question de savoir s'ils avaient été informés sur le projet d'élaboration du tableau de bord, les trois intervenants ont montré par leurs réponses qu'ils n'étaient pas informés ou venaient de l'être.

Certains intervenants manifestaient une certaine appréhension envers le projet. Cette appréhension était due à la mauvaise connaissance qu'ils ont de l'outil. Ces intervenants considèrent le tableau de bord comme un outil de surveillance visant uniquement à contrôler leurs activités. Cette mauvaise vision de l'outil ne permet pas d'obtenir un cadre de travail idéal dans l'élaboration du tableau de bord du magasin farine.

L'utilisateur ici est le CG. Il est le concepteur et le superviseur du projet. Il est donc informé de la réalisation du projet. Il est le concepteur des tableaux de bord au sein de l'entreprise. Il a une connaissance de la conception et de l'utilisation d'un tableau de bord.

- Le projet de tableau de bord doit être une vision partagée par tous

Comme nous venons de le voir précédemment, le projet du tableau de bord n'est pas perçu par tous de la même manière. Certains sont sceptiques quant à la réalisation du projet, d'autres le perçoivent mieux et mettent tout en œuvre pour sa réussite.

Nous avons au cours de nos entretiens, essayé de rendre plus explicite la notion de tableau de bord et faire comprendre aux intervenants, l'objectif réel de notre mission. Le but recherché était de favoriser l'engouement des différents intervenants envers le projet.

Ce but n'a pas été totalement atteint. En effet sur les trois (3) responsables interrogés, deux (2) nous ont montré un certain sentiment de confiance envers le projet et un (1) manifeste toujours un sentiment de méfiance envers le projet.

- Les ressources humaines doivent être mises à la disposition des intéressés

Nous subdiviserons l'analyse de cette étape, selon les trois (3) catégories que définit Pierre VOYER, à savoir : les ressources informationnelles, les ressources financières et budgétaires et enfin les ressources humaines.

1. Les ressources informationnelles

Notre étude étant limitée au magasin farine, nous ne nous intéresserons qu'au système d'information de l'unité de production dont fait partie le magasin.

Il n'y a pas eu réellement d'analyse du système d'information de l'unité de production existant. Cependant, nous pouvons nous prononcer quant à la fiabilité de certaines informations fournies par ce système.

Certaines informations obtenues par ce système proviennent de plusieurs sources. Elles peuvent être obtenues soit à travers les différents logiciels de gestion que dispose les GMD, soit par contrôle physique des données. Un système d'information bien articulé, permet d'obtenir des informations semblables, bien qu'elles soient de sources différentes. Des observations nous ont montré des différences entre ces informations qui devraient être en principe semblables. Ces différences observées, ne sont pas fréquentes et nous pouvons dire que les informations fournies par ce système d'informations sont globalement fiables. Cependant, cette analyse n'étant appliquée qu'à une partie des informations obtenues par le système, il nous serait difficile de porter un jugement sur la fiabilité du système d'information entier de l'unité de production des GMD. Seule une analyse complète du système d'information permettrait de déterminer le degré de fiabilité que l'on peut accorder aux informations fournies par le système d'information de l'unité de production des GMD.

2. Les ressources financières

Pierre VOYER définit les ressources financières comme étant la budgétisation du projet. Ce budget devrait prendre en compte les coûts liés à la formation des utilisateurs aux nouveaux outils informatiques que nécessite le tableau de bord.

L'utilisateur dans notre étude est le CG. Ses attentes, en ce qui concerne le support de son tableau de bord, ne semblent pas nécessiter l'achat de nouveaux outils informatiques. Le CG n'a pas besoin de formation supplémentaire afin de pouvoir utiliser son tableau de bord. Il n'aura donc pas de budgétisation des coûts liés à sa formation. Il est aussi à préciser qu'il n'y a pas eu de budgétisation préalable du projet.

3. Les ressources Humaines

Le projet d'élaboration d'un tableau de bord, faut il le rappeler, est réduit dans notre cas à une seule unité de l'entreprise, à savoir le magasin farine. L'équipe chargée d'élaborer ce projet est composée des membres du service de contrôle de gestion avec à sa tête le CG des GMD. L'équipe est composée de trois (3) personnes dont un stagiaire. Le CG dispose de toutes les qualités pour pouvoir conduire cette mission à terme. Le stagiaire pour qui cette étude apparaît comme un thème de fin de cycle, dispose de capacités théoriques acquises au cours de sa formation en ce qui concerne le domaine.

Les ressources humaines disponibles, sont à la taille du projet et disposent de qualités techniques et théoriques pertinentes, pouvant permettre l'élaboration du tableau de bord du magasin farine.

Les facteurs clés de succès tel que définis par Pierre VOYER, ne sont pas totalement respectés dans notre cas. Il existe un écart entre la théorie qu'il a décrite et la réalité du magasin farine.

3.3 Etudes des activités du magasin farine

Lors du chapitre de la présentation du magasin farine, nous avons présenté les différentes unités qui la composent. Leurs activités sont :

La réception de la farine dans les silos, l'ensachage de la farine, l'arrimage des sacs au sein du magasin farine et leur chargement dans les camions.

Il était question pour nous de décrire le déroulement de ces activités et ensuite de mettre en évidence les procédures qui les déclenchent.

➤ Description des activités du magasin farine

Le début de l'activité commence par la réception de la farine provenant de la production. La farine réceptionnée est conservée dans des chambres verticales appelées silos. Cette réception s'effectue au fur et à mesure de la production. Les silos sont vidés soit pour permettre le conditionnement de la nouvelle farine produite, soit pour pouvoir acheminer la farine vers les camions des dépôts ou ceux des clients.

Le responsable de la sacherie fait parvenir un nombre de sac vers les ensacheuses. L'ensacheuse permet le conditionnement de la farine dans les sacs.

Les sacs destinés aux dépôts ou aux clients, sont directement livrés dans les camions à l'aide de toboggans. Une personne est chargée du suivi de ces sacs pendant leur parcours dans le toboggan. Elle est chargée d'identifier les sacs qui se cassent pendant le trajet et de les retirer du circuit. Une autre personne est chargée du suivi du chargement par les manutentionnaires, des sacs dans les camions. Elle s'occupe d'identifier les sacs qui se cassent lors du chargement. Un total des sacs cassés est ainsi établi.

Le chargement des camions se fait sur la présentation d'un bon de livraison pour les clients et d'un bon de sortie appelé « *Lettre de Transport Routier (LTR)* » pour les dépôts. Les LTR sont délivrées par le service de la logistique. Le responsable du magasin farine effectue une comparaison entre le nombre de sacs livrés par le responsable de la sacherie et le nombre de sacs ensachés. S'il existe une différence, celle-ci est comparée avec le total des sacs cassés. Cette différence doit être égale au total des sacs cassés.

En absence de camions de dépôt ou de client, les sacs sont retirés du circuit par des personnes appelées arrimeurs, qui se chargent de les entreposer dans les étages du magasin farine.

L'adjoint au responsable du magasin farine est chargé du suivi de ces sacs. Il s'occupe de les entreposer ; il effectue un inventaire chaque matin de ces sacs, afin de déterminer la capacité de réception du magasin.

Les sacs entreposés dans le magasin farine sont livrés au fur et à mesure des commandes.

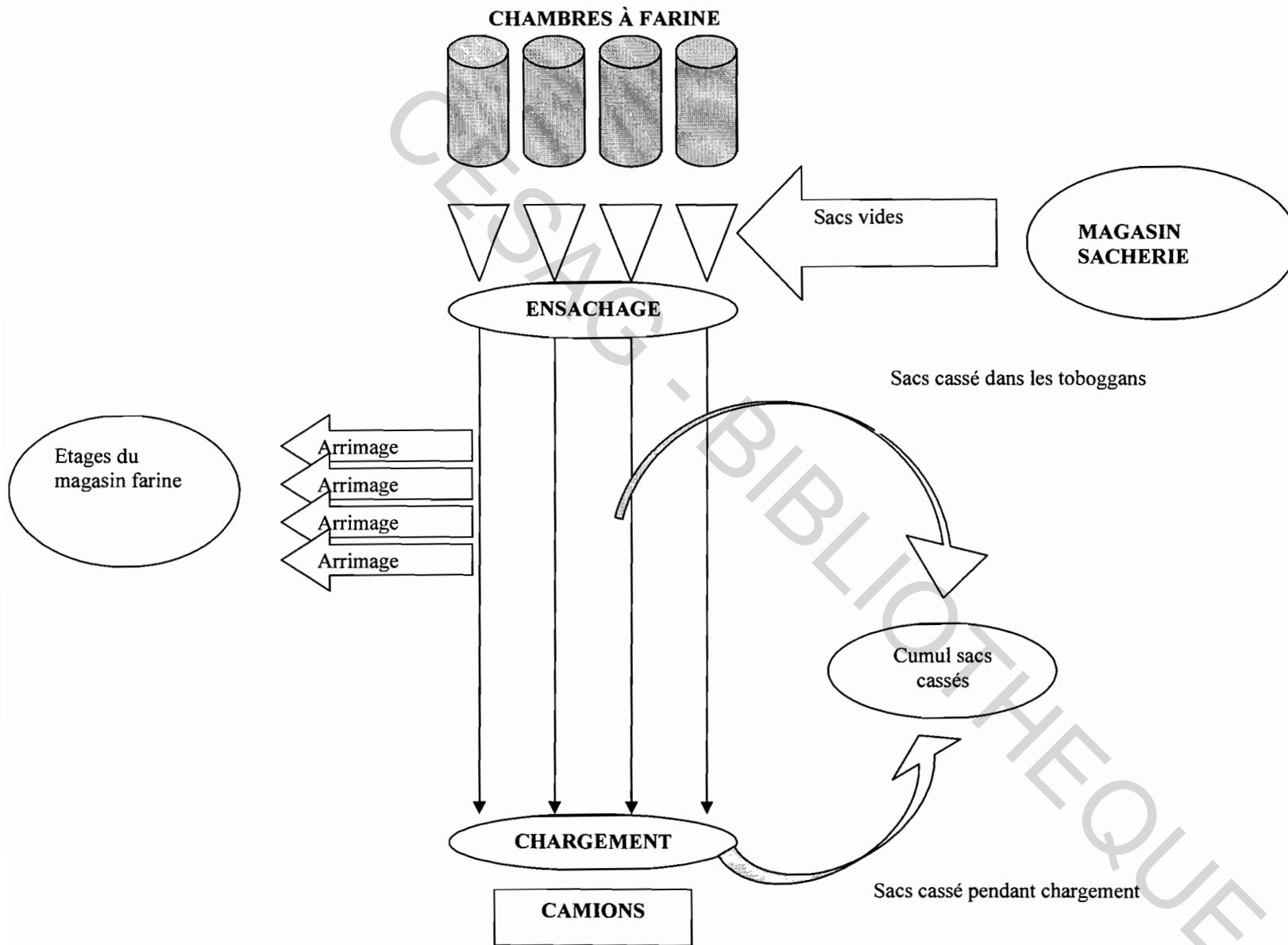


Figure 3 : représentation des activités du magasin farine

Source : nous mêmes

3.4 Elaboration du tableau de bord du magasin farine

Nous entamons la deuxième partie de notre méthodologie. La première nous a permis d'avoir une opinion quant aux facteurs clés permettant le succès de notre mission et une idée du déroulement des activités du magasin farine.

Cette deuxième partie de notre méthodologie consiste en la détermination des préoccupations de gestion du contrôleur, au choix des indicateurs, à la détermination des sources d'informations, au choix du référentiel et à la mise en forme du tableau de bord.

3.3.1 Détermination des préoccupations de gestion du CG

La détermination des préoccupations de gestion est une étape très importante dans notre méthodologie. C'est elle qui a guidé le choix des indicateurs. Il nous a fallu donc la mener de manière efficace, afin d'obtenir des informations qui nous ont permis d'avoir des indicateurs pertinents et qui ont pu répondre au mieux aux attentes du CG.

C'est dans cette optique que nous avons choisi d'avoir des entretiens avec le CG. Ces entretiens nous ont permis d'identifier les causes qui emmènent le CG à vouloir se passer du tableau de bord existant. Il en est ressorti les causes suivantes :

- un non suivi de la correspondance entre la production de la farine et l'ensachage,
- un non suivi de la correspondance du nombre de sacs ensachés par rapport aux compteurs,
- un non suivi de la correspondance entre le nombre de sacs utilisés et le nombre de sacs réellement ensachés.

Nous pouvons ajouter à ces raisons, les insuffisances relevées lors de notre analyse du tableau de bord existant.

De ce fait, résoudre ces différents problèmes, aiderait le CG à effectuer un suivi permanent des activités du magasin farine.

Nous avons pu déterminer l'objectif principal que le CG souhaite atteindre en élaborant un nouveau tableau de bord. Ce tableau de bord serait pour lui un moyen d'effectuer un suivi permanent et journalier des activités du magasin farine. Ainsi, nous avons au cours d'un entretien, demandé au CG de définir ses préoccupations de gestion qui lui permettrait d'atteindre cet objectif. Celles-ci seraient :

- d'effectuer un rapprochement de farine produite à la farine ensachée
- de connaître le nombre de sacs ensachés par rapport au compteur
- d'effectuer un suivi de la consommation de la sacherie

1 Effectuer un rapprochement de la farine produite à la farine ensachée

Le suivi de la consommation de la farine produite pour l'ensachage, apparaît très important pour le CG. Toute la farine produite doit être effectivement ensachée. Pour s'assurer de ce fait, le CG désire effectuer un rapprochement entre la farine produite et la farine ensachée. Il désire à partir des sacs ensachés, connaître ce qui a été réellement produit.

2 Connaître le nombre de sacs ensachés par rapport aux compteurs

Le comptage des sacs ensachés se fait de manière automatique à l'aide de compteurs appropriés. Le CG désire s'assurer du degré de fiabilité de ceux-ci. Pour se faire, il désire être informé sur le nombre de sacs réellement ensachés afin de pouvoir le comparer au nombre de sacs mentionnés par les compteurs.

3. Effectuer un suivi de la consommation de la sacherie

La farine produite ne peut être livrée en vrac c'est-à-dire sans être ensachée. Il arrive que certains sacs s'abîment au cours de l'ensachage et au cours du circuit de livraison. Le CG désire maîtriser la consommation des sacs pour l'ensachage et le niveau des sacs abîmés.

Les différents entretiens que nous avons eus avec le CG sont des entretiens individuels non directifs. Ils nous ont permis d'avoir une idée plus globale des préoccupations de gestion du CG. Nous avons aussi pu identifier au cours de ces entretiens, les différents formats et les différentes périodicités voulues par le CG. Celui-ci souhaite avoir chacune de ses préoccupations illustrées sous forme de tableau. Pour pouvoir faire remonter les informations plus rapidement auprès de ses supérieurs, le CG désire avoir ces informations chaque jour.

Nous pouvons résumer toutes ces informations que nous avons obtenues au cours de ces entretiens, à l'aide du tableau "des préoccupations et des besoins en information" que nous avons présenté lors du chapitre précédent.

Tableau 5 : tableau des préoccupations et des besoins en information du contrôleur de gestion

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Format	Périodicité
Rapprochement farine produite à la farine ensachée	Quantité de farine produite par jour	Tableau	Par jour
	Quantité de sacs ensachés par jour	Tableau	Par jour
S'assurer de la fiabilité des compteurs	Correspondance compteurs et sacs réellement ensachés	Tableau	Par jour
Maîtrise de la consommation des sacs	Correspondance nombre de sacs utilisés et nombre de sacs ensachés	Tableau	Par jour
	Nombre de sacs cassés	Tableau	Par jour

3.3.2 Choix des indicateurs

Avant de commencer cette partie concernant le choix des indicateurs, nous tenons à faire une remarque concernant les préoccupations de gestion du CG.

En ce qui concerne les préoccupations du CG sur la fiabilité des compteurs et la maîtrise de la consommation des sacs, nous notons l'existence de moyens de contrôle. En effet, nous avons présenté lors du chapitre sur l'étude des activités du magasin farine, certaines procédures permettant le suivi de ces deux préoccupations. Cependant ces procédures ne sont illustrées qu'au sein du magasin farine. Le CG lui, ne dispose d'aucun moyen personnel lui permettant le suivi de ces activités. Nous pourrions, au cours de notre travail sur le choix des indicateurs, nous inspirer de ce modèle déjà existant au sein du magasin farine.

Après avoir défini les préoccupations de gestion du CG, il nous revient d'identifier les indicateurs qui pourront répondre au mieux à ces préoccupations. Nous procéderons préoccupation par préoccupation ensuite nous ferons une synthèse des indicateurs retenus sous la forme d'un tableau.

Préoccupation 1 : Rapprochement farine produite à la farine ensachée

Nous avons identifié deux (2) besoins en informations concernant cette préoccupation de gestion, à savoir la quantité de farine produite par jour et la quantité de sacs ensachés par jour. Effectuer un rapprochement entre la production et la farine ensachée, s'avère être une entreprise très délicate. En effet, nous ne pouvons effectuer un rapprochement de manière directe, car la farine produite n'est pas directement ensachée. Elle est d'abord entreposée dans des chambres avant d'être ensachée. Les chambres ne sont pas vidées totalement, ce qui fait que nous pouvons avoir dans une même chambre des farines produites à des jours différents.

Ainsi la farine ensachée, peut ne pas être celle produite le jour, ou peut provenir de plusieurs autres jours de production. Faire un rapprochement de manière directe, ne nous permettrait pas de refléter la réalité du terrain. Nous risquerions de rapprocher des quantités de farine ne correspondant pas au même jour de production.

L'indicateur de gestion qui reflèterait le mieux cette préoccupation de gestion, serait le rapport de la quantité de farine produite par la quantité de farine ensachée, obtenue de cette production. Autrement dit, nous aurons comme indicateur le taux d'ensachage de la farine produite.

$$\text{Indicateur 1} = \frac{\text{Quantité de farine produite}}{\text{Quantité de farine ensachée obtenue de cette production}}$$

Il consistera pour nous, pour chaque jour de production, d'effectuer un rapport entre la production obtenue ce jour et la quantité de farine ensachée obtenue de cette production.

La mise en place de cet indicateur nécessite la maîtrise de la gestion des chambres, afin de pouvoir déterminer avec précision le jour de production de la farine qui est ensachée.

Préoccupation 2 : S'assurer de la fiabilité des compteurs

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il existe au sein du magasin farine un système de contrôle permettant d'effectuer une comparaison entre le nombre de sacs obtenus par les compteurs et le nombre de sacs obtenus réellement. Cette information n'est cependant pas représentée sous forme d'indicateur. Nous nous sommes servis de cette information. Ainsi, nous avons pu choisir comme indicateur, le rapport entre le nombre de sacs obtenus par les compteurs et le nombre de sacs obtenus réellement. Autrement dit, le degré de fiabilité des compteurs.

$$\text{Indicateur 2} = \frac{\text{Nombre de sacs obtenus par le compteur}}{\text{Nombre de sacs obtenus réellement}}$$

Préoccupation 3 : Maîtrise de la consommation de la sacherie

Pour cette troisième préoccupation, nous avons identifié deux (2) besoins en information, la correspondance entre le nombre de sacs utilisés et le nombre de sacs ensachés, et le suivi des sacs cassés.

L'indicateur choisi pour répondre au premier besoin est le rapport entre le nombre de sacs ensachés augmenté du nombre de sacs cassés au cours de l'ensachage, par le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage. Cet indicateur serait donc le taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage.

$$\text{Indicateur 3} = \frac{\text{Nombre de sacs ensachés} + \text{nombre de sacs cassés}}{\text{Nombre de sacs utilisés pour l'ensachage}}$$

En ce qui concerne le suivi des sacs cassés, nous avons utilisé un indicateur déjà existant au sein du magasin farine qui est le rapport entre le nombre de sacs cassés par le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage. Nous aurons comme indicateur le taux de sacs cassés.

$$\text{Indicateur 4} = \frac{\text{Nombre de sacs cassés}}{\text{Nombre de sacs utilisés pour l'ensachage}}$$

Nous allons maintenant récapituler dans un tableau les indicateurs que nous avons choisi tout en précisant l'objectif qu'ils poursuivent.

Tableau 6 : Tableau des indicateurs et leurs objectifs

INDICATEURS RETENUS	OBJECTIFS POURSUIVIS
Taux d'ensachage de la farine produite	Ce taux nous aidera à évaluer pour chaque production, la proportion de la production qui a été réellement ensachée.
Degré de fiabilité des compteurs	Ce rapport nous permettra de déterminer les éventuels écarts qu'il pourrait avoir entre les compteurs et la réalité. Nous déterminerons ainsi, à l'aide des écarts, un pourcentage de fiabilité des compteurs et un taux de dérive.

Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage	Il nous permettra de déterminer si tous les sacs prévus pour l'ensachage ont été utilisés à cet effet.
Taux de sacs cassés	Ce taux permettra de suivre l'évolution des sacs cassés, d'identifier rapidement les causes afin de pouvoir apporter des solutions rapides à ce problème. Nous déterminerons ainsi, à l'aide des écarts, un pourcentage de fiabilité des compteurs.

Source : nous-mêmes

Le choix des indicateurs et la définition de leurs objectifs terminés, la suite de notre travail nous emmène à la détermination des mesures et des sources d'informations des différents indicateurs que nous avons choisis.

3.3.3 Détermination des mesures et des sources d'information

Nous avons, lors de la partie concernant le choix des indicateurs, indiqué les mesures des différents indicateurs. Nous allons à titre de rappel, les mentionner dans le tableau des mesures et des bases de données des indicateurs.

Tableau 7 : tableau des mesures et des bases de données des indicateurs

INDICATEURS	MESURES	BASE DE DONNEES
Taux d'ensachage de la farine produite	Rapport de la quantité de farine produite par la quantité de farine ensachée obtenue de cette production.	<ul style="list-style-type: none"> - Les informations sur la quantité de la farine produite, sont disponibles chez le Chef de production. Celui-ci dispose d'une base de donnée qui est mise à jour après chaque production. - Le responsable du magasin farine dispose des informations concernant la quantité de farine ensachée. Cependant, il faudrait qu'il instaure un système permettant de distinguer les jours de production de la farine.

<p>Pourcentage de fiabilité des compteurs</p>	<p>Rapport entre le nombre de sacs obtenus par les compteurs et le nombre de sacs obtenus réellement.</p>	<p>Ces deux (2) informations sont disponibles auprès du responsable du magasin farine. Celui-ci dispose des données sur l'affichage des compteurs et le nombre de sacs obtenus au final.</p>
<p>Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage</p>	<p>Rapport entre le nombre de sacs ensachés augmenté du nombre de sacs cassés au cours de l'ensachage, par le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage.</p>	<p>- Nous avons déjà mentionné que les informations concernant le nombre de sacs ensachés sont disponibles auprès du responsable du magasin farine. Celui-ci dispose aussi des informations sur nombre de sacs cassés pendant l'ensachage. - Le responsable de la sacherie dispose de toutes les informations en ce qui concerne la sacherie.</p>
<p>Taux de sacs cassés</p>	<p>Nombre de sacs cassés par le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage.</p>	<p>Ces deux (2) informations sont disponibles. La première, chez le responsable du magasin farine et la deuxième, chez le responsable de la sacherie.</p>

Source : nous mêmes.

3.3.4 Choix des référentiels ou bases de comparaison

Les indicateurs choisis ne sauraient être utiles au CG, si ceux-ci ne disposent pas de référentiels ou clignotants permettant d'alerter rapidement le CG en cas de défaillances. Comme nous l'avons mentionné dans notre méthodologie, nous déterminerons les référentiels à partir des objectifs de la Direction Générale, des normes ou du budget.

Pour chaque indicateur choisi, nous déterminerons une base de comparaison. Nous ferons ensuite un tableau récapitulatif des indicateurs retenus et de leurs bases de comparaison.

Indicateur 1 : Taux d'ensachage de la farine produite

Nous avons mentionné plus haut, que cet indicateur permettrait de connaître la proportion de farine qui a été ensachée pour chaque production. Cette proportion de farine ensachée, devrait être en principe égale à la quantité de farine produite. Le rapport quantité de farine produite sur la quantité de farine ensachée, obtenu de cette production serait dans ce cas, égal à un (1). Au cas où le résultat de ce rapport est différent de un (1), cela signifierait qu'il y a un dysfonctionnement et impliquerait une réaction de la part du CG. La base de comparaison que nous choisirons pour mieux mettre en évidence cet indicateur est donc 'un' (1).

Indicateur 2 : Pourcentage de fiabilité des compteurs

La norme voudrait que le rapport entre le nombre de sacs obtenus par les compteurs et le nombre de sacs obtenus réellement, soit égale à un (1). Ce score impliquerait que les compteurs sont fiables à cent pour cent (100%). La base de comparaison que nous choisirons pour mieux mettre en évidence cet indicateur est donc 'cent pour cent' (100%).

Indicateur 3 : Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage

Ce taux nous permet de déterminer la proportion de sacs utilisés réellement pour l'ensachage. Comme les deux précédents indicateurs, ce rapport devrait être égal à un (1). La base de comparaison que nous choisirons donc pour mieux mettre en évidence cet indicateur serait 'un' (1).

Indicateur 4 : Taux de sacs cassés

La base de comparaison que nous choisirons ici provient d'un objectif de la DG. En effet, la DG dans le but de réduire le taux de casse, a fixé un taux de casse seuil, appelé taux de tolérance, qu'il faudrait éviter de dépasser. Le maintien du taux de casse en dessous du taux de tolérance, entraîne le paiement d'une prime à toute l'équipe du magasin farine. Le taux de tolérance a été fixé par la DG à 0,55. Elle correspond au pourcentage des sacs cassés par rapport aux sacs ensachés.

Tableau 8 : Tableau récapitulatif des indicateurs et de leurs bases de comparaison

INDICATEURS	BASES DE COMPARAISONS
Taux d'ensachage de la farine produite	1
Degré de fiabilité des compteurs	100 %
Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage	1
Taux de sacs cassés	0,55

Source : nous mêmes

Nous avons maintenant tous les éléments afin d'élaborer notre tableau de bord. La suite de notre travail consistera en la mise en forme du tableau de bord du magasin farine. Cependant, nous allons, avant de passer à la mise en forme du tableau de bord, résumer toutes les informations que nous avons pu retenir sur les différentes préoccupations, dans ce que Pierre VOYER appelle la fiche-indicateur.

3.3.5 Illustration de la fiche-indicateur

Pierre VOYER (1999, 246), définit la fiche-indicateur comme étant une fiche de travail qui servirait à documenter, de façon dynamique, la définition et la précision graduelle des paramètres. Il subdivise cette fiche en cinq (5) zones.

- La zone 1 : qui servirait à la définition et à la précision des caractéristiques de l'indicateur.
- La zone 2 : dans laquelle, il serait question de préciser les référentiels de comparaison du résultat ainsi que les calculs, les tendances, les écarts et les autres calculs.
- La zone 3 : dans laquelle, il sera question de préciser les formes de représentation de l'indicateur.

- La zone 4 : dans laquelle, il sera question d'expliquer les considérations reliées à son interprétation et à son utilisation pour gérer et décider.
- La zone 5 : cette dernière zone présente les mécanismes de validation de l'indicateur. Il précise cependant, que cette zone est réservée aux développeurs du tableau de bord.

Le contenu de la fiche indicateur, est un contenu qui devra évoluer au fur et à mesure que se développera le tableau de bord. Il est donc un outil permanent à garder à jour.

Tableau 9 : Fiche- indicateur

ZONE 1	<p>Référence de la préoccupation N°</p> <p>Nom de l'Indicateur :</p> <p>Définition de l'Indicateur : valeur mesurée, unité de mesure</p> <p>Formule de calcul :</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité (hebdomadaire, mensuel ?)</p> <p>Utilisateurs :</p> <p>Fréquence de production :</p> <p>Sources de données :</p>
---------------	---

ZONE 2	<p>Base de comparaison :</p> <p>Ventilation : Répartition des éléments en μ au total</p> <p>Dans le temps : Tendance sur quelle période ? Comparaison avec passé ?</p> <p>Avec d'autres unités ou organisations :</p> <p>A un objectif chiffré :</p> <p>A une balise (marge, prévision, critère etc.)</p>
---------------	--

	<p>Calculs complémentaires (cumul, moyenne, prévision...)?:</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation :</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation : Tableau, graphique, pictogramme</p> <p>Illustration / Panoramas :</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'Indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>- A l'interne : Comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ? Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?</p> <p>- A l'externe/Communication publique : Comment pourrait-on l'interpréter ?</p> <p>Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation ?)</p> <p>Utilisation – Réaction de gestion : Que fait-on si c'est inacceptable ?</p>
ZONE 5 (Optionnelle pour les développeurs)	<p>Validation de l'Indicateur : Pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de Production...</p> <p>Nature de la validation : Méthodologie de la validation</p> <p>Responsable de la validation : Localisation et fréquence de la validation</p>

Source : Pierre VOYER

Pierre VOYER précise que l'on ne doit pas s'astreindre à remplir toutes les cellules de la fiche-indicateur. Ces fiches peuvent être simples et ne comporter que quelques paramètres.

Nous allons donc appliquer le modèle ci-dessus, aux différents indicateurs que nous avons choisis pour le tableau de bord du magasin farine.

Tableau 10 : Application de l'indicateur numéro un (1)

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation N°1</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux d'ensachage de la farine produite</p> <p>Définition de l'indicateur : Il nous permettra d'évaluer, pour chaque production, la proportion de la production qui a été réellement ensachée.</p> <p>Formule de calcul : Rapport de la quantité de farine produite par la quantité de farine ensachée, obtenue de cette production.</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité : Journalière</p> <p>Utilisateurs : Le Contrôleur de Gestion</p> <p>Fréquence de production : en fonction de la fréquence de l'ensachage</p> <p>Sources de données : Base de données du responsable de production et du responsable du magasin farine</p>																																																					
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventilation : - Dans le temps : - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré : - A une balise : (prévision d'ensachage) : 1 <p>Calculs complémentaires :</p> <p>Autre indicateur à mettre en relation</p>																																																					
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation : Tableau</p> <table border="1" data-bbox="326 1550 1110 1908"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Production du jour</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Production ensache</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Taux d'ensachage</td> <td>0,882</td> <td>1</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>0,118</td> <td>0</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Production du jour	67	67				Production ensache	76	67				Taux d'ensachage	0,882	1	#####	#####	#####	Objectif	1	1				Ecart avec l'objectif	0,118	0	#####	#####	#####	Atteintes des objectifs		BON	#####	#####	#####
Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite																																																						
Elements	Jours du mois																																																					
	1er	2	3	4	5																																																	
Production du jour	67	67																																																				
Production ensache	76	67																																																				
Taux d'ensachage	0,882	1	#####	#####	#####																																																	
Objectif	1	1																																																				
Ecart avec l'objectif	0,118	0	#####	#####	#####																																																	
Atteintes des objectifs		BON	#####	#####	#####																																																	

<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>L'objectif à atteindre étant de 1. un résultat du rapport « <i>production du jour sur production ensachée</i> » différent de l'objectif, entraîne un écart. Tout écart est signalé, dans la cellule atteinte des objectifs, par la mention de « <i>mauvais</i> », accompagnée d'une couleur rouge. Le CG devra donc mener des actions en vue de repérer le dysfonctionnement. En l'absence d'écarts, la mention « <i>BON</i> » accompagnée de la couleur bleue apparaît.</p>
<p>ZONE 5 (Optionnelle pour les développeurs)</p>	<p>VALIDATION de l'indicateur :</p> <p>Nature de la validation :</p> <p>Responsable de la validation : Localisation et fréquence de la validation</p>

Sources : nous-mêmes

Tableau 11 : Application de l'indicateur numéro 2

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation N°2</p> <p>Nom de l'indicateur : Degré de fiabilité des compteurs</p> <p>Définition de l'indicateur : Il nous permettra de déterminer les éventuels écarts qui pourrait exister entre les compteurs et la réalité.</p> <p>Formule de calcul : Le rapport entre le nombre de sacs obtenus par les compteurs et le nombre de sacs obtenus réellement.</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité : Journalière</p> <p>Utilisateurs : Le contrôleur de gestion</p> <p>Fréquence de production : Journalière</p> <p>Sources de données : Base de données du responsable du magasin farine</p>
----------------------	---

<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventilation : - Dans le temps : - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré : - A une balise : (critère d'utilisation des sacs) : 100% <p>Calculs complémentaires</p> <p>Autre indicateur à mettre en relation</p>																																																					
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation : Tableau,</p> <table border="1" data-bbox="320 769 1105 1145"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Affichage du compteur</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre de sacs ensaché+</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Degré de fiabilité des</td> <td>88,16</td> <td>100</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>11,84</td> <td>0</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td>#####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Affichage du compteur	67	67				Nombre de sacs ensaché+	76	67				Degré de fiabilité des	88,16	100	#####	#####	#####	Objectif	100	100	100	100	100	Ecart avec l'objectif	11,84	0	#####	#####	#####	Atteintes des objectifs		BON	#####	#####	#####
Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs																																																						
Elements	Jours du mois																																																					
	1er	2	3	4	5																																																	
Affichage du compteur	67	67																																																				
Nombre de sacs ensaché+	76	67																																																				
Degré de fiabilité des	88,16	100	#####	#####	#####																																																	
Objectif	100	100	100	100	100																																																	
Ecart avec l'objectif	11,84	0	#####	#####	#####																																																	
Atteintes des objectifs		BON	#####	#####	#####																																																	
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>L'objectif à atteindre étant de 100, un résultat du rapport « <i>nombre de sacs obtenus par les compteurs sur nombre de sacs obtenus réellement</i> » différent de l'objectif, entraîne un écart. Tout écart est signalé, dans la cellule atteinte des objectifs, par la mention de « <i>mauvais</i> », accompagnée d'une couleur rouge. Le CG devra donc mener des actions en vue de repérer le dysfonctionnement. En absence d'écart, la mention « <i>BON</i> » accompagnée de la couleur bleue, apparaît.</p>																																																					
<p>ZONE 5 (optionnelle Pour les développeurs)</p>	<p>VALIDATION de l'indicateur :</p> <p>Nature de la validation :</p> <p>Responsable de la validation : Localisation et fréquence de la validation</p>																																																					

Source : nous-mêmes

Tableau 12 : Application de l'indicateur numéro 3

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation N°3</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage</p> <p>Définition de l'indicateur : Il nous permettra de vérifier si tous les sacs prévus pour l'ensachage, ont été utilisés à cet effet.</p> <p>Formule de calcul : Le rapport entre le nombre de sacs ensachés augmenté du nombre de sacs cassés au cours de l'ensachage, par le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage.</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité : Journalière</p> <p>Utilisateurs : Le contrôleur de gestion</p> <p>Fréquence de production : Journalière</p> <p>Sources de données : Base de données du responsable de la sacherie et base de données du responsable magasin farine.</p>																																																					
<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <p>Ventilation :</p> <p>Dans le temps :</p> <p>Avec d'autres unités ou organisations :</p> <p>A un objectif chiffré :</p> <p>A une balise (prévision d'utilisation des sacs) : 1</p> <p>Calculs complémentaires</p> <p>Autre indicateur à mettre en relation</p>																																																					
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation : tableau</p> <table border="1" data-bbox="320 1550 1094 1920"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Affichage du compteur</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre de sacs ensachés</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>taux d'utilisation des sacs</td> <td>0,882</td> <td>1</td> <td>####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>0,118</td> <td>0</td> <td>####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td>####</td> <td>#####</td> <td>#####</td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Affichage du compteur	67	67				Nombre de sacs ensachés	76	67				taux d'utilisation des sacs	0,882	1	####	#####	#####	Objectif	1	1	1	1	1	Ecart avec l'objectif	0,118	0	####	#####	#####	Atteintes des objectifs		BON	####	#####	#####
Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage																																																						
Elements	Jours du mois																																																					
	1er	2	3	4	5																																																	
Affichage du compteur	67	67																																																				
Nombre de sacs ensachés	76	67																																																				
taux d'utilisation des sacs	0,882	1	####	#####	#####																																																	
Objectif	1	1	1	1	1																																																	
Ecart avec l'objectif	0,118	0	####	#####	#####																																																	
Atteintes des objectifs		BON	####	#####	#####																																																	

<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>L'objectif à atteindre étant de 1, un résultat du rapport « <i>nombre de sacs obtenus par les compteurs sur nombre de sacs obtenus réellement augmenté des sacs cassés</i> » différent de l'objectif, entraîne un écart. Tout écart est signalé, dans la cellule atteinte des objectifs, par la mention de « <i>mauvais</i> », accompagnée d'une couleur rouge. Le CG devra donc mener des actions en vue de repérer le dysfonctionnement. En absence d'écart, la mention « <i>BON</i> » accompagnée de la couleur bleue, apparaît.</p>
<p>ZONE 5 (optionnelle Pour les développeurs)</p>	<p>VALIDATION de l'indicateur :</p> <p>Nature de la validation : Responsable de la validation : Localisation et fréquence de la validation</p>

Source : nous-mêmes

Tableau 13 : Application de l'indicateur numéro 4

<p>ZONE 1</p>	<p>Référence à la préoccupation N°4</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux des sacs cassés</p> <p>Définition de l'indicateur : Il nous permettra de mesurer l'ampleur des sacs cassés.</p> <p>Formule de calcul : Rapport entre le nombre de sacs cassés et le nombre de sacs utilisés pour l'ensachage.</p> <p>Ventilation par :</p> <p>Périodicité : Journalière</p> <p>Utilisateurs : Le contrôleur de gestion</p> <p>Fréquence de production : Journalière</p> <p>Sources de données : Base de données du responsable du magasin farine et celle du responsable de la sacherie.</p>
----------------------	---

<p>ZONE 2</p>	<p>Base de comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventilation : - Dans le temps : - Avec d'autres unités ou organisations : - A un objectif chiffré : 0,55 - A une balise : Calculs complémentaires (cumul, moyenne, prévision...) ?: <p>Autre indicateur à mettre en relation</p>																																																					
<p>ZONE 3</p>	<p>Forme de représentation : tableau,</p> <table border="1" data-bbox="320 771 1190 1145"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 3: Taux de sacs cassés</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nombre de sacs cassés</td> <td>10</td> <td>40</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre de sacs ensachés</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Taux de sacs cassés</td> <td>0,132</td> <td>0,597</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>0,55</td> <td>0,55</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>0,418</td> <td>-0,047</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td>BON</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 3: Taux de sacs cassés						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	nombre de sacs cassés	10	40				Nombre de sacs ensachés	76	67				Taux de sacs cassés	0,132	0,597				Objectif	0,55	0,55				Ecart avec l'objectif	0,418	-0,047				Atteintes des objectifs	BON				
Indicateur 3: Taux de sacs cassés																																																						
Elements	Jours du mois																																																					
	1er	2	3	4	5																																																	
nombre de sacs cassés	10	40																																																				
Nombre de sacs ensachés	76	67																																																				
Taux de sacs cassés	0,132	0,597																																																				
Objectif	0,55	0,55																																																				
Ecart avec l'objectif	0,418	-0,047																																																				
Atteintes des objectifs	BON																																																					
<p>ZONE 4</p>	<p>Interprétation de l'indicateur : que signifie le résultat ?</p> <p>L'objectif a ne pas dépasser, étant de 0,55. un taux de casse supérieure à 0,55 est signalé, dans la cellule atteinte des objectifs, par la mention de « <i>mauvais</i> », accompagnée d'une couleur rouge. Le CG devra donc mener des actions en vue de repérer le dysfonctionnement. Au cas ou le taux obtenu est inférieure ou égale à 0,55, la mention « <i>BON</i> » accompagnée de la couleur bleue, apparaît.</p>																																																					
<p>ZONE 5 (optionnelle Pour les développeurs)</p>	<p>VALIDATION de l'indicateur :</p> <p>Nature de la validation :</p> <p>Responsable de la validation : Localisation et fréquence de la validation</p>																																																					

Source : nous-mêmes

NB : Les différents tableaux ci-dessus, ne reflètent pas réellement la valeur de l'indicateur, ce n'est qu'une simple illustration qui permet la représentation graphique de l'indicateur.

3.4 Mise en forme du tableau de bord du magasin farine

Nous sommes à l'étape finale de l'élaboration du tableau de bord du magasin farine. Il est maintenant question, pour nous, d'illustrer toutes les informations que nous avons recueillies en tableau de bord. Cependant, il nous faudra avant toutes choses, déterminer le support informatique qui sera utilisé afin d'établir le tableau de bord du magasin farine. Il nous faudra aussi déterminer le format final du tableau de bord. Nous allons ainsi développer brièvement, au cours d'une première partie, le support à utiliser pour établir le tableau de bord, ainsi que son format final.

3.4.1 L'informatisation et le format final du tableau de bord

Le support informatique facilite l'utilisation du tableau de bord. Dans notre étude, l'utilisateur qui est le CG, souhaite avoir toutes ces informations sous forme de tableau. Le support informatique que nous choisirons afin d'élaborer ce tableau de bord est le logiciel Excel de Microsoft Office. Nous avons choisi ce logiciel pour deux (2) raisons :

- Il est facile à utiliser pour l'élaboration des tableaux,
- Il permet l'élaboration de représentations visuelles simples.

3.4.2 Le tableau de bord du magasin farine

Nous présentons maintenant, l'objet final de notre étude qui est le tableau de bord du magasin farine.

Tableau 14 : Le tableau de bord du magasin farine

PREOCCUPATION	INDICATEURS	REPRESENTATION GRAPHIQUE DES INDICATEURS																																																					
Rapprochement farine produite, farine ensachée	Taux d'ensachage de la farine produite	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Production du jour</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Production ensache</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Taux d'ensachage de la</td> <td>0,8816</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>0,1184</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Production du jour	67	67				Production ensache	76	67				Taux d'ensachage de la	0,8816	1				Objectif	1	1				Ecart avec l'objectif	0,1184	0				Atteintes des objectifs		BON			
Indicateur 1: Taux d'ensachage de la farine produite																																																							
Elements	Jours du mois																																																						
	1er	2	3	4	5																																																		
Production du jour	67	67																																																					
Production ensache	76	67																																																					
Taux d'ensachage de la	0,8816	1																																																					
Objectif	1	1																																																					
Ecart avec l'objectif	0,1184	0																																																					
Atteintes des objectifs		BON																																																					
S'assurer de la fiabilité des compteurs	Degré de fiabilité des compteurs	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Affichage du compteur</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre de sacs</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Degré de fiabilité des compteurs</td> <td>88,16</td> <td>100</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>100</td> <td>100</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>11,84</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Affichage du compteur	67	67				Nombre de sacs	76	67				Degré de fiabilité des compteurs	88,16	100				Objectif	100	100				Ecart avec l'objectif	11,84	0				Atteintes des objectifs		BON			
Indicateur 2: Degré de fiabilité des compteurs																																																							
Elements	Jours du mois																																																						
	1er	2	3	4	5																																																		
Affichage du compteur	67	67																																																					
Nombre de sacs	76	67																																																					
Degré de fiabilité des compteurs	88,16	100																																																					
Objectif	100	100																																																					
Ecart avec l'objectif	11,84	0																																																					
Atteintes des objectifs		BON																																																					
Maîtrise de la consommation des sacs	Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Elements</th> <th colspan="5">Jours du mois</th> </tr> <tr> <th>1er</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Affichage du compteur</td> <td>67</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nombre de sacs ensaché</td> <td>76</td> <td>67</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage</td> <td>0,882</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Objectif</td> <td>1</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ecart avec l'objectif</td> <td>0,118</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atteintes des objectifs</td> <td></td> <td>BON</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage						Elements	Jours du mois					1er	2	3	4	5	Affichage du compteur	67	67				Nombre de sacs ensaché	76	67				taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage	0,882	1				Objectif	1	1				Ecart avec l'objectif	0,118	0				Atteintes des objectifs		BON			
Indicateur 3: Taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage																																																							
Elements	Jours du mois																																																						
	1er	2	3	4	5																																																		
Affichage du compteur	67	67																																																					
Nombre de sacs ensaché	76	67																																																					
taux d'utilisation des sacs pour l'ensachage	0,882	1																																																					
Objectif	1	1																																																					
Ecart avec l'objectif	0,118	0																																																					
Atteintes des objectifs		BON																																																					

		Indicateur 3: Taux de sacs cassés				
		Elements	Jours du mois			
			1er	2	3	4
Maîtrise de la consommation des sacs	Taux de sacs cassés	nombre de sacs cassés	10	40		
		Nombre de sacs ensaché	76	67		
		Taux de sacs cassés	0,132	0,597		
		Objectif	0,55	0,55		
		Ecart avec l'objectif	0,418	-0,047		
		Atteintes des objectifs	BON			

Source : nous-mêmes

RESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Le tableau de bord que nous avons conçu, décrit les réalités que le CG désire surveiller sur les activités du magasin farine. Il a été conçu, en tenant compte des préoccupations de celui-ci.

La démarche que nous avons adoptée au cours de notre première partie, nous a permis de conduire cette mission. Ainsi, selon notre méthodologie, nous avons, analysé les données existantes au sein de l'entreprise. Cette analyse, nous a permis de mieux appréhender l'objectif de notre étude et aussi de mieux conduire notre étude. Nous avons pu au final, élaborer le tableau de bord du magasin farine. Cependant, il faudrait noter que des valeurs arbitraires ont été choisies, afin de rendre possible l'illustration graphique du tableau de bord.

3.5 Recommandations

Le contrôleur de gestion étant dans la société, le concepteur du tableau de bord, les recommandations que nous élaborerons lui seront donc adressées.

Nous distinguerons cependant deux types de recommandations ; des recommandations sur la méthodologie d'élaboration des tableaux de bord et des recommandations sur son utilisation.

1. Recommandations sur la méthodologie d'élaboration des tableaux de bord

Afin d'obtenir au final un outil pertinent, le CG pourrait prendre en compte, lors de l'élaboration des tableaux de bord, les recommandations suivantes :

➤ Respecter les facteurs clés de succès de l'élaboration des tableaux de bord

Le respect des facteurs clés de succès, permettra au concepteur d'avoir une bonne base d'élaboration du tableau de bord. Ceci entraînera par la suite, le succès de la mission

➤ Informers tous les intervenants de fait du projet d'élaboration d'un tableau de bord

Informers les participants est une étape très importante dans l'élaboration des tableaux de bord. Elle permet de faciliter les entretiens, d'avoir une bonne cohésion autour du projet.

➤ Sensibiliser les participants sur le rôle du tableau de bord

Il ne suffit pas seulement d'informer les participants de l'élaboration d'un projet de tableau de bord. Il faudrait aussi renseigner les différents participants sur le rôle du tableau de bord. Ceux-ci seront plus enthousiastes à participer au projet s'ils appréhendent mieux l'utilité qu'aura le tableau de bord dans la gestion de leur activité.

➤ Prendre en compte les préoccupations de gestion des utilisateurs des tableaux de bord

Les préoccupations de gestion des utilisateurs, sont ceux sur quoi celui-ci désire être informé,

afin de mieux conduire sa gestion. Elaborer un tableau de bord sans tenir compte des préoccupations de gestion des utilisateurs, serait comme donner les mauvaises informations à un pilote pour son atterrissage. Ces mauvaises informations entraîneraient le crash de l'appareil.

- Constituer une équipe dynamique.

La complexité du projet d'élaboration d'un tableau de bord, entraîne le responsable du projet, à se doter de personnes compétentes et disponibles. Le projet nécessite une bonne documentation et une analyse approfondie des données internes et externes à l'entreprise.

2. Recommandations sur l'utilisation du tableau de bord

- Mettre à jour de manière continue le tableau de bord

Comme le disait Daniel BOIX, le tableau de bord ne doit pas être un outil figé dans le temps, il doit être constamment adapté aux changements qui interviennent dans l'environnement de l'entreprise. Comme toute entreprise industrielle, les GMD peuvent avoir des changements dans leur système de production. Le tableau de bord du magasin farine devra tenir compte de ces différents changements qui pourront intervenir dans l'environnement de l'entreprise.

- Intervenir rapidement en cas de dysfonctionnement.

Le tableau de bord que nous venons d'élaborer ne saurait être utile si les dysfonctionnements observés, ne sont pas pris en compte rapidement par l'utilisateur. Celui-ci devra réagir rapidement en cas de dysfonctionnement. Cela lui permettra de ne pas cumuler les informations incorrectes qui pourront à long terme influencer la gestion de l'entreprise.

Les différentes recommandations que nous venons de formuler, permettront une utilisation efficiente du tableau de bord du magasin farine. Cependant, ceux-ci pourront être utile au CG quant à l'utilisation ou l'élaboration d'autres tableaux de bord.

Pour conclure avec les recommandations, nous proposerons au CG l'utilisation de la méthode d'élaboration du tableau de bord prospectif, pour l'élaboration de nouveaux tableaux de bord

au sein des GMD. Cette nouvelle vision du tableau de bord permettra au CG d'avoir des informations sur des axes important pour la gestion de l'entreprise, tel la satisfaction des clients, la fiabilité des processus internes etc. le tableau de bord prospectif représente la nouvelle vision du tableau de bord et l'élaborer au sein des GMD lui sera très bénéfique.

Une dernière recommandation concernant le taux de casse choisi par la DG reste cependant à être soulignée. En effet le taux de casse de 0,55 apparaît trop élevé. Cela signifierait que plus de la moitié des sacs ensachés se cassent tout au long du circuit. Il serait intéressant pour les GMD d'identifier au plus vite le problème, afin de réduire le taux de casse qui constitue une vraie perte pour l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous venons de mener, nous a permis de mieux connaître le tableau de bord. Ainsi, nous avons pu développer une démarche et conduire notre mission sur le terrain. Cette mission ne s'est pas faite sans difficulté. En effet, même si la société les GMD, dispose d'une structure bien organisée, il reste que bon nombre de ses employés ne sont pas vraiment renseignés sur l'utilité des différents outils d'aide à la gestion. Ceci a rendu difficile la quête d'informations.

Le développement de notre mission, nous a permis de répondre aux questions posées dans notre problématique. Le problème du choix des indicateurs pouvant illustrer le mieux les activités du magasin farine, a trouvé une réponse au travers de notre étude. Les indicateurs ont été choisis après une analyse des activités du magasin. Les informations déjà existantes au sein du magasin farine, nous ont permis de mieux nous orienter sur le choix des indicateurs.

Le tableau de bord est un outil très important dans la vie d'un gestionnaire de nos jours. Il le guide dans ses décisions et lui permet d'effectuer un meilleur suivi de ses activités. Son élaboration nécessite la prise en compte de plusieurs éléments aussi importants les uns des autres. Même élaboré, le tableau de bord ne devrait pas être un outil utilisé pendant plusieurs années. Le CG de la société les GMD, devrait adapter son tableau de bord, au fur et à mesure, des changements de l'environnement économique. Les recommandations que nous avons mentionnées ci-dessus, ne sont pas spécifiques à ce tableau de bord. Le CG pourrait en tenir compte pour l'élaboration des tableaux de bord ou même, de tous autres outils de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine, (2001), le Contrôle de gestion DECF 2001. Editions Dunod. Paris ;
2. BOIX Daniel et al (2003, 2004), le Tableau de bord facile ;
3. DAYAN Armand (2004), le Manuel de gestion volume 1, 2^{ème} édition. Ellipse Editions Marketing, Paris ;
4. GARMILIS Ali et al (2001), le Contrôle de gestion en action, 2^{ième} édition. Edition Liaison, Paris ;
5. GIRAUD Françoise & Al, (2002), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Gualino Editeur ;
6. IRIBARNE Patrick, (2004), les Tableaux de bord de la performance. Edition Dunod, Paris ;
7. KAPLAN et NORTON (2003), le tableau de bord prospectif. Editions d'organisation, Paris ;
8. KAPLAN Robert S. & NORTON David P., (1996), The balanced scorecard : Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston;
9. Le Petit Larousse (2005)
10. LEROY Michel (1998), Tableau de bord au service de l'entreprise. Editions d'organisation, Paris
11. LOUP (1996), le Contrôle de gestion. Editions d'organisation. Paris ;
12. MENDOZA Carla & al (2002), Tableau de bord et balanced scorecard. Groupe Revue fiduciaire et comptable, Paris ;
13. SAULOU Jean Yves, (1984), Le Tableau de bord du décideur. Editions d'Organisation, Paris ;
14. SELMER Caroline (2003), Concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris ;
15. VOYER Pierre (1999), Le Tableau de bord et indicateur de performance 2^{ème} Edition. Presse de l'université de Québec ;

16. ABDOU Yahaya (2004), Elaboration de tableaux de bord de gestion à la CNSS du Niger : Cas de la direction du recouvrement et du contentieux. CESAG,
17. MBAYE Sérigne, Contribution à l'élaboration d'un tableau de bord à la Sicap SA. Dakar ;
18. OUEDRAOGO, Wenceslas Sidkiéta (2006), La conception d'un tableau de bord prospectif à la Direction financière de la Société Africaine de Raffinage. CESAG Dakar ;

DOCUMENTS INTERNES A LA SOCIETE LES GRANDS MOULINS DE DAKAR

19. Manuel de procédure du service comptable
20. Manuel de la Démarche Qualité du 21^{ième} siècle

SITES INTERNET

21. www.piloter.org/tableau_de_bord/ameliorer_la_performance.htm. (Vu le 24/10/2006)
22. <http://www.compta-online.com> (vu plusieurs fois durant la rédaction)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN : Destiné au responsable du magasin farine et au responsable de la production

1 - Quelles sont les différentes missions de votre structure ?

- Que fait le service ? (les différentes activités du service)
- Pour qui travaille le service ? (à qui le service rend t-il directement compte)
- Comment travaille le service ? (les procédures de fonctionnement du service)

2 - Qu'y a-t-il d'essentiel pour vous à suivre au cours de ces différentes activités ? Autrement dit, quelles sont vos préoccupations par rapport à chacune de ces activités ?

3 - Sur quoi avez-vous besoin d'être rapidement informés afin de satisfaire vos besoins sur ces activités ?

4 - Pour rendre compte de vos performances, quelles sont les informations que vous voulez transmettre à vos supérieurs hiérarchiques par rapport à vos préoccupations ?

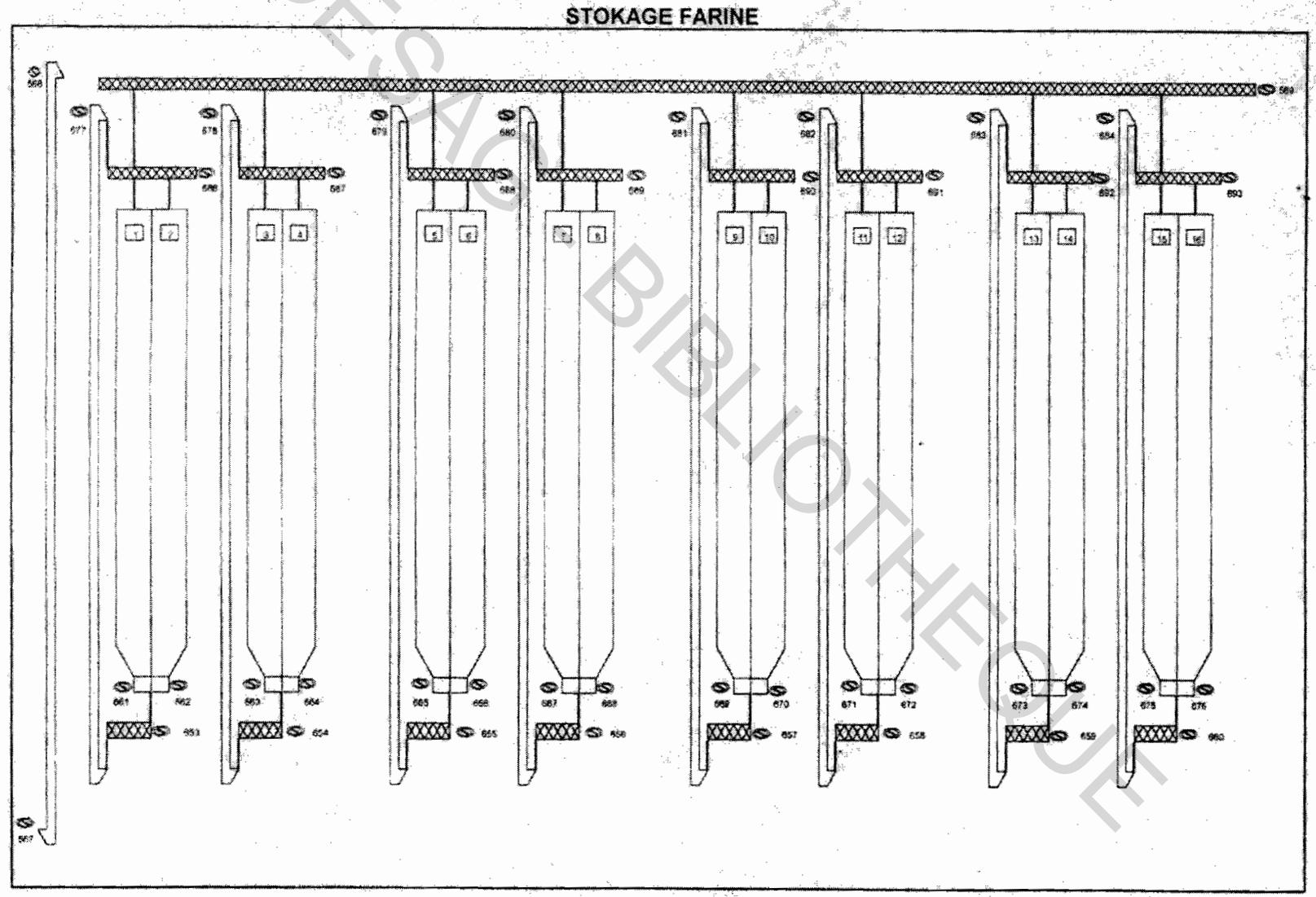
5 - L'une des préoccupations de M.DIOUF (Responsable du contrôle de gestion) est la maîtrise du processus de l'ensachage à la livraison (maîtrise de la consommation de la sacherie, maîtrise des sacs livrés).

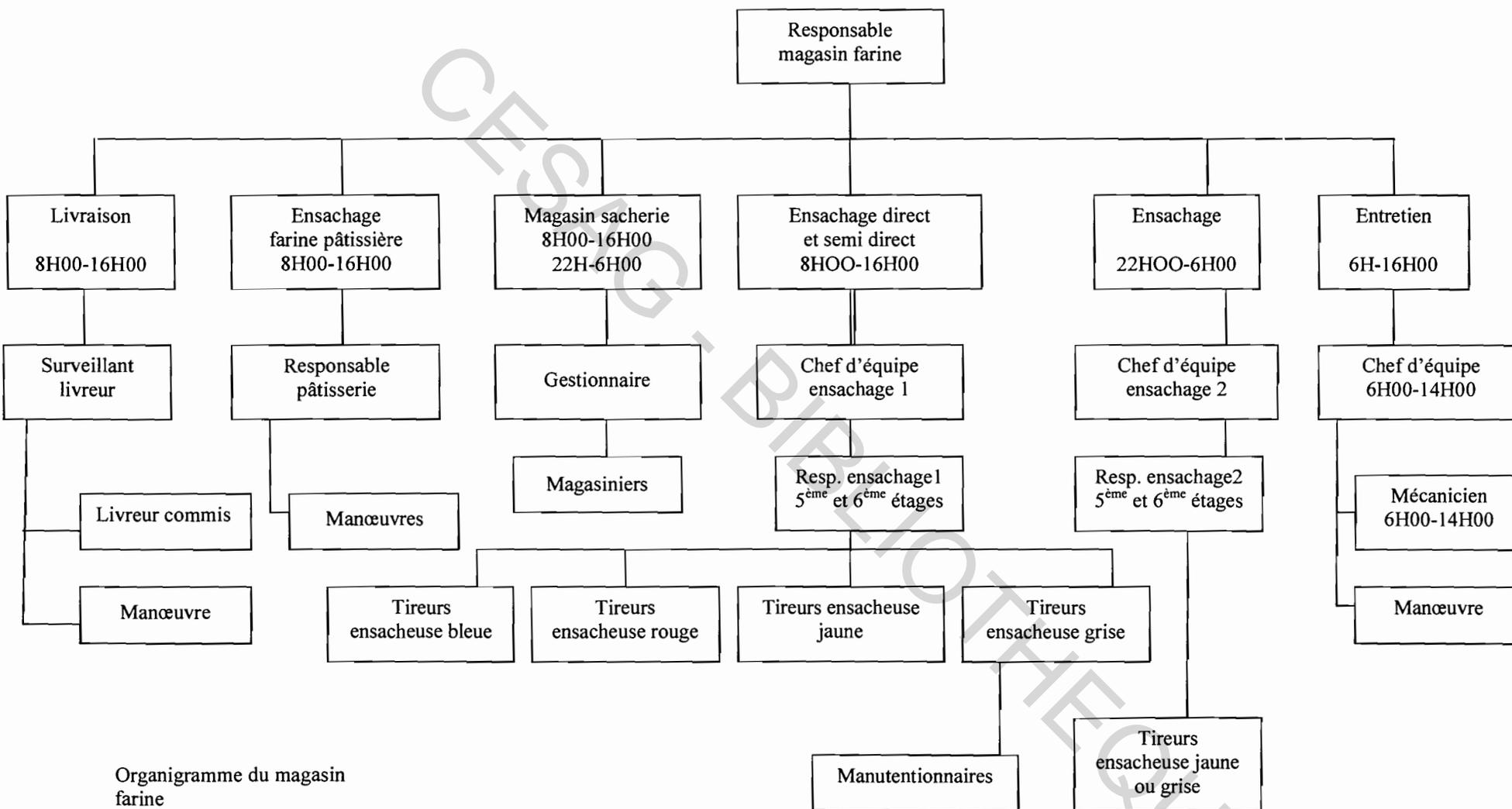
En tant que responsable du magasin farine, quelles sont selon vous les actions à mener afin de répondre à ces préoccupations ?

6 - Pour traduire ces informations en termes chiffrés où doit-on trouver les données nécessaires pour chacune de vos préoccupations. En d'autres termes, quels documents internes pourrait nous renseigner ?

7 - A quel intervalle de temps voulez-vous être renseignés par rapport à chacune de vos préoccupations ?

8 - Sous quel format voulez-vous avoir les différents indicateurs ?





Organigramme du magasin farine
Sources : les GMD