

N° d'ordre: .....

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI OUZOU  
FACULTÉ DES SCIENCES  
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES  
LABORATOIRE LMPA



# MÉMOIRE DE MASTER

Filière : Mathématiques  
Spécialité : Mathématiques appliquées à la gestion

Par

Melle. BACHIR FATIMA  
Melle. HABRACHE TINHINANE

## ÉLABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

Soutenue le 28 Septembre 2022 devant le jury :

Mme.	LESLOUS FADHILA	UMMTO	Présidente du jury
Dr.	GOUBI MOULOUD	UMMTO	Examineur
Pr.	OUKACHA BRAHIM	UMMTO	Encadreur

Année Universitaire : 2021/2022

*Je dédie ce mémoire :*  
*À ma maman et à mon père pour leur soutien, leur patience , et leur*  
*encouragement durant toutes ces années d'études ;*  
*À mon frère et à ma sœur qui m'ont encouragé ;*  
*À mes oncles et à mes tantes ;*  
*À toute ma famille et mes proches ;*  
*À mon binôme "Tinhinane" et sa famille ;*  
*Et à tous mes amis.*

*Fatima*

Je dédie ce mémoire :

À celui qui a toujours cru en moi à toi papa. Que dieu te bénisse.  
À ma très chère maman qu'elle trouve ici le témoignage de ma reconnaissance pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation. Que dieu te protège.

À mes chers frères et mes chères sœurs pour leur soutien ; À toute ma famille et mes proches ;

À mon binôme "Fatima" et sa famille ;  
À tous mes amis. Et à tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce travail et tous ceux qui me sont chers.

**Tinhinane**

# REMERCIEMENTS

**A**u terme de ce travail nous tenons tout d'abord à remercier, Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements :

À notre promoteur Monsieur **OUKACHA Brahim** pour nous avoir fait l'honneur d'accepter, de diriger ce travail et le soutenir. Pour votre enseignement, et vos précieux conseils, pour les connaissances que vous nous avez apportées. Veuillez croire en notre profond respect.

Aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions. Et à tous les professeurs qui nous ont enseigné, et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de près ou de loin.

Merci à tous.

Tizi-Ouzou, le 11 octobre 2022.

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION	1
<b>1 APPROCHE THÉORIQUE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION</b>	<b>3</b>
1.1 INTRODUCTION	3
1.2 DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD	3
1.2.1 Définition du tableau de bord	3
1.2.2 Typologies et caractéristiques d'un tableau de bord	4
1.2.3 Les instruments du tableau de bord	5
1.2.4 Rôle du tableau de bord	7
1.2.5 Les fonctions et limites du tableau de bord :	8
1.3 LE TABLEAU DE BORD DE GESTION, OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE	9
1.3.1 La notion de performance :	10
1.3.2 Caractéristiques d'un indicateur	11
1.3.3 Les catégories d'indicateur	11
1.3.4 Le choix d'un indicateur	12
CONCLUSION	14
<b>2 CONCEPTION ET RÉALISATION D'UN TABLEAU DE BORD</b>	<b>15</b>
2.1 INTRODUCTION	15
2.2 LA DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD	15
2.2.1 Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord	15
2.2.2 Les étapes de conception d'un tableau de bord	19
2.3 LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	20
2.3.1 Définition du tableau de bord prospectif	21
2.3.2 L'architecture du tableau de bord prospectif	21
2.3.3 La principale fonction du tableau de bord prospectif	23
2.3.4 Avantages et limites du TBP	24
2.3.5 la comparaison entre le TBG et TBP	25
CONCLUSION	26
<b>3 INDICATEURS LOGISTIQUES : OUTILS DE PILOTAGE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>27</b>
3.1 INTRODUCTION	27
3.2 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	27
3.2.1 Définition	27

3.2.2	Types d'indicateurs de performance . . . . .	28
3.3	LES INDICATEURS DE PILOTAGE : . . . . .	35
3.3.1	Définition . . . . .	35
3.4	PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PAR PROCESSUS ENTREPRIS DANS UNE ENTREPRISE . . . . .	37
	CONCLUSION . . . . .	40
	CONCLUSION GÉNÉRALE . . . . .	41
	BIBLIOGRAPHIE . . . . .	42
	Liste des abréviations . . . . .	44

## LISTE DES FIGURES

1.1	Représentation des courbes . . . . .	6
1.2	Représentation des graphes circulaires . . . . .	6
1.3	Représentation des histogrammes . . . . .	7
1.4	Les trois éléments constituant tout système de pilotage <a href="#">Selmer</a> [1998,] . . . . .	10
2.1	Lien entre les quatre axes du tableau de bord prospectif . . . . .	21
2.2	L'architecture du TBP autour de quatre axes . . . . .	23

## LISTE DES TABLEAUX

2.1	Les 10 étapes de la méthode GIMSI . . . . .	17
2.2	la méthode à 5 étapes et 14 outils . . . . .	19
2.3	Tableau comparatif entre TBG et TBP . . . . .	25

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

**A**VEC l'accélération des progrès technologiques, les entreprises se trouvent confrontées à une rude concurrence pour soutenir leur croissance et gagner davantage de parts de marché. Cette compétitivité est la condition la plus importante pour leur développement, voire même pour leur survie. De ce fait, les entreprises les plus performantes sont à l'évidence celles qui attirent, retiennent et développent les talents indispensables pour innover et générer des techniques et des outils de haute valeur ajoutée qui renvoient à la richesse du capital de l'entreprise : les connaissances, expertises et savoir-faire exprimés à travers ces outils.

Le concept de talent s'agit pour cette dernière non seulement de rassembler des managers de haut niveau aptes à déployer et mettre en œuvre les stratégies les plus efficaces, mais également de pouvoir compter sur le niveau d'excellence de l'ensemble des professionnels de l'organisation commerciaux, techniciens, chercheurs, gestionnaires... quels que soient leur spécialité ou leur niveau de responsabilité.

Alors, il ne s'agit plus pour les spécialistes de la fonction de s'engager seulement sur la qualité et le coût mis en œuvre, mais bien sur leur résultat. Cela oblige l'organisation à être proactive et à anticiper l'impact de divers facteurs, internes ou externes, sur son activité et sa capacité à être concurrentielle sur le marché. Par conséquent, le management a dû réagir en mettant en place de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en prenant en compte les nouveaux objectifs. Et maintenant que le manager est autonome et responsable de la performance produite par ses activités, il doit disposer d'un maximum d'informations qui lui permettent d'avoir une vision juste des enjeux auxquels est confrontée en permanence son entité.

La mise en place du système de pilotage repose sur un ensemble d'indicateurs clés regroupés, ainsi qu'un système d'informations qui garantit la rapidité d'accès et la qualité des données, qui facilite la diffusion et le partage des informations, et une souplesse pour s'adapter aux évolutions stratégiques qui sont regroupées dans un document synthétique, pertinent et fiable facilitant d'apprécier la performance de l'entreprise au regard des objectifs préétablis.

Le tableau de bord de gestion est le meilleur outil pour cela, d'abord en rassemblant de façon cohérente et novatrice tous les indicateurs de performance, et ensuite en utilisant les technologies de l'information pour produire, reproduire et diffuser rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être

alertés des situations anormales, calculer les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause.

Ainsi, le tableau de bord ne peut être que la représentation d'un réseau d'informations, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. Notamment, il est composé d'indicateurs de performance qui ont pour objet de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateurs de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre la dite performance.

C'est alors le rôle que joue le tableau de bord au sein de l'entreprise et toute son importance, qui ont fait l'objet d'un moteur de motivation de notre étude.

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

Le 1<sup>er</sup> chapitre intitulé « **Approche théorique des tableaux de bord de gestion** », dont la 1<sup>ère</sup> partie portera sur les généralités du tableau de bord de gestion, et la 2<sup>ème</sup> sera consacrée à la notion de performance et le choix des indicateurs.

Le 2<sup>ème</sup> chapitre portera sur « **La conception et la réalisation d'un tableau de bord** », dans lequel nous allons traiter deux parties, la 1<sup>ère</sup> intitulée la démarche de construction du tableau de bord, et la 2<sup>ème</sup> sera consacrée à la présentation du nouvel outil stratégique qui est le tableau de bord prospectif (balanced scorecard).

Pour finir, le 3<sup>ème</sup> chapitre intitulé « **Indicateurs logistiques : outils de pilotage et de mesure de la performance** » contiendra les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage ainsi qu'un exemple de pilotage de la performance par processus dans une entreprise.

Nous compléterons notre travail avec une conclusion générale.

# APPROCHE THÉORIQUE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION



## 1.1 INTRODUCTION

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'informations pertinentes relatives à cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision, seul le tableau de bord répond à ce besoin.

Ainsi, ce chapitre est élaboré en 2 parties :

- La 1<sup>ère</sup> traitera des généralités sur les tableaux de bord de gestion (TBD), définition, instruments, caractéristiques, rôle, ainsi que ses fonctions et limites
- Dans la 2<sup>ème</sup> partie nous aborderons la notion de performance, les caractéristiques et le choix d'indicateurs ;

## 1.2 DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD

Dans cette partie, nous allons voir la définition, le rôle, les fonctionnalités, les instruments qui composent un tableau de bord ainsi que ses limites.

### 1.2.1 Définition du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il s'agit d'un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre les décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité

Plusieurs spécialistes de gestion ont proposé de nombreuses définitions du tableau de bord, nous citons ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaires pour mieux cerner ce concept.

Selon LEROY Michel, le tableau de bord 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 ». LEROY [2001]

Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer ». et SEPARI.S [2005]

### 1.2.2 Typologies et caractéristiques d'un tableau de bord

Dans ce paragraphe on va traiter les différents types du tableau de bord ainsi que ses caractéristiques.

#### Typologies du tableau de bord

Il existe trois types de tableaux de bord, selon SAULOU Jean-Yves : J-Y

##### a) Tableau de bord d'activité (reporting) :

Servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.

##### b) Tableau de bord destiné au pilotage du service :

Permet de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont la vocation de rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.

##### c) Tableau de bord de pilotage de projet :

Spécifique à la direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques, qualités, coûts et délais

#### Les caractéristiques du tableau de bord

- Le tableau de bord est un outil d'agrégation, car d'un côté, il synthétise une panoplie d'informations en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié, et de l'autre côté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de lire rapidement pour se prononcer sur l'état de marche du système.
- C'est un outil sur mesure utilisé par chaque responsable ayant des indicateurs spécifiques à ses missions.
- Comme il s'agit d'un flux d'informations qui fait référence au système d'informations de l'entreprise. Son fonctionnement nécessite la collecte, le traitement, et la diffusion d'informations pertinentes.
- Et il doit s'adapter aux évolutions de l'entreprise ou de son activité en minimum de temps pour favoriser la réactivité sur des événements anormaux ou exceptionnels.

### 1.2.3 Les instruments du tableau de bord

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les alertes et les graphes.

— **Les écarts**

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et coût réalisé, par exemple entre quantité allouée et quantité consommée ». [Brigitte \[2008\]](#)

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

— **Les ratios**

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

En règle générale, un ratio obéit aux principes suivants :

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

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

— **Les alertes**

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise pour attirer l'attention des responsables dès qu'une anomalie se présente.

Leur dépassement oblige ces derniers à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

— **Les graphiques**

Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans des graphiques indépendants, ce qui nous permet de visualiser directement et rapidement les évolutions, et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance, les graphiques les plus utilisés sont :

— **Les courbes :**

« La courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance.»Alain [2007,]

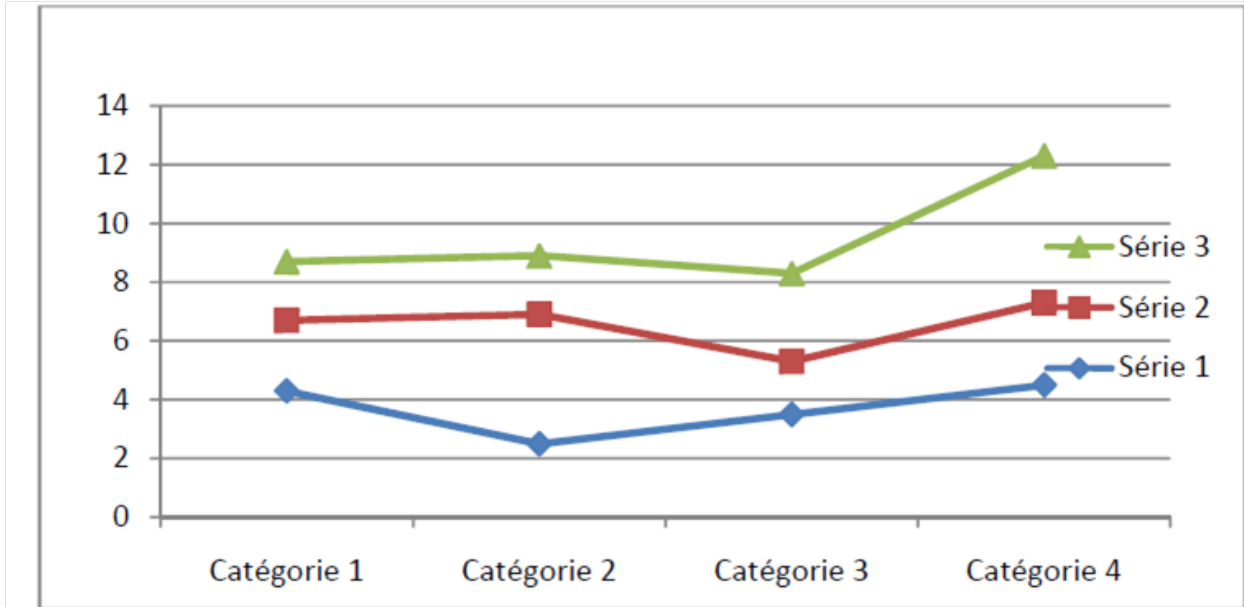


FIGURE 1.1 – Représentation des courbes

— **Les graphiques circulaires :**

Sont les meilleurs outils pour présenter les données relatives (pourcentages).



FIGURE 1.2 – Représentation des graphes circulaires

— **Les histogrammes :**

Sont particulièrement adaptés pour suivre l'évolution de valeur au fil du temps et sont souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

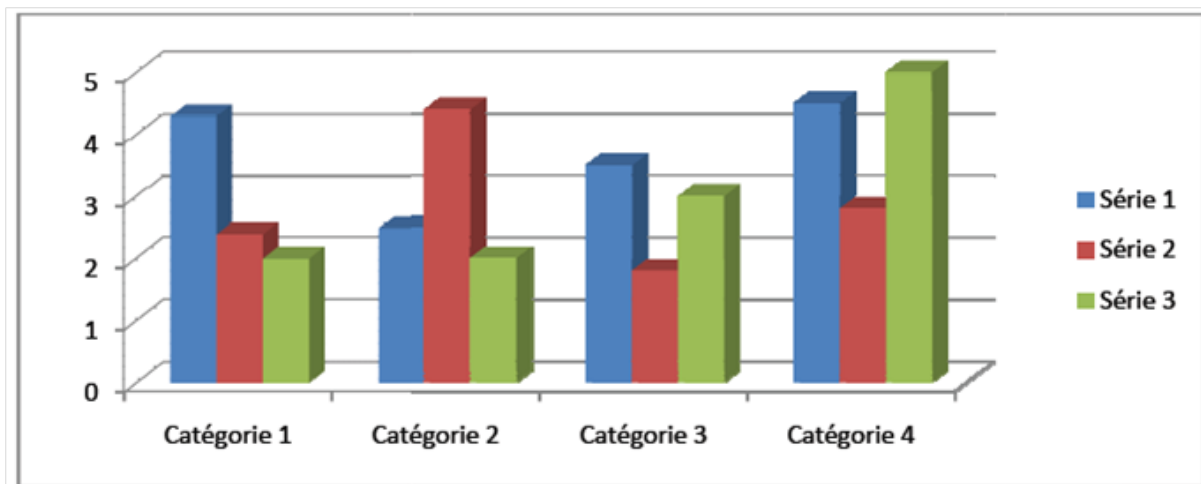


FIGURE 1.3 – Représentation des histogrammes

#### 1.2.4 Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord a dû d'abord compenser des limites d'autres outils et puis, au fur et à mesure, la souplesse de ses utilisations a suscité un développement de plus en plus large de ses rôles.

Les attentes associées au tableau de bord sont nombreuses : [Sabine \[2007,\]](#)

##### **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord est un outil de reporting, car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. Celles-ci peuvent être les objectifs issus des négociations budgétaires ou simplement des réalisations passées comparables, ou le cas échéant, les performances des concurrents.

##### **Le tableau de bord d'aide à la décision :**

Le tableau de bord fournit des informations sur l'état de fonctionnement de l'entreprise et sur ces points clés de gestion, par conséquent le responsable doit être capable de détecter les anomalies, de mettre en place un processus de correction, c'est dans ce sens que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision.

##### **Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication :**

Le tableau de bord doit servir de base au dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'utilisation du tableau de bord comme instrument de dialogue entre les différents services de l'organisation pour qu'ils puissent mieux coordonner leurs actions correctives et leurs commentaires sur les résultats exigés.

### **1.2.5 Les fonctions et limites du tableau de bord :**

La précision de la notion du tableau de bord et la mise en lumière de ses domaines d'appui pour permettre d'aborder le volet fonction ainsi que le volet limite.

#### **Les fonctions du tableau de bord :**

Pour assurer efficacement son rôle d'assistant du décideur, le TB prend en charge de multiples fonctions. Il est orienté dès sa conception selon un objectif précis, citons :

##### **a) Outil de mesure des performances :**

Le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis avec le moindre coût. La différence constitue un écart, exprimé en valeur absolue et relative, qui traduit la performance réalisée.

##### **b) Outil de diagnostic et d'échange :**

La mise en évidence des écarts incite les gestionnaires à effectuer des analyses plus approfondies pour trouver les causes qui sont à l'origine de tels écarts. Par conséquent, ils auront à déterminer les actions correctives et les mesures à prendre pour rétablir l'équilibre du système.

Il permet de faciliter les échanges de l'entreprise en utilisant des outils comme le groupware (logiciel de groupe) et le système de gestion de la connaissance.

##### **c) Outil de motivation :**

En suivant les activités des responsables et en fournissant des informations objectives sur leurs performances, le tableau de bord offre la possibilité de s'autocontrôler pour atteindre leurs objectifs. Ces derniers s'ils sont bien déclinés permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi, le tableau de bord peut aussi être un outil de cohésion autour des objectifs globaux de l'entreprise.

##### **d) Outil d'alerte :**

Pour la gestion d'une entreprise dont les fonctions d'entités sont complexes et multiples, certaines situations peuvent avoir des conséquences négatives sur la réalisation de l'objectif. En général, le tableau de bord montre les points faibles de l'organisation bien avant que ses conséquences négatives ne se réalisent et ainsi adapter les actions correctives.

### Les limites du tableau de bord de gestion :

Plusieurs insuffisances apparaissent, dans la réalité des entreprises, parmi elles nous citons :

- Le tableau de bord est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- Malgré l'adaptation du TDB pour chaque type d'entreprise, on peut tout de même lui reprocher de ne pas montrer assez les spécificités des différents services ou niveaux hiérarchiques ;
- Le tableau de bord de gestion permet essentiellement de prendre des décisions basées sur les indicateurs financiers qui se révèlent aujourd'hui incomplets ;
- La périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers ;
- Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

### 1.3 LE TABLEAU DE BORD DE GESTION, OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Le tableau de bord a pour objectif premier de fournir de l'information sur les objectifs clés du fonctionnement de l'organisation concernée afin que ses dirigeants puissent prendre des décisions le plus rapidement possible. Et puisque ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer, mesurer est essentiel [Kaplan \[2003,\]](#)

Le concept de tableau de bord de gestion recouvre trois notions importantes :

- a- La notion d'objectif (des objectifs définis à l'avance avec précision).
- b- La notion de mesure (un dispositif de mesure : les indicateurs).
- c- La notion de décision correctrice (des actions correctrices) [Selmer \[1998,\]](#).

En effet, la stratégie de l'organisation implique la recherche de l'atteinte d'objectifs liés à celle-ci ; l'atteinte ou non de ces objectifs sera mesurée grâce aux indicateurs choisis ; enfin, l'analyse des écarts par rapport aux objectifs permettra aux dirigeants de l'organisation de prendre des actions correctrices le plus rapidement possible.

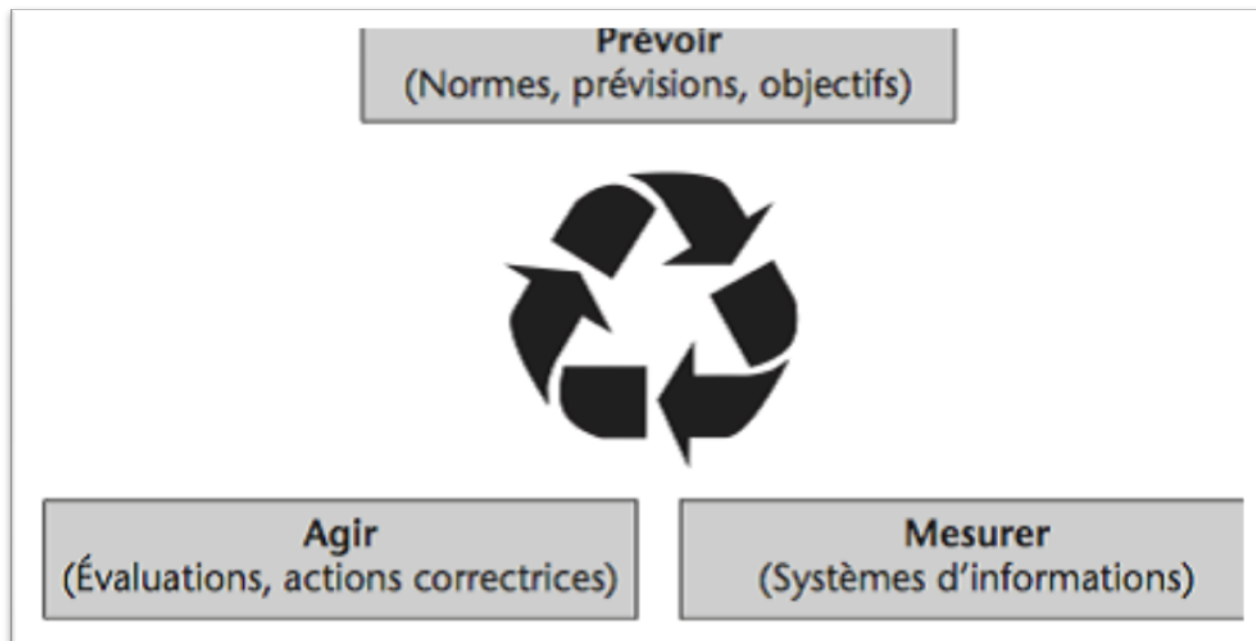


FIGURE 1.4 – Les trois éléments constituant tout système de pilotage [Selmer \[1998,\]](#)

### 1.3.1 La notion de performance :

Le but principal du tableau de bord étant de mesurer la performance de l'entreprise, il nous semble intéressant de développer ce concept. « La réussite étant liée au concept de valeur, la performance en gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs de l'entreprise ». [Belmokhtar \[2010,\]](#)

Un tableau de bord de gestion coexiste avec des indicateurs financiers que des indicateurs extra financiers. L'intégration des indicateurs extra financiers s'explique par une conception élargie de la performance, qui va au-delà des simples performances économiques et financières. [Rasolofo-Distler \[2010,\]](#)

Lebas et Euske notent que le mot performance est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. [Euske \[2007,\]](#)

Pour Wegmann : « La performance globale en contrôle de gestion consiste à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise une ou quelques mesures synthétiques permettant de décrire, a posteriori, la situation de santé d'ensemble de l'entreprise ». La difficulté émane alors du fait que cette performance globale ne peut pas être assimilée uniquement à la performance financière, ni à une juxtaposition de performances élémentaires ou intermédiaires. La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique. Ce dernier consiste « à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court terme et à long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques ». [Wegmann \[2000,\]](#)

### 1.3.2 Caractéristiques d'un indicateur

#### Définition d'un indicateur :

Un indicateur est une information de synthèse précise, utile et pertinente qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité.

C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates.

Chaque indicateur est analysé dans le temps ;

-On le compare dans son état à des périodes différentes pour voir dans quel sens évolue une situation (croissance / décroissance, gains / pertes ...).

-La comparaison peut aussi être faite par rapport aux standards du marché (ratios, normes, mouvements observés chez les concurrents).

#### La gestion d'un indicateur :

La gestion d'un indicateur se décompose en trois phases :

- **Analyse** : C'est une phase que nous indique l'indicateur ? Que lisons-nous ? Que comprenons-nous ?

-**Interprétation** : Quelles peuvent être les conséquences ? Quel est leur niveau de gravité ? Quels sont les risques possibles ?

- **Réaction** : Quelles sont les actions correctives ou d'amélioration à entreprendre ? Sur quels points ou quels éléments ? De combien de temps dispose-t-on pour le faire ? Qui doit-on saisir ?

### 1.3.3 Les catégories d'indicateur

#### Indicateurs d'alerte :

Un indicateur d'alerte signale la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. (Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande etc.).

#### Les indicateurs de performance ou encore indicateurs d'efficience et d'équilibre :

Un indicateur de performance est un indicateur qui permet de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés dès le départ. Il peut induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple de :

- la liste des articles ayant dépassé le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du sur-stockage et d'y remédier) ;

- l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes ;

- l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications).

**Les indicateurs d'anticipation :**

Un indicateur d'anticipation est un indicateur qui fournit des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue, une saison de l'année, ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse, mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours.

**1.3.4 Le choix d'un indicateur**

Quel que soit le secteur d'activité, ou la taille de l'entreprise, le choix d'un indicateur doit refléter chaque partie d'activité de la société : enjeux et objectifs marketing, stratégie commerciale, perspective. . .

Bien choisir ses indicateurs est un moyen d'évaluer et d'améliorer les stratégies mises en place. Pour sélectionner les indicateurs adaptés permettant de mesurer la bonne application des décisions opérationnelles, on doit passer par des étapes :

**a) - Définir les objectifs de l'entreprise :**

Les objectifs (financiers, qualitatifs, managériaux, sociaux et commerciaux) d'une entreprise doivent être définis avec attention. Cela sous-entend de bien anticiper et définir les attentes et les perspectives attendues par vos différentes stratégies.

**b) - Les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs :**

Une fois que les objectifs sont fixés, il faut définir la tactique à mettre en place. C'est-à-dire décider des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, et pour être efficace, chaque plan tactique doit se voir associer un objectif chiffré attendu.

**c) - Le plan d'action :**

Un plan d'action de qualité comprend une présentation des actions à réaliser pour atteindre chacun des objectifs. Il est plus facile d'établir un plan d'action en partant de la nature du projet pour prendre en compte ses spécificités. Il doit y avoir un indicateur pour chaque ligne d'action, chaque ligne d'action doit correspondre à un indicateur précis.

**d) - Le suivi régulier :**

Une fois les indicateurs triés, identifiés et construits, on passe à la mise en place de suivi. Pour une analyse précise, il faut reprendre les différentes étapes et les ordonner.

Pour éviter de biaiser votre analyse, il convient de considérer toutes les étapes (objectifs, moyens stratégiques, plan d'action). Il faut aussi comparer ses résultats avec ceux de ses concurrents afin de toujours situer son positionnement sur le marché.

Les indicateurs seront enfin regroupés dans un tableau de bord qui reprendra les grandes activités de l'entreprise. Ils peuvent prendre la forme d'un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Ils sont mis à jour à des périodes bien déterminées d'avance.

## CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis non seulement de découvrir l'importance du tableau de bord et ses fonctions, mais aussi de constater qu'il est plus qu'un simple document qui contiendrait une information figée et définitive, car il permet de prendre connaissance d'une situation avant d'engager des actions.

Cependant, un TDB est bien plus qu'un simple tableau. Non seulement il véhicule l'information mais il peut aussi constituer pour les gestionnaires, un outil pour le pilotage, le suivi, le contrôle et l'évolution.

Dans le chapitre suivant, nous allons voir les différentes méthodes et étapes de construction du tableau de bord, ainsi que la nouvelle approche de l'élaboration du tableau de bord prospectif, et ses différents axes.

# CONCEPTION ET RÉALISATION D'UN TABLEAU DE BORD

# 2

## 2.1 INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 90, le pilotage de la performance est devenu la préoccupation majeure des entreprises. Le tableau de bord n'est pas une démarche nouvelle, les entreprises ont l'habitude de mesurer la performance en termes de coût et de productivité, et c'est un outil privilégié du management, puisqu'il permet à un responsable le pilotage de son activité de la façon la plus efficiente, aussi cet outil vient pallier aux insuffisances que présentaient les outils financiers traditionnels, et offre aux managers la possibilité de confronter les résultats obtenus aux objectifs.

Ainsi, dans ce chapitre élaboré en deux parties :

- La 1ère partie traitera les différentes méthodes d'élaborations d'un tableau de bord et ses étapes de conception ;
- Et la 2ème partie sera consacrée à la présentation du nouvel outil stratégique qui est le tableau de bord prospectif.

## 2.2 LA DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion, ainsi que les différentes méthodes utilisées.

### 2.2.1 Les méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

Le TDB est un support de communication opérationnel très puissant, s'il importe des informations dont nous pouvons prouver l'utilité, la pertinence, la fiabilité et s'il offre une accessibilité adéquate.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un TDB nécessite une méthode à suivre et une démarche adéquate pour mettre en œuvre la méthode. Il existe différentes méthodes d'élaboration du TDB de gestion, à savoir, la méthode OVAR, GIMSI, JANUS et la méthode à cinq 5 étapes et 14 outils.

### **La méthode OVAR : (Objectif, Variable d'Action, Responsabilité)**

La méthode OVAR est une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe d'école de commerce (HEC) : Daniel Michel, Michel Fiolo et Hugues Jordan. [FIOL. M \[2004,\]](#)

Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes : [NORREKLIT.H](#)

#### **Etape 1 : Délimitation des objectifs et des variables d'action**

Cette étape inclut deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon (la phase d'intelligence et la phase de la conception).

#### **Etape 2 : Délimitation des responsabilités**

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, elle sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

#### **Etape 3 : Conception des grilles objectifs /variables d'action**

C'est une phase de conception du tableau de bord où les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).

#### **Etape 4 : Mise en forme du tableau de bord**

C'est la phase de conception et implémentation, elle se caractérise par le choix de la forme sous laquelle les indicateurs seront présentés.

### **La méthode GIMSI (G : Généralisation, I : Information, M : Méthode et Mesure, S : Système et Systématique, I : Individualité et Initiative).**

ALAIN Fernandez a mis en place la méthode GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage.

GIMSI est une méthode de conception globale de pilotage et de mesure de la performance. Cette méthode est destinée à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents. La démarche de cette méthode est structurée selon 10 étapes bien identifiées et classées en 4 phases thématiques :

- 1) Identification : le contexte et les axes stratégiques.
- 2) Conception.
- 3) La mise en œuvre.
- 4) Suivi dans la durée.

Phase	N	Etapes	Objectifs
Identification : Quel est le contexte ?	1	Environnement de l'entreprise.	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée de projet.
	2	Identification de l'entreprise.	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception : Que faut-il faire ?	3	Définition des objectifs.	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe.
	4	Construction du tableau de bord.	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs.	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	Collecte des informations.	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	Le système de tableau de bord.	Construction du système du tableau de bord, et contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre : Comment le faire ?	8	Le choix des progiciels.	Élaboration de la grille des sélections pour le choix des progiciels adéquats.
	9	Intégration et déploiement.	Implémentation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanente : Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	Audit.	Suivi permanent du système.

TABLE 2.1 – Les 10 étapes de la méthode GIMSI  
Alain [a]

### La méthode JANUS

C'est une méthode qui consiste plus en des principes qu'en une méthode formalisée, c'est une méthode proposée par SELMER Caroline dans son ouvrage « concevoir le tableau de Bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère

entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage .

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit C :

- **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet ;
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : Intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : Recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : Veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : Choisir les indicateurs de performance appropriés ;
- **Normer les liens entre performance et pilotage** : A partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
- **Unifier les modes de représentation** : Unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
- **Utiliser un système informatique adapté** : La démarche de choix du support informatique ;
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : Formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

### La méthode en 5 étapes et 14 outils

Cette méthode, proposée par Alain Fernandez, répond aux exigences fondamentales d'une entreprise actuelle : simplicité, rapidité et faible coût de réalisation. Elle est particulièrement adaptée aux structures légères dans un environnement concurrentiel, comme une PME ou une entité responsable d'un groupe plus important.

Fondée sur la méthode GIMSI elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

Un tableau de bord ne se construit pas sans méthode ni sans quelques outils, cette méthode est composée de 5 étapes et 14 outils à connaître pour construire un tableau de bord efficace.

Les étapes sont résumées dans le tableau suivant :

<b>Etapes</b>	<b>Intitulés des outils</b>	<b>Outil N</b>
Sélectionner les axes d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les gains de l'entreprise.</li> <li>- situer l'entreprise sur le marché.</li> <li>- évaluer les attentes des clients.</li> <li>- repérer les principaux leviers.</li> <li>- évaluer et choisir les axes de progrès.</li> </ul>	Outil N1 Outil N2 Outil N3 Outil N4 Outil N5
Déterminer les points d'intervention	-identifier les processus et les activités critiques	Outil N6
Sélectionner les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir les objectifs</li> <li>- mesurer les risques</li> <li>- élaborer les plans d'action</li> </ul>	Outil N7 Outil N8 Outil N9
Sélectionner les indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir les indicateurs</li> <li>- présenter l'indicateur sur le poste de travail</li> </ul>	Outil N10 Outil N11
Structurer le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personnaliser la présentation</li> <li>- personnaliser le contenu</li> <li>- maintenir le tableau de bord</li> </ul>	Outil N12 Outil N13 Outil N14

TABLE 2.2 – la méthode à 5 étapes et 14 outils  
Alain [b]

### 2.2.2 Les étapes de conception d'un tableau de bord

Le tableau de bord nécessite une phase de réflexion importante, car il va, d'une part, très souvent au-delà d'indicateurs purement financiers et d'autres parts, doit introduire la stratégie de l'entreprise.

Il existe plusieurs façons de concevoir un tableau de bord, mais il a néanmoins de grandes étapes à suivre. D'après Claude ALAZARD la conception d'un tableau de bord passe généralement par 5 étapes :

— **Etape 1 : La fixation des objectifs**

Toute la construction du TDB est basée sur la formation des objectifs. Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut-être quantitatif, mais aussi qualitatif.

— **Etape 2 : L'identification des points clés**

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction des tableaux de bord de gestion. Le but de cette étape est de définir les points clés que tout manager doit suivre de près, car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire que le nombre de ses points soit relativement faible pour que l'attention et l'action du manager soient focalisées sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important de manière à optimiser les résultats obtenus.

— **Etape 3 : La recherche des indicateurs pertinents**

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

— **Etape 4 : La collecte d'informations**

La recherche des indicateurs est maintenant achevée.

Le responsable est donc en mesure d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer par rapport à une échelle de référence.

Cette phase a pour objet de valider le cadre de référence à l'intérieur duquel les indicateurs trouveront une signification du point de vue de l'action.

— **Etape 5 : Mise en forme du tableau de bord de gestion**

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

## 2.3 LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Nouveau système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide et complet de leurs affaires. Les concepteurs du tableau de bord prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie.

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

### 2.3.1 Définition du tableau de bord prospectif

Mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, Robert Kaplan et David Norton, le tableau de bord prospectif en anglais : « balanced scorecard BSC » est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à apporter des changements au sein des entreprises par l'introduction des indicateurs financiers et non financiers. Élaboré par des professeurs en gestion des organisations, il tient sa spécificité dans son caractère équilibré d'où son appellation de tableau de bord équilibré. [KAPLAN. R \[d\]](#)

La particularité du TBP est qu'elle permet de relever les performances d'une entreprise, non seulement sur le plan financier mais aussi sur trois autres axes, **client, processus internes et apprentissage organisationnel**. Ainsi, les indicateurs sur ces trois derniers axes sont étroitement liés aux indicateurs définis sur l'axe financier, créant ainsi une série de relations de cause à effet. Chaque indicateur de l'un des quatre axes constitue un élément de la chaîne de relations de cause à effet qui sous-entend toute stratégie d'entreprise.

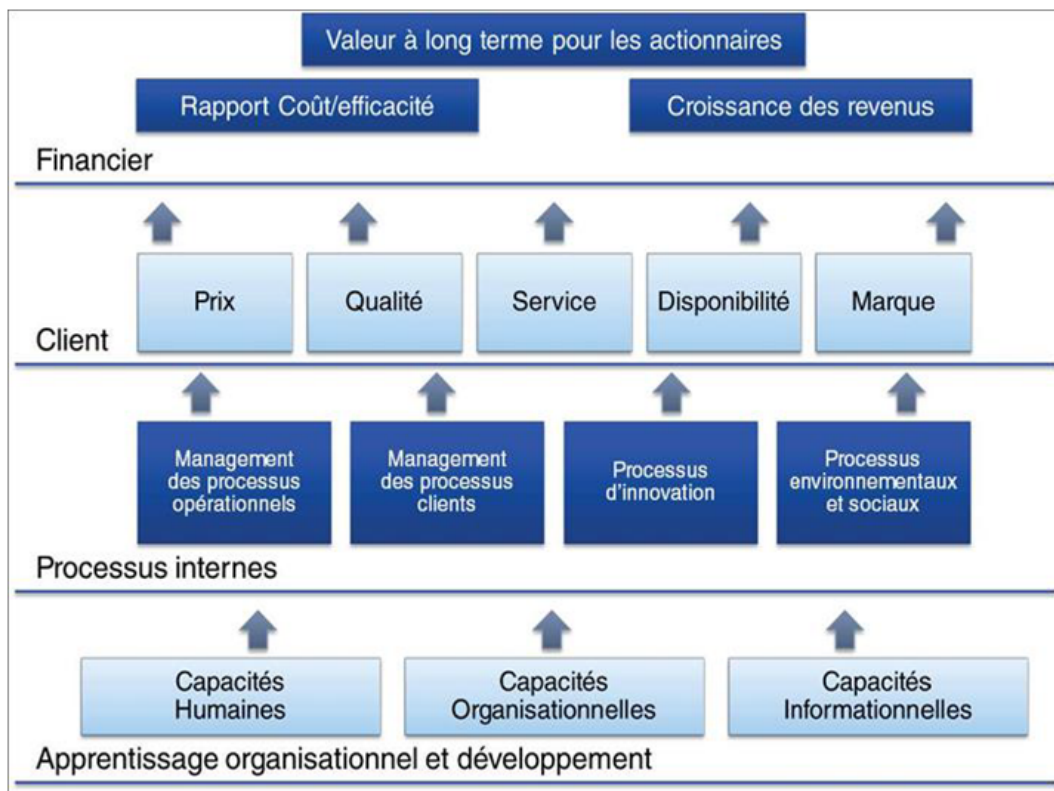


FIGURE 2.1 – Lien entre les quatre axes du tableau de bord prospectif

### 2.3.2 L'architecture du tableau de bord prospectif

#### 1. L'axe financier

Cet axe permet de répondre à la question suivante « **que faut-il apporter**

**aux actionnaires ? ».**

L'axe financier est le fil conducteur des objectifs et des indicateurs des autres axes du TBP. Il s'appuie toujours sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées.

Il permet aussi de se rendre compte si la stratégie est appliquée et applicable. En effet les objectifs stratégiques qui s'y trouvent se situent en haut de l'arbre de causes à effets.

Le contenu de cet axe dépend du cycle dans lequel se trouve l'entreprise : croissance, maturité, et récolte.

Les indicateurs types sont : le chiffre d'affaire, la part des nouveaux produits, productivité, et segmentation,...

**2. L'axe client**

Cet axe permet de répondre à la question suivante « **que faut-il apporter aux clients ?** ».

La satisfaction des clients constitue un élément important pour toute entreprise, quelque soit son secteur d'appartenance. L'axe client permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques à la performance réalisée.

Cette perspective comprend généralement des indicateurs relatifs au segment de clientèle visé : le degré de satisfaction, le taux de réclamation, la part de marché, et la rentabilité du segment de clientèle. [KAPLAN. R \[b\]](#)

**3. L'axe processus internes**

Cet axe permet de répondre à la question « **quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?** ».

L'axe des processus internes, comme son nom l'indique, détient les processus permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs, que ce soit pour ses clients ou pour ses actionnaires.

Trois composantes sont particulièrement importantes : l'innovation, la production et la qualité du service après-vente. C'est dans cette chaîne de processus qu'il est possible de créer de la valeur. Parmi les indicateurs qui sont utilisés, nous retrouvons les délais de production, le contrôle des coûts, la rotation des stocks, le retour sur investissement des nouveaux produits, la durée du cycle de développement et autres.

**4. L'axe apprentissage organisationnel**

Cet axe permet de répondre à la question « **comment piloter le changement et l'amélioration ?** ».

Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens, et les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois précédents. Cet

axe recense l'ensemble des moyens permettant d'atteindre une performance financière à long terme, il est donc indispensable dans le TBP.

Dans les entreprises seul les salariés, acteurs présents sur terrain sont capables de ressentir en totalité la situation de l'entreprise ; il convient donc de les motiver puisque tout le modèle repose sur eux. Selon Kaplan et Norton, on peut identifier trois facteurs :

- Le potentiel des salariés ;
- Les potentialités du système d'information ;
- La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts.

Les indicateurs de la performance des quatre axes du BSC sont liés entre eux par une chaîne de causalité. En effet, selon KAPLAN. R et NORTON. D, les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes de ce système. KAPLAN. R [c]

Ainsi les axes du TBP sont architecturés comme le montre la figure suivante :

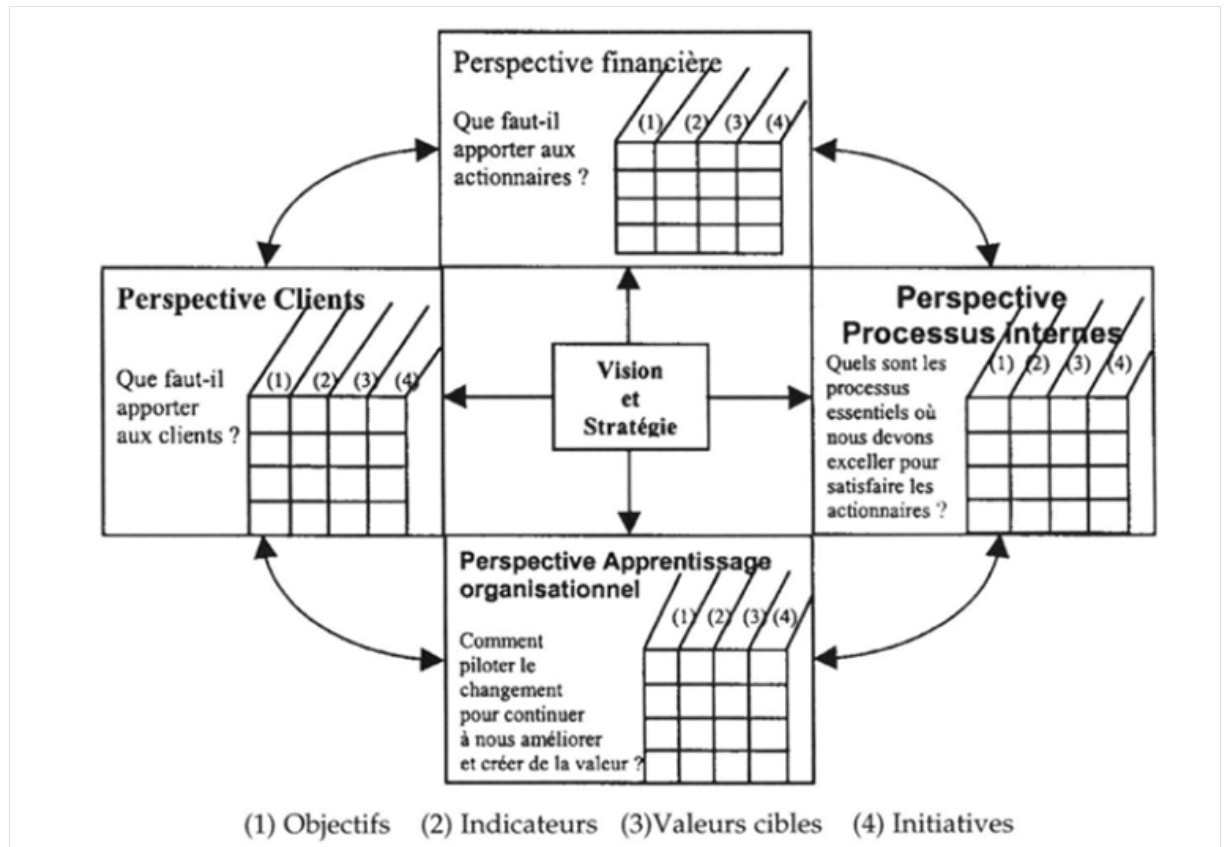


FIGURE 2.2 – L'architecture du TBP autour de quatre axes  
KAPLAN. R [a]

### 2.3.3 La principale fonction du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif ou BSC en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions :

— **a - Communiquer la stratégie**

Comme la mise en œuvre de la stratégie est l'affaire de tous dans l'organisation, il est normal que pour l'exécuter de façon efficace elle doit être clairement communiquée à tous les échelons de l'organisation. Au fur et à mesure de son exécution, le BSC devrait faire en sorte que l'accent soit toujours placé sur les facteurs clés de succès et toujours en relation avec la stratégie. Dans ce cadre, le BSC est plus proactif que réactif car il permet que toutes les bonnes actions utiles soient prises au moment opportun pour permettre de profiter des opportunités éventuelles et éviter les menaces potentielles.

— **b - Aligner les actions aux buts stratégiques**

Aligner les actions aux buts stratégiques veut dire encourager les changements et pouvoir adapter la structure. Le BSC permet un alignement des actions à la stratégie définie à travers un changement dans les comportements, les habitudes et les motivations de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. En d'autres termes, il mise sur la responsabilisation des acteurs.

— **c - Mesurer la performance**

Le BSC est en quelque sorte une façon de mesurer la stratégie d'une organisation, cela veut dire qu'il doit être capable de mesurer la performance aussi bien de l'organisation que celle de chaque membre de l'organisation dans un processus évolutif et changeant.

#### 2.3.4 Avantages et limites du TBP

**a) Les avantages :** D'après tout ce qui a été développé sur les TBP, on peut déduire les avantages suivants :

- Le Tableau de Bord Prospectif permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation.
- Il fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- La méthodologie facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation.
- Le concept du TBP permet un retour sur la stratégie et une capitalisation par un retour d'expérience.

**b) Les limites**

La notion de tableau de bord prospectif a certes connu un certain succès mais elle a également soulevé certaines critiques :

- Absence de stratégie formalisée et de choix d'objectifs.
- Multiplicité d'indicateurs et la difficulté de standardiser.
- La difficulté de construire une vision synthétique.

Il faut noter que le tableau de bord prospectif est un outil de supervision destiné aux directions générales. Le décliner auprès des entités opérationnelles exige beaucoup de délicatesse.

### 2.3.5 la comparaison entre le TBG et TBP

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

Tableau de bord prospectif	Tableau de bord de gestion
<b>Points communs :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinaison d'informations financières et non financières.</li> <li>• Recherche d'informations ne se contentant pas de constater les résultats à posteriori, mais permettant de prendre des décisions à temps.</li> <li>• Limitation du nombre d'informations pour ne pas disperser l'attention.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Différences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle reposant sur des facteurs de performance et des relations causales prédéfinis.</li> <li>• Démarche "top down". Les objectifs et cibles sont déclinés et imposés du niveau supérieur au niveau inférieur.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs majeurs : calcul des rémunérations.</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Sous-jacentes cultures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique de contrat— le modèle explicite et clarifie les termes du contrat.</li> <li>• Statut social fondé sur les résultats obtenus—la mesure des performances du manager doit être juste et fiable.</li> <li>• Pragmatisme—préférence pour les outils prêts à l'emploi.</li> <li>• Faible protection sociale — le salarié a besoin de certitudes sur les objectifs de l'entreprise et sa contribution à leur réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun modèle préétabli. Chaque responsable effectue les analyses nécessaires pour découvrir les facteurs de succès qui lui sont pertinents.</li> <li>• Démarche à la fois "top down" et "Bottom down". Concertation et négociation. Les responsables déterminent eux-mêmes les variables à mesurer dans leurs domaines pour atteindre les objectifs fixés par l'échelon supérieur.</li> <li>• Objectif majeur : apprentissage.</li> <li>• Logique de caste et d'honneur propre à chaque caste—imposer un modèle d'analyse et de comportement à un responsable revient à nier son sens de l'honneur.</li> <li>• Statut social fondé sur les diplômes et le cursus scolaire—faible besoin d'un système de mesure de la performance et d'intéressement.</li> <li>• Intellectualisme—importance accordée au processus de construction du tableau de bord.</li> <li>• Forte protection sociale—faible besoin de sécurisation par rapport à la direction de l'entreprise.</li> </ul>

TABLE 2.3 – Tableau comparatif entre TBG et TBP  
BHIMANI. A

## CONCLUSION

Pour conclure ce présent chapitre, les tableaux de bord (TBG ; TBP) restent, et cela malgré les quelques insuffisances, des outils très efficaces et un moyen incontournable pour les décideurs dans leur prise de décision.

Ces tableaux de bord ont de nombreux atouts pour piloter et mesurer la performance, ainsi pour aligner le plan d'action avec les objectifs fixés, et cela en offrant une vue globale équilibrée et synthétique.

Aujourd'hui, les tableaux de bord occupent une place essentielle et importante au sein de l'entreprise vu leurs efficacités et leurs rigidités.

# INDICATEURS LOGISTIQUES : OUTILS DE PILOTAGE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE

# 3

## 3.1 INTRODUCTION

Les indicateurs de performance clés ou KPIs ( key performance indicator) permettent de mesurer le niveau de performance de l'entreprise par rapport à ses objectifs. Quant aux indicateurs de pilotage, ils renseignent sur l'état d'avancement des plans d'action.

Mais de nos jours, on ne peut pas parler de la performance sans parler du pilotage, et ce tant au niveau organisationnel (entreprise) qu'au niveau opérationnel (processus). Car le pilotage d'un système sollicite une maîtrise constante de ces processus et l'appui d'un système de mesure, de suivi et d'évaluation des performances atteintes.

Ainsi, dans ce chapitre nous allons présenter les éléments suivants :

- Les indicateurs de performance ;
- Les indicateurs de pilotage ;
- Pilotage de la performance par processus entrepris dans une entreprise.

## 3.2 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

### 3.2.1 Définition

Selon l'AFNOR (1992), un indicateur de performance est « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise».

Pour Fernandez (1999), l'indicateur de performance est : « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur».

La définition d'indicateur met en évidence trois paramètres fondamentaux à savoir :

**La notion de mesure :** elle n'est pas nécessairement directe et implique souvent la recherche d'informations à des niveaux supérieurs ou inférieurs du système évalué ;

**La notion d'objectif :** il est considéré comme un aspect fondamental de l'indicateur, car le but principal d'une évaluation des performances d'un système est de mesurer l'écart entre les performances réelles et les performances souhaitées, et de juger le caractère plus ou moins acceptable de cet écart ;

**La notion d'action :** l'indicateur est nécessairement associé à l'action qu'il peut engendrer.

### 3.2.2 Types d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance peuvent varier en fonction du type de variable que l'on souhaite mesurer dans le cadre de gestion du système logistique.

#### Indicateurs pour mesurer la performance en matière de stock

##### a) Fiabilité des données logistiques en matière de gestion de stock

Cet indicateur mesure la fiabilité des données logistiques sous forme de pourcentage de la différence entre l'expression (1) le comptage physique du stock et le solde de la fiche de stock et l'expression (2) le solde de la fiche de stock et le stock disponible inscrit sur le rapport du système d'information de gestion logistique (SIGL).

Chaque partie de l'indicateur est calculée comme suit :

##### 1. Fiabilité de la fiche de stock :

$$\left( \frac{\text{Solde de la fiche de stock} - \text{Comptage physique du stock}}{\text{Comptage physique du stock}} \right) \times 100$$

##### 2. Fiabilité des données inscrites sur le formulaire de rapport (SIGL)

$$\left( \frac{\text{Stock disponible du rapport} - \text{Solde de la fiche de stock}}{\text{Solde de la fiche de stock}} \right) \times 100$$

##### Son but

Cet indicateur mesure la fiabilité des stocks à tous les niveaux du système logistique. Cela est nécessaire car la chaîne d'approvisionnement dépend entièrement de la bonne quantité de produit prévue, et livrée aux entrepôts et aux points de prestation de service. Il souligne l'importance de la qualité des données à tous les niveaux du système.

**b) Pourcentage des structures recevant la quantité de produits commandée**

Cet indicateur mesure le degré de non satisfaction de la commande passée. C'est la différence en pourcentage entre la dernière quantité commandée (ou toute autre période définie) et la quantité reçue pour cette période.

$$\left( \frac{\text{Quantité recue} - \text{Quantité commandée}}{\text{Quantité recue}} \right) \times 100$$

**Son but**

Cet indicateur mesure le taux de satisfaction sur les commandes de certains produits sur une période de temps spécifiée. Pour aider les évaluateurs à mieux comprendre comment le personnel gère les stocks, l'indicateur indique si les commandes sont exécutées en totalité et à temps.

**c) Pourcentage de la différence entre la quantité de produits commandés et la quantité de produits reçus**

Cet indicateur nécessite un calcul du pourcentage de la différence entre la quantité commandée lors de la dernière commande et le montant réellement reçu.

$$\left( \frac{\text{Somme des quantités recues} - \text{Somme des quantités commandées}}{\text{Somme des quantités commandées}} \right) \times 100$$

**Son but**

Cet indicateur mesure l'efficacité d'une chaîne d'approvisionnement en s'assurant que les produits arrivent à destination dans les quantités requises. Les informations peuvent indiquer les produits fournis en excédent ou en quantité insuffisante et les fournisseurs les plus ou les moins fiables. Les responsables peuvent utiliser ces informations pour prendre des mesures correctives et améliorer les performances de la chaîne logistique.

**d) Pourcentage des structures maintenant des conditions d'entreposage acceptables**

Cet indicateur mesure le pourcentage des structures sanitaires qui répondent à des conditions d'entreposage acceptables. Les évaluateurs sont tenus de fournir cet indicateur pour chaque condition de stockage énumérée dans l'outil d'évaluation des indicateurs logistiques (OEIL).

$$\left( \frac{\text{Nombre de structures satisfaisant les conditions d'entreposage acceptables}}{\text{Nombre total de structures visitées}} \right) \times 100$$

### **Son but**

Cet indicateur mesure les conditions d'entreposage des structures sanitaires sur la base d'une liste de conditions nécessaires préétablies pour protéger l'intégrité des produits.

L'évaluateur peut appliquer cette mesure à chaque niveau du système logistique pour identifier les établissements qui doivent être améliorés.

### **e) Pourcentage des structures ayant une rupture de stock à un moment quelconque sur une période donnée**

Cet indicateur mesure le pourcentage de structures (points de prestation de services, entrepôts) qui ont eu une rupture de stock d'une marque ou un produit qui devrait être proposé ou livré sur ce site à un moment ou à une période particulière.

$$\left( \frac{\text{Nombre de structures d'entreposage ayant eu rupture de stock}}{\text{Nombre total de structures qui distribuent ou livrent des produits}} \right) \times 100$$

### **Son but**

Cet indicateur mesure la disponibilité du produit (ou son absence) sur une période de temps, référence pour mesurer la capacité d'un programme à répondre aux besoins des clients avec une gamme complète de produits et services.

### **f) Pourcentage de structures garantissant une disponibilité du produit à court terme**

Cet indicateur mesure le pourcentage des structures ayant des niveaux de stock supérieurs au niveau minimum établi et inférieurs au niveau maximum établi pour chaque marque ou produit entièrement fourni à un moment donné.

$$\left( \frac{\text{Nbr de structures ayant des niveaux de stock sup au niveau min établi et inf au niveau max établi pour le produit}}{\text{Nbr total de structures visitées}} \right) 100$$

Où :

Nbr = nombre ;

sup = supérieur ;

min = minimum ;

inf = inférieur ;

max = maximum .

### **Son but**

Cet indicateur fournit une mesure générale pour savoir si le niveau de stock du produit est adéquat à un moment donné. Il met en évidence les situations où un stock excédentaire peut entraîner une expiration ou une perte, ou des niveaux de stock faibles peuvent entraîner une rupture de stock ou des rationnements.

### **Indicateurs pour mesurer la performance en matière d'approvisionnement**

#### **a) Engagement de toutes les parties prenantes à exécuter un plan d'approvisionnement établi pour chaque produit**

Pour chaque produit qu'un programme se procure, toutes les parties prenantes (bailleurs de fonds, prêteurs et chefs de programmes) doivent s'engager à mettre en œuvre le plan d'approvisionnement établi. En théorie, l'engagement des bailleurs de fonds devrait être écrit. De plus, tous les engagements doivent tenir compte du calendrier d'approvisionnement planifié et confirmer le budget alloué au produit. Toutes ces conditions devraient être remplies avant que les évaluateurs ne marquent la mention « oui » à l'indicateur. Le plan d'acquisition d'un produit doit être présent pour que cet indicateur soit utilisé.

#### **Son but**

Cet indicateur mesure l'engagement de partenaires clés envers les plans d'approvisionnement établis. Bien que les planificateurs logistiques ne puissent pas vraiment contrôler les dates de livraison réelles des produits, ils doivent au moins obtenir des engagements de la part des partenaires clés et assurer le suivi avec les sponsors pour accroître la probabilité de livrer le produit dans le délai convenu.

#### **b) Existence d'un plan d'approvisionnement pluriannuel pour chaque produit offert**

Pour chaque produit fourni par un programme, un plan d'approvisionnement pluriannuel garantit que le produit sera en stock tout au long de la période et (pour les produits fournis en quantité suffisante) que les quantités de stock ne dépasseront pas le maximum fixé. Il s'agit d'un indicateur oui/non pour chaque produit. Il est noté positivement si les niveaux de stocks tout au long de la période de planification sont positifs et si les niveaux de stocks pour les produits entièrement approvisionnés ne dépassent pas le maximum établi.

#### **Son but**

Cet indicateur mesure si le programme a correctement planifié son calendrier d'acquisition et de livraison pour les produits qu'il s'est engagé à fournir et pour lesquels il a planifié les besoins.

#### **c) Pourcentage des bons de commande exécutés correctement par le fournisseur externe (taux de couverture du fournisseur)**

Cet indicateur est défini comme le pourcentage de commandes passées auprès d'un fournisseur externe et qui sont correctement remplies par ce

dernier, en termes d'articles et de quantités.

$$\left( \frac{\text{Nombre de commandes exécutées correctement}}{\text{Nombre total de commandes}} \right) \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour tout fournisseur qui traite les commandes émises par l'établissement demandeur. Il peut être mesuré pendant une période quelconque, mais généralement il s'agit d'une année.

#### **Son but**

Cet indicateur mesure la capacité d'un fournisseur à exécuter correctement les commandes en fonction des articles et des quantités.

Les envois doivent toujours être vérifiés par rapport aux déclarations d'expédition et aux bons de commande. Ce qui est expédié peut ne pas correspondre à ce qui a été commandé.

#### **d) Variabilité du délai de livraison du fournisseur**

Cet indicateur est défini comme la moyenne de la différence absolue en pourcentage entre délais de livraison prévus pour les bons de commande et délais de livraison réels pour ces mêmes bons de commande.

$$\left( \frac{\sum APD_i}{n} \right)$$

$$\text{où } APD_i = \left( \frac{|\text{Délai de livraison prévu} - \text{Délai de livraison réel}_i|}{\text{Délai de livraison réel}_i} \right) \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour tout fournisseur fournissant le produit des établissements demandeurs. Il peut être mesuré pour n'importe quelle période de temps, mais il est généralement d'un an.

#### **Son but**

Cependant, cet indicateur ne mesure que le délai de livraison du fournisseur ; il ne mesure pas la durée totale du cycle des bons de commande. La durée totale du cycle de ces derniers est définie comme le nombre de jours depuis le début de la quantification de la commande jusqu'à ce que le produit soit reçu en stock.

### **Indicateurs pour mesurer la performance de la gestion de l'entrepôt et des stocks**

#### **a) Taux de satisfaction de la commande (ou pourcentage des commandes passées et qui ont été honorées entièrement)**

Cet indicateur est défini comme le pourcentage de toutes les commandes clients passées auprès d'un fournisseur au cours d'une période donnée qui ont été entièrement remplies en terme d'articles et de quantités.

$$\left( \frac{\text{Nombre de commandes exécutées correctement}}{\text{Nombre total des commandes}} \right) \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour tous les établissements qui traitent les commandes et approvisionnent les structures du niveau inférieur. Il peut être mesuré sur n'importe quelle période de temps, mais il est généralement calculé sur une année.

#### **Son but**

Cet indicateur mesure la capacité d'un fournisseur à honorer les demandes de réapprovisionnement. Il diffère de l'indicateur qui concerne le pourcentage d'une structure qui reçoit la quantité commandée de produits dans la mesure où il évalue la capacité de la structure à satisfaire pleinement la commande. Dans ces conditions, il ne serait pas utile de déterminer lequel des articles était le plus susceptible de contenir des erreurs (peut-être en raison du rationnement).

#### **b) Taux de précision de l'inventaire (ou précision du stock disponible pour la gestion d'inventaire)**

Cet indicateur mesure la précision avec laquelle les comptages d'inventaire sont enregistrés, une fiche de stock ou un système automatisé pour une gamme d'articles en stock en calculant en pourcentage le niveau correct de stock disponible.

$$\left( \frac{\text{Nombre d'articles pour lesquels les quantités enregistrées est égal au résultat de l'inventaire physique des stocks}}{\text{Nombre total d'articles comptés}} \right) 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour toutes les structures de gestion des stocks. Si l'inventaire physique est effectué une fois par an, il est calculé à chaque fois que ce dernier a lieu. Si l'établissement procède à un inventaire périodique, celui-ci peut être mesuré périodiquement.

#### **Son but**

Cet indicateur mesure l'exactitude des données d'inventaire de produits dans un magasin et fournit des informations sur la précision avec laquelle les magasins font le suivi de leur stock.

**c) Taux de perte du à la péremption ou aux produits endommagés**

Cet indicateur est la proportion en pourcentage du nombre d'articles inutilisables en raison de produits périmés ou endommagés.

$$\left( \frac{\text{Quantité de stock physique inutilisable}}{\text{Quantité de stock physique inutilisable} + \text{Stock disponible et utilisable}} \right) \times 100$$

Cet indicateur peut être calculé pour n'importe quel magasin qui gère des produits. Il peut être mesuré pour n'importe quelle période et, en général, à chaque inventaire.

**Son but**

Cet indicateur mesure la capacité d'un entrepôt à gérer correctement le produit (c'est-à-dire sans dommage). La réduction du gaspillage permet non seulement de sauver des gens, mais contribue également à garantir que les clients reçoivent des produits de qualité.

**d) Délai de réponse de la commande**

Cet indicateur est défini comme la durée moyenne d'un magasin pour honorer une commande depuis la date de sa réception jusqu'à la date de livraison au client.

$$\sum_{i=1}^n OTT_i$$

OTT = nombre de jours pour traiter la commande ou délai de la réponse de la commande .

Cet indicateur est habituellement enregistré en jours. Il peut être mesuré sur n'importe quelle période de temps, mais il est généralement calculé sur une année.

**Son but**

Cet indicateur mesure l'efficacité avec laquelle les demandes sont traitées, car elle ne mesure que le temps écoulé entre la date à laquelle les fournisseurs ont reçu la demande et la date à laquelle les commandes ont été effectivement livrées. L'amélioration du délai de réponse augmentera la satisfaction des clients et, plus important encore, améliorera la productivité et réduira ainsi les coûts du temps du personnel.

**e) Taux de rotation du stock**

Cet indicateur est défini comme la valeur totale des articles distribués divisée par la valeur moyenne des stocks sous gestion pour une période donnée (généralement un an).

$$\left( \frac{\text{Valeur totale des articles distribués}}{\text{Valeur moyenne du stock}} \right) \times 100$$

### Son but

Cet indicateur mesure le nombre de fois où l'inventaire est remplacé au cours d'une période donnée. Il est mesuré en nombre de rotations. Dans les établissements qui sont en activité depuis longtemps et qui ont simplifié leurs processus d'approvisionnement.

## 3.3 LES INDICATEURS DE PILOTAGE :

### 3.3.1 Définition

Pour SALMER.C, les indicateurs de pilotage sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde ». Ils renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité, et ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

Les indicateurs de pilotage peuvent concerner la mesure de l'exactitude des prévisions et faire en sorte que des actions soient prises pour atteindre une situation efficace de gestion logistique. Il s'agit entre autre des indicateurs suivants :

#### a) - Marge d'erreur entre la consommation prévue et la consommation réelle d'un produit (en pourcentage absolu moyen)

Cet indicateur mesure la moyenne des écarts en pourcentage absolu entre une prévision faite précédemment sur plusieurs périodes et la consommation réelle ou les données de distribution / livraisons pour les mêmes périodes. Cet indicateur est généralement appelé MAPE : erreur absolue moyenne en pourcentage (**Mean Absolute Percentage Error**).

Les évaluateurs devront calculer l'indicateur pour chaque produit pour lequel une prévision a été faite. Cet indicateur devrait être utilisé au niveau où les décisions d'achat à long terme sont prises en général, au niveau central mais il peut également être appliqué à d'autres niveaux du système si les prévisions ont été décentralisées et si les structures déterminent leurs propres quantités à commande.

L'indicateur est calculé comme suit :

$$\left( \frac{MAPE = \sum APE_i}{n} \right) \times 100$$

Où

$$APE_i = \left( \frac{|\text{Prévision pour la période}_i - \text{Consommation réelle pour la période}_i|}{\text{Consommation réelle pour la période}_i} \right) \times 100$$

### **But et considération**

- Les prévisions bien préparées aident les entreprises à se procurer des quantités précises de chaque produit, réduisant ainsi la probabilité de pertes ou de pénuries de produits et augmentant la probabilité de répondre aux besoins des clients avec les produits disponibles.
- Un tel indicateur de la différence (en pourcentage) entre la consommation prévue et la consommation réelle n'est utile que pour évaluer la précision avec laquelle les prévisions sont faites pour un temps ou une période de temps donnée (par ex, une quantité pour une année entière).
- L'indicateur MAPE permet à l'évaluateur d'étudier la validité d'une prévision sur plusieurs périodes.
- L'évaluateur ne doit pas oublier de calculer la valeur absolue de chaque marge d'erreur en pourcentage au niveau du numérateur de la formule de la marge d'erreur en pourcentage absolu (APE).
- Si la valeur absolue n'est pas prise, l'erreur en pourcentage moyen calculée risque alors d'être petite (parce que les termes positifs et négatifs s'annulent) et de ne pas être utile pour l'évaluation.
- Plus la valeur de MAPE est faible, plus la prévision est précise.
- Il est difficile de fournir un seuil pour le MAPE en dessous duquel une prévision est considérée comme précise.
- Les évaluateurs comparent souvent la valeur MAPE pour la prévision souhaitée avec les valeurs MAPE des autres prévisions pour évaluer l'exactitude de la prévision.
- La différence entre le MAPE de la prévision simplifiée et le MAPE de la prévision réelle (la prévision en cours d'examen) donne une mesure de l'amélioration qui peut être réalisée par le biais du modèle réel, en supposant que le MAPE de la prévision réelle est inférieur au MAPE de la prévision simplifiée.
- Si le MAPE de la prévision réelle est supérieur au MAPE de la prévision simplifiée, la précision de la prévision réelle est inférieure à la précision de la prévision simplifiée, et l'organisation devra évaluer de manière critique les raisons des résultats.

### **b) Ecart entre les prévisions de consommation et la consommation réelle (en pourcentage)**

Pour tous les produits que le programme s'est engagé à fournir, cet indicateur mesure en pourcentage la différence entre les prévisions faites précédemment pour une année (ou une autre période appropriée) et la consommation réelle ou les données de distribution / livraisons pour cette période. Les évaluateurs devront calculer l'indicateur pour chaque produit pour lequel une

prévision est faite. Si les évaluateurs souhaitent un chiffre moyen de précision des prévisions pour chaque produit, ils devront se baser sur les valeurs absolues des écarts calculées pour chaque produit. Cet indicateur est généralement mesuré annuellement au niveau central, mais il peut également être appliqué plus souvent aux niveaux inférieurs du système, en tant que mesure de la capacité des structures à déterminer leurs propres quantités à commander. L'indicateur est calculé comme suit :

$$\left( \frac{| \text{Consommation prévue} - \text{La consommation réelle} |}{\text{Consommation réelle}} \right) \times 100$$

#### **But et considération**

- À tous les niveaux du système, des prévisions correctement préparées aident les entreprises à commander la bonne quantité de chaque produit, à réduire les risques de pertes et de pénuries et à répondre aux besoins des clients avec des produits disponibles.
- Les prévisions faites à partir de données de consommation antérieures et de méthodologies prévisionnelles solides doivent être très proches de la consommation réelle avec des marges d'erreurs appropriées pour chaque produit.
- Les parties prenantes de l'entreprise devraient être d'accord sur la marge d'erreur admise, et les évaluateurs devraient interpréter les résultats en tenant compte des conditions du monde réel qui ont pu être impossibles à prévoir.
- Les prévisions sont souvent incertaines pour de nombreuses raisons, il faut donc toujours accepter certaines erreurs, en particulier quand la période de prévision est longue.
- Cet indicateur mesure aussi indirectement la qualité des données, puisque des prévisions exactes et fiables ne peuvent résulter que des données de bonne qualité.

### **3.4 PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PAR PROCESSUS ENTREPRIS DANS UNE ENTREPRISE**

Le concept de processus est souvent utilisé pour modéliser les chaînes de valeur. Les processus permettent d'aligner les moyens autour des objectifs de performance directement issus de la stratégie.

Par définition, un processus doit fournir un service à un client interne ou externe. La stratégie doit être traduite au niveau de chaque processus en terme de ressources affectées, de nature des services ou produits fournis, et d'objectifs de performance.

Environ une dizaine de processus peuvent être concernés par le pilotage à savoir :

1. Proposer/vendre ;
2. Concevoir/développer/industrialiser ;
3. Réaliser le produit demandé ;
4. Assurer les prestations logistiques ;
5. Assurer le support client ;
6. Gérer les ressources humaines ;
7. Préparer les produits du futur ;
8. Acheter ;
9. Assurer la qualité ;
10. Gérer les ressources financières.

Ces dix processus sont pilotés à travers environ 20 indicateurs.

Deux axes analytiques sont systématiquement suivis :

- l'avancement des actions de progrès liées au processus ;
- la valorisation des bénéfices escomptés au travers de la mise en œuvre des actions.

Chaque processus est piloté par un «propriétaire » , prenons l'exemple du processus « d'achat ».

1. Le responsable dudit processus est le directeur des achats. En général, le « propriétaire » du processus exerce une autre responsabilité. Un projet a été lancé pour réduire les coûts d'achats sur l'ensemble du portefeuille « Achats » (matières premières, façonnage, frais généraux, etc.).
2. Un suivi détaillé du projet doit être assuré, par la famille d'achat, et l'utilisation d'indicateurs de pilotage pour mesurer l'avancement des actions et valoriser les gains escomptés. Les résultats de ces indicateurs ont conduit à l'élaboration d'un reporting au niveau du projet, ce qui a permis de réaliser une valorisation globale de la réduction des coûts d'achat. C'est cette performance globale et cet indicateur synthétique qui sont remontés dans le tableau de bord de synthèse, regroupant les dix processus, pour la direction générale.
3. Il était important de vérifier que la valorisation des gains dans le suivi du projet aboutirait à une réelle économie.
4. Dans ce système de pilotage, toute la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion repose sur l'évaluation de l'impact des plans d'action et leur validation ou leur traduction en économies réelles. Les contrôleurs de

gestion ont, de plus en plus, des responsabilités pour organiser des réunions d'avancement et de la mise en forme de leur conclusion.

5. Au-delà du projet de réduction des coûts d'achat, le processus «d'achat» est piloté sur la base des indicateurs suivants :
  - pourcentage de fournisseurs cotés régulièrement ;
  - évolution des prix d'achat ;
  - pourcentage des retards fournisseurs.

Comme l'ont rappelé le directeur financier et le directeur du contrôle de gestion de l'entreprise, les contrôleurs de gestion doivent être au plus près des salariés opérationnels (ou fonctionnels). Il est impératif qu'ils sachent poser les bonnes questions et anticiper l'élaboration et l'impact des plans d'action.

Tous deux insistent sur les capacités de communication et de négociation requises. Les contrôleurs de gestion suivent deux formations spécialisées sur les deux thèmes suivants :

- La capacité de négociation ;
- La communication.

En effet, tout manager a tendance, par système de défense, à se mettre en position de négociateur.

Il est donc indispensable d'établir une relation étroite entre les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion au sein de l'entreprise pour le pilotage économique, notamment des processus et des projets.

L'organisation de la direction du contrôle de gestion reflète bien cette préoccupation. Elle repose sur une organisation par processus. Le personnel est organisé en trois pôles chargés d'animer les processus suivants :

1. Planification ;
2. Reporting ;
3. Processus budgétaire/règles de gestion et outils.

Pour chaque pôle, les contrôleurs de gestion centraux gèrent les contrôleurs de gestion «opérationnels», localisés au sein des entités opérationnelles.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, la performance a toujours été la motivation première de toute entreprise, que ce soit à un niveau externe, où elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, ou à un niveau interne, où elle traduit la productivité des moyens mis en œuvre.

Cependant, mettre en place un pilotage de la performance vous permettra de traquer les surperformances, d'en analyser les causes et de les répliquer.

Le pilotage de la performance est également un excellent moyen de détecter rapidement les sous-performances et de mettre en place des plans d'action pour s'améliorer.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

En guise de conclusion de notre travail, nous pouvons avancer que l'évolution technologique récente dans le système d'information de pilotage s'est traduite par des outils nouveaux. L'amélioration de la prise de décision et la capacité de pilotage doit s'appuyer sur les offres décisionnelles et la décentralisation, qui doivent être performantes et compétitives en se dotant d'instruments efficaces basés automatiquement sur un système d'information à la fois décentralisé et synthétique qui est le tableau de bord.

Ce dernier occupe une place importante au sein de l'entreprise, car c'est un document de référence, outil de management et d'aide à la décision et de prévision, qui permet d'anticiper les obstacles (écarts, alertes) et de conduire l'entreprise sur la bonne voie avec la meilleure visibilité (indicateurs de pilotage et de performance) pour atteindre la bonne destination (respect des objectifs).

Ainsi, le TDB devient un instrument indispensable pour tous les acteurs de l'entreprise, en leur permettant de piloter leurs activités et projets, de rester informés sur le niveau de leur performance en affichant les résultats des mesures faites, et d'apporter une attention particulière aux zones d'amélioration, identifier les problèmes, décider et réagir au moment opportun de façon dynamique et progressive.

À cet effet, le TBG reste un excellent exemple de pilotage et de mesure de la performance, car il diagnostique toute la situation de l'entreprise et met des plans d'action pour chaque indicateur défaillant afin d'améliorer les écarts et prendre des bonnes décisions.

Ce présent travail nous a montré que l'élaboration du TBG est le résultat d'une démarche longue et complexe dont l'efficacité dépend de l'enchaînement et la rigueur avec laquelle sont menées ses étapes ainsi que le respect des principes d'élaboration.

# BIBLIOGRAPHIE

- ALAZARD Claude SEPARI Sabine :. op.cit.,
- FERNANDEZ Alain. « les nouveaux tableaux de bord des managers», les éditions d'organisation , groupe eyrolles , 4<sup>ème</sup> édition, paris. a.
- FERNANDEZ Alain. « l'essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, paris,. b.
- FERNANDEZ Alain. l'essentiel du tableau d bord, édition eyrolles, france, p.123. 2007.,
- Aib Belmokhtar. 2010.,
- FOSTER. G HORNGREN. C BHIMANI. A, DATAR. S. « contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition pearson education, paris.,
- DORIATH Brigitte. contrôle de gestion en 20 fiches, édition dunod, 5<sup>e</sup> édition, paris,. 2008.
- SELMER. C. « concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision », édition dunod, paris.
- ALZARD.C et SEPARI.S. contrôle de gestion, manuel et application, édition dunod, france, p.599. 2005.
- Lebas Euske. 2007.,
- SULLA. E p.450 FIOL. M, JORDAN. H. « renforcer la cohérence d'une équipe », édition dunod, paris,. 2004.,
- SAULOU. J-Y. op.cit.,
- Norton amp ; Sperry Kaplan. 2003.,
- NORTON. D KAPLAN. R. le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, paris,. a.
- NORTON. D KAPLAN. R. Op.cit. b.
- NORTON. D KAPLAN. R. Op.cit. c.
- NORTON. D KAPLAN. R. « le tableau de bord prospectif», les éditions d'organisation,. d.
- M LEROY. « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, paris,p.143. 2001.
- BOURGUIGNON.A MALLERT.V NORREKLIT.H. « balanced scorecard versus french tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective»,.

Rasolofo-Distler. 2010,.

ALAZARD Claude SEPARI Sabine. op.cit., p.609. 2007,.

Selmer. 1998,.

Wegmann. 2000,.

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>APE</b>	Ereur en Pourcentage Absolu .
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard .
<b>GIMSI</b>	Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système,et Systémique, Individuel et Initiative.
<b>HEC</b>	Hautes Etudes Commerciales de Paris .
<b>JANUS</b>	Jalonner, Justifié, Analyser, Architecturer, Normaliser, Normés, Unifier,Utiliser, Structurer .
<b>KPI</b>	key performance indicator .
<b>MAPE</b>	Ereur Absolue Moyenne en Pourcentage .
<b>OVAR</b>	Objectifs, Variable d'Actions, Responsables.
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise .
<b>TBG</b>	Tableau de Bord de Gestion .
<b>TBP</b>	Tableau de Bord Prospéctif .
<b>TDB</b>	Tableau De Bord .

## Résumé

Avec l'accélération des progrès technologiques, les entreprises se trouvent confrontées à une rude concurrence pour soutenir leur croissance et gagner davantage de parts de marché. Il est important de mesurer et piloter la performance par des outils de mesure tels que le tableau de bord de gestion pour assurer la satisfaction du client.

En effet, afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons essayé d'analyser les différents indicateurs de performance et de pilotage. Nous avons également vu la démarche d'élaboration d'un tableau de bord de gestion, et l'importance du choix de ces indicateurs.

Cette recherche nous a permis de constater le rôle de la stratégie de l'organisation pour élaborer un tableau de bord.

**Mots clés :**

tableau de bord de gestion, tableau de bord prospectif, performance, indicateurs de pilotage , indicateurs de performance.

## Abstract

With accelerating technological advancements, companies face stiff competition to sustain their growth and gain more market share. It is important to measure and drive performance through measurement tools such as the management dashboard to ensure customer satisfaction.

Indeed, in order to carry out our research work, we have tried to analyze the various performance and management indicators. We have also seen the process of developing a management dashboard, and the importance of choosing these indicators.

This research allowed us to see the role of the organization's strategy in developing a dashboard.

**Key words:**

management dashboard, balanced scorecard, performance, management indicators, performance indicators.