

République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique



Université .Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (UMMTO)

Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère

En Sciences Economiques

Spécialité : Management des Entreprises

Thème :

***Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et
d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise.***

Cas Pratique NAFTAL

Présenté par :
Rafika BOURAIB née BOUROKBA

Directeur de Thèse
Dr Mahfoud DERGHOU
MCA ESC Alger Koléa

Membre du Jury :

Dr Dalila MATMAR	MCA UMMTO	Présidente
Dr Mahfoud DERGHOU	MCA ESC Alger Koléa	Rapporteur
Dr M. Cherif MADAGH	MCA EHEC Alger Koléa	Examineur
Dr. Dehbia OUKACI	MCB UMMTO	Examinatrice

*Année Universitaire
2014/2015*

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à Dieu le Tout Puissant de m'avoir donné le courage la volonté et la force pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier et à exprimer ma sincère reconnaissance à mon Directeur de Recherche le **DR. Mahfoud DERGOUM** pour l'encadrement scientifique dont j'ai pu bénéficier et de m'avoir montré la voie de la rigueur et de la curiosité intellectuelle. Je tiens également à le remercier pour ses qualités humaines, et le temps qu'il m'a accordé dans une atmosphère de confiance et d'autonomie de mes recherches.

Je remercie également, mes Dames et Messieurs les membres du jury, d'avoir bien voulu participer à l'évaluation de ce travail.

Cette thèse se caractérise par la place accordée à l'étude du terrain (Société NAFTAL). Je remercie bien sûr Mr **Mustapha. ABDELLAOUI**, Directeur Central Juridique, Mr. **Mohamed. BENCHOUBANE** Directeur Exécutif Stratégie, Planification et Economie et Mr **Menaouer. MANSOUR** Directeur Corporéité Planning, qui ont accepté de me recevoir. Sans eux, cette thèse n'existerait pas. Je tiens à remercier particulièrement Mr. **Soufiane. CHERGUI**, Chef de Département Analyse des Performances & Reporting, (DESPE), de m'avoir guidé dans mes travaux sur le terrain. Sa disponibilité a été sans faille.

Je remercie très affectueusement, mon époux pour sa patience et son soutien, ainsi que ma famille et mes amis particulièrement Karima et Malek pour leur indéfectible soutien.

*« ...ON NE VOIT BIEN QU'AVEC LE CŒUR. L'ESSENTIEL EST INVISIBLE POUR
LES YEUX. ... C'EST LE TEMPS QUE TU AS PERDU POUR TA ROSE QUI FAIT DE TA
ROSE SI IMPORTANTE. ...LES HOMMES ONT OUBLIÉ CETTE VÉRITÉ ...TU DEVIENS
RESPONSABLE POUR TOUJOURS DE CE QUE TU AS APPRIVOISÉ. »*

(Le petit Prince, Antoine de Saint-Exupéry)

Je dédie ce modeste travail :
A la mémoire de ma défunte mère FATIHA

SOMMAIRE

- **REMERCIEMENTS**-

- **DEDICACE**

- **INTRODUCTION GENERALE**.....1

CHAPITRE I : TABLEAU DE BORD OUTIL DE CONTROLE DE GESTION..... 1

SECTION I- CONTROLE DE GESTION ET REACTIVITE ! 4

I- 1-Genèse et évolution du contrôle de gestion : 4

I-2 - Définitions du contrôle de gestion 6

I-3- La fonction du contrôleur de gestion : facteur essentiel de succès !..... 10

SECTION II- LA DEMARCHE DU CONTROLE DE GESTION : PILOTAGE

DE LA PERFORMANCE.....16

II-1- Objet du Contrôle de gestion : 17

II-2- La place du contrôle de gestion dans l'entreprise..... 19

II-3- Le rôle du contrôleur de gestion dans la démarche contrôle de gestion :..... 21

II-4- le processus de contrôle de gestion :..... 22

II-5-Les Outils De Contrôle De Gestion: Comment Piloter la Performance

D'une organisation ?29

SECTION III- APROCHES THEORIQUES ET CONTEXTE EVOLUTIF.....

DES TABLEAUX DE BORD..... 35

III-1 -L'évolution de la notion de tableau de bord : 35

III-2- Le cadre conceptuel du Tableau de Bord : 35

III-3-Notions et définitions des tableaux de bord : 37

III-4-Rôle et objectifs du tableau de bord de gestion : 38

III-5- les dimensions du tableau de bord de gestion : 41

SECTION IV TYPES DE TABLEAUX DE BORD ET LEURS INDICATEURS..... 44

IV-1- Différents types des tableaux de bord 44

IV- 2- Le Tableau De Bord Prospectif (BSC): 45

IV- 3-Les Indicateurs De Gestion : 48

IV-4- Tableau de bord de gestion et Tableau de reporting 52

IV- 5-le Tableau de bord et autres Outils de Contrôle de Gestion : outil d'introduction du changement 56

CHAPITRE II TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE : 61

SECTION I- UNE GESTION AXEE SUR LA MESURE DE PERFORMANCE:..... 65

I-1- Notion et Concept de Performance : 66

I-2- Quelle Mesure de la performance ? 72

I-3. La construction des systèmes de mesure : Un Système De Mesures Stratégiques..... 76

SECTION II: MESURE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE PAR LES TABLEAUX DE BORD:..... 79

II-1-L'évaluation de la performance 80

II-2 Indicateurs et l'analyse de la performance :..... 82

II-3-L'information comme source de performance 87

SECTION III-PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PAR LES TABLEAUX DE BORD..... 93

III-1- Le Système de Pilotage d'une entreprise : 93

III-2-Le Lien Entre Le Système De Pilotage Et Les Tableaux De Bord : 95

III-3- L'utilité et les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise ... 96

III-4 Tableau de bord et le pilotage de la performance :..... 99

SECTION IV- DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD..... 105

IV-1-Principe De Construction D'un Tableau De Bord 105

IV-2- Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord : 110

IV-3- Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord :..... 117

IV-4- La Méthode GIMSI : 122

CHAPITRE III L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL PAR LA METHODE GIMSI 131

SECTION I – PHASE D'IDENTIFICATION..... 134

I-1- Etape 1: Environnement de l'entreprise NAFTAL 134

I-2- Etape 2: L'identification de l'entreprise 149

SECTION II :PHASE DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD:QUE FAUT-IL FAIRE? 166

II- 3- Etape 3 : Définition des objectifs..... 166

II-4-Etape 4: Construction du Tableau de bord NAFTAL :..... 178

II-5-Etape 5: Choix des indicateurs	179
II-6-Etape 6 : Collecte des informations :	185
II-7- Etape 7: Le système de Tableau de bord NAFTAL:	187
SECTION III. PHASE DE IMISE EN CEUVRE ! COMMENT LE FAIRE ?.....	191
III-8- Etape 8-L'étude De L'existant Informationnel au Sein De NAFTAL :.....	191
III-9-Etape 9- Diagnostic de l'Existant Informationnel :.....	193
SECTION IV - PHASE D'AMELIORATION PERMANENTE : LE SYSTÈME CORRESPOND-IL TOUJOURS AUX ATTENTES ?.....	202
IV-10- Etape 10 : L'Audit :.....	202
CONCLUSION GÉNÉRALE	213
- BIBLIOGRAPHIE.....	221
-TABLES DES ILLUSTRATIONS.....	230
- ANNEXES.....	234

INTRODUCTION GENERALE

*« Se faire battre est tolérable, se faire
surprendre est impardonnable »*

(NAPOLEON)

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain.

Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition capitale pour survivre et se développer.

Les entreprises algériennes n'étant pas écartées de ce mouvement de mondialisation se trouvent, elles aussi, confrontées à cette exigence de flexibilité. L'évolution dans un environnement instable et imprévisible, impose, en effet, à ces entreprises d'accomplir en permanence des innovations de produits et de procédés, et une recherche constante de productivité et d'efficacité afin d'assurer leur pérennité et leur développement. Ces entreprises se doivent de modifier en permanence leurs organisations, pour s'adapter aux évolutions des marchés et aux besoins des clients. Ce qui nécessite, l'optimisation de leur gestion d'entreprise en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences.

Le contrôle de gestion permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, et la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation. De même, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs.

Le contrôle de gestion est un dispositif d'aide au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus, dans un contexte budgétaire contraignant.

La concurrence d'aujourd'hui n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. L'information constitue un atout stratégique et un avantage concurrentiel pour celui qui la détient. C'est un élément primordial de réussite pour l'entreprise. Cependant, il est important de préciser que, soit sa rareté ou son abondance, vue de cet angle, l'information devient une entrave à l'évolution de l'entreprise et un handicap pour la prise de décision (trop d'information tue l'information).

C'est à cet effet que le contrôle de gestion intervient. Il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement de l'information en amont et en aval de la décision. Il permet ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour ce faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

Outil important du contrôle de gestion, le tableau de bord, est au cœur du processus de management et de l'évaluation de la performance. C'est un outil qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et de les présenter sous forme d'indicateurs. Il permet la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise et assister les décideurs dans la prise de décisions.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein d'une organisation est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur l'évaluation de la performance, est très important du point de vue managérial.

Dans les économies développées, le système de pilotage de la performance au sein de l'entreprise est valorisé en relation avec l'évolution de l'environnement. Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette contrainte. En effet, la problématique du pilotage de la performance et principalement celle du tableau de bord comme outil à ce pilotage est posée avec acuité au sein de nos organisations.

L'objet de notre travail est de montrer l'enjeu que présentent les tableaux de bord, en particulier pour les entreprises algériennes qui sont de plus en plus soumises aux contraintes environnementales internationales et qui exigent donc la mise en place d'indicateurs qui renseignent aussi bien l'état de l'entreprise que sur ce qu'elle devrait faire.

Notre choix d'entreprise s'est porté sur la Société NAFTAL. Un choix justifié en partie par la position importante de l'entreprise sur le marché et sa grande taille qui nécessite la gestion d'un flux d'informations important et donc la mise en place d'un outil qui faciliterait cette gestion.

Notre travail se focalise sur un outil des plus importants qui est le Tableau de bord.

NAFTAL, acteur principal du marché domestique de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national et son approvisionnement régulier.

A l'instar des autres entreprises, NAFTAL fait face à l'accélération économique d'une part, et au développement rapide des technologies de l'information et des télécommunications et l'apparition d'une dynamique concurrentielle d'autre part. Elle est amenée irréversiblement à réunir tous les atouts et moyens humains et logistiques lui permettant d'être efficace, efficiente, rentable, dans la perspective d'une éventuelle ouverture du marché de distribution des carburants.

La mise en place d'un tableau de bord de gestion fiable et performant basé et appuyé sur un système d'information permet d'améliorer le processus de pilotage de l'organisation. Il contribue à évaluer et rétroagir sur l'adéquation des moyens aux objectifs et donc permet la prise de décision, son suivi, son contrôle et sa mise à jour.

La qualité et la cohérence des informations retenues conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Les entreprises conscientes de la valeur de leur système d'information et qui investissent dans son développement sont celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales. Reste à savoir comment les tableaux de bord exploitent ce système d'information et contribuent, dans ce cas-là, à la performance de ces entreprises.

Comprendre les tableaux de bord revient d'abord à replacer l'intérêt et la place du contrôle de gestion dans le management des entreprises. Il s'agira principalement, pour nous, d'observer cette fonction au sein d'une entreprise algérienne, en l'occurrence NAFTAL.

- Problématique De Recherche

De par l'importance de cet outil, notre étude cherche à comprendre si, au niveau de l'entreprise que nous avons choisie, en l'occurrence NAFTAL, les tableaux de bord permettent réellement le pilotage, la mesure et l'évaluation de la performance.

Ce questionnement se décline en plusieurs questions qui visent à comprendre :

1 L'évaluation et le pilotage de la performance au sein d'une organisation qui est l'un des objectifs primordial du tableau de bord. D'un point de vue managérial, il est bien important de comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur cette évaluation ?

2 la place qu'occupent les tableaux de bord dans le cadre du dispositif du contrôle formel des actions de gestion qui est le contrôle de gestion ?

3 la relation entre le tableau de bord et la gestion d'entreprise. Sommes-nous en présence de techniques indépendantes ou bien le tableau de bord n'est-il qu'un aspect de la gestion d'entreprise notamment au sein de NAFTAL ? Nous tenterons d'étudier les conditions préalables mises en place et les conséquences socio-économiques qui peuvent en résulter

- **Hypothèses de travail :**

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

1- la notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. Une représentation répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage, de mesurer et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Les mesures concerneront ainsi les performances économiques, sociales et concerne aussi l'environnement.

2- Un tableau de bord de pilotage permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques. Il rétablit l'articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Il a aussi la spécificité d'avoir un effet miroir, il est le reflet du niveau de performance d'une organisation.

3- Les entreprises algériennes, particulièrement NAFTAL, prennent de plus en plus conscience de l'importance que pourrait avoir les tableaux de bord, dans la mesure et le pilotage de la performance.

- **Méthodologie de recherche :**

La réalisation de ce travail de recherche tant sur le plan théorique que pratique nécessite le recours à des méthodes et techniques. Les approches qui nous ont permis d'appréhender notre travail sont les suivantes :

a- Une optique déductive : qui nous a permis, dans notre partie théorique, de présenter un bref survey du concept contrôle de gestion, des fondements et des concepts théoriques se rapportant aux tableaux de bord, et à l'évaluation et mesure de la performance de l'entreprise, pour avoir une vision générale et dynamique du sujet, objet de notre étude.

b- L'approche descriptive : nous a également permis de comprendre l'évolution du contrôle de gestion et des tableaux de bord à travers différents modèles et théories managériaux ainsi que leurs contributions à la performance des entreprises. Aussi, elle nous a amenés, dans notre partie empirique, à illustrer et analyser les tableaux de bord comme vecteur de performance au sein de la société NAFTAL, ainsi que les conséquences socio-économiques qui peuvent en émaner. Nous identifierons des indicateurs de performance utiliserons des données chiffrées pour la période 2014 en utilisant la méthode GIMSI®¹.

c- L'approche analytique : nous a été, quant à elle, utile dans la partie empirique afin de comprendre l'évolution de la situation en termes des tableaux de bord de pilotage. Pour l'élaboration de ce projet au sein de la société NAFTAL, nous avons adopté la méthode GIMSI. Cette méthode comporte 10 étapes et traite le projet tableau de bord dans sa totalité.

- Les difficultés rencontrées dans notre recherche :

L'une des difficultés que nous avons rencontrées réside dans le fait que le thème des tableaux de bord en Algérie n'est pas encore une pratique généralisée. Il ne sera donc pas question d'apprécier le choix en termes de réussite ou d'échec, mais de comprendre comment on en est arrivé à parler de cet indicateur en Algérie particulièrement dans une entreprise comme NAFTAL.

La mise sur pied d'indicateurs jugées parmi les plus pertinents de la masse des informations fournies de différents sources (comptables, contrôleurs de gestions, documents externes banques, ...), constitue l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration du tableau de bord et doit bénéficier d'une attention particulier et surtout soutenue.

Cependant, la difficulté d'élaboration du tableau de bord à NAFTAL, réside principalement dans cette sélection d'indicateurs pertinents autant qualitatifs que quantitatifs,

- Structure de l'exposé :

Dans un premier chapitre : Nous présenterons un bref état de l'art du concept « contrôle de gestion ». Nous nous intéresserons aux concepts de contrôle de gestion, et la réactivité qui revient à s'interroger sur sa genèse et son évolution ainsi que les différentes définitions et contributions apportées par les spécialistes de la discipline. Nous présenterons la

¹ La mouture, de la méthode GIMSI®, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ

démarche du contrôle de gestion à travers une clarification de l'objet de contrôle, Une présentation des outils de contrôle de gestion permettra de ressortir la relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord. En partant du besoin de maîtrise de la gestion et de réactivité, nous allons montrer la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et ainsi faire ressortir leurs buts et finalités. Ceci, en évoquant le contexte évolutif de la notion de tableau de bord et celle de son cadre conceptuel. Nous allons essayer de montrer comment le tableau de bord tente d'apporter des changements importants dans les systèmes de contrôle de gestion.

Le deuxième chapitre : portera sur la pertinence, les concepts et les considérations relatives à la mesure de la performance. Nous essayerons de démontrer comment les indicateurs des tableaux de bord peuvent constituer une meilleure façon d'évaluer la performance dans l'entreprise. Nous aborderons les définitions, objectifs et les différents types des tableaux de bord comme outil de contrôle de gestion, ainsi que les différentes méthodes d'élaboration de ces derniers.

Le troisième chapitre : sera consacré à présenter dans un premier temps l'entreprise NAFTAL d'une manière générale. Dans un deuxième temps, nous analyserons les différents tableaux de bord et ferons ressortir les indicateurs utilisés. Nous proposerons éventuellement quelques indicateurs pertinents pour le pilotage et la mesure de l'évaluation de la performance de l'entreprise en question tout en suivant les étapes de méthode GIMSI. Cette partie sera décomposée en quatre sections représentant les quatre phases de la méthode GIMSI adoptée pour la réalisation du projet. Cette méthode comportant 10 étapes, traitant en totalité le projet tableaux de bord en considérant l'ensemble du système décisionnel de la société NAFTAL. La méthode porte son concepteur sur les points sensibles suivants : la problématique de la collecte, de la mise en forme et de la consolidation des données, l'identification des indicateurs de performance et le choix des outils, des progiciels, de l'intégration et du déploiement de la solution et de la conduite globale du projet tableau de bord.

Nous terminerons ce travail en proposant un tableau de bord de gestion tout en essayant de proposer quelques indicateurs de performance à mettre en place d'après les besoins et les objectifs assignés par la société NAFTAL.

Enfin, nous présenterons des conclusions, accompagnées de résultats, et recommandations.



CHAPITRE I :

TABLEAU DE BORD OUTIL DE

CONTROLE DE GESTION

*« Il n'est pas de vent favorable.
pour qui ne connaît pas son port »*

(Sénèque)

Introduction du chapitre I

Pour survivre aux mutations rapides de son environnement, l'entreprise est tenue d'être réactive. Cela implique d'une part la maîtrise de la gestion et d'autre part la prise de décision appropriée en temps opportun. Sa gestion consiste entre autres, à optimiser l'allocation de ressources limitées, (humaines, financières, techniques...) pour en tirer un profit maximum.

Pour assurer la maîtrise de la gestion de l'entreprise, il faut procéder à des choix. C'est à ce moment qu'intervient le contrôle de gestion. Sa mission principale est de permettre aux responsables de maintenir et d'améliorer la gestion de leurs activités pour atteindre les buts qui leurs sont assignés.

En effet, le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes qui lui ont permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Il s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'information, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

Pour être réactive, et voir évoluer son entreprise, le manager, doit se référer à un certain nombre d'indicateurs pertinents permettant d'établir un diagnostic de l'état de santé de l'entreprise. Pour assurer toutes ces missions, et contribuer à ce diagnostic, le contrôle de gestion déploie différentes approches et outils de gestion, couvrant la totalité des niveaux de l'entreprise. Parmi les plus importants ; **les tableaux de bord**,

Le tableau de bord informe périodiquement et en permanence le manager sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau (commercial, financier et productif, ressources humaines...etc.). Il l'aide dans la prise de décision dans le temps voulu et lui permet d'anticiper ainsi, son évolution future au regard des performances passées.

L'objectif de ce chapitre, consiste à savoir quelle place occupent les tableaux de bord dans le cadre du dispositif du contrôle formel des actions de gestion qui est le contrôle de gestion. Notre questionnement se rapporte également, à la relation entre le tableau de bord et la gestion d'entreprise. Sommes-nous en présence de techniques indépendantes ou bien le tableau de bord n'est-il qu'un aspect de la gestion d'entreprise ? Nous allons essayer de répondre à cette problématique dans ce chapitre.

Notre hypothèse étant que, la notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. En effet, les tableaux de bord sont qualifiés d'outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage, de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Ces mesures concerneront les performances économiques, sociales et concernent aussi l'environnement.

Nous présenterons dans la première section du chapitre, un bref état de l'art du concept « contrôle de gestion ». Nous nous intéresserons aux concepts de contrôle de gestion, et la réactivité qui revient à s'interroger sur sa genèse et son évolution. Ainsi que les différentes définitions et contributions apportées par les spécialistes de la discipline.

Dans la deuxième section, nous présenterons la démarche du contrôle de gestion à travers une clarification de l'objet de contrôle, c'est-à-dire ; de ce que l'on cherche à contrôler. Ainsi que les différentes dimensions d'une dynamique de contrôle et la distinction nécessaire entre démarche de contrôle, fonction et rôle de contrôleur de gestion et enfin nous parlerons du processus contrôle de gestion et de ses différentes étapes. Une présentation des outils de contrôle de gestion permettront de ressortir la relation entre le contrôle de gestion et le tableau de bord. En partant du besoin de maîtrise de la gestion et de réactivité.

Nous allons montrer dans une troisième section, la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, leurs caractéristiques par rapport aux autres outils et ainsi faire ressortir leurs buts et finalités, ceci en évoquant le contexte évolutif de la notion de tableau de bord et celle de son cadre conceptuel. Puis nous aborderons les contributions apportées par les auteurs pour définir ce concept, et nous verrons son rôle et ses objectifs.

Dans une quatrième section nous aborderons les différents types de tableaux de bord. Nous exposeront le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting et une comparaison de ces deux outils de contrôle. Et à travers une brève comparaison entre les tableaux de bord et autres outils de contrôle de gestion, nous allons essayer de montrer, comment le tableau de bord tente d'apporter des changements importants dans les systèmes de contrôle de gestion.

SECTION I- CONTROLE DE GESTION ET REACTIVITE !

La discipline contrôle de gestion est née avec l'essor de la révolution industrielle, au XIX^{ème} siècle et lors de l'application de la division du travail et de la répartition des tâches dans les entreprises. A cette époque, on ne parlait que de « comptabilité industrielle ». Son évolution est due à celle de la comptabilité de gestion et sa forme initiale (classique), qui permet à son utilisateur uniquement d'évaluer ses coûts de production et pouvoir ainsi fixer ses prix comparativement à ses concurrents.

Par la suite, ce modèle conceptuel a connu une évolution importante par rapport à la pratique. Puisque son application, dans le domaine de la gestion, constitue un outil de diagnostic et un support de pilotage de mesure de la performance et de dialogue permettant ainsi aux entreprises de s'adapter au contexte économique environnant.

Cependant, la préoccupation survenue est de situer le contrôle de gestion, de sa place originelle à sa perception d'aujourd'hui. Nous nous interrogerons dans cette section en premier lieu sur sa genèse et son évolution. (I-1). Dans un deuxième lieu sur les différentes contributions apportées par les auteurs et les organismes pour définir le concept contrôle de gestion (I-2). En troisième lieu nous aborderons les rôles et fonctions du contrôleur de gestion (I-3).

I- 1-Genèse et évolution du contrôle de gestion :

À l'origine, le contrôle de gestion a fait son apparition aux États-Unis dans les grandes firmes (fabricant du matériel militaire). Dans la première moitié du 20^{ème} siècle, il s'est développé en même temps que l'organisation scientifique du travail et que les fondamentaux de l'administration des entreprises (Fayol, 1916). En effet, le concept de contrôle de gestion, traduction de l'expression anglo-saxonne «Management control», a connu sa première forme comme fonction autonome durant la crise de 1929. A cette époque, la préoccupation des dirigeants était alors à la fois de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités déléguées, par un contrôle budgétaire.

Durant cette période, les gestionnaires ont pris conscience de la nécessité de faire appel à tous les moyens visant la rationalité et la productivité de leurs entreprises. Aussi, un système de contrôle des activités de ces différentes fonctions s'avère incontournable pour guider ces entreprises à atteindre leurs objectifs. C'est d'ailleurs pendant cette période que la comptabilité industrielle ainsi que les courants de pensée du productivisme tels que le taylorisme et le

fordisme ont fait leurs apparitions. Aussi, (ALAZARD & SEPARI, 2010), ont souligné qu'« une première évolution dans les enjeux et le champ d'analyse des premières formes de contrôle de gestion va apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production et de leur diversification. Il devient nécessaire de déléguer des tâches, des responsabilités tout en exerçant un contrôle sur les exécutants »². Ils Ajoutent que : « avec l'accroissement de la taille et de la diversification des unités de production des entreprises, que la comptabilité devient analytique d'exploitation. »³

Cependant, la tâche des gestionnaires, consistait seulement à cette époque de prévoir et de vérifier leurs réalisations organisationnelles et d'évaluer leurs coûts de production par rapport à ses concurrents. La fonction ne sera reconnue comme fonction managériale, que dès les débuts des années 60, avec les travaux de (R.N. ANTHONY), c'est d'ailleurs, le premier en 1965 à avoir théorisé et démocratisé la discipline. Son rôle se précise avec l'apparition et le développement de la société de consommation, des produits et services. Le contrôle de gestion devient ainsi un outil d'aide à la décision de diagnostic et de contrôle des acteurs de l'organisation.

Au début des années 80, ce modèle sera critiqué et contestée, trouvant en lui un modèle inadéquat aux réalités évolutives de l'entreprise moderne et à son environnement. Cette remise en cause s'est traduite surtout avec l'apparition des nouvelles mutations technologiques et les nouvelles connaissances en gestion....etc.

A la fin des années 80, apparaît une nouvelle approche « cybernétique » du contrôle de gestion désignée par (H. BOISVERT ; 1989) de « contrôle de gestion renouvelé ». D'après l'auteur, cette nouvelle approche « tente de dépasser les limites de l'approche traditionnelle. Elle propose de passer du contrôle de gestion par l'amont au contrôle de gestion par l'aval et du coût de revient classique au coût de revient par activité. Les objectifs et les outils d'analyse sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Aussi, le contrôle de gestion implique une complémentarité permanente entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.»⁴ Ainsi que toutes les fonctions de l'entreprise et l'environnement externe (les fournisseurs, les clients, les concurrents etc.), sont concernés par cette évolution et mises à contribution.

² ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010]; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2
Éd: DUNOD, 2010, P.6

³ Op.Cité P.7

⁴ H. BOISVERT [1989]; « Le renouvellement de la comptabilité de Gestion », Gestion, revue internationale de gestion. Février 1989

Or, depuis l'apparition de la seconde définition (d'ANTHONY, 1988), le contrôle de gestion n'a cessé d'évoluer et de se conceptualiser. Et un certain consensus apparût autour. Le caractère élargi de cette définition est à l'origine de propositions de grilles d'analyse multiples: Comme celles de (OUCHI. 1979, HOFSTEDE.1981, MACINTOSH.1994, SIMONS. 1993 et 1995, ou encore CHIAPELLO 1996).

En réalité, le premier modèle type de contrôle de gestion, est celui de (SLOAN & BROWN) à la General Motors (1921). La démarche de SLOAN : est de savoir que doit faire la DG? Pour croître et durer! D'ailleurs à ce propos (H. BOUQUIN, 2006), indique que : « le point de départ tournait sur le questionnement suivant : comment gouverner une grande entreprise en croissance et innovatrice ? »⁵ Il ajoute que « si l'origine du contrôle de gestion est le «management control», sa traduction est pour le moins discutable » (H. BOUQUIN)⁶.

Ce modèle traditionnel du contrôle de gestion «s'articule notamment autour de la pyramide du ROI (Return On Investment) qui permet de faire le lien entre les exigences des actionnaires et la performance des différentes activités de l'entreprise, des plans et des budgets (qui permettent d'articuler le court terme et le long terme), des coûts standards et du contrôle budgétaire (qui permettent de responsabiliser les différents acteurs dans l'organisation) ».⁷

Pourtant de nombreuses typologies et définitions du contrôle de gestion ont ainsi été proposées. (L. SPANG, 2002) souligne que : « le contrôle de gestion peut être défini de plusieurs façons. En effet, sa conception traditionnelle basée sur le contrôle budgétaire et adaptée aux environnements stables, tend à évoluer vers un contrôle de gestion proactif, appelé aussi, « nouveau contrôle de gestion »⁸.

I-2 - Définitions du contrôle de gestion

Le concept du contrôle de gestion est considéré par la majorité des économistes et spécialistes en sciences de gestion, comme un concept extrêmement vaste dans son champ d'action, et ses attributions. Cependant, ses conceptions et pratiques en sont diverses.

⁵ H. BOUQUIN, [2006]; « Comptabilité de gestion », 4^{ème} Ed, Economica, 2006.

⁶ H. BOUQUIN, [2005]; « Herméneutiques du contrôle », Conférence, (Lille AFC) Présentation du sujet: 13 mai 2005. P.3

⁷ CHATELAIN-PONROY, S.&S. SPONEM, [2007] « Evolutions et Permanence du Contrôle de Gestion », Revue Economie et Management n° 123 du Avril 2007, P.14

⁸L. SPANG [2002]; «La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002. P.4

Plusieurs auteurs et organismes se sont défilés essayant de donner une définition à ce concept. Parmi les plus importantes, on trouve celles de :

(R.N. ANTHONY, 1965), définit le contrôle de gestion comme étant : « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »⁹. Dans cette définition, le contrôle de gestion apparaît comme le « garant » du non gaspillage des ressources confiées à un manager. Il repose ainsi, sur trois éléments : les objectifs à atteindre, les ressources disponibles et les résultats obtenus. Aussi, cette définition est considérée par certains auteurs comme conventionnelle, « universelle ».

Selon (A. KHEMAKHEM, 1976), le contrôle de gestion est « le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »¹⁰.

L'auteur présente le contrôle de gestion sous l'angle quantitatif et interne. Il tient peu compte de l'environnement externe de l'organisation. Il met l'accent sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte des spécificités de chaque situation et de chaque entreprise.

En se référant à la pratique, (R.N. ANTHONY, 1988), propose d'élargir sa première définition qui a été jusque-là considérée comme purement comptable et jugée trop restrictive. Elle incorpore le contrôle de gestion dans la réalisation de la stratégie de l'organisation pour la préciser de la façon suivante : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies »¹¹. Dans sa deuxième définition, l'auteur suppose l'existence des objectifs préalables dont le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus. Il insiste également sur l'interaction entre les différents acteurs de l'entreprise afin de former le contrôle de gestion.

A travers le contrôle de gestion, les dirigeants ont le moyen de s'assurer que ces objectifs sont atteints avec efficacité et à moindre coûts (efficience). Dans cette situation le manager intervient ainsi, après la stratégie.

⁹ R.N. ANTHONY, [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, P. 17. (Cité par GRENIER & C. MOINE, [2003], « Construire le système d'information de l'entreprise », Ed Foucher, PP.11-12)

¹⁰ A. KHEMAKHEM, [1976]; « la dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod P.16. Cité par (H. ARNAUD, [2001]; « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD 2001; P. 9

¹¹ R. N. ANTHONY; [1988] «The Management Control Function» The Harvard Business School, Press, Boston, 1988, p. 10

Selon (P. LANGEVIN, 1996) cette définition du contrôle induit deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination de la décision et un mécanisme d'animation. « Et que l'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (motivation, rétributions incitatives, apprentissage, culture...)»¹².

De son côté (L. SPANG, 2002), précise que «la définition d'ANTHONY, est suffisamment large pour englober les différents types de contrôle de gestion dans les caisses»¹³.

Pour (SIMONS, 1987) « les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes formels qui utilisent de l'information pour maintenir ou faire évoluer l'activité des organisations. Ces systèmes incluent largement des procédures formelles telles que la planification, les budgets, l'analyse de l'environnement et de la concurrence, le reporting et l'évaluation, l'allocation des ressources et les récompenses offertes aux employés. » L'auteur conçoit le contrôle de gestion en lien avec l'information et cherche notamment à comprendre comment les managers équilibrent l'innovation et le contrôle. Son apport concerne surtout le décloisonnement qu'il opère entre les différents niveaux de contrôle, en particulier entre contrôle de gestion et contrôle stratégique.

(SIMONS, 1995) propose en ce sens une typologie des systèmes de contrôle de gestion dans lequel quatre leviers de contrôle permettent la mise en œuvre de la stratégie et le contrôle de sa pertinence : les systèmes de contrôle interactif, les systèmes de contrôle diagnostic, les systèmes de frontières (garde-fou) et les systèmes de croyances¹⁴, pour appréhender comment les managers contrôlent la stratégie. Dans ce cadre, le contrôle de gestion sert toujours à la mise en œuvre de la stratégie, mais également à son renouvellement.

Pour (H. BOUQUIN, 1994), le contrôle de gestion « c'est les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »¹⁵. Le

¹²De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011]; « Uue Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20ème Congres DE L'AFC, May 1999, France. ^P.4

¹³ L. SPANG [2002]; «La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II, Soutenue en 2002. P.4

¹⁴ R. SIMONS [1995], « Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal? », Library of Congress. P.5.

¹⁵ H. BOUQUIN [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France Ed. Que sais-je »; N°2892 ; Paris

contrôle de gestion est identifié, par l'auteur comme étant un « régulateur des comportements ».

Selon (De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR, 2011), cette présentation est complémentaire de celle proposée par (R.N. ANTHONY, 1988). Puisque (H. BOUQUIN, 1994) s'appuie sur les dimensions hiérarchiques et temporelles pour caractériser le contrôle de gestion ... » [.] Par la suite, il ajoute que « le contrôle de gestion s'insère entre les choix stratégiques et les actions de routine. Cette vision du contrôle de gestion basée sur ces distinctions hiérarchiques et temporelles est fortement remise en cause »¹⁶.

(M. LEROY, 2011) à son tour définit le contrôle de gestion comme étant : « un système d'information et de communication qui grâce à ses procédures, ses méthodes et ses documents aide les opérationnels de tous les niveaux à définir des objectifs cohérents et conformes aux choix politiques de l'entreprise et en piloter la réalisation »¹⁷. Par sa définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information relié à la stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.

Le Plan Comptable Général Français (1999), définit le contrôle de gestion : « comme un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants, aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

La circulaire interministérielle du 21 juin 2001, définit: le contrôle de gestion comme « un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines - et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations.»¹⁸

Certes ces approches et concepts nous permettent de déduire une définition, mais un consensus se fait autour de l'idée que le contrôle de gestion c'est finalement, l'outil d'aide au pilotage, de mesure et d'amélioration continue des performances de l'entreprise. Il permet de diagnostiquer les résultats et proposer des actions correctives. C'est également la maîtrise de

¹⁶ De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 20^{ème} Congrès DE L'AFC, , Submitted on 21 Apr 2011, France. `P.4

¹⁷ M. LEROY, [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. D'Organisation, 2011-2012

¹⁸ Source : guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat Français

la gestion rationnelle des actions de l'entreprise en prévoyant les événements et en s'adaptant à leurs évolutions environnantes. Ainsi, le contrôle de gestion, garantit à la fois, le pilotage, la maîtrise, la mesure, la gestion et l'analyse des actions d'une entreprise.

En résumé, d'un côté le contrôle de gestion a un rôle **de régulateur de comportement** ; grâce à la vérification (analyse des écarts) qui permet de conduire et surtout maintenir l'entreprise dans la direction de l'objectif fixé (vers l'état désiré) (environnement stable). D'un autre côté le contrôle de gestion possède un rôle **d'auto apprentissage** en exerçant avec vigilance la fonction d'une relation interactive, qui permet la cohérence entre la stratégie et le quotidien. Et acquérir ainsi une expérience de cette réalité, et pousser les responsables à considérer l'état souhaité (environnement incertain) (GERVAIS, 1991).

I-3- La fonction du contrôleur de gestion : facteur essentiel de succès !

De par l'importance des rôles qu'occupe le contrôle de gestion, il peut être considéré comme facteurs clés de succès

Le contrôleur de gestion à besoin de reconnaissance est une légitimité constante. Ce qui, en fonction des entreprises et de leur organisation, lui attribue plusieurs rôles, Toutefois, pour pouvoir exercer ses fonctions dans les meilleures conditions, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir un minimum de légitimité managériale par rapport aux opérationnels. La définition qu'il a de son poste va considérablement influencer ses méthodes et son relationnel. Pour pouvoir approuver cette reconnaissance, il est donc important pour les entreprises de définir leurs besoins en gestion

Il est donc nécessaire de définir le cadre théorique des fonctions du contrôleur de gestion afin de conformer l'organisation de l'entreprise avec efficacité.

I-3-1-l'aspect conceptuel de la fonction contrôleur de gestion : ambiguïtés et conditionnelle ?

La fonction de contrôleur de gestion a fait l'objet, ces dix dernières années, de nombreuses contributions. Des travaux de (BYRNE. S & B. PIERCE, 2007) ; s'en dégagent deux voies majeures : la première (**structuro-fonctionnaliste**), appréhende le contrôleur de gestion, comme une personne qui subit et intègre des contraintes organisationnelles et environnementales durant l'exercice de sa fonction.

La deuxième (**interprétative**) a pour objet l'analyse des réalités sociales des contrôleurs et la façon dont elles sont socialement construites et négociées. (Concept développé auparavant par HOPPER, T & A. POWELL en 1985).

Dans d'autres théories relatives aux systèmes de contrôle, la nature de la fonction du contrôleur de gestion peut être scindée en deux courants ; celui des *contractualistes* et celui des *conventionnalistes*.

Les approches contractualistes du contrôle sont représentées par la théorie de l'agence (MASSE, 1996). Selon ces approches, le contrôleur intervient à deux niveaux :

- *A priori de l'action*, en déterminant la norme à laquelle l'agent est susceptible de s'attacher ainsi qu'à sa récompense. Le contrôleur de gestion est considéré ici comme un expert en normes et le champ d'intervention du contrôle et celui de l'action se trouvent séparés. Puisque son interaction avec les décideurs opérationnels n'est pas très importante.

- *A posteriori de l'action* pour mesurer la performance, le contrôleur de gestion intervient par rapport à la norme. L'objet du contrôle consiste à surveiller les activités des collaborateurs et de contrôler leur coopération (ANTHONY & DEARDEN, 1980). L'aide à la décision est écarté de la fonction et la cohésion aux systèmes de contrôle reste anodine.

Les approches conventionnalistes concentrent leur attention, sur le principe d'aide à la décision et principalement sur l'incertitude à laquelle ils sont confrontés ces décideurs. Le contrôle de gestion est alors vu comme un système d'information par son utilisateur, qui chemine l'information (interne et externe), depuis sa collecte jusqu'à sa diffusion. Ainsi, le rôle du contrôleur de gestion n'est plus celui qui vérifie, inspecte et réprimande. Et ce n'est plus aussi, celui d'expert en normes. Mais celle d'animateur du processus d'apprentissage, qui produit et diffuse de l'information (BESSON, BOUQUIN, 1991).

Les travaux émanant de ce courant montrent que la progression de la taille de l'entreprise concourt à la mise en place d'un profil de contrôleur de gestion et son influence sur le degré d'intervention dans la prise de décision et implicitement sur la nécessité de mettre en œuvre ses aptitudes relationnelles (REICHMANN, 1988, CHIAPELLO, 1990).

En effet, pour (REICHMANN, 1988) la participation à la prise de décision est moins importante dans les grandes structures que dans les petites, où le contrôleur de gestion participe souvent à la réalisation de la décision.

En définition il a été rapporté que, les approches contractualistes du contrôle donnent moins d'importance à l'aide à la décision, mais s'occupent plus du profil relationnel du contrôleur de gestion, qui est cependant fondamental dans les approches conventionnalistes.

Aussi, malgré ces contributions relatives à l'évolution de la fonction contrôle de gestion, il a été rapporté que le sujet en lui-même est difficile à cerner. Car dans l'environnement des contrôleurs de gestion, l'avènement des nouveaux systèmes d'information et l'augmentation de la concurrence, semblent avoir des effets opposés.

Certains auteurs y voient une orientation vers l'aide à la décision (DAVIS & ALBRIGHT, 2000). Pour d'autres comme (FRIEDMAN & LYNE, 1997, SIEGEL, KULESZA & SORENSEN, 1999, GRANLUND & MALMI, 2002, SCAPENS et JAZAYERI, 2003, VAIVIO, 2004, RUSSEL, JOSEPH & GEORGE, 2005) qui estiment qu'il existe un ancrage important des contrôleurs de gestion dans les organisations et le développement des activités de conseil à forte valeur ajoutée.

D'autres auteurs en revanche, considèrent cette évolution de la fonction, ambiguë, conditionnelle et incertaine comme c'est le cas de (BYRNE & PIERCE, 2007) Alors que pour d'autres, tels que (COOPER, 1996, DAVIS et ALBRIGHT, 2000 et HOFFJAN, 2004), une telle évolution est difficile à cerner.

I-3-2- L'évolution de l'aspect pratique de la fonction contrôleur de gestion :

Selon (R.N. ANTHONY, 1988), c'est l'implication de la direction générale qui est déterminante pour l'efficacité du contrôleur de gestion.

(H. BOUQUIN, 2001), quant à lui, décrit les qualités relationnelles et les compétences du contrôleur de gestion comme **facteur essentiel de succès**. En soulignant que « dans certaines entreprises, tous les adjoints [contrôleurs] des différentes unités ont été formés par le contrôleur de gestion du siège, assurant ainsi une doctrine de pensée, bien que hiérarchiquement, chacun d'eux dépende du responsable opérationnel auquel il est rattaché. Le contrôleur est donc un "animateur de réseau" sur lequel il exerce une autorité morale, de compétence »¹⁹.

¹⁹ H. BOUQUIN [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion ». Presse universitaire de France. Ed. Que sais-je »; N°2892

La notion de contrôle fait référence à de multiples significations. Plus que de prescription ou des commandements prononcés par une hiérarchie, le contrôle est un résultat découlant de l'entreprise. Le contrôle signifie aussi « tenir », c'est à dire tenir les registres de comptes Les contrôleurs de gestion sont en ce sens les garants des indications comptables (H. BOUQUIN, 2005). Alors que pour (JORDAN & ARDOIN 1979) contrôler ne signifie pas uniquement, vérifier le déroulement et la qualité de la gestion des opérationnels et présenter des chiffres mais aussi, maîtriser (dans le sens anglo-saxon). Ceci établit le pouvoir qui légitime le contrôle. Il s'agit donc d'avoir les ressources allouées, d'éviter et anticiper les dérives. Ce qui signifie « avoir le contrôle », « se faire respecter » comme le précise (H. BOUQUIN, 2005, P.13).

De leur côté (SPONEM .S & C. LAMBERT, 2008) distinguent une nouvelle mission pour les contrôleurs de gestion, il s'agit de : « - leur participation plus active à la prise de décisions stratégiques traduit une augmentation de leur autorité et de la centralité de la fonction, désormais imbriquée dans le cœur de l'activité globale de l'entreprise. - la part importante de la conception et de la mise en place de nouveaux systèmes d'information fait apparaître un autre visage du contrôleur de gestion, préoccupé par des questions de paramétrage de logiciels, éminemment technique et donc moins libre pour prendre part à la vie opérationnelle »²⁰.

En effet, la plupart des contributions des différents courants sont d'accord pour affirmer que le contrôleur de gestion a un rôle de plus en plus important dans l'entreprise, puisqu'il est considéré comme le support opérationnel des décisions stratégiques. Dans sa fonction *maîtriser la gestion*, de *projection dans le futur*, également ces fonction de *maîtriser : l'activité, la rentabilité et l'évolution de l'entreprise*.

Le contrôleur de gestion peut apparaître dans l'entreprise sous deux apparences : comme prestataire de services du fait qu'il conseille, observe et coordonne, aussi, comme animateur du système d'informations. Cependant pour pouvoir assurer ces fonctions le contrôleur de gestion, doit être à la fois **un technicien** et **un animateur**. A ce propos (De MONTGOLFIER, 1999) souligne que « le contrôleur de gestion doit être garant des informations qu'il présente et animateur des processus d'apprentissage en rendant compréhensible la vision des autres. Il est donc étroitement lié à la mise en place des systèmes

²⁰ SPONEM .S & C. LAMBERT ; [2008] « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie »
Manuscrit publié dans "La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit Entre Changement Et Stabilité, 2008 P.4

d'information et de contrôle. Il utilise ses compétences pour aider les responsables opérationnels à la synthèse des diverses informations retenues et leur interprétation »²¹.

Toutefois, le contrôle de gestion peut apparaître aussi dans un nouveau visage :

I-3-3- le nouveau visage de la fonction contrôleur de gestion : un outil de maîtrise de la performance

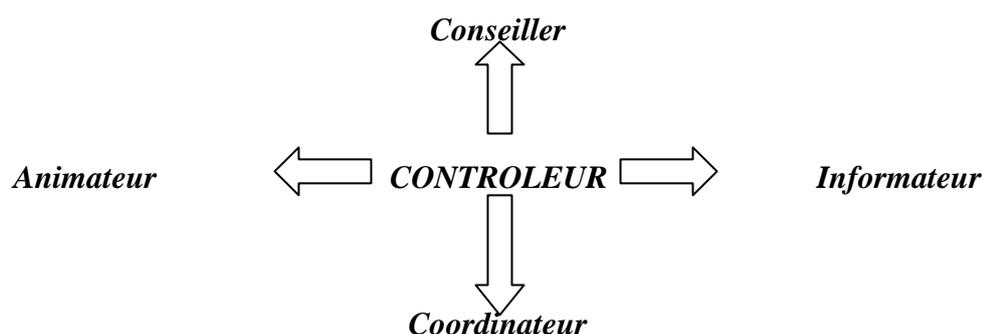
Pour pouvoir effectuer les missions actuelles qui lui sont attribuées, (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) avancent que « le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Ce qui signifie qu'il doit être en effet à la fois ;

« - **Spécialiste** : maîtriser les outils pointus. **Et généraliste** : organiser, coordonner les procédures ;

Opérationnel : gérer l'exécution ; **Et fonctionnel** : conseiller les décideurs ;

Technicien : intégrer la dimension technique. **Et humain** : gérer les hommes et les groupes »²²

Ces mêmes auteurs ajoutent une extension et une diversification des missions du contrôleur de gestion, en soulignant que « le contrôleur ne contrôle plus il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité (P.29) . Ils présentent ainsi le schéma suivant :



Source : (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010, P.29)

²¹ C. De MONTGOLFIER, [1999], « Quel contrôleur pour quel contrôle », « Faire de la recherche en contrôle de gestion », Ed. VUIBERT, Paris

²² ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^{ème} Éd DUNOD, 2010, P.28

Ces mêmes auteurs présentent également le contrôle de gestion, d'aujourd'hui comme un outil de maîtrise de la performance, qui doit traiter et intégrer les quatre variables suivantes :

1- Coût :

(Conception • Indicateurs • Temps réel • Implication des acteurs)

2- Qualité ;

(Production • Amélioration • Délai réduit • Changement de structure)

3-Temps :

(Distribution permanente)

4- Organisation

(Externalisation)

SECTION II- LA DEMARCHE DU CONTROLE DE GESTION : *Pilotage de la performance*

Le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance qui permet aux entreprises de créer les résultats souhaités, souvent exprimés en termes de performance. Ceci, en dépit de l'influence défavorable d'événements qui peuvent surgir de l'extérieur. Aussi le contrôle de gestion est défini comme « une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé »²³. Il est également clairement reconnu qu'il : « résulte d'une démarche essentiellement interne visant à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains, financiers et matériels des services au regard de leurs missions. Instrument orienté vers le progrès, il s'exerce en continu, en amont et en aval de l'action. Son bon fonctionnement implique la participation active de chaque niveau de responsabilité dans le service et une appropriation par l'ensemble des agents... »²⁴.

Pour savoir comment le contrôle de gestion est perçu par les spécialistes de la discipline, il convient de s'appuyer sur une conception large de l'idée de « contrôle », et de connaître ses différents sens. Cependant, comme le souligne (P. DRUCKER, 1976) l'un des pères fondateurs du contrôle de gestion « le mot contrôle est ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne par une autre ». [] C'est pourquoi les auteurs ajoutent qu'« il est préférable de préciser l'objectif général de la démarche ainsi que son objet, pour identifier précisément ce que l'on cherche à contrôler. »²⁵.

La fonction de contrôle de gestion c'est avant tout une des fonctions de l'entreprise. Certes, « l'Homme » exerce un métier bien précis « contrôleur de gestion ». Mais il n'est pas seul à assurer ces tâches. En effet, la démarche de pilotage de la performance ne concerne pas que les contrôleurs de gestion. Il s'agit d'une démarche qui à l'origine, relève des managers, ce sont donc ces derniers qui exercent cette fonction.

Mais quel est donc le véritable rôle du contrôleur de gestion et quelles sont ses fonctions ?

²³ F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS) ;[2005] ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2^{ème} Ed, ©GUALINO 2005, P.23

²⁴ (Source : guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000))

²⁵ Op.cité, P.20

Dans cette seconde section, nous traiterons la démarche du contrôle de gestion et sa subdivision. A travers une clarification de l'objet de contrôle, c'est-à-dire de ce que l'on cherche à contrôler dans un premier point (II-1). Ainsi que les différentes dimensions d'une dynamique de contrôle. Et enfin la distinction nécessaire entre démarche de contrôle, fonction et rôle de contrôleur de gestion dans un deuxième point (II-2). Nous nous intéresserons également aux missions, rôle et fonctions traditionnelles et rénovées du contrôle de gestion (II-3). Nous présenterons le processus de contrôle de gestion et ses principales étapes (II-4). Et enfin, nous introduirons les outils de contrôle de gestion (II-5).

II-1- Objet du Contrôle de gestion :

(E. CHIAPELLO, 1996) propose une synthèse des objets de contrôle en s'interroge pour savoir : quels est l'objet du contrôle et sur quoi exerce-t-il? Il ressort de son questionnement que le contrôle est une démarche incontournable pour le management d'une organisation, parfaitement intégrée dans son fonctionnement, car il s'agit de maîtriser les objets de contrôle suivants : [] «Contrôle des actions, des comportements, des procédés de travail, des activités, des tâches. Contrôle des résultats.et contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification et du savoir.et du contexte affectif du travail. Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportement, et enfin contrôle du choix des objectifs et des stratégies»²⁶. C'est préciser également que le contrôle de gestion « permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats »²⁷.

Pour de nombreux théoriciens et praticiens de la discipline, l'utilisation du terme contrôle est ambiguë dans la littérature relative au comportement organisationnel. En effet, « La confusion provient en grande partie du fait que « contrôler » peut également signifier « diriger ». Défini précisément, le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats des activités, s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre des actions correctives si nécessaire» (Reeves et Woodward, 1970)²⁸.

²⁶E. CHIAPELLO, [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, tome 2, vol.2, P.57

²⁷ La circulaire interministérielle en France du 21 juin 2001

²⁸ Reeves et Woodward, 1970, Cite par ((F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS); « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2^{ème} Ed ©GUALINO, 2005, P.22)

Dans le Dictionnaire Larousse, « contrôler » signifie : « pouvoir diriger un phénomène, un processus, intervenir dans son évolution. Par exemple : contrôler sa respiration, contrôler la situation ». Cette perception du contrôle comme le souligne l'auteur : « recouvre l'idée d'une intervention volontariste de la part d'un acteur, en vue de produire des effets désirés. Le contrôle s'oppose ainsi au hasard, mais également à une dépendance excessive à l'égard de facteurs externes. Il est proche des idées de maîtrise et de régulation »²⁹.

Cependant, contrôler une situation ne signifie pas uniquement être capable de la maîtriser et de la diriger, mais aussi la mesurer et la vérifier. Cette maîtrise doit être comprise comme étant : faire des économies, d'atteindre l'efficacité par la surveillance. Cependant, « le contrôle » n'est pas uniquement la vérification. Il s'agit d'un acte de management, l'action de maîtriser et également l'action de pilotage de la performance qui se pratique bien évidemment, à tous les niveaux de l'organisation Il s'agit également d'être efficace et de piloter au mieux l'organisation pour obtenir les résultats voulus (performants).

Ainsi, le contrôle de gestion, est surtout un outil d'analyse des performances. Il permet aux gestionnaires de définir leurs objectifs, en mettant en place les moyens appropriés, en comparant les performances passées et futures avec ces objectifs (comme une sorte de diagnostic des résultats obtenus). La situation retenue est utile pour effectuer des corrections de ces objectifs visés et les moyens utilisés pour les atteindre.

Finalement comme on l'a désigné, le contrôle de gestion « est un dispositif d'aide au pilotage de la performance mis en œuvre par le responsable de l'entité, dans son champ d'attribution, en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés - y compris les ressources humaines - et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage de l'entité sur la base d'objectifs et d'engagements de services, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats »³⁰...[] Il permet d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion, relatif aux volumes de moyens mis à la

²⁹ – O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. LORAIN, F. FOURCADE., & J. Morales, [2011] « Les fondamentaux du contrôle de gestion », © Pearson Education France, 2011, P.1

³⁰ In « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État français, Cité dans « Le Dispositif De Contrôle De Gestion : Cadre De Référence pour les services de l'Etat et des opérateurs », sous la direction du comité de coordination du contrôle de gestion. 21 Juillet 2008, P.10

disposition des entités et aux objectifs qui leur sont assignés, à partir de la connaissance des coûts, des activités et des résultats³¹.

II-2- La place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

La démarche du contrôle de gestion est présentée par (H ; LÖNING, V. MALLERET. J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. ANDREÙ SOLÉ, 2008) comme suit : « l'entreprise fonctionne sur le principe de la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer que ce qui doit être fait le soit effectivement. Le contrôle est ainsi analysé sur la base de « niveaux » contrôle stratégique (qui concerne les dirigeants), contrôle de gestion (pour les cadres et responsables) et contrôle opérationnel (suivi quotidien à très court terme). Le système de contrôle est donc un système de pilotage qui met en œuvre les mécanismes clés de gestion de la performance et un système incitatif destiné à créer la convergence des buts dans l'entreprise »³². Aussi, le système de contrôle d'une entreprise doit être cohérent avec la performance globale recherchée et doit correspondre aux choix spécifique à chaque entreprise.

D'après (R N. ANTHONY ; 1967), le contrôle se subdivise en trois niveaux distinguant *la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires*. Il est donc utile de situer la place du contrôle de gestion dans l'entreprise.

En se basant sur la nature des actions de gestion et leur portée (R. N. ANTHONY, 1967) présente une classification des processus de planification et de contrôle en trois niveaux dans l'entreprise pour assurer son fonctionnement ³³:

a) ***Planification stratégique*** ou contrôle stratégique : A ce niveau se fait la définition des objectifs stratégiques. Les informations retenues sont essentiellement d'origine externe et tournée vers le futur. La planification est prépondérante sur le contrôle. L'entreprise étant considérée comme un agent de création de valeur, le contrôle stratégique vise à maximiser cette valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

³¹ In « La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs ». Guide méthodologique de juin 2004, Elaboré par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, (direction de la réforme budgétaire) avec les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes. Cité in Op.cit. P.10

³²(H; LÖNING , V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. • ANDREÙ SOLÉ), [2008] « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3^{ème} Edition Dunod, 2008, P.11

³³ NANJI .D & B. ESPINASSE, [1996], « Ingénierie des systèmes d'information », Merise, P.58, Ed Sybex, 1996 et aussi C. Grenier & C. Moine Construire le système d'information de l'entreprise, Ed Foucher, 2003, PP. 11-12

b) Contrôle de gestion ("management control") est un processus «d'ajustement entre managers» d'après Bouquin (2005, p 9); A ce niveau se fait la mise en œuvre de la stratégie et on parle également de pilotage. L'information utilisée est le plus souvent de nature financière. La planification et le contrôle ont la même importance.

c) Contrôle opérationnel ou contrôle d'exécution : A ce niveau se fait la réalisation concrète des opérations répétitives de gestion. On parle de régulation. C'est ce contrôle d'exécution qui est en charge du détail des tâches confiées aux exécutants. L'information est essentiellement non financière. Le contrôle est prépondérant sur la planification.

D'après (H. BOUQUIN, 2005), certes critiqué par certains courants des théories des organisations (SIMON, 1995), cette typologie proposée par (ANTHONY, 1967, 1988), est la plus connue en contrôle et la plus tentante. Car ces niveaux sont complexes et transversales aux six axes de (CHIAPELLO, 1996). Elles correspondent à une segmentation du processus de management à la FAYOL,³⁴

Pour (M. GERVAIS, 2005) le contrôle de gestion « va rechercher la cause des écarts, informer les différents niveaux hiérarchiques, prendre les mesures correctives et enfin apprécier l'activité des responsables budgétaires. Le contrôle de gestion s'exerce donc souvent au moyen d'un système budgétaire, il doit être global, coordonné et intégré »³⁵. Cependant, il existe une forte corrélation entre ces trois types de contrôle. Ceci en faisant appel à des systèmes d'information, des processus de planification et des outils d'aide à la décision, le choix de la stratégie influe considérablement sur le choix des contrôles et sur les exigences en matière d'information de gestion.

De nouvelles dimensions de la relation entre contrôle et stratégie ont été explorées ; Pour (CHATELAIN-PONROY & SPONEM, 2007), trois orientations communes peuvent être retenues des définitions (D'ANTHONY, 1988 et de SIMONS, 1995), présentées en (Supra P.7). Le contrôle de gestion est une démarche qui permet la diffusion d'une culture économique dans l'organisation, en puisant dans les données comptables, mais pas exclusivement. Le contrôle de gestion permet la « traduction » de la stratégie au niveau opérationnel. Enfin il peut être qualifié d'outil de direction par objectifs³⁶.

³⁴ H. BOUQUIN, [1998] ; « Le contrôle de gestion », 4^{ème} éd., PUF, Paris, 1998.

³⁵ M. GERVAIS [2005], « Contrôle De Gestion », édition ECONOMICA

³⁶ SIMON [1995], « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston » P.5 Cité par J. DEMARET [2014] : « Le Processus De Construction De Légitimité Des Contrôleurs De Gestion », Thèse de Doctorat de l'Université François – Rabelais de Tours : Sciences de Gestion soutenue le : 26 mai 2014, P.127

II-3- Le rôle du contrôleur de gestion dans la démarche contrôle de gestion :

Comme cela est défini : « une démarche de contrôle relève des responsables opérationnels, et dépasse donc les seules attributions du contrôleur de gestion, dont le rôle est d'en assurer la cohérence »³⁷. En effet, à travers ses décisions opérationnelles, le manager doit pouvoir mettre en œuvre une dynamique de pilotage de la performance en harmonie avec ses responsabilités. Il doit d'un côté identifier les objectifs poursuivis et se projeter dans l'avenir, contrôler la convergence des résultats obtenus et prendre les décisions qui s'imposent.

D'un autre côté, le besoin d'expertises de certains outils (plans, budgets, tableaux de bord ou autres), amène le manager à déléguer une part de cette démarche au contrôleur de gestion qui doit donc, prendre en charge *une partie de* la démarche de pilotage, est d'en assurer la cohérence. C'est ainsi que le contrôleur de gestion assure le rôle d'appui au manager. En véhiculant les différents moyens d'accomplir ses tâches et en animant l'ensemble des systèmes de contrôle mis en œuvre dans l'entreprise.

Ainsi, le contrôleur de gestion est considéré comme un élément du contrôle de gestion, comme le désignent (BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX 1999): « si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion »³⁸. .

Le succès de la démarche de pilotage repose essentiellement, sur la qualité de l'échange entre managers et contrôleurs de gestion. C'est une démarche managériale, dans la mise en œuvre est conjointement perçue par les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion. Ces deux fonctions complémentaires, contribuent conjointement dans la démarche du pilotage de la performance. Le contrôleur ne se contente pas d'analyser des chiffres, mais collabore de plus en plus au pilotage de l'entreprise.

En effet, ce succès est attaché aux appréciations apportées par les managers aux services rendus par le contrôle de gestion. Car « la réussite en matière de contrôle de gestion est fortement liée à la reconnaissance, par les opérationnels, de la qualité des services que peut leur offrir le système de contrôle. » (BOUQUIN, 2006, p.474). De son côté BERLAND (2004, p.215) explique qu'« au-delà de ces techniques [de contrôle de gestion], c'est la manière dont les managers vont solliciter le contrôle de gestion [] qui en fera la valeur. ».

³⁷ F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M-H. DELMOND & P-L. BESCOS) ; [2001] ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; 2^{ème} édition, ©Gualino éditeur, 2005, P.19

³⁸ BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Mai, 1999, P.94

L'essentiel à retenir également de ces différentes contributions d'auteurs est qu'il ne s'agit pas d'expert en chiffre ou de spécialistes, mais une démarche plus large à laquelle contribuent de nombreux acteurs. Elle n'est pas réservée aux organisations de grande taille, ni aux entreprises orientées vers un objectif de profit. Ces rôles sont profondément enchevêtrés et peuvent prendre une apparence différente selon les entreprises.

D'après (N. BERLAND, 2009) ; « le contrôle de gestion sert à maîtriser le management et à décliner la stratégie de l'entreprise. Il est possible de le considérer comme l'un des processus de management de l'entreprise et il est de ce fait pris en charge par les managers »³⁹

Aussi, le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise et une approche centrée **sur les processus et les compétences**. Cette démarche est réservée aux entreprises pour atteindre les objectifs de performance et d'en assurer leur réalisation progressive.

Ce qui nous amène à présenter dans la sous-section qui suit, le processus du contrôle de gestion et ses principales étapes.

II-4- le processus de contrôle de gestion :

Un processus est un enchaînement d'activités qui contribuent à la création d'un bien ou d'un service. (BESCOUS & MENDOZA, 1994) définissent le processus comme « un ensemble d'activités liés en vue d'atteindre un objectif commun (ex : ensemble d'activités nécessaires à la facturation d'un client »⁴⁰. (BESCOS et al, 1993), le définissent comme « le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés »⁴¹.

A propos des deux définitions de (d'ANATHONY, 1967 & BESCOS et al, 1993), les auteurs déclarent que ces définitions « insistent sur trois composantes essentielles du contrôle de gestion, en tant que management de la performance ou maîtrise de la gestion par les opérationnels. Ainsi, elles :

- soulignent que le contrôle de gestion n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un processus ;

³⁹N. BERLAND [2009], « Mesurer et piloter la performance » cite dans le Site e-book, www.management.free.fr, P.15

⁴⁰ BESCOS. P. L & C. MENDOZA [1994] ; « Le Management de la performance », Éd. Comptables Malesherbes, Paris. P. 42. Cité par (ALCOUFFE .S & V. MALLERET [2004] ; « Les Fondements Conceptuels De L'ABC « A La Française » », Association Francophone de Comptabilité Contrôle – Audit, 2004/2 - Tome 10, P. 164)

⁴¹ L. BESCOS & al, [1993] ; « Contrôle de gestion et management » Ed Montchrestien, 1993.

- rappellent le caractère finalisé de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'objectifs ;
- mettent en valeur la dimension incitative du contrôle de gestion, sa relation étroite avec la motivation des responsables, abordant ainsi de façon implicite le thème majeur de la convergence des buts, développé dans la thèse et les travaux ultérieurs de (M. FIOLE 1991) »⁴².

Les buts lui sont assignés, ainsi, il doit s'exercer avant d'agir (finaliser), pendant l'action (piloter) et après l'action (post-évaluer).

De leur côté (LANGEVIN. P. & G. NARO, 2003), précisent que « (W. OUCHI, 1979) considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Dans cette perspective, pour pouvoir contrôler, il faut pouvoir mesurer. Selon OUCHI, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les outputs qui résultent de ce comportement. En découlent deux modes de contrôle : le contrôle des comportements (*behavior control*) et le contrôle des résultats (output control) »⁴³, Les auteurs ajoutent par la suite un troisième mode de contrôle palliant les insuffisances des deux premiers dans certaines situations (ni le processus de transformation ni les résultats ne sont identifiables ou mesurables de façon satisfaisante). Ce mode de contrôle clanique assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation⁴⁴.

Selon (ARDOIN J.L, MICHEL D. & J. SCHMIDT, 1985), le processus contrôle de gestion « est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise. En effet, selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore ». [] « Le contrôle de gestion les aide à prévoir les effets de leurs décisions, à mesurer et à interpréter leurs résultats, à anticiper les résultats futurs »⁴⁵.

Pour (P. LORINO, 1995), le système de contrôle de gestion est constitué de façon récurrente selon un processus « d'équilibration ». En soulignant que « l'équilibration suppose

⁴² H ; LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. • ANDREU SOLÉ, [2008] « Le CONTROLE De GESTION ; [2008].: Organisation, Outils et Pratiques », 3^{ème} Ed. DUNOD, P.2

⁴³LANGEVIN P. et G. NARO [2003]: « Contrôle et comportements: une revue de la littérature Anglo-Saxonne». Congrès AFC-CCA, P.2. Cité par Kh. AHSINA [2011] : « Systèmes de contrôle de gestion et performance : essai de modélisation ». Revue la Recherche Maroc, N° 09/2011, P.02

⁴⁴ ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] « Le contrôle de gestion », Publi-Union

⁴⁵ P. LORINO [1995], « Comptes et récits de la performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise », Paris, Ed. D'Organisation. P.217

l'application à des faits nouveaux de théories de l'action existante (assimilation) ou la modification de celles-ci lorsque les faits nouveaux sont "réfractaires" à l'assimilation (accomodation). Le jeu simultané de l'assimilation et de l'accomodation permet d'adapter les théories de l'action aux nouveaux états du monde (rationalité adaptative). L'équilibration traite le changement sans jamais repartir de zéro [] Elle passe par un retour réflexif de l'organisation sur elle-même pour reproduire en les adaptant et en les généralisant les théories de l'action antérieures (abstraction réfléchissante), par paliers de plus en plus larges. Elle doit donc assurer une double fonction :

- critiquer la structure cognitive existante (changement),
- préserver la continuité de la structure cognitive (continuité) »⁴⁶.

Alors que pour (P. LORINO, 1997) «le contrôle de gestion passe d'une approche centrée sur les ressources et les responsabilités à une approche centrée sur les processus et les compétences».⁴⁷

(R. SIMONS, 1995), va plus loin et conçoit le contrôle de gestion de « l'avenir » comme : « les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »⁴⁸. Pour tenter de maîtriser l'atteinte des résultats désirés, il est essentiel de préparer l'action, de l'organiser, de la simuler, d'en anticiper les conséquences.

Le contrôle de gestion « moderne » comme le désigne (BOUIN. X & F.X. SIMON, 2004):« ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue »⁴⁹

A leur tour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) présentent le contrôle de gestion comme: «un processus, comprenant un ensemble d'outils de calcul, d'analyse, d'aide à la décision (quantitatifs et qualitatifs), pour piloter les produits, les activités et les processus d'une organisation, en fonction de ses objectifs, pour aider à la gestion de l'organisation et de ses acteurs (management des équipes et socialisation des acteurs), pour aider à la réflexion, aux décisions et aux actions des managers à tous les niveaux hiérarchiques »⁵⁰.

⁴⁶ P. LORINO, [1997] ; « Contrôle de gestion et pilotage », Ed. Nathan, 1997.

⁴⁷ R. SIMONS [1995], « Levers of control, Harvard Business School Press, Boston », 1995, P.5

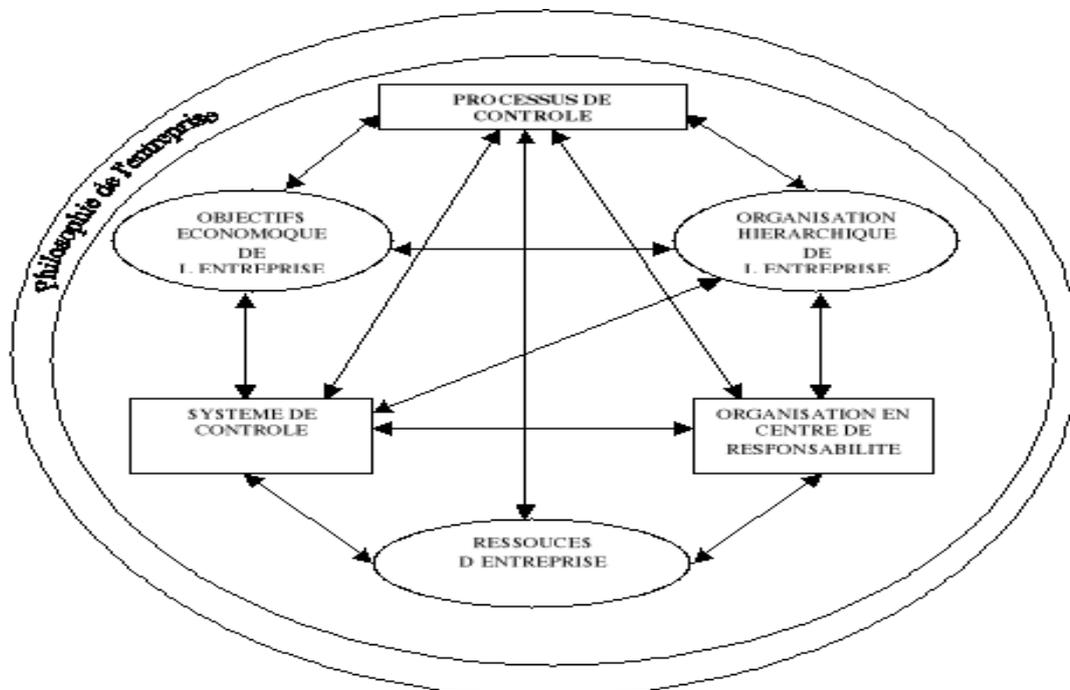
⁴⁸ BOUIN . X & F.X . SIMON [2004] ; « Les Nouveaux Visages Du Contrôle De Gestion » ; 2^{ème} Edition DUNOD, P.12.

⁴⁹ Op. Cité P.13

⁵⁰ ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11 : CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^{ème} Édition : Dunod, , P.27

En effet, la majorité des auteurs se sont mis d'accord pour définir le contrôle de gestion comme étant un processus complexe qui contribue aux performances de l'entreprise, illustré par le schéma suivant :

Figure n°2 : Processus contrôle de gestion



Source : (ARDOIN J.L, MICHEL D.&J. SCHMIDT)⁵¹

II-4-1- Les étapes du Processus du Contrôle de Gestion

Un processus du contrôle de gestion doit réunir les caractéristiques classiques suivantes : un responsable, des objectifs, un système de mesure des performances.

Certains auteurs comme c'est le cas de (GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, 2004), désignent le processus de contrôle comme « *la dynamique de pilotage* ». Ils avancent dans leurs définitions que : « piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes. Cette démarche s'inscrit dans le temps, elle est progressive, c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle. La dynamique de base du contrôle de gestion comprend deux grandes phases, une phase de planification, qui sert à préparer l'action et une phase d'analyse des résultats, dont

⁵¹ ARDOIN J.L, MICHEL D.&J.SCHMIDT [1985]« Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours PP. 5-7>

l'objectif est d'apprécier le degré de réussite des actions engagées et d'orienter en conséquence les actions futures »⁵².

Alors que pour (O. SAULPIC, R. GIRAUD, Ph. ZALOUAKI, M.A. LORAIN, F.J. MORALES, 2011) le processus de contrôle de gestion aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. D'après ces auteurs la démarche contrôle de gestion, est une démarche de pilotage de la performance, qui s'inscrit dans une réalisation progressive et dans le temps : « on se place successivement. Avant l'action (c'est la phase de planification. Après l'action (c'est la phase de suivi) et d'analyse des résultats. Elle est donc progressive ; c'est pourquoi on parle d'un processus de contrôle »⁵³.

En effet, le contrôle de gestion est un processus permanent qui passe par des phases et des étapes. Il intervient en cours d'action pour pouvoir mesurer en temps réel ses résultats. Il permet ainsi de piloter l'organisation, d'obtenir et d'utiliser ses ressources avec efficacité et efficience pour mieux conduire sa stratégie et guider ses objectifs.

Les étapes du processus, sont cernées par (ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. 1985), dans les points suivants :

➤ **Planification** : les objectifs (stratégiques) sont définis à long terme, puis traduits en actes opérationnels à travers les différentes politiques (de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière).

➤ **Budgétisation** : Cette phase s'occupe de la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. Les objectifs à moyen terme, sont posés, en tenant compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir.

➤ **Action et Suivi des réalisations** : c'est l'étape qui s'occupe de suivre les actions de budgétisation et l'exécution des plans d'action, et les traduire en faits pour atteindre l'objectif fixé. Cette étape s'occupe également de la mesure des résultats partiels de l'action et de l'explication des niveaux de performance atteints, ainsi que l'identification des mesures correctives nécessaires⁵⁴.

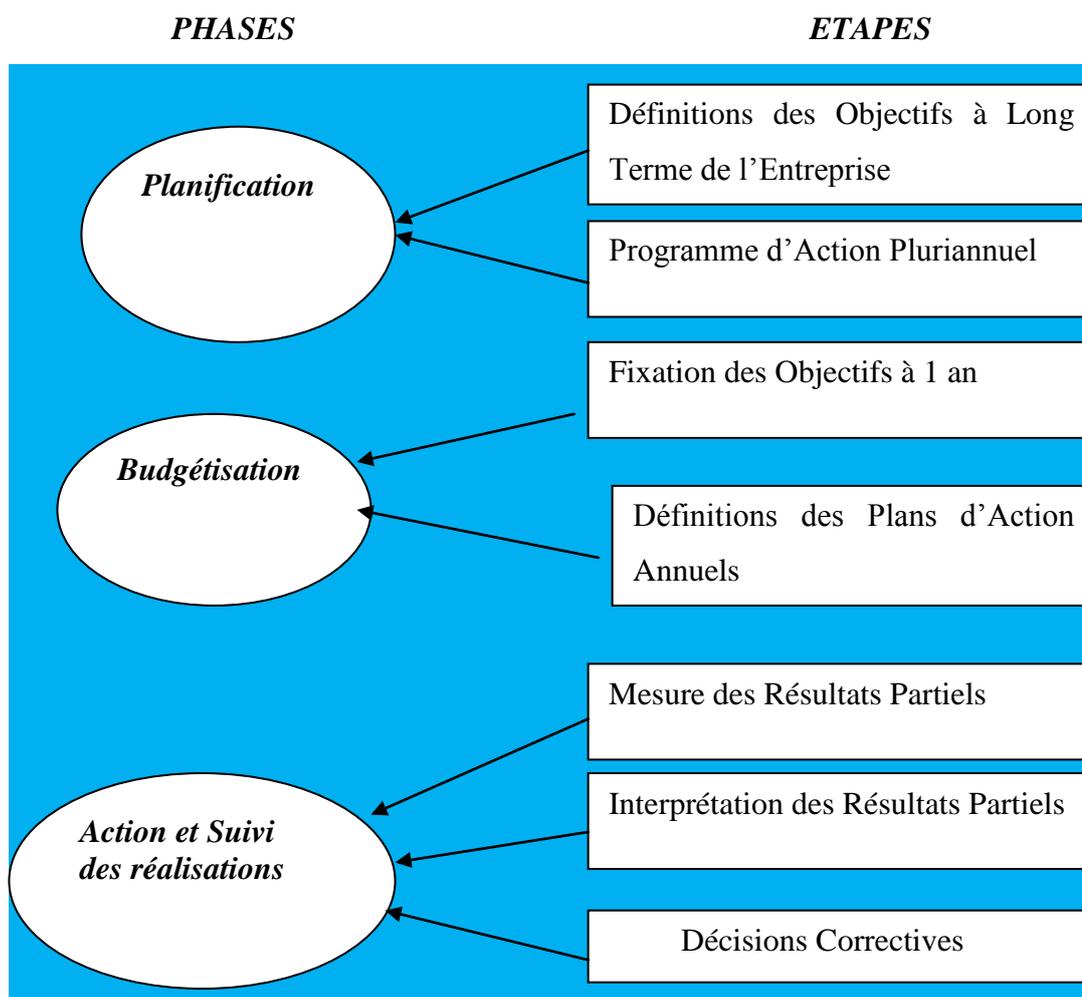
⁵² GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, [2004], « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance » Ed. GUALINO P.24

⁵³ O. SAULPIC, R. GIRAUD, Ph. ZALOUAKI, M.A. LORAIN, F.J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion ». @2011 Pearson Education France, Chapitre 1, P.2

⁵⁴ ARDOIN J.L, MICHEL D.&J.SCHMIDT [1985]« Le Contrôle de Gestion », Publi-Union. Cité par <http://www.toocharger.com/download/cours> PP. 5-7

Ces étapes sont présentées d'une manière schématisée dans la figure suivante :

Figure n°3 : Phases et Etapes du Processus du Contrôle de Gestion



Source : (ARDOIN J.L., MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] P.6)

Cependant, il faut souligner que le processus de contrôle est une discipline de la gestion de l'entreprise qui est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle. Il concorde d'une part avec toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de fonctionner dans les meilleures conditions informationnelles et de rapidité possibles.

II-4-2- L'objectif du processus du contrôle de gestion : piloter et mesurer la performance de l'entreprise

Les auteurs (H ; LÖNING, V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. • ANDREÙ SOLÉ, 2008), rapportent dans leurs contributions que : « toutes les étapes du processus de contrôle de gestion, doivent «s'ouvrir» aux influences et informations extérieures []. Et prendre en compte l'environnement et les phénomènes extérieurs (plus ou

moins prévisibles) et évoluer de la planification vers la simulation anticipatrice ; la phase de mise en œuvre est soumise de facto à l'environnement et doit rester suffisamment souple pour s'adapter ; le suivi des réalisations et leur analyse ne peuvent plus être menés sans référentiel externe ni compréhension de ce qui s'est passé non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. [] Les notions de processus et d'apprentissage sont désormais au cœur du management de la performance. En parallèle, les dernières années ont vu une remise à l'honneur de l'engagement et de la responsabilité individuelle, comme contribution mesurable à des objectifs collectifs»⁵⁵.

Il y a aussi plus intéressant dans la contribution rapportée dans la conclusion du (chapitre 7 de la partie III) de l'ouvrage des auteurs (GIRAUD F. • O. SAULPIC, G. NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, 2004), qui affirment que « le processus de contrôle de gestion vise à mesurer la performance, mais aussi à l'améliorer en permanence au travers des procédures de planification d'analyse des résultats, allocation des ressources, d'analyse et diffusion d'information. Ces procédures gagnent à être accompagnées et complétées par des dispositifs situés au plus près des opérations et des activités»⁵⁶.

Ils expliquent cependant que ceci se fait à la base par des programmes. Ils ajoutent également que « Issus pour la plupart des démarches qualité, les programmes d'amélioration de la performance s'intègrent dans le cadre d'un pilotage global de la performance ». Les auteurs regroupent ces programmes d'amélioration des performances en question en trois grandes familles : (1) les programmes d'amélioration de la qualité, (2) les programmes de réduction des coûts, (3) les programmes de réorganisation et d'optimisation des processus (Lean management) »⁵⁷ (Ils précisent également que [] « la mise en œuvre de ces programmes requiert des savoir-faire en matière de gestion de projet et de conduite du changement de la part des dirigeants et de l'encadrement » (P.310).

Il a été rapporté d'une manière claire et explicative que « le contrôle de gestion, en tant que pilotage de la performance, est une fonction de management. Qu'il n'est pas seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant tout un

⁵⁵ (H ; LÖNING, V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO & D. M. • ANDREÙ SOLÉ), [2008] « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils et Pratiques », 3^{ème} Ed DUNOD, 2008, P.6

⁵⁶ GIRAUD F. • O. SAULPIC, G.NAULLEAU • M.-H. DELMOND, & P.-L. BESCOS, [2005], « Contrôle De Gestion Et Pilotage De La Performance » Ed ©GUALINO P.339

⁵⁷ Op.cité. P.309.

processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions »⁵⁸.

. L'objectif réel du processus du contrôle de gestion est le pilotage de la mesure de la performance de l'entreprise. Le contrôle de *gestion est un levier de modernisation du Management d'Entreprise*. En s'améliorant en permanence au travers des procédures, il permet ainsi, de :

- Maîtriser les coûts et mesurer les résultats des processus mis en œuvre
- Objectiver le dialogue et formuler des analyses de gestion orientées vers la prise de décision
- S'assurer de l'amélioration continue des performances des activités,
- développer des outils de contrôle et de pilotage
- Et enfin et surtout orienter les systèmes d'information vers la gestion de la performance⁵⁹

II-5-Les Outils De Contrôle De Gestion: Comment Piloter la Performance D'une organisation ?

Pour assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, et participer à la bonne marche de l'entreprise, le contrôleur de gestion a besoin d'avoir une bonne connaissance des performances réelles et de référence de l'entreprise en question. Pour pouvoir établir les écarts existants et apporter les actions correctives appropriées, divers outils de collecte, de traitement et d'interprétation de données informatives sont mis en place.

Pour atteindre ces objectifs assignés, le contrôle stratégique a recours à des outils de diagnostic axés sur l'environnement interne (tels que le Tableau de bord de gestion, l'analyse comparative et l'analyse des états financiers) et externe de l'entreprise, et adaptés à son positionnement (les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels, les entrants potentiels et les produits substitués).

Pour (H. BOUQUIN, 1989), « les outils sont les différents moyens d'information et d'aide à la décision nécessaires au pilotage ». A ce sujet M. PORTER, a identifié cinq outils officiels du contrôle de gestion : la comptabilité générale et analytique, les statistiques, les ratios et la technique budgétaire ainsi que les tableaux de bord.

En complément de ce qui a été dit sur les différentes définitions et contributions des universitaires et praticiens du contrôle de gestion et sur sa démarche, par outil de contrôle de

⁵⁸ SN paru dans le site : www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3_instaurer_le_contrle_de_gestion_SD_P.2

⁵⁹ Inspiré du projet gouvernementale français ce intitulé: Aider au pilotage pour améliorer les performances paru sur le site : <http://controledegestion.modernisation.gouv.fr> Édition Septembre 2006 P.4

gestion, il a été rapporté que : « [] Parce que la conception des outils ne peut constituer une fin en soi et ne permet pas de mobiliser les gestionnaires, les administrations. Ont choisi de justifier leurs ambitions en la matière par l'amélioration apportée aux processus, le plus souvent collectifs, d'analyse et de préparation des décisions. Dans certains cas cependant, c'est le terme de pilotage qui est retenu pour désigner l'utilisation des outils de gestion. On distingue alors le contrôle de gestion, ensemble des instruments d'information, et le pilotage qui en organise les usages, mais dans ce cas, on constate que tous les projets des administrations concernées portent simultanément sur les deux volets» (*le guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000)*).

En effet, il existe un ensemble d'outils utilisés pour assurer le pilotage et la prise de décisions que l'on peut trouver dans une organisation. Cependant, il est important de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre ces multitudes d'outils.

Pour identifier les outils de pilotage au sein de l'entreprise, (M. LEROY, 2001), confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'informations utilisés pour le pilotage»⁶⁰. [] Il ajoute également que : « Les uns sont prévisionnels, d'autres outils constatent les performances obtenues et les explicitent, d'autres outils encore comparent les résultats aux objectifs »⁶¹

Plusieurs spécialistes de la gestion des organisations ont désigné en pratique trois types d'outils de pilotage : prévisionnels, de suivi de réalisation : et des outils d'appui. Ces outils sont présentés comme suit :

A- Les outils prévisionnels : (le Plan et le Budget), Ils ont pour objectifs d'orienter le choix des axes stratégiques de l'entreprise, d'étudier le futur en matière des opportunités de l'environnement et de son savoir-faire au sein de l'entreprise ou de l'organisation. A court terme, ces outils servent à la fixation d'objectifs.

Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

-le plan (stratégique et opérationnel)

- le budget

Cependant, il existe un nouvel outil prévisionnel appelé un business plan

⁶⁰ M. LEROY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Editions d'Organisation, 2001, P.20

⁶¹ Op.cité P.20

-**Un business plan** : Une nouvelle approche désigne cet outil qui vise à synthétiser, en suivant un modèle, Il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. (B. BECHET, 2012) présente le business plan comme « l'outil de gestion idéal pour objectiver son projet, sa stratégie d'entreprise »⁶².

B- Les outils de suivi de réalisation : Ces outils permettent de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Ces outils sont utilisés pour mesurer et analyser et constater a posteriori, les performances de l'organisation. Le contrôle de gestion devient alors un facteur clé de l'entreprise. Pour cela, il va s'appuyer sur plusieurs outils :

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Le contrôle budgétaire
- Le reporting et **le tableau de bord**.

C'est ainsi que (M. GERVAIS, 2005) déclare que « le contrôle de gestion s'étend aussi au tableau de bord qui met en lumière et se focalise sur les points critiques pour garder la maîtrise de l'action. Il introduit aussi au côté du système budgétaire des indicateurs physiques et des informations qualitatives »⁶³. [...]

C - Les outils d'appuis : Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe, de constater les performances et tendent à fournir des explications. On interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils

➤ **Le Reengineering** (reconfiguration ou « réingénierie) concept introduit par (M. HAMMER & J. CHAMPY, 1993) : c'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client.

Pour (HAMMER M. & J CHAMPY, 2000) « le *Reengineering* est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité »⁶⁴.

➤ **Le Benchmarking** (l'étalonnage) : c'est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres (les plus performantes au monde) en

⁶² B. BECHET [2012] « Contrôle de Gestion Budgétaire », paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012

⁶³ M. GERVAIS [2005], « Contrôle De Gestion », Ed. Economica

⁶⁴ HAMMER M. & J CHAMPY, [2000], « Le Reengineering » Éd Dunod (mars 2000)

vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. En effet, il s'agit d'apprécier son niveau de performance par rapport à celui des autres pour s'interroger sur les gains possibles et rechercher des bonnes pratiques. Le Benchmarking est un dispositif de comparaison entre unités. La comparaison peut porter sur les marchés, les stratégies et le fonctionnement des entreprises. Ces études prennent la forme de rapports de comparaison permettant à chacun de s'interroger sur son niveau de performance au regard des autres.⁶⁵

D'après (O. AVRIL, 2009) le Benchmarking est « un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples »⁶⁶.

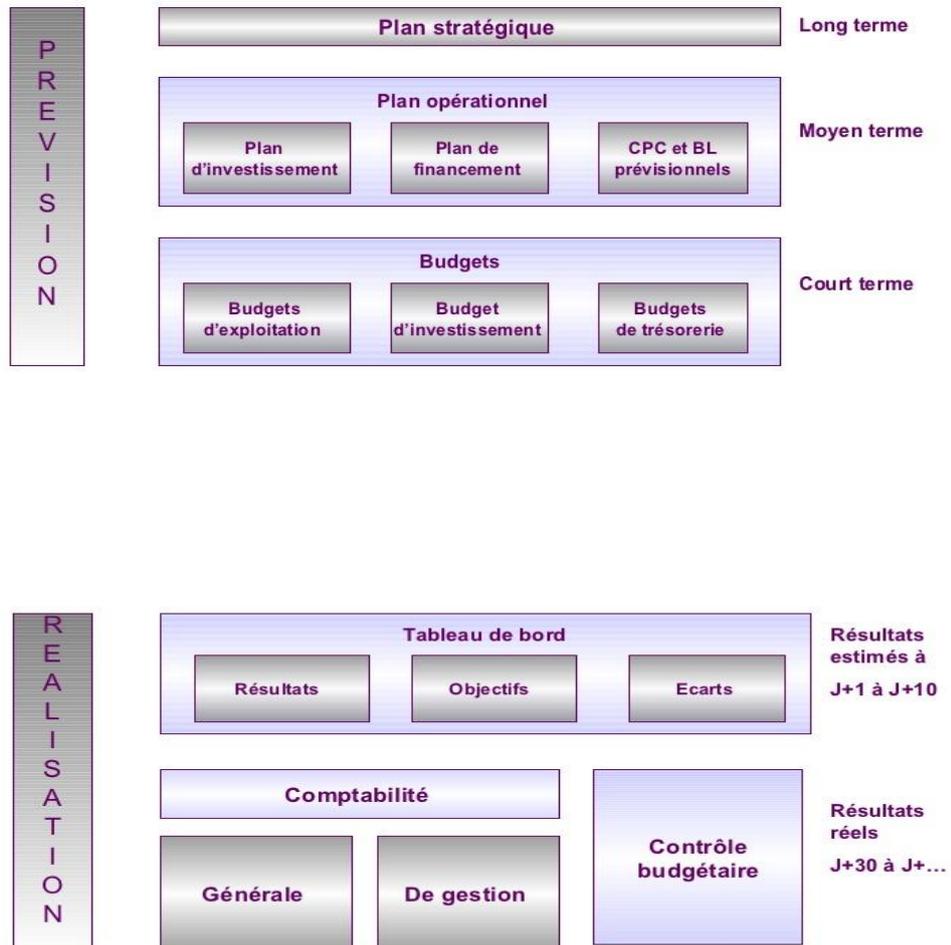
Nous allons présenter dans la figure suivante les différents outils du contrôle de gestion comme suit :

⁶⁵ Atlas du Management 2010, P.24

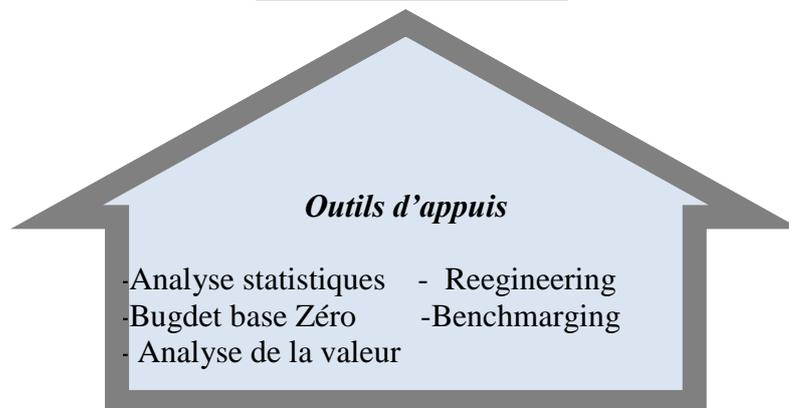
⁶⁶ O. AVRIL, [2009] ; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site : www.acting.Finances.com, Article n° 38, Novembre 2009. P.1

Figure n°4- Différents outils du contrôle de gestion :

Outils du contrôle de gestion :



SOURCE : (H. MEHDI,)⁶⁷



Source : (M. LEROY 2001)⁶⁸,

67 H. MEHDI Paru sur le site : (<http://fr.scribd.com/doc/72037511/controle-de-gestion>) SD
 68 M. LEROY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise » Ed. D'Organisation P.20

Aussi, (M. LEROY, 2001) précisa que : « pour éviter de se laisser balloter au gré des événements et du changement de leurs concurrents, les dirigeants ont à leur disposition une panoplie d'outils qui doivent leur permettre de maîtriser véritablement leur pilotage»⁶⁹

Le renouveau du contrôle de gestion, est qu'actuellement on parle davantage de pilotage que de reporting. Les systèmes de contrôle sont désormais considérés plus comme des supports au dialogue que comme des outils de contrôle Aussi, en prennent en compte les souhaits des clients dans une vision stratégique. Des indicateurs physiques ou opérationnels ont été introduits à côté des indicateurs financiers ou comptables.

Pour pouvoir assurer ses missions, le contrôleur de gestion dispose d'une multitude d'outils de gestion dont les tableaux de bord. Cet outil permet de piloter, de mesurer, d'évaluer de contrôler et de communiquer la situation de l'entreprise à un instant T.

En partant du besoin de maîtrise de la gestion, et de réactivité, nous allons montrer dans la section qui va suivre, la place des tableaux de bord dans le dispositif du contrôle de gestion, en évoquant son contexte évolutif. Nous aborderons les contributions apportées par les auteurs pour définir ce concept, et enfin, nous verrons son rôle et ses objectifs.

⁶⁹ Op.cit. P.16

SECTION III- APROCHES THEORIQUES ET CONTEXTE EVOLUTIF DES TABLEAUX DE BORD

Dans cette section, nous présenterons le tableau de bord outil de contrôle de gestion. Dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions et contributions apportées par les auteurs. Dans une deuxième phase, les démarches et finalités du tableau de bord et enfin nous allons exposer son rôle et ses objectifs.

III-1 -L'évolution de la notion de tableau de bord :

Le tableau de bord prend ses origines au début du 20^{ème} siècle, par l'apparition de l'ère industrielle et l'obligation des grands patrons de contrôler les usines installées à cette époque. Entre les années 20 et 40, on a assisté à une évolution des méthodes statistiques et mathématiques introduites dans le contrôle de gestion de l'entreprise. Mais à cette époque, c'est le contrôle budgétaire qui prime sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40, aux Etats-Unis, que la notion de tableau de bord est apparue réellement. Au début, le terme « tableau de bord » signifie la mise en circulation d'une masse de données et de documents au sein de l'entreprise, il véhiculait l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60, certaines grandes firmes, ont conçu un système de saisie, de traitement et de diffusion interne d'informations quantitatives, qui correspond réellement à la notion du tableau de bord indépendante de contrôle de gestion. Principalement, avec le développement de méthodes de gestion américaines (tels que la notion de centre de responsabilité).

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting. Et ce n'est que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

III-2- Le cadre conceptuel du Tableau de Bord :

Selon (J.L. MALO, 2008), le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de « management par les chiffres » qui a commencé à déferler dès la fin du XIXème siècle ».70 . [] (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord⁷¹:

⁷⁰ J.L. MALO [2008]. « *Les tableaux de bord* », Revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica

⁷¹ Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P.4

- *le tableau de bord, banque de données* : ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale, en utilisant des informations rétrospectives (récapitulatives).

- *le tableau de bord au service de la délégation*, doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider les responsables dans la prise de décision.

La distinction des objectifs qui sont assignés aux tableaux de bord, sont désigner par rapport à la place qu'il occupe dans les outils de contrôle de gestion et à la dualité de sens du terme contrôle : vérifier et maîtriser (LAUZEL & TELLER 1986), comme on l'a vu dans la (Section II).

Dans le cadre d'un contrôle de gestion centralisé (BOUQUIN 1994, CHAPPIELLO & DELMOND 1994), l'objectif du contrôle de gestion signifier seulement la « vérification », ce qui a longtemps conduit à adopter les tableaux de bord et le reporting interne à partir d'indicateurs purement financiers. Alors que les approches par les processus et les activités, (LORINO 1993, JOHNSON et KAPLAN 1987, MEVELLEC. 1991), le contrôle de gestion se base sur des problématiques d'actions « de maîtrise » de l'évolution de l'organisation et de sa performance. A partir de ce type d'informations que les tableaux de bord sont établis.' (DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS 1997). Intégrant ainsi, des indicateurs quantitatifs, physiques et également qualitatifs (LAVERTY & DEMEESTERE 1990, BOUQUIN 1993, GRAY & PESQUEUX 1993).

A cet égard, (M. BOITIER, 2002) rapporte dans sa thèse de doctorat que : « dans les années 1990, le couplage entre la stratégie et l'action est resserré notamment grâce à la mobilisation de nouvelles représentations de l'organisation et grâce à la mise en œuvre de nouveaux outils de contrôle []. Il s'agit en particulier de la comptabilité fondée sur les activités et des tableaux de bord tenant compte des dimensions qualitatives intervenant dans la gestion des processus »⁷². L'auteur souligne également que : « cette redécouverte du tableau de bord est allée de pair avec la préoccupation de définir un contrôle de gestion qui coordonne les processus, en incitant à agir sur les causes et ce, dès l'amorce des dérives. Les tableaux de bord permettent un suivi des phénomènes générant les éventuelles dérives avant qu'elles n'apparaissent en termes comptables. Ces tableaux ont la particularité de permettre de contrôler des indicateurs de nature variés. »⁷³

⁷²M. BOITIER [2002] ; «Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés » : Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue le 18 décembre 2002, Université de Toulouse UT1 ; P.119

⁷³ Op.citéP.120

Dans l'approche développée par (Kaplan & Norton 1996), le tableau de bord propose les axes aidant les gestionnaires à prendre des décisions, stratégiques. Il identifie quatre axes ; un axe financier, un axe client, un axe processus et un axe apprentissage organisationnel. En joignant directement le Tableau de bord avec le contrôle stratégique de l'entreprise en identifie ainsi une nouvelle donne *le Tableau de bord Prospect*. (Voir en Infra.).

Le tableau de bord devient ainsi « un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers »⁷⁴.

Le tableau de bord, occasionne ces dernières années différentes contributions très fluctueuses. A ce propos (D. BESSIRE, 2011) annonce que « le tableau de bord, suscite aujourd'hui un grand intérêt auprès de la communauté académique, des cabinets de conseil et des entreprises. Les différentes approches ont leurs forces et leurs faiblesses »⁷⁵.

III-3-Notions et définitions des tableaux de bord :

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé différentes définitions des tableaux de bord ; on cite parmi eux :(M. LEROY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD ; S. SEPARI ; B. DORIATH & A. FERNANDEZ) :

Selon (M. LEROY, 2001), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »⁷⁶.

Pour (H. BOUQUIN, 2001), le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁷⁷.

⁷⁴ Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 APR 2011. P.4

⁷⁵ D. BESSIRE, [2011] ; « Du Tableau De Bord Au Pilotage : L'entreprise Au Risque De Se Perdre », HAL, Archives- ouvert.fr, du 18 May 2011, P.8

⁷⁶ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, P.14.

⁷⁷ H. BOUQUIN [2003]; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398

Selon (A. FERNANDEZ, 2005), « un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »⁷⁸.

(B. DORIATH, 2005), définit le tableau de bord comme étant : « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »⁷⁹.

Alors que pour (ALAZARD. C & S. SEPARI, 2010) « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. 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»⁸⁰.

(Le lexique de finance, 2013), le définit comme étant : « Un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...). Et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marche des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peuvent être plus longs à venir »⁸¹.

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

III-4-Rôle et objectifs du tableau de bord de gestion :

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

⁷⁸ A. FERNANDEZ, [2005] ; « L'essentiel du tableau de bord,» Paris, Éd. d'organisations, P. 178

⁷⁹ B. DORIATH, [2005] ; «Contrôle de gestion », 4^{ème}, Ed Dunod.

⁸⁰ ALAZARD .C & S. SEPARI [2010]; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591

⁸¹ Lexique de finance, paru dans le site www.vernimme.net, le 24 février 2013, SP

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

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

-**Son côté pour l'action (pilotage)** (une vision multidimensionnelle) les données qu'il contient permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises⁸². Ces données permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci

Selon (R.N. ANTHONY, 2010), l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) »⁸³

Ainsi, le tableau de bord de gestion, permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles⁸⁴. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides. Cette définition résume bien le rôle et les objectifs du tableau de bord : « **management chart***, qui est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en œuvre »⁸⁵.

82 FONTAINE-GAVINO. K & A. ZAMBEAUX ; [2005] ; « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P.15

83 R.N. ANTHONY [2010] ; « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24

⁸⁴ FONTAINE-GAVINO. K & A. ZAMBEAUX ; [2005] (Opcit P.15); *En anglais sa signifie : diagramme de gestion

⁸⁵ J. & M. PEYRARD, Dictionnaire de Finance, 2^{ème} Ed. Vuibert, 2001

Ainsi, on peut résumer le rôle du tableau de bord de pilotage, au travers d'opinions et d'avis d'Expert - Comptable - PRO en gestion⁸⁶, comme suit :

➤ **Le tableau de bord de pilotage limite le facteur « incertitude »**

En structurant l'information, le tableau de bord la pilote et fournit à son utilisateur une certaine marge de manœuvres, limitant ainsi le facteur « incertitude ».

➤ **Le tableau de bord d'entreprise gère l'information en direct**

Le tableau de bord offre des informations non décalées (temporellement) les unes par rapport aux autres. Réduit ainsi l'instabilité de l'information. En fournissant une sorte « d'instantané » de la situation, permet ainsi, de voir globalement le contexte d'une situation donnée.

Comme il est bien expliqué : « Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière -Feedback permanent – « Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne »⁸⁷.

➤ **Le tableau de bord, un outil pour rationaliser la prise de risque**

Le tableau de bord de gestion, permet d'envisager la stratégie de l'entreprise en offrant une vue globale de la situation, ce qui, à terme, permettra de minimiser le risque de la décision.

➤ **Le tableau de pilotage sert pour la communication et la réflexion**

Le tableau de bord est un outil d'échanges constructifs, mais aussi le déclencheur, pour le décideur, d'une réflexion plus approfondie en mettant en perspective les objectifs fixés et le parcours emprunté pour les atteindre.

Comme le souligne (R. AIM, 2011) : « le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante (reporting) doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise »⁸⁸
En rendant compte de son action au 1^{er} responsable, il lui permet de suivre les résultats et la progression des activités en cours. Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion

⁸⁶ www.Petite-Entreprise.net. Fiche Pratique publiée le Jeudi 26 janvier 2012

⁸⁷ © VORTEX CONSEILS. (Ici la performance en pratique : Mouvement Québécoise de la qualité) : Paru dans l'adresse du Site : <https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/presentation-tableau-de-bord-et-indicateurs-P.7>

⁸⁸ R. AÏM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, P. 2

prévisionnelle et contrôlée. En permettant de comparer en permanence les réalisations aux prévisions, suscite la réactivité des managers.

(R. AÏM, 2011), énumère également toute une série de fonctionnalités liées au tableau de bord: « [] piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activités, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits...), etc. »⁸⁹

III-5- les dimensions du tableau de bord de gestion :

A partir des notions précédemment développées, on peut considérer le tableau de bord comme un outil à dimensions multiples assumant plusieurs fonctionnalités. En effet, le tableau de bord est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Il permet aux décideurs d'identifier les écarts le plus rapidement possible et d'effectuer des actions correctives.

Le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication en interne. En mettant en lumière les objectifs de l'entreprise et sa stratégie ; le rend un outil de motivation et d'aide à la prise de décision, ainsi que de pilotage et de management. Il favorise l'apprentissage continu en recherchant constamment à améliorer la performance de l'entreprise. A cet effet, nous allons énumérer ces dimensions comme suit :

1- Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

. C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affiché par le tableau de bord, qui traduit la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

2- Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison et d'amélioration

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord doit offrir à son utilisateur la possibilité de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire. C'est un déclencheur d'enquête et de comparaison. En attirant l'attention sur les points importants de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il permet au gestionnaire d'identifier les écarts et prendre ainsi les actions correctives adéquates.

⁸⁹ Op. Cité P.6

3 - Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic

Le tableau de bord, permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

4-Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques.

Au niveau d'une communication verticale, le tableau de bord assure le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et joue le rôle d'intégrateur en permettant d'avoir à un niveau hiérarchique donné, un langage commun en ayant tous les mêmes paramètres.

Dans le cadre d'une communication horizontale, le tableau de bord étant un outil de pilotage de la performance, arrive à communiquer les performances d'une entité aux autres entités du même niveau pour les encourager et les inciter à réaliser des performances similaires.

5 -Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord permet à son utilisateur, de se projeter en avant et d'obtenir ainsi des informations afin d'établir des prévisions. A ce propos (M. LEROY, 2001), souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée »⁹⁰. En attirant en permanence les responsables sur points importants de leur gestion et après analyse des valeurs cruciaux (clignotantes), cet outil contribue à la mise en œuvre des actions correctives de décisions fixées par l'entreprise et à leurs réalisations.

6- Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management :

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés. C'est un instrument d'aide à la réflexion, qui permet d'obtenir une approche globale d'un système, du fait qu'il soit à la base une représentation réduite. C'est un outil de management car il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe. **Détecter** les points forts et les points faibles et **interpréter les** écarts (Car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et **d'organiser** : c'est-à-dire ; rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines. (Opportunités d'amélioration.)

⁹⁰ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, p.37.

7- Le tableau de bord est un outil d'animation et de motivation :

Le tableau de bord développe une réflexion collective et organisée qui permet d'animer une équipe et d'installer une animation entre les différents acteurs d'une même unité. Car en fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes d'une même unité ou direction, les tableaux bord stimulant ainsi leurs motivations et leur cohésion. Il offre à ces derniers la possibilité de s'autocontrôler et les aide ainsi à atteindre leurs objectifs stratégiques. « De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation »⁹¹.

8- Le tableau de bord est un outil d'organisation :

Avec son un effet miroir, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l'échec de l'entreprise. Ces indicateurs (clignotants) alertent le responsable sur les points sensibles ou douteux. Pour concevoir les outils et les appuis d'action qui permettront d'atteindre les objectifs alloués par l'entreprise. En ayant à sa disposition la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines possibles.

9- Le Tableau de bord est un moyen d'appréciation et de délégation du pouvoir :

Ce qui permet de valider le projet tableaux de bord, c'est la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé. Cette instrument, permet aux responsables de chaque niveau hiérarchique (d'unités), d'apprécier les résultats obtenus, au même temps, de rendre compte au délégant de la situation. Il est nécessaire que le délai de parution du tableau de bord soit en adéquation avec le (délai de réactivité) du processus (Infra).. Pour le manager et toute son équipe, être dans la même périodicité et harmonies d'œuvre les unes avec les autres, permet une collecte d'information régulières et une mise à jour synchronique. Afin que le pilotage soit efficace, et pouvoir répondre aux besoins réels de l'entreprise et prendre les bonnes décisions.

Pour conclure, on peut avancer que le tableau de bord connaît des finalités différentes, mais complémentaires. En effet, les tableaux de bord sont non seulement des outils de contrôle, mais aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage et de mesure de la performance.

⁹¹ S. A. LALAMA, [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection », Mémoire de Mastère e Contrôle de Gestion, Maroc, Sept 2004, P.13

SECTION IV- TYPES DE TABLEAUX DE BORD ET LEURS INDICATEURS

En réalité, il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs que peut contenir un tableau de bord. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes (standard).

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier lieu une distinction entre différents types de tableaux de bord au travers des types de distinction proposées par les auteurs. Dans un deuxième lieu, vu son importance, nous allons exposer une brève présentation du TBS (Tableau de Bord Prospect). Dans un troisième point, nous allons exposer les indicateurs qui font le système tableau de bord et enfin, la distinction se fera entre le tableau de bord de gestion et le tableau de reporting.

IV-1- Différents types des tableaux de bord

En réalité il existe divers types de tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve et qu'on peut ajuster aux différents projets ou services de l'organisation /de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Cependant, avant d'établir l'un de ces tableaux, il faut préalablement déterminer les objectifs assignés par l'entreprise et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration.

Aussi, nous allons présenter les différents types de tableau de bord proposés par les spécialistes de la discipline :

1-Tableaux de bord de gestion : ce type de tableau affiche les principaux indicateurs que le manager doit savoir maîtriser et lui permettent de piloter l'activité de l'entreprise. L'élaboration de ce document se fait par le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

2-Tableau de bord stratégique : outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs (Tableau de bord prospectif), ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balanced Scorecard ou BSC)⁹². Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

⁹² le Tableau de bord prospectif sera présenté plus en détails dans la sous-section (IV-2).

3-Tableau de bord opérationnel : outil de pilotage à court terme, il permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le responsable opérationnel, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de prendre les mesures correctives essentielles.

Ce type de tableau de bord permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie, et ainsi de valider et d'ajuster la stratégie. Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ comptage⁹³.

Parmi ces tableau de bord de pilotage, nous avons le *Tableau de bord budgétaire*, le *Tableau de bord commercial*, le *Tableau de bord ressources humaines (social)*...etc.

Cependant, il est nécessaire de souligner qu'il n'existe pas de tableau de bord type, mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Malgré leurs différences, tous ces tableaux ont pour objectif de suivre la **réalisation des objectifs** et de prendre des **décisions adaptées**. A ce propos, (B. FEMINIER .B & D. BOIX, 2003) déclarent dans leurs ouvrage, que le tableau de bord est «un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présents de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir et de décider pour agir »⁹⁴.

IV- 2- Le Tableau De Bord Prospectif (BSC):

Mis en œuvre en 1992 par les deux chercheurs américains, (Robert Kaplan et David Norton), en élaborant une méthode de conception d'un tableau de bord prospectif, en s'inspirant des travaux de (M. PORTER) relatifs à la chaîne de valeurs dans l'entreprise.

Le BSC, est défini par ces mêmes auteurs comme étant « un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente »⁹⁵.

Le tableau de bord équilibré recherche un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer la performance sur le court et le long terme dans un unique

⁹³ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), « Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité », Juin 1997, P. 9

⁹⁴ FEMINIER. B & D. BOIX, [2003]; « Le tableau de bord facile : Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003 p. 3

⁹⁵ KAPLAN. R & D. N ORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation,

document de synthèse. C'est au niveau supérieur que sont définis ces indicateurs, puis déclinés aux niveaux inférieurs selon une démarche « Top Down ». Le principe des BSC, est axé plutôt sur le future que sur le passé et son objectif est de mettre en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie de l'organisation.

(R. KAPLAN & D. NORTON) ont souligné également que le BSC est « une méthode éprouvée qui s'inscrit au-delà des modes pour traduire les choix stratégiques de manière claire et cohérente pour tous. []. Le (BSC) est un système de mesure de la performance équilibré : entre indicateurs financiers et non financiers ; entre court terme et long terme et entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats » (Op.cit. P.1).

Les tableaux de bord prospectifs sont organisés autour de **quatre axes principaux** (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel). Ils regroupent les indicateurs suivants :

✓ *des indicateurs financiers*, qui rendent compte de l'opinion que les actionnaires se font de l'entreprise ; mesurant le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise) ;

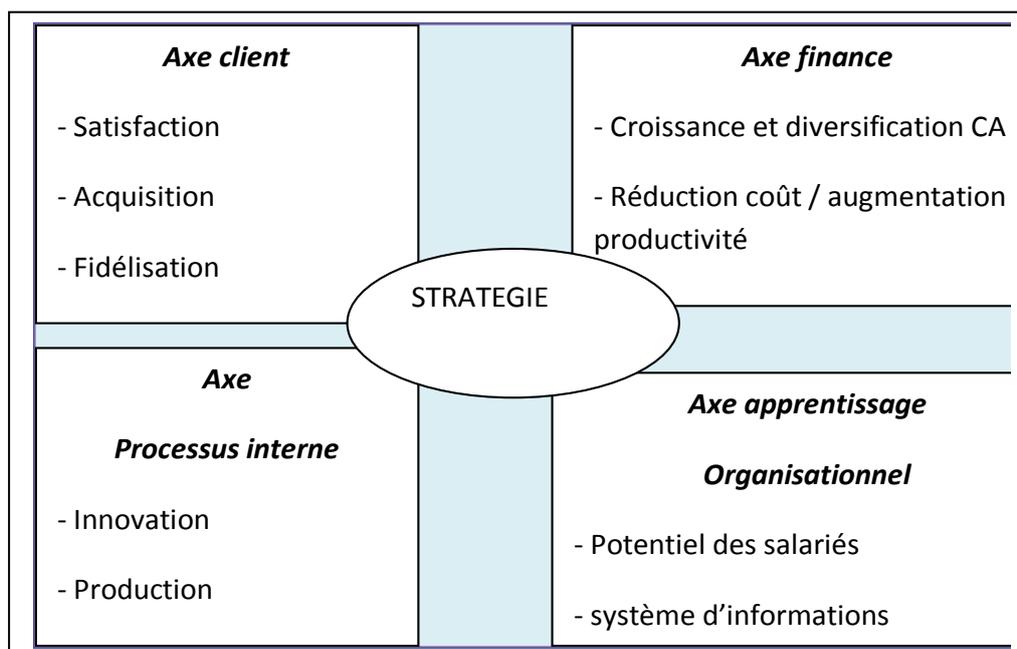
✓ *des indicateurs tournés vers le marché*, rendant compte et regroupant les indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client) ;

✓ *des indicateurs internes*, sur l'efficacité et l'efficience *des processus* clés; il s'agit de s'interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise) ;

✓ *des indicateurs de progrès continu*, indiquant le degré d'innovation. Cet **axe «apprentissage organisationnel** » (concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d'atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment).

L'hypothèse fondamentale du BSC est qu'il dispose d'une carte stratégique «*strategy maps*», appelé aussi feuille de route stratégique et un diagramme de types causes à effets présentant les relations entre les objectifs stratégiques.

Figure 5: Tableaux de bord de pilotage selon Kaplan et Norton : une entreprise orientée stratégie



SOURCE : Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan ⁹⁶

Ces quatre perspectives visent à canaliser l'attention du management sur les questions suivantes :

- **Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires ?**
- **Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients ?**
- **Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller ?**

Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer ? Ces axes sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie : « Chacun de ces axes est concerné par la stratégie amont de la firme. Cette stratégie, une fois qu'elle est formalisée, sera déclinée au travers de ces axes, sous forme de chartes ou de mots d'ordre. Les indicateurs à mesurer seront déduits des impératifs stratégiques dans chaque dimension. Il s'agit donc d'un processus de traduction multidimensionnelle de la performance d'une firme.»⁹⁷ L'auteur ajoute également que le BSC « est un tableau de bord qui intègre des gains tangibles et non mesurables, pour relier les nouvelles capacités d'évolution qualitative de l'organisation aux résultats financiers de celle-ci » (Op.cit. P.9)

⁹⁶ Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan, « Tableau de Bord de pilotage : Formidable Accélération De La Performance A Chaque Entreprise » ; Article publié– 27 février 2012, PP 21-23

⁹⁷ Ph. GUMB, [2003] ; « Une histoire comparée du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle ou l'éternel retour du mythe stratégique », Colloque international organisé par le CREFIGE les 20 et 21 mars 2003, cite dans le site http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta.htm , P.9

De son côté (F. PIERRE, 2012), le définit comme étant « un outil de pilotage à long terme, axé sur la stratégie de l'entreprise. Son objectif est de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs (appelés, facteurs clés de succès) de performance et de pilotage. Il permet de mettre en évidence les paramètres indispensables que l'entreprise doit maîtriser pour qu'elle puisse prendre les décisions nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques »⁹⁸.

Pour (A. FERNANDEZ, 2008), le BSC, propose une dimension globale du pilotage, on soulignant que : « ce n'est pas un simple instrument de mesure, c'est, selon les auteurs (Kaplan .R&D. Norton), un système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement.. »⁹⁹

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter les indicateurs de gestion qui rentrent habituellement dans la conception des tableaux de bord.

IV- 3-Les Indicateurs De Gestion :

Le tableau de bord est un outil de pilotage, présentant un ensemble d'indicateurs, qui permet à un ou plusieurs responsables d'être informés d'un coup d'œil, d'une situation donnée. Et faire la synthèse de toutes les données d'un cycle d'activité. Afin de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de conduire ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

IV-3-1- Les définitions apportées aux indicateurs de gestion dans le tableau de bord

Un indicateur est une mesure qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. Cette donnée quantitative permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action,

Le mot indicateur est défini dans le (*Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993*) comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »¹⁰⁰.

⁹⁸ F. PIERRE, [2012] ; « Le tableau de bord » Le coin des entrepreneurs, le 10 janvier 2012

⁹⁹ A. FERNANDEZ, « Choisir un indicateur de performance clé KPI », Paru sur le Site www.organiser.org;
©copyright 1998 -2016

¹⁰⁰ B. FROMAN & C. GOURDON [1993], Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone. - Paris - Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002, P.1)

(P. VOYER, 2006), définit un indicateur comme «un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ».¹⁰¹

Pour (L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013) un indicateur est : «une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »¹⁰².

Selon M. LEROY, 2001), «les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu'elles rendent compte, de manière synthétique, des performances du centre de responsabilité concerné. Il appartient au contrôleur de gestion, en dialogue avec les opérationnels, de choisir avec ces informations privilégiées »¹⁰³.

IV-3-2- Critères de sélection d'indicateurs dans un tableau de bord

Le choix d'indicateurs est une étape très importante, lors de la conception d'un tableau de bord, comme le souligne (J. VOYER, 2006) : « l'identification d'un indicateur permet, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et, lors de l'utilisation d'un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée »¹⁰⁴

« Comme le mentionnait un gestionnaire qui a développé des indicateurs : Accumuler les chiffres n'est pas difficile, ce qui l'est, c'est de choisir ce qui est essentiel, de l'interpréter et de l'utiliser pour informer et impliquer le monde. C'est alors que l'on ne voit plus les chiffres de la même façon. »¹⁰⁵.

L'indicateur dans un tableau de bord doit être clair et précis. Il ne doit présenter en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène et ceci à la demande de son utilisateur. Le bon indicateur est celui qui est parlant ou doté de sens. Il ne

¹⁰¹ P VOYER,[2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, P. 61

¹⁰²L. AUBUT-LUSSIÉRI [2013] ; « le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques » ; Ed Academia, Février 2013, P.7

¹⁰³ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, p.87.

¹⁰⁴ Op.cité P.62.

¹⁰⁵ P. VOYER,[2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Ed, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, P.5

peut se limiter au simple constat de la situation, il doit entraîner toujours une action ou une réaction du gestionnaire.

En effet, un bon indicateur « doit être précis et décrire réellement la situation à laquelle il s'applique. Il doit être objectif, ne pas prêter le flanc à la discussion ; compréhensible, facile à communiquer ; peu coûteux et simple à calculer ; disponible en temps utile. »¹⁰⁶

Les indicateurs que contient le tableau de bord doivent répondre à certains critères préalablement sélectionnés. Aussi, ils doivent être clairs, simples, significatifs, durables et cohérents entre eux, fidèles, constants, justes et précis ;

(*Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993*), expose les principaux attributs d'un indicateur, en soulignant qu'ils sont :

- une procédure de mesure avec les modalités de collecte, de contrôle et de traitement de l'information
- une périodicité de mesure,
- une unité de mesure,
- et un référentiel d'analyse »¹⁰⁷.

De notre côté, nous retiendrons deux définitions. La première axée sur les résultats, qui définit un indicateur comme : « Une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme ». En y ajoutant qu'il doit « Permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs, mesurer les réalisations par rapport à ces cibles, comprendre et analyser ses réalisations orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance et nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques. »¹⁰⁸ Alors que, dans la deuxième définition, l'indicateur représente « un élément ou un ensemble d'éléments d'information significatifs, une statistique ciblée et contextualisée, qui résulte de la mesure d'un état ou d'une réalisation d'un résultat du fonctionnement d'une organisation.

¹⁰⁶ M. Hammer, Cite par Baromètre de Gestion Stratégique, Pau sur le site <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/> SD SP

¹⁰⁷ B. FROMAN & C. GOURDON [1993], Dictionnaire de la qualité AFNOR, 1993, SP. Cite par (In Construire des indicateurs et tableaux de bord / dir. Pierre Carbone.- Paris-Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002, P.1)

¹⁰⁸ Lexique GE Pilote- Site de l'Etat de Genève. Cité par (.G. COLLANGE, P. DEMANGEL, R. POINSARD, [2006], « Guide Méthodologique Du Suivi De La Performance », *Royaume Du Maroc Programme De Réforme De L'administration Publique*, Novembre 2006, P.14

L'indicateur peut donc être quantitatif (mesurable) ou qualitatif (observable). Son évolution sert à apprécier les résultats obtenus au regard des objectifs »¹⁰⁹.

IV-3-3 Types D'indicateurs De Gestion

Dans un tableau de bord, on retrouve plusieurs types d'indicateurs. L'objectif est de les classer selon leurs catégories. Cependant, on peut utiliser de multiples nomenclatures pour les distinguer selon plusieurs dimensions : Selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, par palier ou module organisationnel ou par leur source ou la méthodologie utilisée ...etc.

Selon ((J.VOYER, 2006), le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information disponible et souhaitée¹¹⁰.

- Cinq grandes catégories d'indicateurs ont été identifiées dans l'Atlas du Management

- **Les indicateurs de coût** : ils mesurent la valeur des ressources consommées.
- **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
- **Les indicateurs d'activité** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs¹¹¹.

Cependant, il existe d'autres types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord tels que des :

- indicateurs financiers
- indicateurs économiques
- indicateurs sociaux
- indicateurs d'objectifs
- indicateurs de pilotage
- indicateurs de qualité

¹⁰⁹ R. LANGLOIS [2006] ; « Les plans stratégiques des cégeps : Un premier bilan d'évaluation », *Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*, Québec, Fév 2006, P.29

¹¹⁰ P. VOYER,[2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Ed Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, P.62

¹¹¹ Atlas du Management 2010, P. 240

- indicateurs de structurels
- indicateurs de conjoncturels
- indicateurs de moyens
- indicateurs de fonctionnement
- indicateurs d'alertes
- indicateurs de pilotage
- indicateurs environnementaux...etc.

Toutefois, il faut souligner que les indicateurs physiques, prennent la place prépondérante dans sa catégorie. Du fait qu'ils sont plus prêts de l'action, ils agissent directement sur des variables physiques et non sur des résultats financiers. Ils permettent de ce fait d'anticiper les futurs résultats financiers tout en indiquant où agir. Ceci permet d'appréhender la performance sous ses aspects autres que financiers et d'être ainsi beaucoup plus proche de l'activité et donc plus réactif. (Plus rapide et plus proche de l'action favorise beaucoup plus sa réactivité).

Nous allons présenter les indicateurs de performance plus en détails dans le chapitre II, de notre travail.

IV-4- Tableau de bord de gestion et Tableau de reporting

Il est essentiel pour toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité, d'avoir à sa disposition des outils qui permettent d'assurer le suivi des actions qu'ils lui sont assignées. Dans ce cadre, le tableau de reporting et les tableaux de bord de gestion, sont les clés d'un pilotage efficient permettant aux opérationnels d'être performants dans leur métier.

Cependant, le tableau de bord ne doit pas être confondu, avec le tableau de reporting. Dès lors, la distinction entre les deux mérite d'être précisée car les finalités diffèrent. Comme le souligne l'auteur (M. LEROYER, 2006), la distinction est délicate ; « car ce sont deux outils pourtant complémentaires, mais leur utilisation diverge tant au niveau de leurs conceptions que de leurs philosophies ».

Selon (R. N. ANTHONY, 2010): « le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une photographie d'une situation à un instant T. Cette photographie a pour objectif de montrer l'information de façon brute et sans relief ». En d'autres termes, le reporting regarde vers l'arrière, c'est la rétrospective. Dans le même abord, l'auteur (C.

LEPORCQ, 2013), décrit le concept de reporting comme « un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. On peut le considérer comme une photographie d'une situation à un instant précis, une image qui aurait pour objectif de présenter de manière régulière une information brute ou l'évolution de cette même information. Plus globalement, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs «bruts», laissant la transposition et l'analyse aux décideurs.»¹¹².

Pour expliquer la différence entre tableau de bord et le reporting, on doit les distinguer en termes de leurs fonds, de leurs *fonctions et également de leurs indicateurs* :

En terme de fond : le reporting, est principalement destiné à la hiérarchie, il consiste à faire remonter les informations de gestion les plus pertinentes vers les échelons supérieurs jusqu'à la DG, c'est-à-dire vers la hiérarchie. Il se limite à rendre compte des résultats passés. Alors que, les différentes utilisations du tableau de bord font de lui un outil de management qui sert à plusieurs niveaux, (destiné au service lui-même), il s'adressera également aux responsables opérationnels.

En termes *de leurs fonctions* le reporting est plutôt un outil de contrôle a posteriori des responsabilités déléguées, c'est-à-dire contrôler le travail du subordonné. Etant un outil de rétrospective, il ne fournit que des données brutes, non traitées, par conséquent non pertinentes, par exemple (le nombre de ventes, le nombre de ventes par produit, par commercial, la marge par produit, la marge rapportée au CA général, le coût de revient ...etc.). Par contre, les tableaux de bord permettent le pilotage des activités et le suivi et anticiper les actions. Ils utilisent les données fournies par le reporting pour préparer une analyse de l'état de l'entreprise, de ces performances, service par service. Et surtout, établir des préconisations, fixer des objectifs d'amélioration, en suivant des méthodologies adaptées (récurrentes) (nous allons présenter plusieurs méthodologies d'élaboration de tableau de bord dans le chapitre II).

La distinction en termes *d'indicateurs* choisis dans l'un ou dans l'autre : pour le reporting il s'agit surtout d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie de la situation des performances des centres de responsabilité. Pour certains auteurs, le reporting est constitué d'indicateurs comptables et financiers seulement. Alors que dans les tableaux de bord, il s'agit d'un équilibre entre les indicateurs de

112 C. LEPORCQ. [2013] ; « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013. P.1

leviers et les indicateurs de résultat. Ces indicateurs de pilotage et de performances permettant de combiner performance et responsabilité, en incluant différentes dimension (économique, sociale et bien d'autres).

Aussi, «le tableau de reporting rend compte de l'activité de manière exhaustive. Il se doit d'être exempt de **préjugés**, il s'agit de **la production de chiffres et d'indicateurs bruts** []. Par contre le tableau de bord est partial, sélectif et doit s'intégrer dans la stratégie. Son but est d'aider le manager à la **prise de décision** au sein d'une entreprise »¹¹³.

Le tableau de bord a une mission **de pilotage** au sein de l'entreprise ou du service concerné. A ce propos (M. H. MILLIE-TIMBAL, 2010), rapporte qu'on ne doit pas « confondre entre **le tableau de bord** et le **reporting hiérarchique**. Ce dernier est plutôt un outil de contrôle destiné à être retransmis plus haut sur la ligne hiérarchique de l'organisation et est mal adapté à la prise de décision local [..].Un tableau de bord est pour sa part davantage orienté vers le pilotage et met donc l'accent sur « les données qui ont véritablement une valeur stratégique». ¹¹⁴ De cette définition, il a été constaté que l'appui au pilotage constitue l'essentiel de la fonction d'un tableau de bord. En fondant la pensée du gestionnaire sur des bases rationnelles et en stimulant chez lui la réflexion, il guide la prise de décision ¹¹⁵.

(C. LEPORCQ, 2013), a écrit dans son article : «A la différence du **reporting**, le but d'un **tableau de Bord** est d'aider le décideur à la prise de décision pendant l'activité. Pour cela, l'information est sélective voire, partielle. Le but n'est pas de retranscrire l'exhaustivité des données de l'entreprise. Ne seront présentées dans le tableau que les informations qui permettront de suivre l'évolution d'une activité ou d'un service. La finalité est de produire un outil fiable permettant l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces mêmes objectifs sont à la base du management de l'activité»¹¹⁶.

Pour clore cette sous-section, nous allons présenter le tableau ci-dessus, comme un tableau récapitulatif présenté par les auteurs de l'article cité en référence.

¹¹³ Son nom de l'auteur : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », paru à internet : [www.technology & stratégie solutions](http://www.technology&strategie.com)

¹¹⁴ M. H. MILLIE-TIMBAL, [2010] ; « Élaborer des tableaux de bord utiles », Ed GERESO, Le MANS, P. 26

¹¹⁵ R. AÏM, [2011] ; « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. AFNOR, Saint-Denis La Plaine, p. XVIII

¹¹⁶ C. LEPORCQ. [2013] ; « Le pilotage, entre Reporting et Tableaux de Bord », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013.

Tableau n°1 -Distinction entre Tableau de reporting et tableau de bord de gestion,

<i>Le Reporting</i>	<i>Tableau de bord</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ; • Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques ; • Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d'évaluer la performance des responsables. • Essentiellement constitué d'indicateurs financiers, le plus souvent déterminés par l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthétise des informations propres à un responsable : c'est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ; • Entraîne le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer lesdites performances (indicateurs de pilotage) à partir des clignotants-clés ; • Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : données quantitatives et qualitatives, chiffrés ou non, mais qui portent sur l'entreprise et son environnement.

Source ; Paru sur le site:(www.qualiteonline.com/dossier-61-les-tableaux-de-bord.html)

« En définitive, le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle ».

En réalité le secret de la réussite de l'analyse est un mix des deux concepts, comme l'explique (R. N. ANTHONY, 2010) dans son article en déclarant que « réussir dans un projet requiert d'être à la fois en alerte sur l'activité et concentré sur son objectif. Les deux outils sont totalement complémentaires : alors que le reporting permettra au manager d'exercer son esprit critique et de se rendre compte par lui-même d'une évolution dans une situation, le tableau de bord l'aidera dans sa mission quotidienne de poursuite d'un objectif en introduisant une lecture « orientée » de son activité »¹¹⁷.

¹¹⁷ R. ANTHONY [2010]« Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, n°24 Octobre. 2010

IV-5- le Tableau de bord et autres Outils de Contrôle de Gestion : outil d'introduction du changement

« Rien n'est permanent sauf le changement ».

(Héraclite)

En comparant les tableaux de bord aux autres outils de contrôle de gestion, ces oppositions peuvent être classées en quatre familles : la nature des données, la réactivité recherchée, la modélisation de l'activité sous-jacente et l'adaptabilité de l'outil¹¹⁸.

À l'inverse des autres outils de contrôle de gestion qui se limitent principalement à la production de données financières se rapportant aux résultats d'actions passées, le tableau de bord ne se limite pas uniquement aux seules données comptables et financières, mais également technique, physique et même qualitatifs grâce au recours à des indicateurs de natures diverses (indicateurs physiques, indicateurs de processus, indicateurs d'environnement, etc.).

(M. MAISONNEUVE, 2002), décrit ainsi un tableau de bord : « comme la présentation synoptique d'indicateurs relatifs au suivi d'une bibliothèque, d'un projet, d'un service. Pratiquement, il prend la forme de tableaux ou de graphiques illustrant les évolutions ou les situations de quelques indicateurs. Il ne peut être dissocié des objectifs qui sont associés à chacun de ces indicateurs et des référentiels d'analyse qui permettront d'en évaluer les résultats »¹¹⁹. Les indicateurs, dans le tableau de bord, sont destinés au suivi des activités au sein de l'entreprise. Ils informent périodiquement le responsable et son équipe des évolutions des actions. Les indicateurs d'un tableau de bord, jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système. Ils permettent ainsi, au responsable, d'agir et trouver des solutions rapidement.

Le Tableau qui va suivre résume l'ensemble des éléments qui opposent le tableau de bord aux autres outils de contrôle de gestion.

¹¹⁸ CHIAPELLO E. & M. H. DELMOND [1994]; « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, janvier-février. PP. 49-58.

¹¹⁹ M. MAISONNEUVE. [2002] : « Construire des indicateurs et tableaux de bord » dir. Pierre Carbone. - Paris - Tec et Document ; Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2002. - (p. 205-218)) P.1

Tableau n°2 : Les éléments qui opposent le TB aux autres outils de contrôle de gestion

Tableau de bord	Autres outils de gestion
La nature des données est différente	
<p>Toutes sortes de données (y compris quantités physiques, indicateurs de délais, de qualité...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité d'information sur l'environnement et d'informations produites à l'extérieur ; - Possibilité d'information latérale sur des secteurs non contrôlés par le responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusivement financières ; - Uniquement informations sur l'intérieur et produites à l'intérieur ; - Principe N de responsabilité, information uniquement sur les éléments contrôlés par le responsable.
La réactivité recherchée est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Parution J + 3 ; - Peu de données, synthétique ; - Porte uniquement sur les éléments les plus importants ; - Présentations parlantes, tous procédés possibles : graphiques, couleurs... 	<ul style="list-style-type: none"> - Parution J + 5 ; - Grand degré de détail, exhaustif ; - Couvre toute l'activité du centre de responsabilité ; - Des tableaux de chiffres uniquement
La modalisation sous-jacente est différente	
<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation tirée par l'action - Souvent fondée sur une analyse stratégique (objectifs et variables clés). 	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation financière tirée par la mesure de l'enrichissement.
Le degré d'adaptabilité de l'outil est différent	
<ul style="list-style-type: none"> - Contenu adapté en fonction des moyens physiques maîtrisés par le responsable, en fonction des variables mettre sous contrôle... ; - Fréquence en fonction des besoins pour la prise de décision, en fonction des temps externes à l'organisation ; - Évolutions rapides, dans l'idéal en temps réel sur les besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> - La même maquette de base pour tous ; - La même périodicité de parution des résultats pour tous ; - Grande stabilité de contenu et de présentation, péremption peu rapide.

Source: CHIAPELLO. E. & M. H. DELMOND, 1999

Ainsi, pour (M. LEROY 1991) « parmi les outils de suivi des réalisations, le tableau de bord est le plus « rapide » puisque il se situe à très court terme (jusqu'à j+10), il peut même recourir à l'estimation des résultats pour sauvegarder cette caractéristique de rapidité de

génération ou d'édition »¹²⁰. [..] En faisant appel à des informations provenant d'autres outils de suivi des réalisations tels que la comptabilité de gestion ou encore la comptabilité générale. Il participe ainsi au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels¹²¹.

Au final, on peut avancer que le tableau de bord est un déclencheur d'enquête en cas de dysfonctionnement constaté. C'est également un instrument de comparaison et d'amélioration continue qui permet d'identifier les actions correctives adéquates. Il permet au manager, grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique, claire et précise, de suivre et contrôler le déroulement de son activité en analysant les écarts significatifs, qui les aidera à prévoir les situations et prendre des décisions et agir en bon ascien..

¹²⁰ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », 1^{er} Ed. D'Organisation, PP.17-19.

¹²¹ Op. Cité P.20

Conclusion du chapitre I

Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes. Ces évolutions ont changé sa position dans le domaine théorique (académique) et dans le domaine pratique (l'entreprise). Ce qui lui a permis de s'enrichir et devenir une fonction stratégique. Le contrôleur de gestion s'intéresse ainsi davantage aux systèmes d'information, à la création de valeur, l'amélioration continue et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise.

Pour l'essentiel, « le contrôle de gestion est à la fois une discipline des sciences de gestion et un métier. En tant que discipline, il repose sur des méthodes et, à ce titre, ce sont elles qui constituent l'essentiel du domaine. Mais c'est aussi un métier avec des qualités spécifiques »¹²².

La mission du contrôleur de gestion commence de la préparation de la décision à son évaluation. Cela nécessite par conséquent, une connaissance parfaite de l'organisation et de la décision, des techniques et des supports d'information, des méthodes de travail utilisées dans l'entreprise. Ses fonctions s'exercent aux différents niveaux de l'entreprise /organisation. Et ses responsabilités dépendent de la nature des unités auxquelles ils appartiennent.

Aussi, les activités de la fonction se répartissent principalement aux domaines relatifs à l'aide au pilotage et à la mesure des activités et des résultats. L'organisation et l'animation de la fonction en tant que domaine spécifique, vise à assurer sa cohérence globale et son efficacité. Son évolution se concrétise à travers de nouveaux outils de contrôle de type tableau de bord qualitatif, l'évolution dans la procédure budgétaire et une comptabilité centrée sur les activités¹²³.

Pour assurer son contrôle des actions de gestion et son objectif de réactivité de l'entreprise, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont les tableaux de bord.

La finalité de ces outils comme le rapporte dans son ouvrage, (G. BAROUCH. 2010) « est de contribuer à une meilleure maîtrise de l'activité grâce à des outils de pilotage

¹²² LÖNING. H & V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, [2013] ; « Contrôle De Gestion « Des Outils De Gestion Aux Pratiques Organisationnelles », 4^{ème} Ed. DUNOD, 2013, P.15

¹²³M. BOITIER [2002] ; « Le contrôle de gestion : une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises : L'exemple des systèmes de gestion intégrés ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion Université des Sciences Sociales - TOULOUSE I, présentée et soutenue le 18 décembre 2002. P. 156

adaptés, à un développement choisi, efficace, équilibré et durable, qui contribue à résoudre progressivement certains problèmes qui handicapent l'activité »¹²⁴.

La fonction de ces outils de pilotage est de permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance. Cependant, pour prévenir les dérapages, l'entreprise doit absolument disposer d'un système de contrôle des finalités et de la cohérence des actions. Aussi, l'auteur ajoute également que : « Pour mieux accroître son efficacité, on passe progressivement d'une logique de métier, centrée sur des tâches techniques à accomplir, à une logique de projet, centrée sur des objectifs à atteindre »¹²⁵. Parmi ces outils, les tableaux de bord.

Le plus important est que le tableau de bord ne doit plus être considéré simplement comme un outil (reporting), de remontée d'informations, de contrôle ou de surveillance d'une manière isolée. Il doit permettre aussi de propager et de globaliser la vision des managers dans toute l'entreprise.

Pour (S. FEW, 2004) « Un tableau de bord est un affichage visuel de l'information la plus importante, nécessaire pour réaliser un ou plusieurs objectifs ; consolidées et disposées sur un seul écran afin que l'information puisse être contrôlée à un coup d'œil »¹²⁶.

Ce qui explique cette combinaison qui existe entre analyse et synthèse, est que ; d'une part il n'existe pas un seul type de tableau de bord (unique) dans une entreprise, mais des tableaux de bord, correspondant au nombre de responsables existant au sein d'une même structure. D'une autre, il doit avoir des méthodes et outils ainsi que des procédures d'intégration et de consolidation des données collectées afin d'élaborer le tableau de bord de gestion et stratégique.

Ce chapitre nous a permis également, d'appréhender les tableaux de bord, en tant qu'outil de maîtrise des actions de gestion au sein du dispositif du contrôle de gestion, et d'en ressortir ainsi la finalité et les caractéristiques par rapport aux autres outils. Cet aperçu théorique a été aussi l'occasion d'introduire la démarche de mise en place des tableaux de bord, et ce pour préparer le terrain au deuxième et troisième chapitre qui traiterons cet aspect plus en détail.

¹²⁴ G. BAROUCH [2010] ; « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Ed. AFNOR, 2010, P. XVI

¹²⁵ Op.Cité P. XVI

¹²⁶ S. FEW,[2004] ; « Dashboard confusion » paru dans le site (X SQLI le 20 Mars 2004), P.4



CHAPITRE II – TABLEAU DE BORD OUTIL DE PILOTAGE ET DE MESURE DE LA PERFORMANCE :

*« Je crois qu'on ne peut mieux vivre qu'en
cherchant à devenir meilleur, ni plus agréablement
qu'en ayant pleine conscience de son amélioration. »*

(Socrate)

Introduction du chapitre II

Dans l'environnement compétitif actuel, l'amélioration continue est la clé du succès.

« Toute entreprise, qui ne s'améliore pas est condamnée ! »(R. KAPLAN)¹²⁷.

Pour assurer cette amélioration, il faut donc bien définir la situation dans laquelle se trouve l'entreprise ou l'organisation. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place les meilleurs outils de mesure. De bons indicateurs de performance permettront d'avoir une vue claire et précise sur la situation actuelle de cette entreprise. Ces mesures aideront les gestionnaires dans leurs diagnostics et permettront ainsi, d'identifier les endroits où il est important d'intervenir et prendre les bonnes décisions, afin de rendre l'entreprise plus concurrentielle. Aussi, « l'entreprise se doit d'améliorer sa performance opérationnelle jour après jour, et ce sur l'ensemble de ses fonctions, afin de rester toujours compétitive. »¹²⁸

Les préoccupations majeures des managers consistent à comprendre le présent, anticiper l'avenir et maîtriser les actions des autres. Des dispositifs du contrôle de gestion sont installés dans de nombreuses entreprises pour essayer de répondre à ces préoccupations. Ces dispositifs tentent de mettre en œuvre la conception et la gestion d'instruments de mesures fiables afin d'être aptes à agir et réagir selon les événements. Ainsi que la mise en place d'un système d'information pratique à la demande et orienté vers l'action, pour mieux piloter l'entreprise. Tous ces éléments sont des paramètres à prendre en compte pour traduire la vision de l'entreprise en stratégie pour être en mesure de gérer une complexité croissante.

L'objectif de ce chapitre est de savoir comment piloter son entreprise. Quels outils choisir pour le pilotage de la performance ? Ainsi que les indicateurs de performance à choisir pour mesurer cette performance ?. Notre hypothèse est que, quelle que soit la taille de l'entreprise, tout manager doit se munir d'outils et de moyens pertinents pour manager son activité avec efficacité. Le tableau de bord est un de ces instruments qui participe dans la démarche du pilotage de la performance de l'entreprise. En identifiant le plus fidèlement et le plus rapidement possible les indicateurs pertinents, indispensables pour contrôler la santé de l'entreprise à court terme et aider les décideurs dans la prise de décision.

¹²⁷ R. KAPLAN cité par (C. LEGRENZI, [2013] ; « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août 2013. P.17

¹²⁸ Op. Cité P.18

Cependant, « *les entreprises les plus performantes l'ont bien compris. On n'améliore que ce que l'on mesure* ».

En effet, comme l'a souligné (J. L. ARDOIN, 1986); « une entreprise ne peut se gérer efficacement sans un ensemble cohérent d'objectifs et de prévisions, ainsi que de chiffres permettant d'identifier les résultats et les causes d'écarts pour pouvoir agir à bon escient¹²⁹. Ainsi, un des outils de gestion les plus utilisés au sein des organisations, contrairement aux autres outils cités auparavant, il y a *le tableau de bord*.

Aussi, l'approche des tableaux de bord doit être axée sur la performance des activités de l'entreprise et la mesure efficace de ses résultats et de ses ressources. Pour atteindre ses objectifs, il ne suffit pas d'en choisir des tableaux de bord avec un nombre important d'indicateurs. Mais d'en exploiter les plus représentatifs de l'activité de l'entreprise et seulement ceux qui conçoivent une réelle fonction de pilotage et non de résultat. L'accumulation de ces indicateurs doit permettre ainsi, de concevoir un document de référence plus réfléchi, et plus objectif sur la performance.

Cette performance impose aux entreprises d'avoir un suivi fiable et précis de leurs activités. Comme le souligne (Th. NOBRE, 2011) : « le tableau de bord devient ainsi un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers ». ¹³⁰

Aussi, la méthode qui doit être proposée pour construire un « bon » tableau de bord doit tenir compte du progrès et des avancées qui ont été marqués dans le domaine des indicateurs de performance et des tableaux de bord de gestion. La question qui se pose est : Comment établir un tableau de bord de gestion ?

En réalité, l'élaboration d'un tableau de bord n'est soumise à aucune règle de fond ou de forme. C'est la mise en œuvre, d'indicateurs de performance pertinents, fiables, faciles, qui permettent au manager de les comparer avec les objectifs assignés. Comme le confirme (AJJEDI, 2014): « Il n'existe pas un type de tableau défini pour les entreprises ni un tableau de

¹²⁹ J. L. ARDOIN [1986]; « Contrôle de Gestion », 2^{ème} Ed Paris Publi-Union

¹³⁰ Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P.4

bord « prêt à porter » : il doit être adapté aux besoins de son destinataire. Il est présenté de plusieurs manières en fonction des besoins exprimés. La compréhension peut connaître une divergence selon le milieu et le temps. Tout cela dépend des objectifs fixés au départ, de la destination de l'outil.»¹³¹.

Le besoin de pilotage au plus près de l'action, là où se trouve l'information, a encouragé les entreprises à multiplier les initiatives de construction de tableaux de bord. Comment construire un tableau de bord ? Quelles sont-les approches et les méthodes qui ont permis de construire les outils de pilotage dans une entreprise. Avec leurs avantages et leurs inconvénients, et comment les mobiliser ?

Toutes ces questions sont posées pour essayer d'appréhender le tableau de bord comme outil de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise.

Nous allons présenter ce chapitre à travers quatre sections. Dans une première section, il s'agira d'essayer, dans un premier temps d'approcher le concept de performance tout en mettant l'accent sur le système de mesure de la performance en identifiant quelques indicateurs de mesure. Puis on va se consacrer dans un deuxième temps à la prise en compte, du rôle du pilotage de la performance dans la prise de décision en entreprise.

Dans une deuxième section nous allons présenter le tableau de bord comme outil d'évaluation de la performance. Ceci, à travers les différents concepts d'évaluation de pilotage et des systèmes de mesure de la performance.

Dans une troisième section, nous allons essayer de retracer les liens entre les systèmes de mesure de la performance et le système de pilotage pour ressortir le lien entre ces concepts et le système tableau de bord. Nous allons essayer ensuite d'appréhender le pilotage de la stratégie d'entreprise en abordant le lien entre le système de pilotage et les tableaux de bord.

Dans une quatrième section nous présenterons les différentes approches pour construire les tableaux de bord. Cependant, il faut prendre en compte, que choisir une méthode d'élaboration de cet outil est une étape décisive dans la démarche tableau de bord. Aussi, choisir une approche pour construire un tableau de bord relève du même apport et du même souci de mesurer l'activité pour la comparer à un prévisionnel et s'assurer, ainsi que ce qui devait être fait l'a bien été.

¹³¹ [AJJEDI](#), [2014] : « Tableau de bord de gestion », article par févr. 2014

SECTION I - UNE GESTION AXEE SUR LA MESURE DE PERFORMANCE

« Lorsque la mesure devient l'objectif à suivre, elle cesse d'être une mesure »

(Loi GOODHEART)

Ces dernières années, la notion de performance a connu une remarquable évolution occupant une place centrale dans le domaine de la recherche en gestion. De nombreux travaux ont apparus, se rapportant sur l'identification de paramètres ayant une influence sur la performance globale/organisationnelle de l'entreprise ou de l'organisation, en lui proposant des définitions au concept, des outils et des moyens permettant de la mesurer (CAMPBELL 1977, OUCHI 1979, GOODMAN & al. 1983, R. E. QUINN & J. ROHRBAUGH, 1983, LEBAS & WEIGENSTEIN, 1986, MORIN & ALII 1994, A. BOURGUIGNON, 1995, O. de La VILLARMOIS, 2001, H. BOUQUIN, 2004,....)

Ainsi, comme cela a été indiqué « l'organisation d'un flux régulier de mesures constitue donc en quelque sorte la « musculature » de la dynamique de pilotage, du type de mesure retenu. [] La mesure remplit des fonctions de structuration du système. Elle permet en premier lieu d'objectiver le type de performance vers laquelle un manager doit orienter ses décisions »¹³².

La potentialité de mesurer la performance de l'entreprise, au travers d'indicateurs pertinents et tangibles signifie ainsi, pour les entreprises plus de clarté et de transparence dans leur gestion. En effet « il est aisé de relever la progression d'une conception strictement financière, vers une vision plus large, intégrant aussi la mesure de performance à chaque endroit de l'entreprise où se crée de la valeur »¹³³.

La mesure de la performance d'une entreprise est un thème capital pour tout manager. Les questions relevant de ce thème sont d'actualité. Comment identifier et évaluer la performance d'une entreprise ou d'une organisation ? Quels paramètres entrent en compte dans cette évaluation ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ?

¹³² F. GIRAUD, O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, & P-L. BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Ed©GUALINO EJA – Paris – 2004, P.30

¹³³ S. A. LALAMA, [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d'une société de confection », Mémoire de Master en Contrôle de Gestion, Maroc, 2006, P.13

Toutes ces questions constituent pour nous des paramètres à prendre en compte, dans la suite de notre travail. Aussi, il serait difficile de construire le système de pilotage et de tableaux de bord de l'entreprise réactive si on n'identifie pas au préalable la notion de performance et les moyens de la mesurer.

I-1- Notion et Concept de Performance :

Dans le langage courant, la performance désigne le succès ou l'exploit. En gestion elle peut signifier l'atteinte des objectifs fixés. Mais en réalité, le concept de performance de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë. C'est d'ailleurs à ce propos que (H. BOUQUIN, 2004) confirme cette ambiguïté ; puisqu'il souligne qu'il s'agit bien « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus »¹³⁴.

C'est également un concept *flou et polysémique* comme l'explique (A. BOURGUIGNON, 1995), «le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès»¹³⁵. L'expression « polysémique », signifie que le terme performance, peut permettre un éventail d'interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé. (Économique, sociale, sportif, ...etc.). Il collectionne les sens selon les occasions. (LOUART, 1996) .

I-1-1 -Ou'est-ce que « LA » performance ?

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteurs: « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un « construit » qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie...[] . La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation »¹³⁶.

Dans cette perspective, (GILBERT. P & M. CHARPENTIER, 2005) expliquent « qu'il n'est pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier. L'usage du pluriel (« les

¹³⁴ H. BOUQUIN, [2004] ; « La Notion de Performance », Journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004

¹³⁵ A. BOURGUIGNON; [1995] ;«Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p. 61-66.

¹³⁶ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M. A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES, [2011] ; « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education P.8

performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique car, comme le souligne (GALAMBAUD, 2003), l'entreprise n'a pas une, mais des performances.... [] Mot-éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses »¹³⁷.

Il est souligné également que la performance est considérée comme « un terme connoté, sa définition varie a priori pour chacun d'entre nous et en fonction du contexte.[] La performance peut être entre autres ; - la réalisation des objectifs dans les délais

- l'obtention des meilleurs coûts
- la hausse du résultat et du chiffre d'affaires
- la rentabilité d'aujourd'hui et de demain
- une croissance rentable
- la position par rapport aux autres concurrents
- du personnel bien dans sa peau au bon endroit
- le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...) ;
- un accomplissement ou un dépassement »¹³⁸

La réponse à la question : *qu'est-ce que la performance organisationnelle?* (GOODMAN et al. 1983) rapporte qu'« il est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le croire. Même si les écrits de recherche et d'intervention abondent, il n'y a pas un consensus ni sur la définition du concept, ni sur la façon de le mesurer »¹³⁹.

Le terme de la performance possède divers sens pour le percevoir. D'après ((BOURGUIGNON, 1996), la notion de la performance, contient trois sens primaires, elle peut signifier l'action, son résultat et éventuellement son succès. Il rapporte également« que la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagée de façon instrumentale »¹⁴⁰.

¹³⁷ GILBERT. P & M. CHARPENTIER « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) GREGOR 2004-05, P. 3

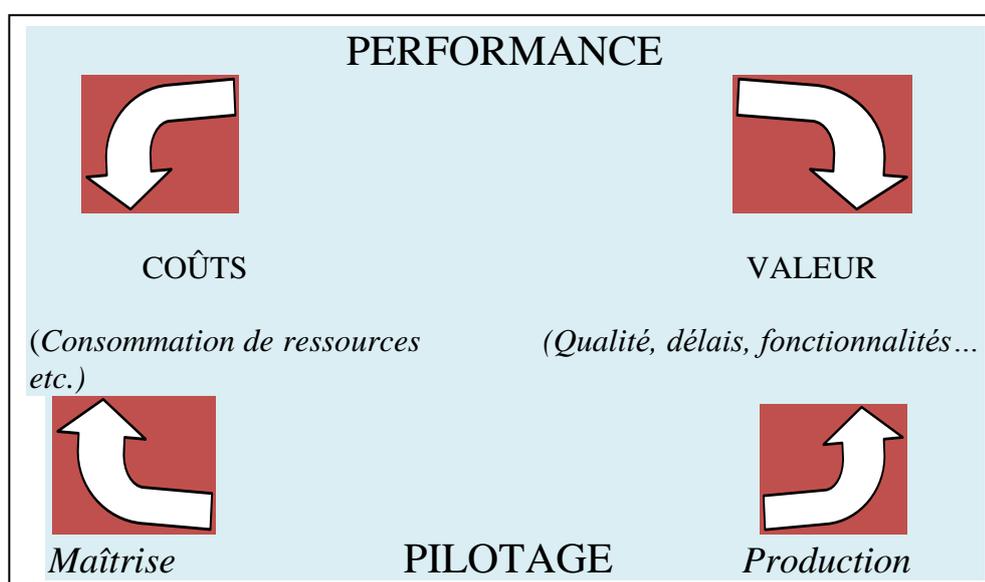
¹³⁸ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, Mai 2005, P.26

¹³⁹ (GOODMAN et al. 1983) Cité par A. BOUJLIDA [2002]; « La Performance Financière Des PME Manufacturières Conceptualisation Et Mesure », Mémoire Présenté A Université Du Québec A Trois Rivières, Sept 2002, P.8

¹⁴⁰ A. BOURGUIGNON, [1996] « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans. FERICELLI A.-M & B. SIRE (dir.), « Performances et ressources humaines », Paris, Economica, p. 18-31 (Cité par P. GILBERT, M. CHARPENTIER Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR 2004-05, PP. 3-4

Aussi, la performance fait référence également au couple (Valeur- Coûts) (LORINO, 1998), elle signifie « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. [] Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur / coût »¹⁴¹. A souligner également que pour certains auteurs, c'est dans la comparaison du couple valeur/coût, que s'apprécie la performance « nette ». En déclarant que « les deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque »¹⁴².

Figure n°6- Les deux versants de la performance : coûts/valeur



Source : (P. GILBERT, M. CHARPENTIER, 2004, Op.cité P.3)

La performance peut être étudiée également à partir des critères d'efficacité et d'efficience comme le confirme (A. Van WEELE, 2001), le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : ***objectifs -moyens ou ressources –résultats***.

Dans ce contexte, l'efficacité définit la relation entre les objectifs et leurs degrés de réalisation. Alors que l'efficience met en rapport les résultats obtenus et les moyens engagés.

¹⁴¹ Ph. LORINO, [1998]; « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998

¹⁴² F. GIRAUD , O. SAULPIC , G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. & BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », Ed ©GUALINO, EJA – Paris – 2004, P.68

Pour (VOYER, 2002) la performance est un concept englobant et intégrateur fort difficile à définir de façon précise []. Il considère la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable. Elle peut être la réponse au besoin, ni plus ni moins en matière de quantité, de qualité, de coût et de temps. L'auteur poursuit en mentionnant que la performance peut également représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités et du bien-fondé d'une organisation¹⁴³.

Alors que pour (O. de La VILLARMOIS, 2001), « la performance organisationnelle recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficacités, la productivité... chacun de ces termes ayant une acception théorique précise bien que souvent, des ambiguïtés puissent subsister dans certains exposés. Alors que l'efficacités est un construit ayant une importance centrale, un des problèmes majeurs est le caractère éluif des définitions. Une première explication de cette ambiguïté pourrait être l'ascendance des sciences de gestion. En effet, les sciences de gestion sont une émanation des sciences économiques et, pour l'économiste, seul le concept d'efficacités existe, la productivité en étant un indicateur »¹⁴⁴.

La performance c'est aussi: « la réalisation des objectifs de l'entreprise ce qui implique l'existence d'un référent en mettant en exergue ses deux caractéristiques: elle est multidimensionnelle et subjective puisqu'elle quantifie et compare le résultat: la réalité, par rapport à un souhait ». (Meziane N. & L. OUERDI, 2005)¹⁴⁵.

Mais, en réalité, comme on l'a bien indiqué dans le rapport de la commission (FNEP); « la définition de la performance dépend, plutôt de la culture de l'entreprise que du pays dans lequel l'activité se déroule. Ainsi, les critères de performance anglo-saxons sont mis en œuvre sans complexe dans les grandes multinationales rencontrées en Malaisie. En revanche, les styles de management pour atteindre cette performance peuvent dépendre du pays et d'autres réalités culturelles internes à l'entreprise »¹⁴⁶.

¹⁴³ G. DUMAS, [2007], « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière », Cahier de transfert, CT-2007-007, P.7

¹⁴⁴ O. de La VILLARMOIS, [2001] ; « Le Concept De Performance Et Sa Mesure : Un Etat De L'art », Les Cahiers de la Recherche CLAREE, IAE de Lille, Avril 2001.P. 1

¹⁴⁵ MEZIANE. N. & L. OUERDI [2005], « application d'un tableau de bord prospectif dans l'amont de SONATRACK », mémoire de fin d'études Ecole Nationale Supérieure Polytechniques Alger. Cité par O. BELMOKHTAR, M. AIB M.T.OUDJET, A.OULMANE, [2010] « conception et développement d'un logiciel de simulation du processus stratégique », 8^{ème} Conférence Internationale de Modélisation et Simulation – MOSIM du 10 au 12 mai 2010 - Hammamet – Tunisie, P.1

¹⁴⁶ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P.26

A son tour (A. FERNANDEZ, 2013), répond à se questionnement en présentant la figure ci-dessous :

Figure n°7 : Ou'est ce que LA performance



Source : ©www.piloter.org

Pour des finalités définies et des objectifs fixés, la performance d'une entreprise peut être considérée comme un résultat exceptionnel, important, au regard de la norme fixée. La performance est mesurée quantitativement et qualitativement d'une manière tangible. Pourtant, la performance organisationnelle, a été souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux, donnant au concept une vision uniquement économique. Vient par la suite les travaux de (QUINN et de ROHRBAUGH, 1983, MORIN et ALII 1994), où ils offrent au concept une vision globale de la performance.

La commission FNEP a également mentionné qu'il: « est frappant de constater l'élargissement du concept même de performance: pendant longtemps confinée à la sphère économique, la performance se juge désormais au travers de critères très variés et parfois en apparence contradictoires pour répondre à chacune des parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et autres tiers. »¹⁴⁷

¹⁴⁷ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P.17

En définitive, d'après les définitions qui se sont défilées, nous nous sommes accommodés de la définition suivante proposée plus loin par la (FNEP): « La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie, et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes »¹⁴⁸

Aussi, nous allons essayer de résumer les modèles de performance de l'organisation proposés par (C. GAUZENTE, 2000)¹⁴⁹.

I-1-2- les modèles de la performance :

Malgré le caractère ambigu du terme même de performance, (E.M. MORIN & al.1994), sont arrivés à recenser quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, approche sociale, approche systémique et une approche politique. L'intéressement porté sur la performance ramènera les appuis en matière de mesure de la performance.

➤ ***L'approche économique*** se base sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui traduit les attentes des dirigeants, en termes économiques et financiers.

L'étude de (J. CABY et al, 1996) illustre cette approche et souligne ses prolongements stratégiques.

➤ ***L'approche sociale résulte des contributions de l'école des relations humaines qui met*** l'accent sur les dimensions humaines et sociales de l'organisation. Elle part du principe que, atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'étude de (R.E. QUINN, J. ROHRBAUGH ; 1981) développe cette approche sans pour autant négliger les aspects précédents et en intégrant les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

➤ ***L'approche systémique*** fait ressortir les capacités de l'organisation : en considérant que « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres.»¹⁵⁰

¹⁴⁸ Op. Cité. P.26

¹⁴⁹ C. GAUZENTE, [2000]« Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » ; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000., Université d'Angers, P. 147

¹⁵⁰ B.S. GEORGOPOULOUS, & A.S. TANNENBAUM [1957], P. 535(Cité par Opcit P.148)

➤ ***L'approche politique*** : (E.M. Morin et al. 1994) née, sur une critique des précédentes, et part du principe du «relativisme ». Puisqu'elle considère que, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Les auteurs l'illustrent par quelques contributions, comme celles de (R.G. ECCLES 1991 ; T. CONNOLLY & al.,1980; R.F. ZAMMUTO 1984 ; M. KEELEY 1984).

De son côté, (R.H. Hall, 1980) distingue deux approches pour concevoir la performance l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*resource acquisition model*). Une troisième vision a été distinguée ***dite de la satisfaction des parties prenantes***. Alors que pour certains cette approche est marginale, pour d'autres (A.C. BLUEDORN 1980), c'est l'approche la plus intéressante pour appréhender la mesure de la performance.

I-2- Quelle Mesure de la performance ?

« Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas ! »

Ishikawa

La vraie difficulté que rencontrent la majorité des entreprises n'est pas d'élaborer une stratégie mais de la mettre en œuvre. Cette difficulté s'explique du fait que les objectifs stratégiques ne sont pas facilement traduits en objectifs opérationnels concrets. Le lien entre leur action et les objectifs stratégiques, ne sont pas identifiés dans les différents niveaux de l'entreprise. Aussi, mettre en place un système de mesures stratégiques est primordial pour assurer le pilotage et la communication entre ces différents niveaux de l'entreprise.

La performance d'une entreprise peut être mesurée de différentes méthodes, souvent complémentaires et surtout convergentes vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, ces différentes valeurs qui lui sont attribuées, rend la performance difficile à cerner, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relie (culturel, socioéconomique....) rend sa définition très difficile et la manière de la mesurer plus encore. A ce propos, (ROOVER, 1991) souligne que: « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». Alors que, il y a de cela bien longtemps, (L. KELVIN, 36), avait dit : « [...] ce qui ne se mesure pas, n'existe pas ». A son tour (H. S. YANNI, 2003), rajoute que « Autrement dit, si la performance existe, nous

devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer »¹⁵¹.

Dans la même optique (C. GAUZENTE, 2000) déclare que: « si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. »¹⁵²

D'une manière générale, lorsque l'on mesure la performance, on cherche à voir dans quelle mesure divers aspects du système objet de mesure, satisfont à leurs objectifs clés, à en faire une évaluation et à communiquer celle-ci. !

I-2-1- Les axes de mesure

On constate que le concept de performance se désigne au travers de nombreux critères, qui leur permet de répondre à chacune des parties prenantes de la mesure de la performance. Elle s'étend alors à des données telles que: la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain, la technologie, les actionnaires, fournisseurs et autres tiers. Ces axes de mesure sont reliés par des liens de causes à effets. Aussi, il s'agit en effet de mesurer toutes les formes de performance.

Dans son coté (A.FERNANDEZ, 2013), désigne les axes et domaines de mesure de performance suivant :

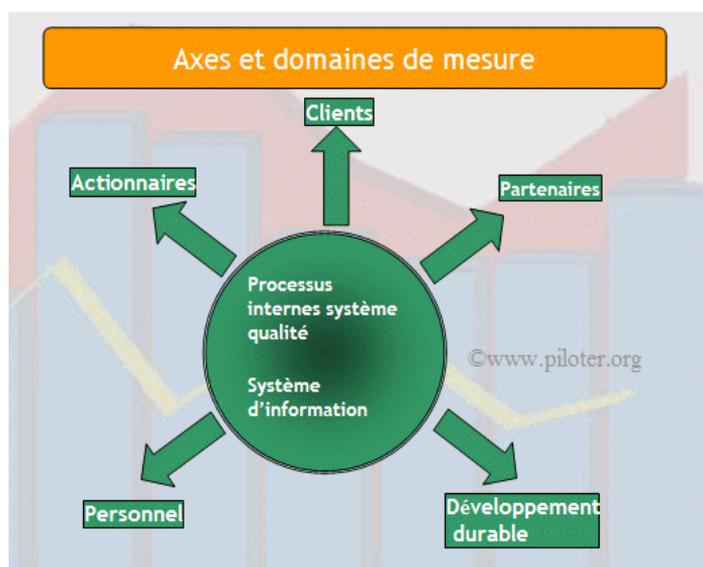
- Axe Client :
- Axe Partenaire :
- Axe Développement durable :
- Axe Personnel :
- Axe Actionnaire :
- Axe Processus internes
- Axe Système d'information

L'auteur schématise ces axes de la manière suivante:

¹⁵¹ H. S. YAYA, [2003] ; La Problématique De La Performance Organisatinnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada, P.4

¹⁵² C. GAUZENTE « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » ; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000,. Université d'Angers, P. 145

Figure n°8 : Les Axes et domaines de mesure de la performance



Source : A. FERNANDEZ© www.Pilotage.org

Cependant, la construction d'un système de mesure n'est pas une mince affaire. En effet, les systèmes de mesure, sont avant tout des représentations et la définition des axes de performance permet une part de subjectivité importante. Présenter généralement de manière qualitative, traduites en grandeurs mesurables ou indicateurs Ses axes se verront affecter chacun, un objectif et feront l'objet d'un suivi des résultats.

Il faut également signaler que remédier aux systèmes de mesure présente des limites. Il convient donc de les exploiter avec beaucoup de prudence. En effet, les critères de performance sont parfois peu compatibles, voire contradictoires. Par conséquent, l'entreprise et le manager doivent savoir les gérer et les concilier. Le but est d'arriver à des éventualités « cumulatives ». « Pour réussir, il faut faire du « et » au lieu du « ou » ou du « un peu des deux ». Il faut par exemple parvenir à décentraliser le maximum de fonctions, tout en centralisant les choses essentielles, ce qui aboutit à de nouveaux choix d'organisation autour de systèmes matriciels et de management transversal »¹⁵³.

¹⁵³ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P. 28

[...] Comme le proposent les auteurs du rapport signé (commission FNEP), en soulignant : « qu'il faut par exemple :

- gérer à la fois le court et le long terme
- allier le qualitatif et le quantitatif, le qualitatif et la réduction des coûts
- concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, les performances locales et globales
- favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité
- donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de l'avenir
- permettre le développement des hommes en assurant la performance économique
- concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement
- innover et éviter l'erreur »¹⁵⁴

I-2-2-La performance est-elle toujours mesurable ?

Pour répondre à ce questionnement, il faut prendre en compte que la difficulté réside du fait de bien répondre à l'enjeu **de la mesure** : Savoir comment identifier quelques indicateurs, qui soient simples, fiables, évalués et partagés avec différentes parties prenantes. Cependant, il faut rester neutre et objectif lors de l'affectation et la détermination de la mesure. Et accepter que la mesure de la performance, admettant une part de subjectivité. Il est donc essentiel d'avoir des indicateurs appréciés par différentes parties prenantes et pouvoir faire un choix en adoptant le "croisement des regards".

A- Le rôle des systèmes de mesure

Les systèmes de mesure jouent un rôle capital dans les dispositifs de pilotage de la performance. Leur rôle très structurant, dans le processus de contrôle, leur permet d'une part de traduire la performance en des termes concrets, « objectifs ». Et d'une part concrétisent et facilitent la communication de ces objectifs.

Il faut savoir également maîtriser les mesures de la performance, puisque cette dernière joue un rôle très important dans la structure de l'organisation en dirigeant l'attention des individus qui la compose. « La performance ne saurait donc se résumer uniquement en termes de coûts. Mais, elle comprend également les éléments de création de valeur »¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Op.Cité P.28

¹⁵⁵ O. SAULPIC, F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] : « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France. P.8

Comme le soulignent également les auteurs : « la mesure de la performance doit non seulement vérifier que les contrats passés avec le management ont été remplis mais aussi, qu'ils ont mobilisé un minimum de ressources (humaines, financières) »¹⁵⁶.

La mesure de performance est un outil d'évaluation et de comparaison. Elle permet de faire le choix et de réduire l'arbitraire et informe le manager et son équipe sur la pertinence des décisions prises. C'est également un moyen de motivation qui permet aux collaborateurs de se surpasser. « Car tout ce qui est mesurable peut être amélioré, surtout si des compensations en découlent ».¹⁵⁷

Mais en réalité comme le souligne (F. GIRAUD, 2008) « il reste néanmoins le but ultime de tout système de mesure de la performance est la conception et la mise en œuvre d'un système de tableau de bord ».¹⁵⁸

I-3. La construction des systèmes de mesure : Un Système De Mesures Stratégiques

La construction des systèmes de mesure est une tâche très difficile pour les managers, car les objectifs qualitatifs poursuivis ne sont pas toujours facile à interpréter. Ils peuvent être discernés différemment selon que l'on est un manager opérationnel ou un stratégique.

Il est important de faire converger les différentes représentations qu'en ont les acteurs de l'entreprise et pouvoir ainsi, clarifier les termes de la performance de cette dernière. Il est également important de préciser qu'un événement qualitatif donné n'est pas toujours facilement appréhendé et interprété par un indicateur. (Puisque lui-même n'est souvent qu'une estimation). Il repose par ailleurs souvent sur des accords, dont la pertinence n'est pas toujours facile à résoudre.

Par ailleurs, la performance de l'entreprise est en relation étroite avec la vision stratégique et avec les objectifs de l'entreprise. Elle peut ainsi se mesurer sous différents angles (performance commerciale, financière, organisationnelle .etc.) tous les indicateurs et ratios de l'analyse financière peuvent être utilisés, et d'autre peuvent être proposés.

¹⁵⁶ A. DRAY, L.VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSEE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D. ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR, [2002] : « La Mesure de La Performance Achats », Ecole Supérieur des Affaires (Réseau I.A.E) Recherche collective DESMA 17, 27, 2002, P.12

¹⁵⁷ Op.Cit P.13

¹⁵⁸ F. GIRAUD [2008], « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO Edition,, (France), 2008

La mesure de la performance de l'entreprise est une démarche de management stratégique et opérationnelle qui identifie des indicateurs en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Le système de mesure de la performance permet d'évaluer la contribution des différentes actions dans la création d'avantages concurrentiels. Et permet également le pilotage de ces actions pour atteindre les objectifs avec efficacité en respectant la politique de l'entreprise. Elle utilise des indicateurs définis en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Des liens étroits existent entre les critères de performance et la stratégie. D'une part, la stratégie précède les critères de performance, d'autre part les critères de performance peuvent à leur tour précéder la stratégie et enfin une situation itérative, enchevêtrer les deux cas précédents. Ces liens entraîneraient des risques qu'il faut éviter. Aussi, il faut veiller à ce qu'une seule partie prenante ne s'approprie pas à son seul profit la définition de la performance reconduite par l'entreprise. Par exemple : pour un hôpital public, la définition de la performance soulève des questions d'éthique par conséquent de stratégie nationale. Alors que pour un hôpital privé qui s'intéresse qu'au résultat financier, les composantes de la définition de la performance se focaliseront sur des opérations coûteuses.

Ainsi, comme le souligne les auteurs dans leur ouvrage « les nouvelles approches de la mesure de performance sont unanimes sur la nécessité de choisir des indicateurs plus en phase avec la stratégie de l'entreprise. Ce point est directement lié à la démarche de modélisation de la performance. En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles »¹⁵⁹.

Pour conclure et avoir une idée globale du concept de la performance et comment la mesurer, nous nous sommes inspirés de cet encadré que nous avons repris intégralement et bien sûr fidèlement à ses auteurs (La commission la FNEP).

¹⁵⁹ F. GIRAUD , O. SAULPIC , G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. BESCOS[], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », © Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, P.96

- **RECOMMANDATIONS DE LA MISSION FNEP**

- La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.
- Les critères de performance sont de plus en plus nombreux et dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes. C'est désormais la culture de l'entreprise qui domine la définition de la performance et ce, devant la culture du pays. La performance est plus un dépassement, un mouvement qui s'observe par comparaison, qu'un accomplissement tel que la fourniture d'un produit ou d'un service.
- L'entreprise doit à la fois arbitrer entre les ressources et les objectifs de qualité, de délai et de coût. La performance naît de sa capacité à exercer des choix cumulatifs plutôt que des compromis.
- Définir la performance relève d'un choix stratégique, car le seul choix d'un critère influe sur la performance.
- Face à ces enjeux et contraintes, l'entreprise durable doit se positionner sur ce qu'elle veut être, dans un contexte donné. La performance est construite sur la confiance, c'est une promesse de résultats futurs.
- Une fois la performance bien définie, c'est-à-dire le but à atteindre clairement identifié, les managers doivent agir efficacement pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.

Source : La Commission la FNEP¹⁶⁰

¹⁶⁰ La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P. 42

SECTION II- MESURE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE PAR LES TABLEAUX DE BORD

En utilisant les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et comptabilité analytique), on évalue la performance par rapport aux seuls résultats financiers de l'entreprise. Cette conception était imparfaite parce qu'elle n'évaluait que les performances passées. Dans le souci d'évaluer les performances présentes et futures de l'entreprise, de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance sont apparues. Les plus courantes utilisent les notions de stratégie, tels que : la gestion par les activités ou le contrôle de gestion. D'autres nouvelles approches: méthodes l'ABC¹⁶¹, l'ABM¹⁶², « Target costing¹⁶³ », le modèle SCOR, la méthode ECOGRAI, chaîne de valeur, le benchmarking et bien évidemment **les tableaux de bord**.

Un tableau de bord est un outil essentiel à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Ceci se fait à travers l'évaluation de son organisation selon certains indicateurs de performance. L'évaluation de l'entreprise permet aussi aux parties prenantes de l'entreprise de prendre des décisions (II-1).

Au sein des entreprises, l'analyse de rapports est favorable à l'instauration d'indicateurs de performance pertinents. Ces derniers permettent de juger de la stratégie marketing à mettre en place. L'indicateur de performance, sert à évaluer la performance d'une activité ou d'une ressource par rapport aux objectifs fixés. L'ensemble de ces indicateurs constituent le tableau de bord de gestion de l'entreprise.

Pour (M. R. BEAUDRY, 2012), « un système d'indicateurs ou tableau de bord est un concentré d'informations significatives pour la personne qui le consulte et pilote les processus »¹⁶⁴ (II-2). Et ce tableau de bord se composera seulement ***de ce qui est nécessaire de savoir (d'informations pertinentes)***. Pour répondre à une telle demande, une nécessité de concevoir un système d'information performant est inévitable (II-3).

¹⁶¹ ABC, signifie Activity Based Coasting. C'est un outil d'analyse des coûts par activité.

¹⁶² ABM Activity Based Management La méthode ABM analyse les différents coûts résultants d'une mesure

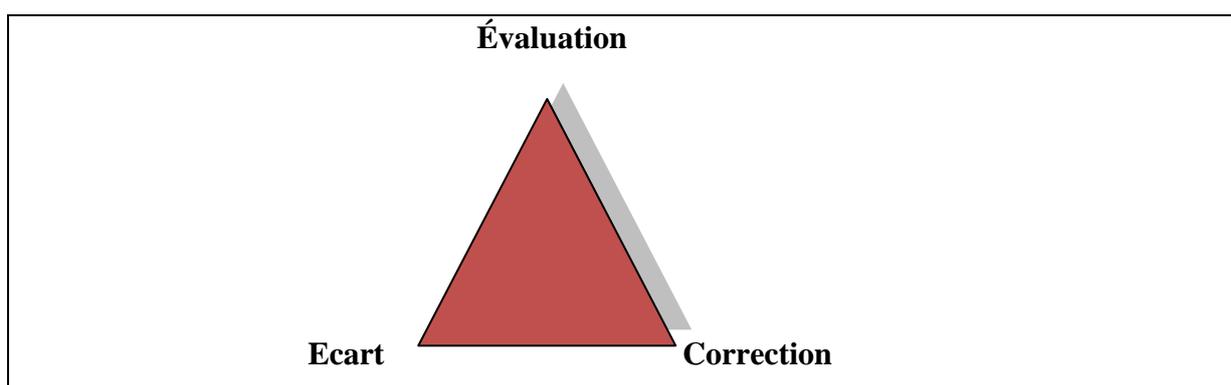
¹⁶³ La méthode du cout cible (target. Costing)

¹⁶⁴ « Indicateur de pilotage », formation sur internet Paru sur le site Simexperts.com, Paru le 12 Déc 2012, P.7

II-1-L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance d'une entreprise ; c'est la mesure qui permet de constater si une activité ou un fonctionnement au sein de cette entreprise est performant ou pas, pour pouvoir déterminer quelles sont les actions de correction et d'amélioration à entreprendre. La notion d'évaluation est parmi les éléments déclencheurs de la boucle du pilotage. Sans mesure, cette boucle ne peut se réaliser.

Figure n°9 : Le triptyque du pilotage



Source : (Autissier & Delaye, 2008)¹⁶⁵

L'idée même d'évaluation de l'entreprise s'alimente du principe d'optimisation de la performance de l'entreprise dans une approche de management. Pour Peter Drucker, le management concerne tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats. Pour cela, le management doit planifier, organiser et contrôler l'activité de l'entreprise.

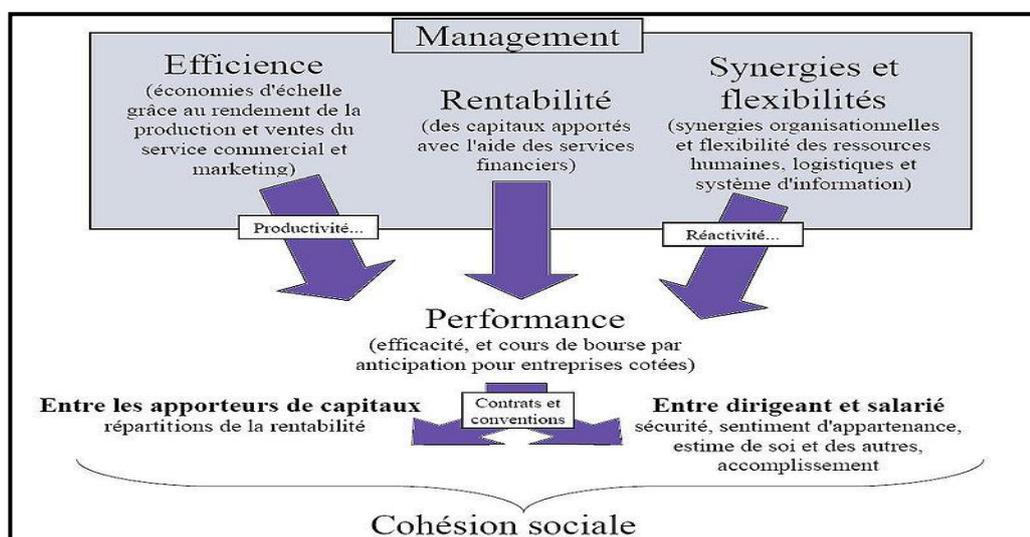
Pour manager la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation, qui se décline comme suit :

- **A long terme**, l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme.
- **A court terme**, l'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de l'entreprise.
- A ce stade, les deux niveaux précédents sont complémentaires et doivent être cohérents pour éviter tout dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

¹⁶⁵ AUTISSIER . D & V. DELAYE,[2008] ; « Mesurer la performance du système d'information », : Ed Les baromètres de la performance, 2008, P.

Cette performance de l'entreprise doit se plier au principe de répartition. Cette dernière a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale, comme c'est indiqué dans la figure suivante:

Figure n°10: répartition de la performance de l'entreprise



Source¹⁶⁶ :

Comme il est mentionné par (D. BESSIRE, 2006), « la mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective ». C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont élaborés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation de la performance »¹⁶⁷. Cette mesure permet d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise et de suivre l'évolution des écarts, afin de prendre les décisions au moment voulu. Nous considérerons qu'un système de mesure est pertinent lorsqu'il apporte au manager une information de gestion cohérente avec les exigences du pilotage de son activité.

¹⁶⁶ Th. VERVISCH EXPERTOM [2008] ; « performance de l'entreprise », Inspiré de "Stratégie" Paru le 07 Avril 2008

¹⁶⁷ D. BESSIRE, [2006] ; « Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes », in Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile, sld Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 54-65. Cite par (F. RASOLOFO-DISTLER, [2010] : « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule ” Méthode Ovar ” Et ” Balanced Scorecard ”. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France May 2010, P.4)

II-2 Indicateurs et l'analyse de la performance :

Les indicateurs de performance permettent aux dirigeants de contrôler et de vérifier les activités clés de l'entreprise. Ils permettent également, d'anticiper et de prévenir les problèmes, et continuellement améliorer le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement.

Aussi, pour (M. BOUTRY, 2013); « le choix des indicateurs constitue une instrumentation et une quantification, des objectifs pour rendre la mise sous contrôle (au sens de la gestion) efficace. Le choix des indicateurs va donc comprendre deux phases successives:

- ✓ une clarification du système d'objectifs
- ✓ l'instrumentation à proprement parler de ce système d'objectifs à travers des données quantifiables »¹⁶⁸.

C'est ainsi que nous situons la performance au cœur de la problématique de l'entreprise.

II-2-1- Quels indicateurs de pilotage de la performance ?

Les indicateurs de pilotage concernent les informations essentiellement signifiantes qui ont un sens immédiat pour son observateur ou son auditeur et qui permettent d'anticiper les événements et d'alerter les responsables à temps.

Un tableau de bord ne retient que les indicateurs essentiels au pilotage. Ces derniers doivent permettre au manager de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise, et savoir quelles actions il doit entreprendre pour atteindre ses objectifs fixés au préalable. Ainsi, (P. Voyer, 2002) définit le tableau de bord de gestion comme « une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail »¹⁶⁹.

¹⁶⁸ M. BOUTRY, [2013] « Construction d'Indicateurs », Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, Publisher on 18 mars 2013, P.4

¹⁶⁹ P. VOYER, [2002] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance ». Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, p. 39

A- Quel indicateur de performance ?

Pour (LEDAIN & NDAO 1997), « un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹⁷⁰.

Alors que pour (S. MASANOVIC, 2010) « les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) »¹⁷¹.

La pluralité du terme indicateur de performance est bien indiquée dans « l'étude des auteurs (ALLOUCHE, CHARPENTIER & GUILLOT, 2003) qui fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature: cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, turnover. Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe »¹⁷².

Un indicateur peut être soit qualitatif soit quantitatif. En général, on identifie un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable. Cependant, certaines informations ont plus de valeur quand elles sont de types qualitatifs. (M. R. BEAUDRY, 2012) déclare qu'un indicateur de performance « est un événement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon quantitative ou qualitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à examen au regard d'objectifs stratégiques. »¹⁷³ []. Il ajouta à sa définition que « ces stratégies sont donc liées à la vision que s'est donnée l'entreprise; cette vision étant elle-même liée à la mission de l'organisation. »¹⁷⁴. Il a également précisé qu'on utilise certains indicateurs pour mesurer l'impact du processus sur

¹⁷⁰ (LEDAIN & NDAO 1997). Cite par (Sh . MIRDAMADI.[2014] « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM, 2014. French. P.8

¹⁷¹S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, P.3

¹⁷² ALLOUCHE, J., CHARPENTIER. M. & C. GUILLOT [2003], « Performances de l'entreprise et GRH, Entreprise et Personnel », n° 238. (Cité par GILBERT, M. CHARPENTIER, [2005] , « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR 2004-05, P. 3)

¹⁷³ M. R. BEAUDRY, [2012] « Indicateur de Pilotage », formation sur internet Paru sur le site Simexperts.com, Paru le 12 Déc 2012, P.1

¹⁷⁴ Op.Cité P.6

l'activité globale de l'entreprise et réciproquement. Ces indicateurs de performance déterminent les mesures qui identifient la performance de l'activité ou du processus en ayant à leurs disponibilités des opportunités d'atteindre leurs objectifs.

Aussi, les indicateurs de performance sont déterminés du haut de la hiérarchie conjointement avec les objectifs stratégiques préalablement déterminés par les managers, aux ressources et aux processus de l'entreprise. Les indicateurs de performance sont liés à la rentabilité, à la vente et la profitabilité de l'entreprise ou de l'organisation. Ils portent essentiellement sur des aspects tels que: les coûts, la qualité, le temps et également à l'environnement.

De son côté (N. BERLAND ; 2009), présente les indicateurs de performance d'une manière très explicite. Il fait ressortir leurs rôles dans le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise en soulignant que: « le tableau de bord est donc un ensemble d'indicateurs mais pas n'importe quels indicateurs :

- Ils doivent mesurer des états et des évolutions.
- Ils servent à piloter un système

Ces indicateurs doivent permettre d'agir dans un cadre temporel en lien avec les obligations du manager¹⁷⁵.

Il est toutefois très important que ces indicateurs soient liés « **aux variables d'action** ». Quel est donc le rôle des variables d'action dans l'analyse des performances au sein de l'entreprise ? Comment doit-on alors, relier les indicateurs de performance et le tableau de bord au sein de l'entreprise ?

L'identification des variables d'actions et les rattacher à des facteurs de performance permettra la constitution d'indicateurs de performance. Ces derniers permettront à leur tour la création d'un tableau de bord précis qui doit comporter un nombre réduit d'indicateurs, assurant une perception adaptée du contexte (5 à 10 indicateurs). Et ce tableau de bord se composera seulement **de ce qui est nécessaire de savoir (d'informations pertinent)**. Comme le souligne (M. H. MILLIE-TIMBAL, 2010), « de ne retenir que ceux qui sont indispensables à la prise de décision et ceux-là uniquement. »¹⁷⁶

¹⁷⁵N. BERLAND [2009] ; « Mesurer et piloter la performance » ; paru dans site : e-book, www.management.free.fr. P.114

¹⁷⁶M. H. MILLIE-TIMBAL, [2010] ; « Élaborer des tableaux de bord utiles », Ed. GERESO, Le Mans, P. 23,

C'est également de ce principe que (A. FERNANDEZ, 2013) avance que « la devise du concepteur: la pertinence de l'information est de très loin bien plus importante que la quantité de données mises à disposition »¹⁷⁷.

Toutefois, *un indicateur doit être intelligent*, donc il doit être **SMART**:

S > Spécifique ou significatif, bien décrit, compréhensible par les opérateurs.

M > Mesurable, quantifiable en quantité ou en qualité.

A > Atteignable ou acceptables par le ou les utilisateurs

R > Raisonnable ou responsable, ce dernier doit être identifié.

T > Temporel, l'indicateur doit être fixé dans le temps, donne une date butoir pour

Aussi, un tableau de bord bien conçu se compose d'indicateurs structurés (de performance), qui aident le décideur dans la prise de décision, en essayant de répondre aux trois questions essentielles suivantes (Quoi? Pourquoi? Comment?).

A- Les indicateurs clés de performance (KPI) appropriés pour une entreprise :

Les indicateurs clés de performance (ICP), ou en anglais Key Performance Indicators (KPI), sont des indicateurs mesurables d'aide décisionnelle. Ces mesures permettant à leurs utilisateurs, de déceler les progrès et les points faibles de l'entreprise.

D'après [Coquet, 2009] ; les indicateurs clé de performance (KPIs) sont des chiffres qui sont censés faire passer de manière succincte un maximum d'informations.

Aussi, un indicateur clé de performance bien défini :

- est présenté de façon claire,
- représente un ensemble concis d'informations,
- définit des attentes et
- conduit à l'optimisation

On peut identifier deux types de KPI :

• **Indicateurs de leviers d'action (« leading indicators ») ou indicateurs déterminants le résultat** : Ces indicateurs permettent d'agir réellement pour atteindre le résultat escompté. Ces derniers sont en général difficiles à déterminer.

¹⁷⁷ A. FERNANDEZ, [2013], « L'essentiel du tableau de bord », Ed. EYROLLES, le Site www.organiser.org; ©copyright 1998 -2016

• **Indicateurs de résultat** (« *lagging indicators* »): Ce sont en général des mesures financières de résultat. Ils sont tournés vers le passé. C'est ce type d'indicateurs qui est le plus usuel.

Pour évaluer le progrès d'une entreprise, il faut engager les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre de priorité. Et faire concourir (participé) tous les services de l'entreprise dans la définition des KPI. Ces derniers sont obtenus des systèmes d'information de l'entreprise et dépendent de données ciblées provenant de tous ces services. Ainsi « l'indicateur de performance clés permet de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel. De ce fait, il est considéré comme un moyen/ d'évaluer la performance, de réaliser un diagnostic, de communiquer, d'informer, de motiver et de progresser en permanence... »¹⁷⁸;

Lorsque les entreprises décident de choisir leurs indicateurs clés de performance (KPI), elles doivent suivre une méthodologie claire telle que (BSC, GIMSI, SKANDIA...). Malheureusement certaines de ces entreprises non seulement ne suivent aucune méthodologie, mais commettent des erreurs qui peuvent finalement rendre ces indicateurs clés de performances non pertinentes et inutiles.

Aussi, parmi **les erreurs à ne pas** commettre lorsqu'on veut mettre en place des indicateurs clés de performance, nous avons :

➤ il ne faut surtout pas **mesurer tout ce qui est facile à mesurer et ce que tout le monde mesure. Il faut éviter de ne pas relier les indicateurs clés de performance à la stratégie de l'entreprise.**

A. FERNANDEZ proposa ainsi 5 recommandations pour choisir un indicateur de performance clé KPI, on soulignant que :

- « Un indicateur de performance clé est nécessairement associé à un objectif précis.
- Un indicateur entraîne toujours une décision.
- Un indicateur de performance clé n'est jamais muet.
- Un bon indicateur de performance clé est simple de nature !
- Un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise »¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Paru dans le Site (ndicateurs-Performance.fr©)

¹⁷⁹ A. FERNANDEZ, « Choisir un indicateur de performance clé KP I » Paru sur le Site www.organiser.org;
©copyright 1998 -2016

De son côté Monsieur Jim. Brown* « prévoit que le nombre de sociétés utilisant des systèmes d'indicateurs de performance clés augmentera lorsque davantage de produits de veille stratégique seront disponibles ». [] Il déclare que « vouloir gérer les indicateurs de performance clés sans le recours à l'automatisation est une utopie, déclare-t-il. Si les renseignements ne sont pas disponibles dans un format utilisable, il est impossible de les gérer. »¹⁸⁰

II-3-L'information comme source de performance : La nécessité de système d'information performant :

Le choix de la démarche stratégique en entreprise est une question très importante. Chaque fois que son système de contrôle de gestion est devenu opérationnel, le succès en a été lié à l'attitude intelligente et réaliste du contrôleur de gestion, qui a su s'adapter aux conditions particulières du système en question.

Le contrôleur de gestion joue un rôle important dans la conception, l'utilisation et l'évolution du système d'information de l'entreprise. Il lui offre l'opportunité d'exploiter ces informations pour les prises des décisions stratégiques et opérationnelles

Le système d'information est un enjeu capital dans l'organisation efficace de la fonction contrôle de gestion au sein de l'entreprise. En effet, grâce à un ensemble de données appropriées le SI, permet de mesurer les différents niveaux de performance d'une entreprise ou d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives.

Aussi, déployer la stratégie de l'entreprise exige d'elle un système d'information décisionnel cohérent. La réponse à cette problématique, justifie le rôle crucial joué aujourd'hui par le système d'information dans la construction et l'utilisation de tableaux de bord performants.

Le système d'information (S.I.) se définit comme un « système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision ». (Alter et al., 1985) . Pour (PEAUCELLE, 1997), « un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière

¹⁸⁰ BAYLES, F [2006] ; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », ©2014 Microsoft Corporation. Article publié le 12 juillet 2006 (Fred Bayles est un rédacteur indépendant de Boston ayant autrefois travaillé comme correspondant national pour l'Associated Press et USA TODAY).

*Jim Brown, vice-président d'Aberdeen Group, spécialiste dans les tests de performances sectoriels pour le développement de produits

dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger »¹⁸¹.

A l'origine, le SI, se base sur l'informatique, mais ses pratiques et ses enjeux, dépassent le seul domaine technique de ce dernier. Les SI convoitent à l'informatisation des systèmes, ces pratiques se traduisent, d'une part en termes de projets d'informatisation, de pilotage des SI et de connaissance de l'environnement informatique et, d'autre part, au travers des référentiels méthodologiques.

Ainsi, le SI traite de l'utilisation et de l'installation de la technologie informatique pour la réalisation des activités d'une organisation ou en entreprise. C'est une fonction à part entière qui est en charge de la stratégie des systèmes d'information du déploiement et de l'exploitation du système d'information.¹⁸²

La conception d'un tel système permet de concevoir un système d'information de gestion capable d'alimenter le processus de prise de décision des équipes dirigeantes. Quel rôle joue le système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord ?

II-3-1-Le rôle du système d'information dans le pilotage par les tableaux de bord :

Le tableau de bord de pilotage mise principalement sur la *qualité de l'information et non sur la quantité*. En effet, il doit afficher les résultats significatifs, les écarts et les tendances. Il doit pouvoir fournir à son utilisateur un modèle cohérent en regroupant les indicateurs de façon compréhensible, évocatrice et attrayante, pour en faciliter la visualisation pour éclairer son imagination et l'interprétation de l'information.

Cependant, le pilotage se distingue du contrôle de gestion. Puisque « la démarche de pilotage fait le lien entre stratégie et action, dans le cadre d'une structure organisationnelle donnée et s'appuie sur un ensemble de systèmes tels que les plans, les budgets, les tableaux de bord et indicateurs.. »¹⁸³

¹⁸¹ MARSAL. C & D. TRAVAILLÉ [2006]. « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » Cahier du FARGO n° 1060901, Septembre 2006, P.2

¹⁸² AUTISSIER .D & V. DELAYE [2008]; « Mesurer la performance du système d'information », Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2008, P.48

¹⁸³ MARSAL. C & D. TRAVAILLÉ [2006]. « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » Cahier du FARGO n° 1060901, Septembre 2006, P.2

Que ce soit le système d'information ou bien le système de tableaux de bord, ils visent tous les deux à donner un sens à la démarche organisée. Le système de tableaux bord, comme moyen d'incorporation des actions internes et externes, en cohérence avec les variables de l'environnement. Alors que le système d'information procure, stocke, traite et transmet les informations qui réalisent la cohérence organisationnelle, par des représentations communes, et en créant un savoir collectif. La combinaison de ces deux systèmes, constituent la grande partie du capital organisationnel.

L'importance du (SI) est bien démontrée, par (A. FERNANDEZ, 2013) dans sa définition suivante : « Le système d'information, est devenu le pivot de toutes entreprises. Il ne s'agit plus de se focaliser sur les traitements sensés rationaliser les procédures de l'entreprise. Aujourd'hui, l'enjeu est à deux niveaux :

- la capacité de mettre en place des processus originaux
- la mise à disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise »¹⁸⁴

Dans quelle mesure le système d'information peut-il se rapprocher, dans le système de pilotage par les tableaux de bord?

Pour répondre à se questionnement, il est important dans un premier temps, que ce soit le système d'information ou bien le système tableau de bord, de disposer d'informations pertinentes et cohérentes pour permettre aux responsables des différentes unités au sein d'une organisation de prendre des décisions se rattachant à leurs unités. Dans un deuxième temps, il faudra identifier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui sont susceptibles de favoriser l'obtention d'un système de tableaux de bord efficace.

Une réalité à constater est que le système d'information est de plus en plus «concerné » par les besoins du pilotage. Dans le même temps, la performance du pilotage par les tableaux de bord est de plus en plus tributaire des outils systèmes d'information.

A ce propos l'auteur montre l'importance de l'informatisation dan la constitution des indicateurs de performance et par conséquence ; les tableaux de bord, on soulignant que « Vouloir gérer les indicateurs de performance clés sans le recours à l'automatisation est une

¹⁸⁴ A. FERNANDEZ, « Mesure de la performance globale des entreprises », sur le site www.pilote.org,
©copyright 1998 -2016

utopie, déclare-t-il. Si les renseignements ne sont pas disponibles dans un format utilisable, il est impossible de les gérer. »¹⁸⁵

II-3-2- L'informatique décisionnelle : Business intelligence

Pour mieux comprendre les concepts inhérents aux systèmes d'informations décisionnels (SID), nous allons essayer de présenter très brièvement une des composantes de la chaîne décisionnelle, à savoir ; l'informatique décisionnelle et son architecture.

Cette présentation s'est faite dans le but d'introduire la méthode GIMSI dans la conception des tableaux de bord comme outil d'aide à la décision

Pour la conception des tableaux de bord, la méthode GIMSI, favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et des techniques de la BI (Business intelligence).

A-Présentation de l'informatique décisionnelle :

L'informatique décisionnelle ou la BI (Business intelligence) est appelée également « le décisionnel ». Il se définit « par l'ensemble des moyens, outils et méthodes qui supportent le processus de collecte, consolidation, analyse et restitution des informations »¹⁸⁶.

La BI s'adresse à la DG et aux métiers de l'entreprise ou de l'organisation. C'est un outil qui permet l'exploitation des données de l'entreprise dans le but de faciliter la prise de décision pour les décideurs. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des différentes activités de l'entreprise et de son environnement. Ceci dans le but d'assurer leur compréhension actuel et l'anticipation des actions pour un mieux piloté leur l'entreprise.

Les outils décisionnels sont appuyés sur l'exploitation d'un système d'information décisionnel. La BI présente les données transitant par ce système et alimenté grâce à l'extraction de données de production diverses, pour être utilisés dans la prise de décision.

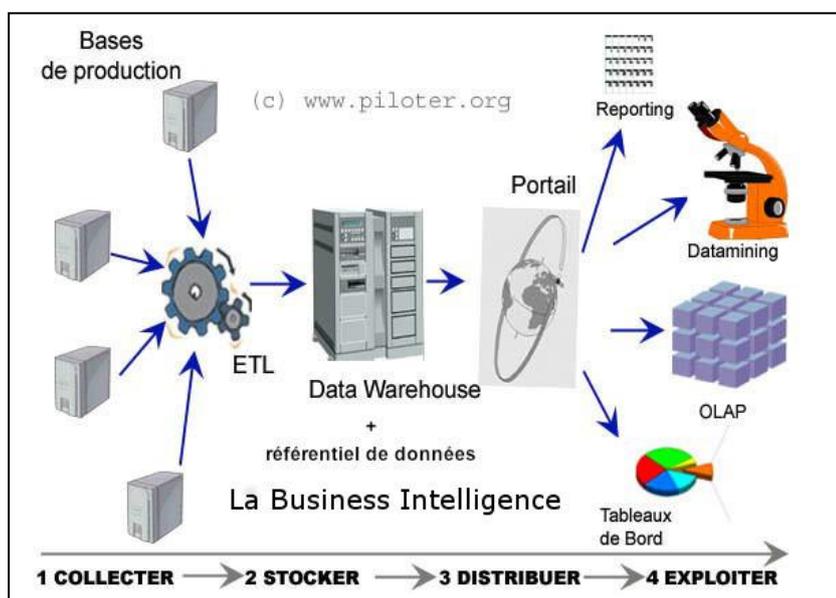
¹⁸⁵ F. BAYLES ; Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Paru dans le site (Microsoft SQL Server), Publié le : 12 juillet 2006

¹⁸⁶ . DUVERNEUIL, B [2009] ; « BUSINESS INTELIGENCE : Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations française », Ed. CIGREF, Octobre 2009, P.9

B- Architecture décisionnelle :

L'architecture de la BI est en relation avec l'organisation de l'entreprise et ses différents métiers. En renforçant le rôle du directeur du système d'information DSI par rapport à la performance globale de l'entreprise, elle assure ainsi une amélioration constante de la performance à tous les niveaux de l'entreprise (départements, activités, métiers et fonctions). C'est aussi, l'ensemble d'outils (logiciels, progiciels ou matériels) reliés entre eux, pour assurer le fonctionnement de la chaîne de traitement de l'information afin de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Les composants de la chaîne décisionnelle sont illustrés dans la figure désignant l'architecture de la BI et ses phases du processus de la chaîne décisionnelle comme suite:

Figure n° 11 l'architecture de la BI



Source : A. FERNANDEZ.

Les 4 phases du processus de Business Intelligence, de la donnée à l'information présentées avec ces étapes par l'auteur comme suit ¹⁸⁷

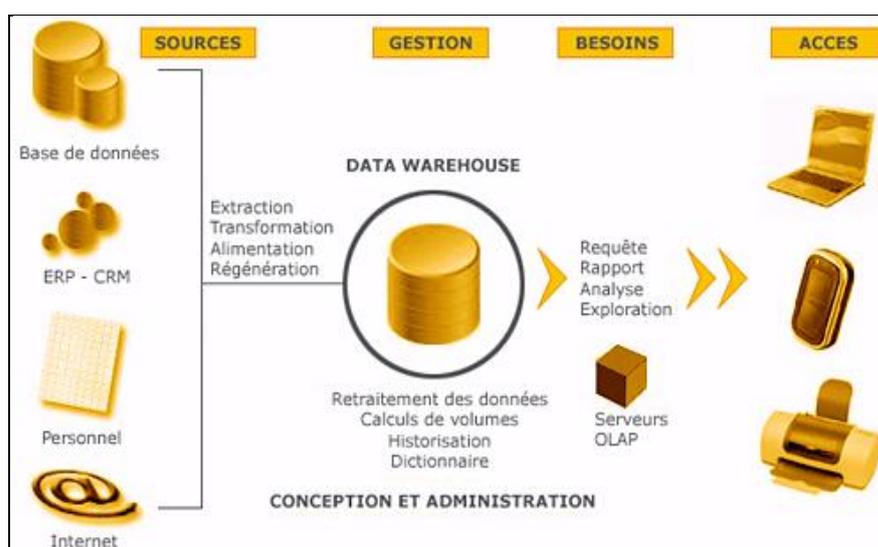
- **1- Collecter** : nettoyer et consolider les données, extraire les données des systèmes de production et les adapter à un usage décisionnel.
- **2- Stocker** : Centraliser les données structurées et traitées afin qu'elles soient disponibles pour un usage décisionnel.
- **3- Distribuer** : Ou plutôt faciliter l'accessibilité des informations selon les fonctions et les types d'utilisation.
- **4- Exploiter** : ou comment assister du mieux possible l'utilisateur afin qu'il puisse extraire la substance de l'information des données stockées à cet usage.

¹⁸⁷ A. FERNANDEZ, « Business Intelligence », paru sur le site www.pilote.Org, © copyright 1998-2016

Dans l'architecture BI, le Data warehouse, représente l'emplacement de stockage des données utilisées par le système pour analyser les informations consolidées dans une base de données unique. Ces informations aident à la prise de décision dans l'entreprise. Le Data warehouse est défini comme « l'ensemble des données historiques, nettoyées, valides, complètes et cohérentes d'une entreprise. Organisées de tel façon à ce que des non informaticiens puissent en comprendre la structure et l'exploiter, sans l'intervention d'un informaticien »¹⁸⁸. Ainsi, il désigne également, l'entrepôt de données décisionnelles, là où des informations provenant de base de données opérationnelles sont collecter, journaliser et stocke. Il fournir ainsi un socle d'aide à la décision en entreprise.

Nous présentons un exemple d'architecture d'environnement décisionnel dans la figure suivante :

Figure n°12: Architecture d'un environnement décisionnel



Source : S. GABORY¹⁸⁹

Dans la phase d'alimentation, les données sont extraites, transformées et chargées au moyen d'outils ETL (Extraction, Transformation, Loading) Pour admettre leur analyse interactive et rapide, les données d'un entrepôt sont ensuite représentées de manière multidimensionnelle sous forme de cubes de données et analysées par des serveurs OLAP (On-Line Analytical Processing).

¹⁸⁸ Y. GRIM, « Penser en BI », paru sur le site <http://www.developpez>, Copyright © 2000-2016

¹⁸⁹ S. GABORY, Paru sur le site : (www.quadra.informatique) Paru SD

SECTION III- PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PAR LES TABLEAUX DE BORD

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.

Aussi, pour pouvoir réaliser le pilotage de ces systèmes, et assurer une cohérence globale du système décisionnel, les managers doivent avoir à leurs dispositions un système d'objectifs cohérent à tous les niveaux décisionnels, qui leur permettra d'atteindre la performance globale désirée

III-1- Le Système de Pilotage d'une entreprise :

Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé¹⁹⁰. Le pilotage de l'entreprise, c'est déployer sa stratégie en actions opérationnelles et de capitaliser les résultats. Il doit reposer essentiellement sur une gestion fiable et sur des indicateurs pertinents. Aussi, le rôle du contrôle de gestion doit répondre à certains objectifs. D'un côté il doit, comprendre si les objectifs poursuivis par l'entreprise sont atteints. Dans un autre côté, savoir si l'entreprise a orienté l'action vers l'amélioration des performances, pour être efficace.

Piloter au niveau du contrôle stratégique, signifier le suivi des hypothèses et de sa mise en œuvre. Au niveau du contrôle de gestion cela signifie le suivi, l'anticipation et l'engagement d'actions correctives. En dernière position, le contrôle opérationnel ou des tâches /d'exécution signifie le suivi du déroulement par exception.

Pour (Ph. LORINO, 1998): « piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante »¹⁹¹ (Ph. LORINO, 2004) ajoute également que « le

¹⁹⁰ PEGUIRON. F & O. THIERY [2005] ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d'un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005, P.1

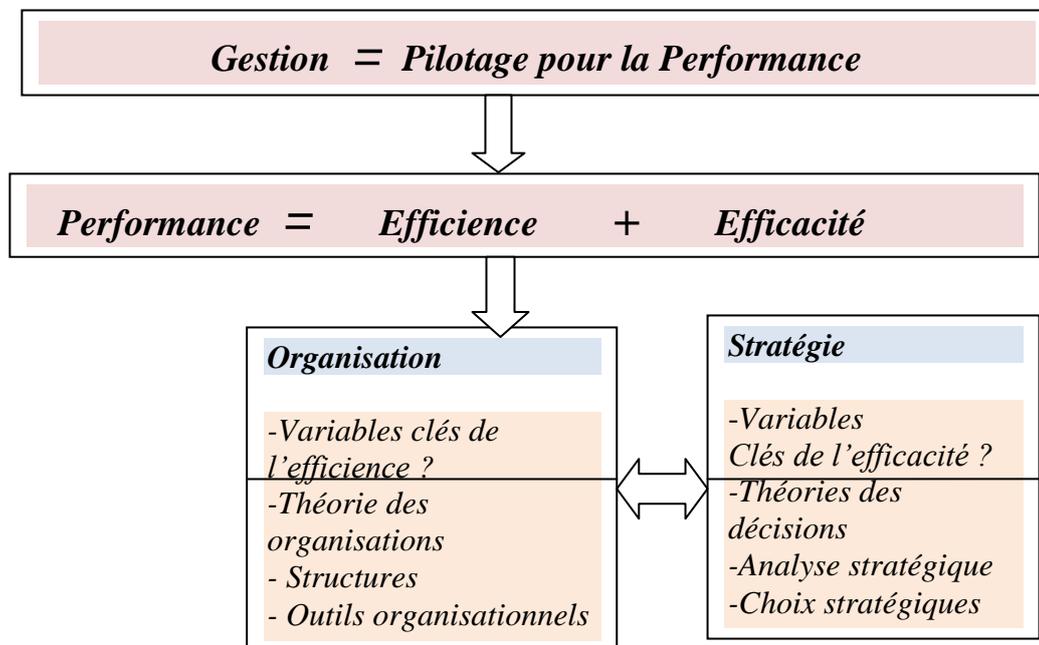
¹⁹¹ P. LORINO [1998] ; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998,

pilotage consiste à déployer la stratégie en règles d’actions opérationnelles et à capitaliser les enseignements de l’action pour en enrichir la réflexion sur les objectifs et les méthodes »¹⁹².

Le système de pilotage est défini comme étant « l’agrégation d’indicateurs qui permet de dégager l’information nécessaire à la prise de décision »¹⁹³. La mise en œuvre d’un système de pilotage s’appréhende par une amélioration collective, qui se traduit à son tour par une évaluation des performances et une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent.

Toutefois, Il existe une interdépendance des domaines et des variables au sein de l’entreprise. Cette interdépendance peut être démontrée dans la figure suivante:

Figure n 13: L’interdépendance des variables et des domaines au sein de l’entreprise



Source (J-L. CHARRON; S.SÉPARI & F. BERTRAND, 2014).¹⁹⁴:

¹⁹² Ph. LORINO, [2004] ; « Méthodes et pratiques de la performance » ; Edition d’Organisation, Cite par (S. ANDRE [2006] ; « Evaluation de synthèse de la performance environnementale pour des sites industriels : Cas des sites des entités de la société TOTAL » ; Cahier du LAMSADE 241, sept 2006, P.4)

¹⁹³ FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; [2005] ; « BILAN SOCIAL ET TABLEAUX DE BORD: des outils de pilotage au service des ressources humaines », COLLECTION «Les diagnostics de l’emploi territorial», Hors série n° 9, Déc 2005

¹⁹⁴ J-L. CHARRON; S.SÉPARI & F. BERTRAND, [2014]. « Mangement : Manuel et Application » ; Ed. DUNOD, 2014, P.23

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité. C'est un concept très important à prendre en compte et sa problématique l'est tout autant. En effet, comment évaluer la performance globale d'une entreprise? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation? Peut-on réellement tout mesurer? Tous ces paramètres montrent bien que la performance est donc fortement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition du manager et son équipe, un nombre réduit d'indicateurs de performance, rassemblés souvent dans un tableau de bord, qui leur permettra la prise de décisions stratégiques.

Aussi, plusieurs définitions sont apportées par des spécialistes en sciences de gestion, montrant ce lien fort qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage.

III-2-Le Lien Entre Le Système De Pilotage Et Les Tableaux De Bord :

(N. BERLAND, 2009), a jugé que: « la construction *d'un système de pilotage* relève davantage d'une capacité à gérer (et à accepter) l'ambiguïté en gestion que de la recherche d'une solution uniquement technique et technologique. Il est d'ailleurs assez logique de penser que si de « bons indicateurs » existaient par nature, il y a sans doute déjà quelques années qu'ils auraient été identifiés. La gestion n'est en effet pas une discipline née d'hier.»¹⁹⁵

Ainsi, (PANSARD. J. F. & M. RIVET), souligne à ce propos que : « la phase post-acquisition est généralement l'occasion de repenser le système de pilotage de l'entreprise ». ¹⁹⁶

Dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme établie. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

« Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". »

Car, il ne s'agit plus de fabriquer, de créer et de produire selon un référentiel préétabli et de s'arrêter là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle se révèle dans toutes ses activités. Ainsi « les tableaux de bord sont des outils utiles à la mise en œuvre d'une démarche de pilotage. Ils doivent former un ensemble adapté aux besoins de chacun et cohérent dans son orientation générale et dans son contenu, fournissant un langage

¹⁹⁵ N. BERLAND, « mesurer et pilotage la performance » ; e-book, www.management.free.fr, 2009 P.131

¹⁹⁶ PANSARD J-F & M. RIVET, « Comment mettre en place un Système de Mesures Stratégiques », sur le Site PANSARD&ASSOCES, SD

commun de gestion aux différents acteurs de la collectivité.... [] Il ajoute également à ce propos que « le tableau de bord est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives »¹⁹⁷.

Cette nouvelle logique signifie, adapter le système de tableau de bord aux exigences actuelles est construire un vrai système de pilotage... Aussi, lors de la construction du tableau de bord, on doit prendre en compte cette nouvelle donnée propre et spécifique du rôle de chacun et de ses préoccupations pour devenir un collaborant personnalisé. Et faire intervenir la notion d'informatique décisionnelle lors de la conception du système de pilotage.

Ainsi (R. AÏM, 2011) souligne que « l'assistance au pilotage constitue ainsi l'essentiel de la fonction d'un tableau de bord. En asseyant la pensée du gestionnaire sur des bases rationnelles et en stimulant chez lui la réflexion, il guide la prise de décision »¹⁹⁸.

La définition de (L. AUBUT-LUSSIÈRE ; 2013), démontre bien le lien qui existe entre le tableau de bord et le système de pilotage. En soulignant qu'un « tableau de bord ce n'est finalement qu'un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique »¹⁹⁹.

III-3- L'utilité et les niveaux de pilotage d'un tableau de bord dans l'entreprise : Tableau de bord pour qui ?

Comme on l'a vu dans (le chapitre précédent) le tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires. Ces finalités et les objectifs assignés au tableau de bord sont conduits par son ou ses utilisateurs, en fonction des enjeux, des finalités et des objectifs de l'entité ciblées.

Ces tableaux de bord sont certes des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d'aide à la décision et de pilotage de performance. (F. ELLUL 2003) souligne que « trop souvent, le tableau de bord est utilisé comme un compte rendu d'activité, permettant de suivre et d'assurer une gestion en continu, afin de vérifier notamment la conformité des

¹⁹⁷ A. FERNANDEZ, « Le système de pilotage de l'entreprise », www.pilote.org, ©copyright 1998-2016

¹⁹⁸ R. AÏM, [2011]. « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. AFNOR, p. XVIII

¹⁹⁹ L. AUBUT-LUSSIÈRE [2013], « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier, P.10

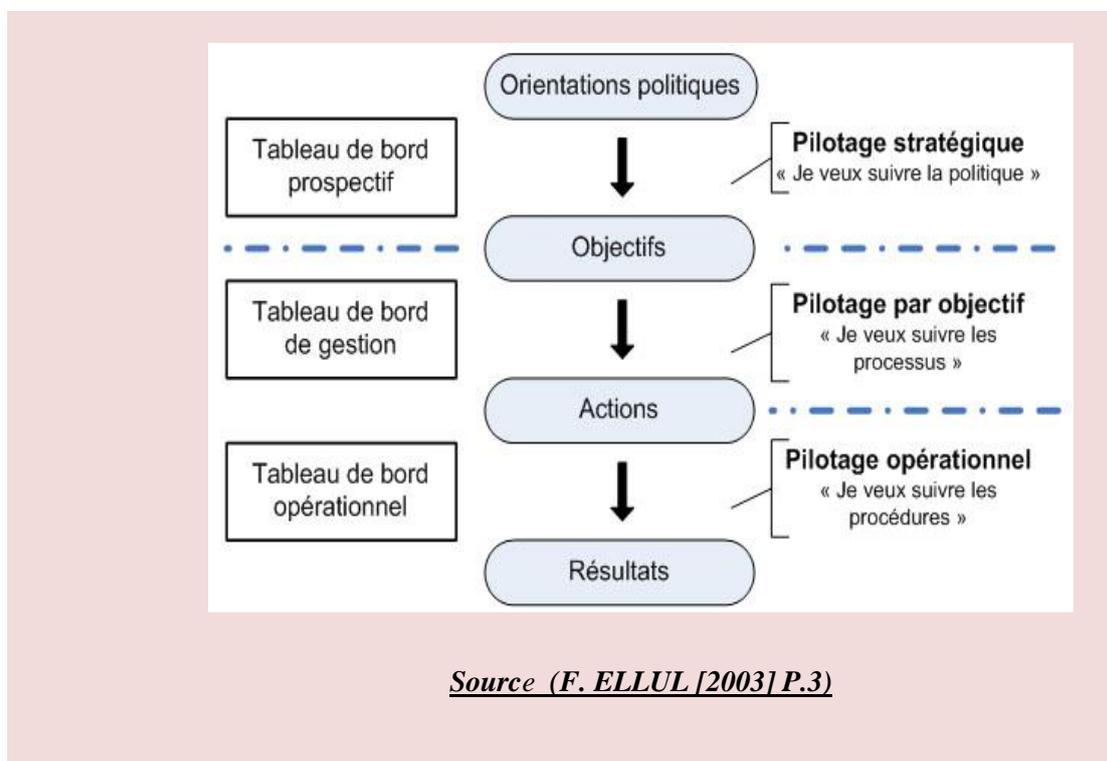
pratiques au fonctionnement prescrit, la cohérence des modalités de fonctionnement mises en œuvre, ainsi que le niveau de participation des acteurs d'une chaîne de production »²⁰⁰.

Pour en faire un réel outil d'aide à la décision, le manager doit disposer d'informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir sa décision sur des éléments objectifs, et ce à tous les niveaux où se construit la prise de décision.

Le rôle d'un tableau de bord se distingue selon le positionnement (le poste) de son utilisateur au sein de la chaîne hiérarchique (responsabilités). L'utilité et l'organisation des tableaux de bord s'identifie généralement à une structure "gigogne". Ce qui permet simultanément, d'obtenir des indicateurs sur les variables d'action du centre concerné. Et la maîtrise des informations plus globales au niveau hiérarchique supérieur. Chaque tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné ne contient que les données consolidées des niveaux inférieurs qui lui sont rattachées et surtout indispensables.

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés dans le schéma ci-après :

Figure n°14 : les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



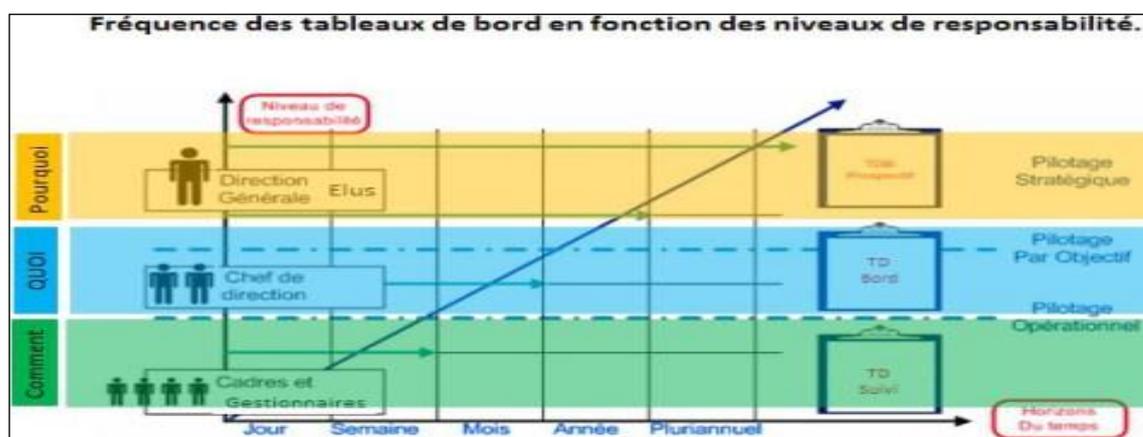
²⁰⁰ F. ELLUL [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.1

Le premier niveau : Le pilotage stratégique : c'est le niveau hiérarchique le plus élevé de la structure de responsabilité. Le premier responsable (le Président Directeur Général) de la structure est en charge du pilotage et du management stratégique et du suivi de la politique stratégique. Il pose des orientations et définit des objectifs stratégiques (pluriannuels). Il évalue les résultats en termes de progrès réalisés ou l'atteinte des objectifs fixés (semestriellement ou annuellement), à partir de là, il inclinera ou corrigera les orientations préalablement définies.

Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif : (le chef de Direction) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel : c'est le niveau hiérarchique le plus bas de la structure de responsabilité. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l'exécution des plans d'actions et veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions. A ce niveau, le pilotage des programmes opérationnels nécessite un suivi plus rapproché (mois, quinzaine, semaine), pour assurer la remontée de l'information au responsable hiérarchique.

Figure n°15: fréquence des tableaux de bord en fonction des niveaux de responsabilité



Source²⁰¹ :

²⁰¹ le site : <http://www.soi-conseil.com> , paru le du 20 mai 2012

Il faut souligner néanmoins que d'un côté, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord. Leur nombre coïncide avec celui des responsables installés au sein de la même entreprise. Chaque entité de l'entreprise possède des indicateurs propres à son activité, à la personnalité des décideurs ou aux ressources quelle possède. D'autre part, il doit exister des procédures pour consolider les informations qui permettent de bâtir le tableau de bord (stratégique).

Ces responsables s'intéressent seuls aux données les plus intéressantes et les plus pertinentes pour eux. L'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leurs connaissances sur l'entreprise et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision. Celui qui détient la bonne information au bon moment détient un avantage concurrentiel décisif par rapport à ses concurrents. Ces informations doivent ainsi être recherchées et mises à disposition de ces responsables. Ensuite regroupées dans des tableaux de bord.

Cependant, suivant les lignes hiérarchiques, les tableaux de bord traversent tous les niveaux de contrôle que ce soit: stratégique, managérial ou opérationnel. Puisqu'il participe au suivi des prévisions et à la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Les liens entre pilotage fonctionnel et opérationnel consistent à décliner le système de mesure de performances au près de responsabilité ou unités d'analyse pertinents.

III-4 Tableau de bord et le pilotage de la performance :

« Montrez-moi votre tableau de bord et je vous dirai le niveau de maturité de votre entreprise ».

(Patrick JAULENT)

De la performance de l'entreprise, est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cette relation consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise certains indicateurs financiers et non financiers, à court et long terme, rassemblés d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

III-4-1- L'illustration des bonnes pratiques du pilotage de la performance :

Que ce soit pour les entreprises ou bien pour les organisations, ils ne sont pas tous les mêmes. Aussi, leur système de pilotage n'ont pas le même modèle de tableau de bord ni les mêmes indicateurs. Les indicateurs peuvent se révéler efficaces pour une entreprise et ne pas convenir pour une autre. Aussi, une entreprise doit donc avoir un système de mesure de la performance qui soit adapté à la maturité de son organisation.

Toutefois, il faut savoir qu'il existe un lien étroit dans le choix des indicateurs avec le niveau de maturité de l'organisation. Aussi, nous allons préconiser l'expérience qui s'articule autour des trois niveaux proposés par : (P. JAULENT, 2009) pour signifier les niveaux de maturité des organisations. Nous allons les présenter fidèlement comme suit :

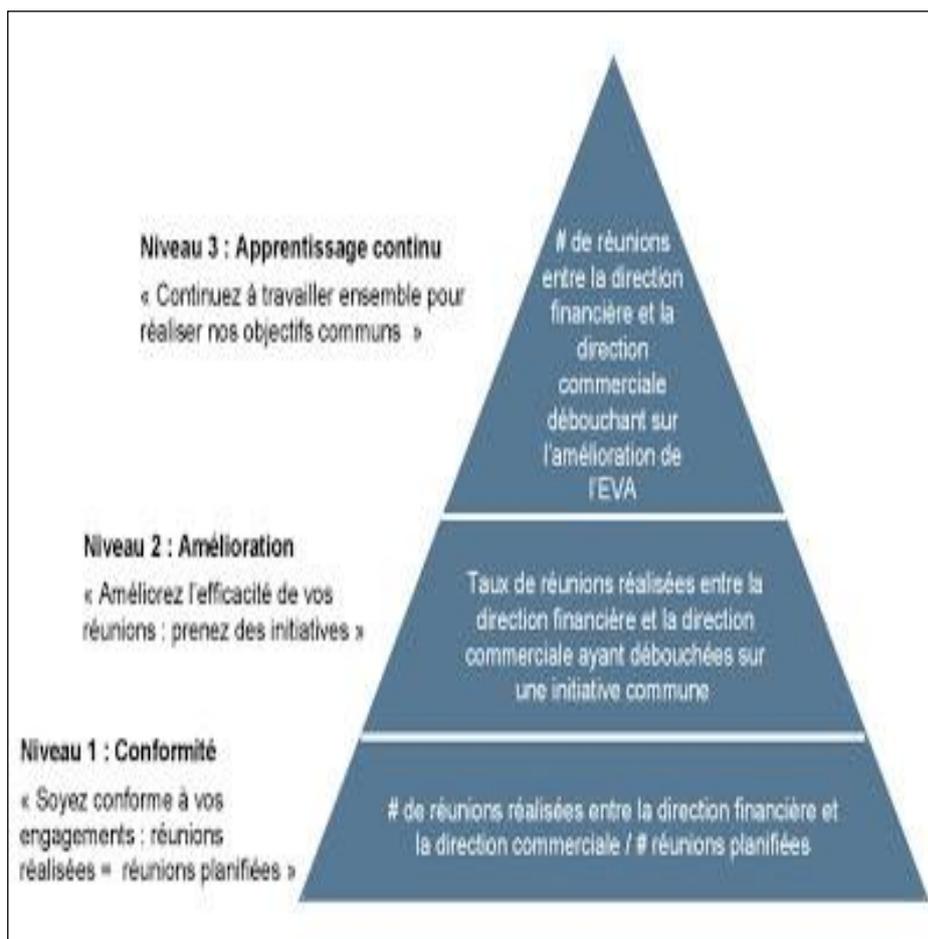
« Le premier niveau, tactique : (*La Conformité*) : A ce stade, les indicateurs de performance avancés sont associés à la conformité, puisque l'organisation a la tâche de mettre en place un système de management pour assurer la conformité avec les exigences : externes (IFRS, SOX, LSF,..) et internes (plan qualité,..). Ce niveau instaure la « culture de la conformité ».

Le deuxième niveau, fonctionnel de l'organisation :(*L'amélioration*): A ce stade, les indicateurs de performance avancés sont associés à l'efficacité des systèmes de management de l'organisation dont l'objectif est d'informer le management sur les zones de faiblesse à éviter et celle d'efforts à conduire. Ce niveau instaure la « culture de l'amélioration ».

Le troisième niveau, stratégique de l'organisation (*L'apprentissage continu*) : Les équipes définissent leurs propres indicateurs de performance avancés afin de faciliter les processus d'apprentissage et d'amélioration continus. L'apprentissage et l'amélioration continus sont les objectifs pour toutes les parties de l'organisation. Aussi, la «responsabilisation » des acteurs doit déterminer où et comment des améliorations peuvent être apportées. Ce niveau instaure également la « culture d'apprentissage permanent »²⁰²:

²⁰² P. JAULENT [2009] ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » Site : Blog de DAF Paru le 5 DÉCEMBRE 2009, P.1

FIGURE n°16 : les niveaux stratégiques de l'organisation.



*Source : (Patrick JAULENT, 2009, Op.Cité .P.2)**

Pour ces trois niveaux de maturité, ce sont les indicateurs de performance « avancés », comme les désigne l'auteur (P. JAULENT, 2009), qui seront choisis. Ces indicateurs permettent de piloter et d'anticiper la performance en s'identifiant et en évoluant en fonction des menaces éventuelles pour l'organisation.

Cette pluralité des niveaux de pilotage coïncide avec celle des tableaux de bord et une multiplicité des systèmes d'aide à la décision dont il faudrait assurer la cohérence. Une des alternatives possibles, le recours à un système d'aide à la décision tel que l'E.I.S (Executive Information System). Ceci, justifie le rôle crucial joué aujourd'hui par le système d'information dans la construction et l'utilisation de tableaux de bord performants.

En effet, « l'E.I.S, permet de synthétiser les données les plus pertinentes pour la prise de décision. Il s'agit d'établir des tableaux résumés, puis les décomposer par des redécoupages en niveaux d'analyse plus fins. Les principales caractéristiques de cet outil se déclinent en

termes d'adaptabilité et d'ergonomie... [], ...L'E.I.S semble pouvoir jouer deux rôles complémentaires à la fois dans la définition de la stratégie et dans le contrôle de sa mise en œuvre ». ²⁰³.

III-4-2- Le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance :

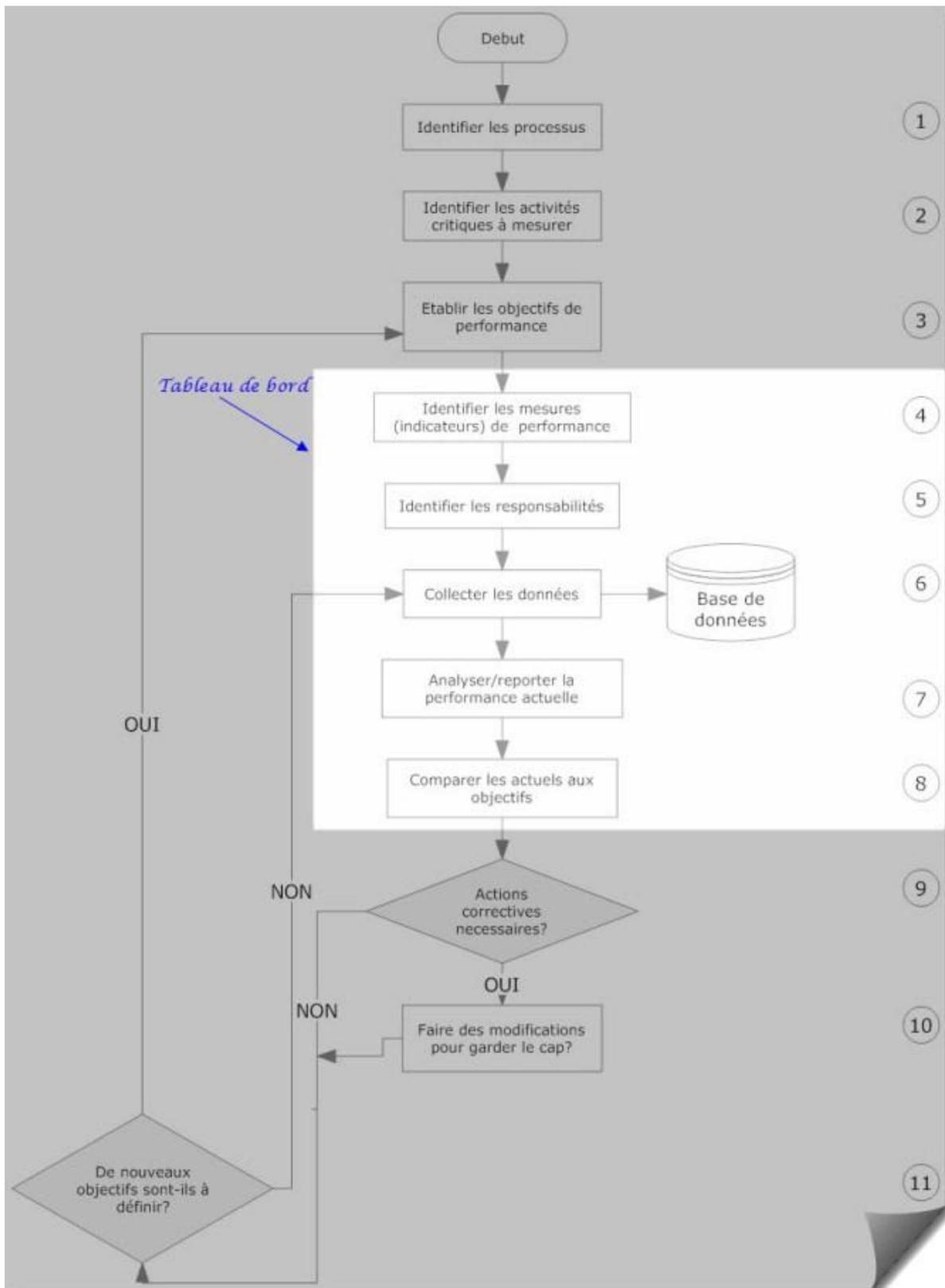
En effet le tableau de bord, outil principal du pilotage de la performance, il est important de l'intégrer dans le processus même de mesure-management-pilotage de la performance et ne pas l'isoler de ce processus. Il a été souligné qu'« il s'agit désormais de raisonner en termes de processus car il devient difficile d'isoler clairement dans l'organisation qui (ou quoi) est à l'origine de la valeur []. Ce qui signifie que le pilotage ne concerne plus des activités séparées mais des activités souvent imbriquées et interdépendantes, ce qui a un impact sur la construction et le pilotage des tableaux de bord. »²⁰⁴.

Nous avons trouvé intéressant d'identifier le lien qui se trouve entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. On peut répartir ce processus en 11 étapes telles qu'il est présenté dans ce flowchart proposé par ces auteurs :

²⁰³ MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ [2006] ; « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » , Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006, P.5

²⁰⁴ Opcit P.3

Figure n°17: Processus de pilotage de la performance



SOURCE : Site (by TSS on 1 juillet 2011 in Pilotage de la performance d'une entreprise)

De ce flowchart proposé, on constate qu'il existe un lien entre le tableau de bord et le processus de pilotage de la performance. Ce processus, de pilotage de la performance s'appréhende comme un cycle qui n'a pas de fin, mais qui est continue dans le temps.

Au final, on peut conclure en rapportant une définition d'un tableau de bord que nous trouvons globale, qui souligne qu'« un tableau de bord est un outil de pilotage qui permet à un gestionnaire de suivre périodiquement un objectif prédéfini et si nécessaire de réagir. Il correspond donc au besoin d'une personne, suppose un ensemble de données de références, se compose d'indicateurs pertinents par rapport à un objectif métier et est généralement publié à date fixe. Il correspond à la partie contrôle d'un cycle classique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle), et grâce à un ensemble de données agrégées il permet de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives. Il permet également, grâce à un ensemble de données agrégées, de mesurer le niveau de performance (efficacité, économie, qualité, ...) d'une entité et d'être à l'origine d'éventuelles actions correctives »²⁰⁵.

²⁰⁵ M. BRULEY, [2011]. « Propos Sur les SI Décisionnels », Sept 2011, P.25

SECTION IV- DEMARCHE DE CONSTRUCTION DE TABLEAUX DE BORD

Certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes pour chaque entreprise. Néanmoins, certains sont spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement,...etc. C'est pour ces raisons que nous allons présenter dans cette section, la démarche d'élaboration d'un tableau de bord.

(M. VOLLE, 2001) souligne que : « le pilotage de l'entreprise utilise des tableaux de bord, des indicateurs produits selon des méthodes statistiques. Ces méthodes permettent la synthèse d'une information massive, protégée de l'interprétation par sa masse même, et qui ne peut être utilisable que si elle est résumée de façon intelligente²⁰⁶ ».

Nous allons présenter dans un premier point l'entreprise et son environnement. Toutefois, il serait trop compliqué de donner un commentaire détaillé de chacun de ces éléments. Nous nous concentrerons dès lors sur quelques éléments de base qui interviennent généralement dans tout tableau de bord. Dans un deuxième point, nous allons présenter les principales étapes d'élaboration de tableau bord proposés par deux auteurs. Et ensuite les méthodologies d'élaboration de tableau de bord.

Dans cette section, nous allons présenter fidèlement les méthodologies proposées par les auteurs et spécialistes en sciences de gestion et expert comptables.

IV-1-Principe De Construction D'un Tableau De Bord

En principe, il n'y a pas de modèle de tableau de bord standard, voire universel. Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. Cependant, certains éléments du tableau de bord sont plus ou moins les mêmes ou considérés comme standard. En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Certains éléments sont toutefois spécifiques au secteur ou à la taille de l'entreprise, à la phase de son développement,... etc.

²⁰⁶ M. VOLLE [2011]; « Système de pilotage de l'entreprise », paru sur le Site : <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>, 2011

Le tableau de bord de pilotage, qui doit permettre à son utilisateur de répondre aux objectifs assignés et de prendre les décisions adéquates, il faut qu'il contienne uniquement les informations pertinentes et adaptées aux besoins des décideurs. Pour ces raisons, la démarche d'élaboration des tableaux de bord doit être **participative**.

Aussi, avant de présenter les principales étapes de construction d'un tableau de bord, il est intéressant dans un premier temps de définir l'entreprise et son environnement, dans un deuxième temps nous allons présenter la relation entre l'entreprise et son environnement et enfin nous présenterons une brève présentation de la culture d'entreprise.

IV-1-1- L'entreprise et son environnement :

La gestion moderne voit l'entreprise non plus comme un système fermé sur lui-même, indépendant de son milieu externe, mais comme une entité en corrélation avec son environnement.

(J-G. MERIGOT, 1992), adopte une définition plurielle pour décrire l'entreprise, dans laquelle « elle est considérée comme une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle ouverte sur son environnement économique et social »²⁰⁷.

Aussi, l'entreprise dans toute sa complexité est considérée comme un système ouvert sur son environnement. Elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle peut être appréhendée au travers d'une multitude de critères que sont notamment son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel.

La connaissance de l'environnement de l'entreprise est une étape très importante pour le manager et son équipe surtout pour la prise de décision. Car, les décideurs ont besoin d'avoir une idée aussi précise que possible de l'état de l'environnement dans lesquels évoluent leurs entreprises. En effet, savoir de quoi sera fait l'environnement futur ou, à tout au moins, le prévoir, est une nécessité pour le décideur. Cependant, tous les paramètres de l'entreprise et de son environnement ne peuvent être connus parfaitement.

L'entreprise ne peut pas vivre isolée, pour exister et pouvoir se développer, il est essentiel d'échanger avec son environnement. L'entreprise est un système ouvert. Elle tire dans son environnement les moyens de fonctionner (travail, capitaux ressources naturelles,

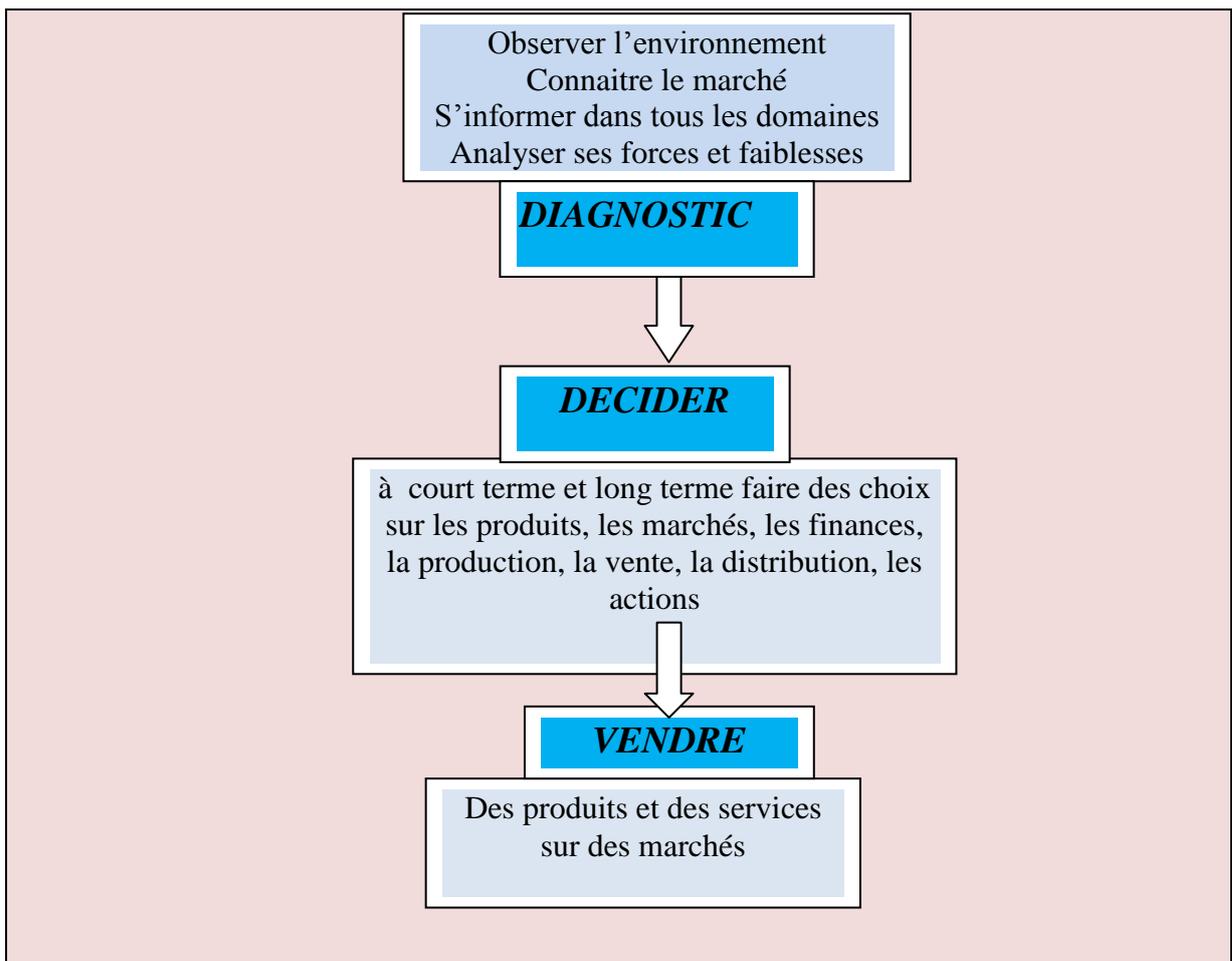
²⁰⁷ J-G. MERIGOT, [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? », Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1, pp. XXIII-XLIII.

informations) et vend à ses clients ce qu'elle a produit. Les liens avec l'environnement se créent par l'intermédiaire de marchés dans un système économique capitaliste.

L'entreprise agit sur son environnement qu'elle influence, et réciproquement, ce dernier agit et influence à son tour sur l'entreprise. En effet, l'entreprise influence sur l'environnement positivement (opportunités environnementales). Par exemple, par la création d'emplois. Elle peut influencer négativement (contraintes environnementales) par exemple, la suppression d'emplois ou parfois aussi, elle pollue son environnement. A son tour, l'environnement agit sur l'entreprise par exemple, en freinant son développement ou au contraire en lui permettant de se développer.

Les auteurs (BENNEMANN. R & S. SEPARI, 2001) présentent l'entreprise et son environnement dans la figure ci-dessus comme étant :

Figure n°18- Prestation de l'entreprise et son environnement :



Source : (BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001], P.18) ²⁰⁸ :

²⁰⁸ BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Economie d'Entreprise » Ed. DUNOD, 2001, P. 18

L'entreprise doit surveiller en permanence l'évolution des marchés, de la concurrence, et des technologies. Cette surveillance (veille), se fait à l'aide des tableaux de bord de pilotage qui sont élaborés au sein de l'entreprise.

La réactivité nécessaire de l'entreprise à son environnement ne peut s'accommoder des délais qui sont en réalité relativement long en termes de traitement et de disponibilités. Aussi, le manager, doit disposer d'indicateurs pertinents regroupés dans un tableau de bord synthétique.

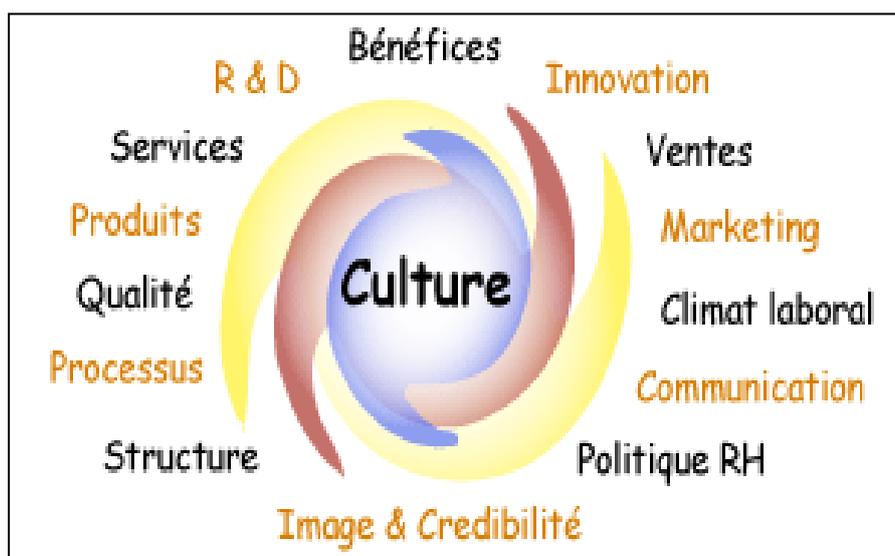
IV-1-2-Culture d'Entreprise :

(M. THEVENET, 2010), définit la culture d'entreprise comme : « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire.»²⁰⁹

(PETERS & WATERMANN, Le Prix de l'excellence, 1983) présente la culture d'entreprise comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. C'est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique.

La culture se renvoie sur tous les niveaux et tous les plans de l'entreprise. Et réciproquement, tous ces aspects dépendent de la culture. Comme il est présenté dans la figure suivante

Figure n 19- les différents aspects de la culture d'entreprise



Source : paru sur le site : [© Alto Rendimiento S.L.](#)

²⁰⁹M. THEVENET [2010] ; « La culture d'entreprise », Que sais-je ?, Ed. Repère, 2010 ; P.23

Aussi le contrôle de gestion et d'avantage basé sur la motivation des hommes. Cette ressource devient inestimable car la réussite ou l'échec d'un projet d'entreprise dépend essentiellement de la capacité de l'entreprise à conduire et réussir le changement. Le cas contraire, l'incapacité de l'homme à positiver d'abord son existence.

Certains auteurs comme (GOZLAN. G & A. BOYER, 2000), ont souligné dans leur ouvrage intitulé « Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, en responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. Tout cela est nécessaire pour favoriser la dynamique du travail, d'un travail en entreprise envisagé idéalement comme l'action de rester moteur pour développer les opportunités et construire avec l'entreprise des réussites pour les clients actuels et potentiels. »²¹⁰

Les propos de ces auteurs demeurent déterminants, car la survie même du projet d'entreprise dépend essentiellement de la qualité de ses acteurs et animateurs. Le contrôle de gestion est avant tout une philosophie orientée action, c'est-à-dire une autre manière de penser le fonctionnement de l'entreprise.

Le contrôle de gestion, ainsi que les outils qui lui sont assignés ne peuvent s'acheter, s'acquérir ou se copier, il 'agit par contre d'effort de mangement de conduite de changement d'animation, des hommes dans le sens d'un vrai partenariat. Ce que les mêmes auteurs montrent avec beaucoup d'intérêt qu'une entreprise « doit disposer d'une stratégie, de processus, de moyens et de personnels compétents. Mais elle ne peut mettre en mouvement ce moteur complexe, ambitieux et exigeant qu'est une organisation performante sans un liant indispensable, sans un esprit dynamique de réussir, d'entreprendre et de construire ensemble le succès de l'entreprise, pour lui permettre de demeurer cohérente et stimulée, et de dépasser les défis qu'elle s'est fixés »²¹¹

En réalité, les entreprises reconnaissent que de la prise en compte des dimensions culturelles et organisationnelles offre une intégration correcte. Ce qui permet aux dirigeants d'avoir une vision claire de la culture d'entreprise et optimiser ainsi les valeurs de leurs salariés au sein de l'entreprise.

²¹⁰ GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement » ; Ed . D'Organisation Paris, 2000

²¹¹ (Op.cité. P.165).

Afin de mesurer le succès d'une telle intégration culturelle, l'entreprise doit identifier des indicateurs de mesure spécifiques tels que la fidélisation des clients, la satisfaction de la clientèle, les niveaux de productivité et la rétention des talents. Ainsi, les entreprises estiment qu'une culture d'entreprise adaptée aide à conserver les talents clés au sein de l'entreprise.

La conception du tableau de bord est un instrument de compétitivité et sa conception doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise.

IV-2- Méthodologies de Construction d'un Tableau de Bord : Quel est l'enchaînement des étapes pour réaliser un TB ?

Le tableau de bord est un support de communication opérationnel très efficace, car il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme le précise (A. FERNANDEZ,) : «Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision »²¹².

Comme on l'a déjà signalé dans les sections précédentes, l'élaboration d'un tableau de bord sollicite une méthode à suivre et une démarche adéquate, pour la mise en œuvre de cette méthode. Au départ, il faut savoir que le tableau de bord n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il est composé essentiellement de certains chiffres fiables (indicateurs) pertinents, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs assignés. Il faut savoir également qu'un tableau de bord n'est pas unique, mais qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques et tout ce système doit alors être bâti de façon cohérente.

La mise en place du tableau de bord au sein de l'entreprise, doit être en cohérence avec son organigramme. Cette cohérence se fait, d'un côté au niveau de l'ensemble des tableaux de bord qui peuvent exister au sein de l'entreprise et d'un autre côté, au niveau de chaque tableau de bord. En retenant les informations concernant précisément la gestion du responsable (le premier destinataire) et soutenant ainsi, la délégation qu'il a acquise.

Cependant, chaque étape du processus de mise en place d'un tableau de bord, doit permettre à son utilisateur l'identification des *indicateurs clés de performance* (voir en

²¹² A. FERNANDEZ ; « Définition et principe du tableau de bord de gestion », Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com)

Supra). Aussi, la mise en place d'un tableau de bord demande une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (c'est-à-dire les facteurs clés de succès) Ainsi, elle doit se mener de toute l'expertise nécessaire pour assurer un système de reporting durable et évolutif dans le temps. Pour une meilleure sélection d'indicateurs clés de performance, le **processus** d'élaboration d'un tableau de bord nécessite l'étude de l'organisation de l'entreprise (structure et contenu) et de l'information existante (comme source de renseignements préexistants) ainsi que de la culture de l'entreprise

IV-2- 1 Les préalables à l'élaboration du tableau de bord :

Le tableau de bord ne doit pas être imposé à son utilisateur (responsable) pour l'utiliser et l'exploité comme « Outil ». Ce besoin doit émaner du demandeur, et reporté sur le cahier de charge de l'entreprise.

Cependant, le tableau de bord doit s'adapter à son utilisateur (destinataire) qu'il sert et non pas le contraire.

Vient l'étape de la réalisation du document en question qui sera guidé par 04 axes qui correspondent aux principes à suivre pour l'élaboration du tableau de bord. Aussi, une mise en œuvre réussie d'un système de tableaux de bord aux fonctionnalités développées ci-dessus nécessite quatre préalables:

1- L'architecture (structure) du tableau d bord :

La structure du tableau de bord dépend de celle de l'entreprise (de la nature de son activité, de sa taille), de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture) et du responsable auquel elle s'adresse (son champ de responsabilité et d'intervention). Elle dépend également de l'organisation, de sa structure, de ses objectifs et de l'unité (centre de responsabilité, établissement, filiale) qu'il concerne. Il est de ce fait « **fait sur mesure** ».

Le tableau de bord doit être structuré en fonction des besoins de son utilisateur. Son architecture doit coïncider avec la structure organisationnelle de l'entreprise et celle de son système d'information. En effet ; c'est un document fréquemment consulté, son architecture doit de ce fait contribuer à faciliter pour le destinataire l'accès aux informations recherchées, et à rendre sa lecture facile et agréable.

Connaitre la structure hiérarchique de l'entreprise permet une recherche systématique des délégations et de leur contenu. La délégation des responsabilités et des pouvoirs est

essentielle pour les tableaux de bord, elle leur permet de stimuler la réactivité au sein de l'entreprise.

La structuration du tableau de bord doit répondre à trois exigences

- **réactivité**, en utilisant des indicateurs rapidement accessibles,
- **sélectivité**, en utilisant un nombre réduit d'indicateurs,
- **orientation vers l'opérationnel**, en utilisant des indicateurs liés des activités, et en s'appuyant sur des commentaires de gestion. (par exemple ; les indicateurs de mise en œuvre de leviers d'action)

2- Contenus du tableau de bord :

Le tableau de bord ne doit contenir que des informations précises, détaillées, fiables pertinentes, correctes, claires, abrégées et synthétiques et indispensable à la conduite de l'activité de l'entreprise. Ces informations doivent être nécessaires à la compréhension et à l'action et surtout rédigées et découlées des chiffres réels de l'activité (tels que les performances réalisées, parts de marché obtenues, etc.) et mises à jour pareillement à l'évolution de l'activité de l'entreprise/organisation.

On obtient ces informations, *au niveau interne*, via la comptabilité analytique, la comptabilité des ventes et de la production... *Au niveau externe* par exemple, sur l'évolution du marché et la concurrence, l'entreprise peut faire appel à la Banque Nationale, aux publications spécialisées ou aux fédérations professionnelles ou l'ONS (Office National des Statistiques (par exemple, pour tout ce qui a trait aux données relatives aux produits et publie en outre des statistiques par secteur.). Par ailleurs, l'information donnée ne peut figurer dans le tableau de bord qu'après avoir été sélectionnée, analysée et purifiée, elle doit être : (référéncée, accessible, validée et doit être surtout vérifiable).

« Seules les informations significatives remontent au responsable hiérarchique ».

En effet, le tableau de bord doit être sélectif comme le confirme clairement (R. N. ANTHONY, 2010) dans son article en déclarant que : « toutes les informations sur la société ne sont pas là, seront présentes dans le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service

avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis...[]. Une véritable réflexion doit être menée en amont afin de déterminer les variables d'action »²¹³.

Le tableau de bord doit également présenter une comparaison chronologique, avec les concurrents, avec une norme et une comparaison avec le budget. Pour pouvoir déterminer la position de l'entreprise et avoir une idée plus claire de ses résultats, il faut introduire les résultats dans le tableau de bord, de sorte qu'on puisse les comparer aux résultats poursuivis.

Le tableau de bord est le plus souvent mensuel mais peut aller sur des périodes plus ou moins courtes. En effet, peut contenir l'évolution du chiffre d'affaires, des bénéfices et des échéances de paiements, satisfactions des clients, taux d'absentéismes..... Il peut aussi contenir des informations telles que (le carnet de commandes, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période ...ect).

3- Présentation du Tableau de bord :

Au niveau de la présentation du tableau de bord, elle doit être abrégée, synoptique et convergente ; il faut utiliser un ton pertinent, et synthétique en se limitant uniquement aux informations qui ont de la valeur pour son utilisateur.

Il faut simplifier la présentation des indicateurs dans les tableaux de bord en utilisant des courbes et des schémas et éviter la surcharge dans le nombre d'indicateurs utilisés. Une lecture rapide et ventilée représente un avantage par rapport à une concordance très détaillée et peu compréhensible.

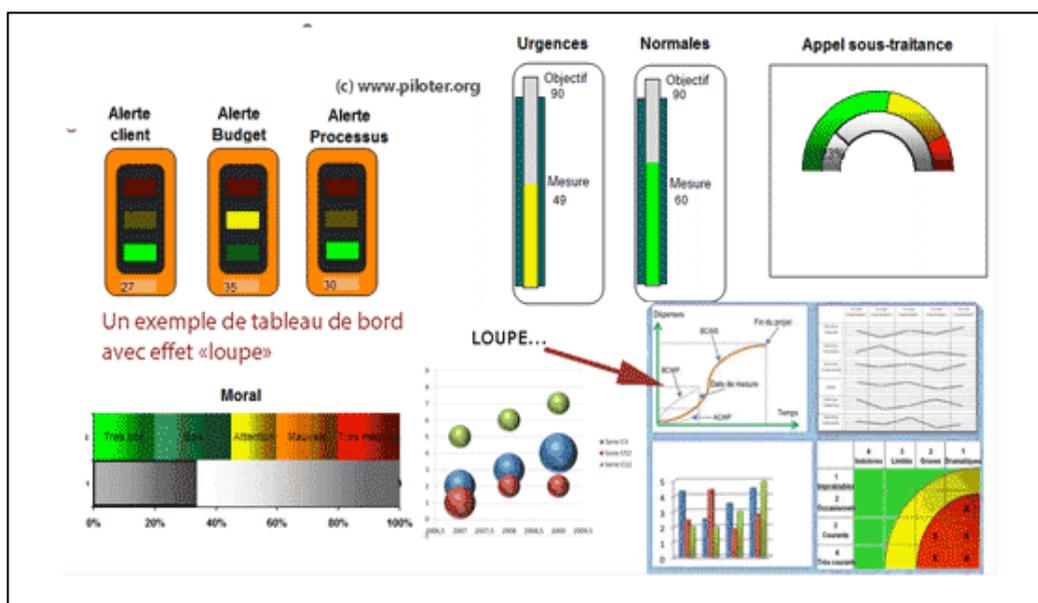
Comme ces informations sont destinées souvent à des responsables opérationnels, il est préférable dans la mesure du possible, qu'elles soient présentées sous une forme physique : (quantité, heures machines, heures travaillées, visites effectuées.....) ou des ratios. Peuvent prendre aussi la forme d'indicateurs relatifs à l'environnement (évolution de la concurrence, évolution des statistiques relatives au coût de la vie) et d'indicateurs relatifs à l'activité (quantités vendues ou fabriquées, chiffre d'affaires). Cependant, les graphiques dans certains cas, peuvent mieux que des chiffres expliquer l'indicateur. Les indicateurs physiques sont plus près de l'action car on agit directement sur des variables physiques et non sur des résultats A ce propos (M. LEROY, 1991) a déclaré que : « négliger la qualité de la

²¹³ R.N. ANTHONY [2010]. « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI , 24 oct 2010

présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif. »²¹⁴ .

Le jeu de couleurs peut aussi être utilisé pour mettre en évidence des changements d'états, des tendances et des positions par rapport à un seuil.

Figure n°20- Présentation d'un tableau de bord



Source : www.tableau-de-bord-org²¹⁵:

Au sens général du terme, le tableau de bord est défini par (P. SOETENS, 1998) comme étant « un ensemble d'instruments qui, sur une base permanente ou périodique, vous informe sur le fonctionnement de l'entreprise au niveau tant commercial et financier que productif. Il s'agit de chiffres relatifs à la gestion, aux prévisions, au contrôle et aux informations. Ces chiffres sont généralement des ratios, c'est-à-dire des rapports entre deux chiffres clés, le but d'un tableau de bord étant en effet d'établir une comparaison approfondie avec d'autres entreprises»²¹⁶.

Cependant, la définition la plus représentative est celle de (W.W ECKERSON, 2006) dans son livre: « Performance Dashboards ». Il souligne que : « Un tableau de bord de la performance est une application à plusieurs niveaux construite sur la base des informations et

214 M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Les éditions d'Organisation, 2001, Op ; cité., p.27

215 A. FERNANDEZ, [2013] « L'Essentiel du tableau de bord », Paru dans le site ©1988-2016 (www.nodesway.com)

216 P.SOETENS [1998]; « Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise 10.06.1998, n°36

des données d'une entreprise permettant de mesurer, piloter et gérer plus efficacement les performances de celle-ci. »²¹⁷. Dans cette définition l'auteur explore les différentes présentations d'un tableau de bord qui sont : une présentation *graphique sommaire*: il s'agit-là des tableaux de bord stratégiques adressés pour les Directeurs Généraux. Ils permettent de piloter les indicateurs clés de performance. Une présentation *multidimensionnelle*: il s'agit de tableaux de bord pour départements. Ces tableaux permettent de comprendre et d'explorer les informations sous plusieurs angles. Et une présentation *détaillée*: Pour pouvoir examiner les détails avant de prendre une quelconque décision. Cette définition me paraît complète car elle réussit à mettre en évidence les deux points essentiels d'un tableau de bord : ses différents aspects visuels et ses fonctions.

4- L'analyse du tableau de bord :

L'installation et la réalisation d'un tableau de bord exigent de son concepteur une détermination d'agir. Antérieurement au constat, Il faut savoir sur quoi porte l'étude. C'est pourquoi cela convient de suivre une démarche de gestion prévisionnelle pour s'assigner des objectifs précis. Pour pouvoir contrôler continuellement la bonne réalisation des prévisions ou, au contraire ceux où l'entreprise n'a pas atteint ses buts. La formulation des objectifs doit mentionner sur quoi et sur qui porte l'analyse. Ces objectifs doivent contenir: des verbes d'action mesurables, d'un chiffre de l'action et la durée de l'action retenue. Par exemple : (augmenter de x % sur x mois, années,...). Ainsi, « La phase d'analyse des résultats, intervient après la phase déterminante de traitement de l'information en identifiant les risques ; hiérarchisant par famille les risques dans la grille de criticité, qu'ils soient (immédiats, à moyens termes ou à long termes). Et enfin, représentant les risques visuellement par des pictogrammes, des graphes, des tableaux et en y associant un commentaire (mesures de la performance, des écarts, des tendances) ».²¹⁸

L'étape finale à la mise en place d'un tableau de bord, concerne les choix à prendre concernant les formes sous lesquelles les indicateurs seront présentés. En effet, c'est l'étape la plus importante dans le processus d'élaboration du tableau de bord, et doit bénéficier d'une attention particulière et surtout soutenue. Cette finalisation est également essentielle car, elle permet d'installer des clignotants et une présentation pour rendre l'analyse plus rapide.

²¹⁷W. W. ECKERSON [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business » © Copyright TDWI, 2006, Cité dans le site (by TSS on 7 juillet 2012 in Pilotage de la performance d'une entreprise)

²¹⁸R. AIM [2009], « indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. AFNOR, P. 48

Pour clore cette sous-section, nous reprenons la définition de (R. AIM, 2011) qui explique très clairement qu'elle est le contenu d'un tableau de bord de gestion, quelles procédures à suivre pour assurer sa construction. Ainsi, il souligne que « le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tous niveaux au sein de l'entreprise, un autocontrôle de leur activité, et les aide à atteindre les objectifs qui leur sont assignés en propre ». Il ajoute que [] « ce qui explique cette combinaison délicate entre analyse et synthèse; D'une part, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant que de responsables formellement reconnus. D'autre part, il doit exister des procédures d'intégration et de consolidation des informations qui permettent de construire le tableau de bord du responsable de niveau hiérarchique supérieur »²¹⁹ .

Même si ces tableaux de bords ont été conçus pour différents niveaux et différentes formes, ils ont cependant tous le même objectif de suivre la réalisation des objectifs et de prendre des décisions pertinentes, adaptées et nécessaires au moment voulu. Une évidence à prendre en compte, ce qui nous donne des tableaux de bord mal conçus, c'est avant tout, d'avoir choisi des indicateurs inutiles, inutilisables et inutilisés. Car, identifier des indicateurs ce n'est pas faire uniquement une analyse des besoins au à mieux présenter certaines statistiques. Mais plutôt et ce sont surtout des tableaux de bord conçus avec des *méthodologies rigoureuses* et avec réflexion suffisamment recherchée de la part des gestionnaires sur les objectifs à assigner et les résultats à atteindre et à faire ressortir.

La difficulté d'élaboration du tableau de bord, réside principalement dans cette sélectionne d'indicateurs pertinents qu'elles soient qualitatifs ou bien quantitatifs. Comme le souligne l'auteur, Michel VOLLE (2005), il est difficile de construire un tableau de bord car « un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur sont utiles: un tableau de bord lourd n'est pas lu. Mais pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétence rare » -[], Il va plus loin en déclarant qu'il « faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l'information : cela suppose des compétences en statistique et en économie qui sont elles aussi rares »²²⁰ .

²¹⁹R. AÏM, [2011], « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éditions AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 2011, P. 2

²²⁰ M. VOLLE, [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32, 2005, P.59

IV-3- Approches et Méthodologies de construction des tableaux de bord :

Le tableau de bord de gestion peut être établi selon différentes approches. La littérature managériale propose différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise. Parmi ces différents outils, nous distinguons deux catégories d'approches : la première, *l'approche par les objectifs*, est dite « méthodologique » qualifiée aussi, d'« approche française » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs. Illustrés par : la méthode OVAR et la Méthode OFAI.

La seconde approche, *par les modèles de pilotage* ; (Qualifiée aussi par l'approche américaine). Cette dernière cherche à déterminer les variables à piloter, qui représentent l'activité opérationnelle de l'entreprise et les leviers de réalisation de la stratégie puis à trouver les indicateurs pertinents pour chacune de ces variables. Cette conception des outils de pilotage est illustrée par le tableau de bord prospectif le navigateur SKANDIA et le modèle MEF.

Toutefois, il existe d'innombrables méthodologies de construction de tableau de bord. Toutes proposent un plan plus ou moins semblable des étapes à suivre et à réaliser le plus fidèlement possible. Tels que Jean-Yves SAULOU, Roger AÏM, de la méthode SIPOC et la méthode JANUS...etc.

Enfin nous allons présenter la méthode GIMSI, que nous trouvons de notre part complète et convient à notre cas pratique NAFTAL.

IV-3-1- L'approche par les objectifs

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI.

➤ La méthode OVAR :

OVAR (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), une méthode française conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC²²¹) : (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). 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

²²¹ HEC : Hautes Ecoles de Commerces de Paris

atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitent donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord.

La méthode OVAR présente une démarche de conception d'un système de tableau de bord cohérente. Chaque responsable d'unité de gestion participe au développement de son tableau de bord. L'identification des indicateurs a fait à partir des variables objectives, sans axes stratégiques prédéfinis. Cette méthode permet également de concevoir des stratégies aux axes réellement spécifiques aux choix de l'entreprise, il n'y a aucun modèle « standard » de tableau de bord.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants (top management) qui définissent les objectifs et les variables d'actions (OVAR) d'abord, alors que la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l'entreprise, qui va à son tour créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu'au rang le plus bas de la hiérarchie.

Les étapes de la démarche OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques sont présentées de la façon suivante :

Figure n 21- Les étapes de la démarche OVAR

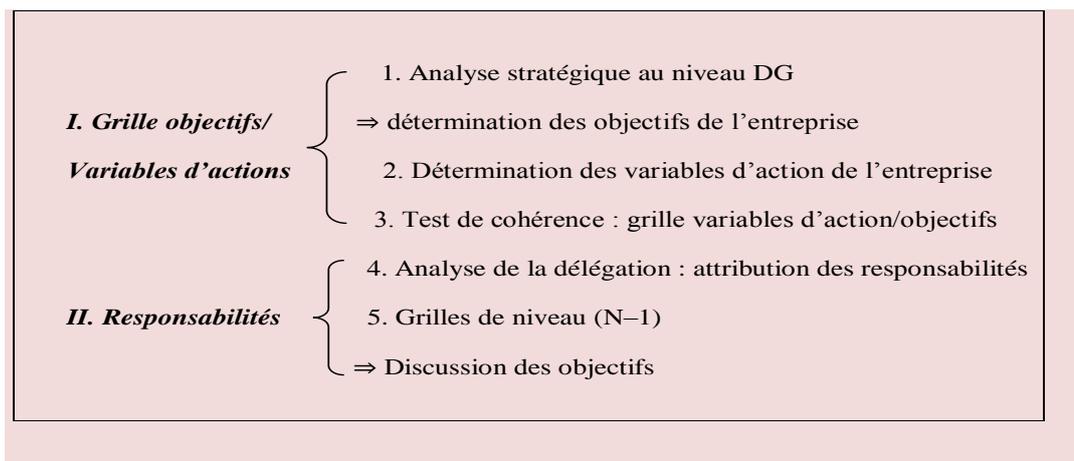
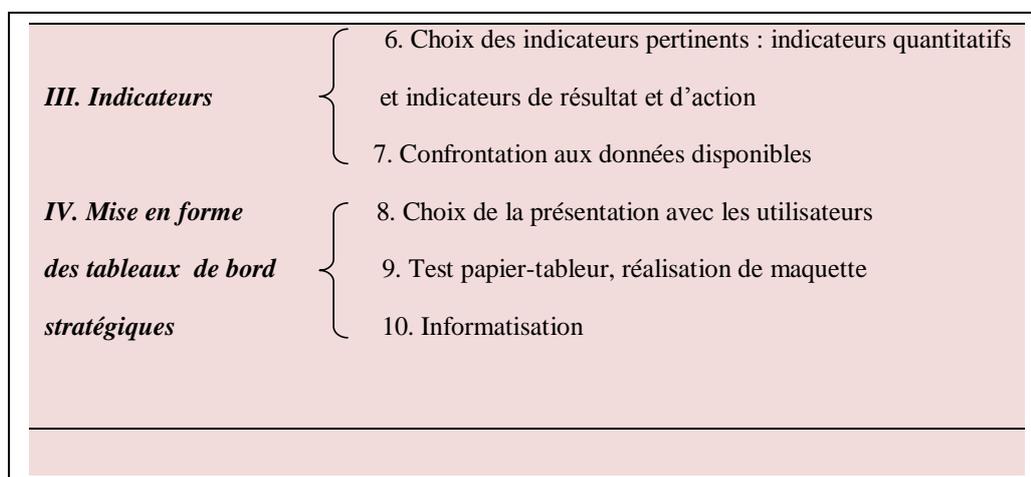


Figure n°22- Les étapes complémentaires d'OVAR



Source ²²²:

➤ **La méthode OFAI**

OFAI, c'est : (**Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs**). Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

²²² H. LÖNING, V. MALLERET, J. MERIC, Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO, D. M. ANDREU SOLE [2008]; « le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques », DUNOD, 3^{ème} édition, 2008, P. 83

B- L'approche par les modèles de pilotage

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers. La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise.

Les trois méthodes les plus connues sont le navigateur SKANDIA et le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et bien d'autres.

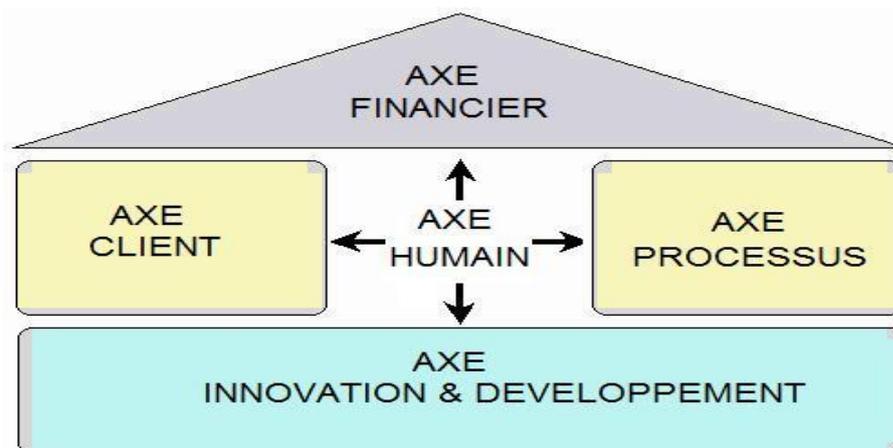
Les deux approches américaines et françaises convergent aujourd'hui vers le même objectif, le management de la performance. Mais, dans des contextes culturels manifestement différents.

➤ **Le navigateur SKANDIA (Suédois):**

Conçu et théorisé par (L. EDVINSSON & M. MALONE) en 1997, pour le compte de la société Suédoise (à Stockholm), SKANDIA Multinationale d'Assurance et de Services Financiers, le navigateur SKANDIA se base sur deux variables: **le capital structurel**, il s'agit du capital financier (les clients/autres partenaires), l'organisation et l'innovation/développement, et **le capital humain** (il s'agit de l'attitude au travail, les compétences et l'agilité intellectuelle).

L'objectif du Navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et identifier des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et place l'humain au centre de la démarche. En réalité, le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe, que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Comme c'est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 23- Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA



Source ²²³

Ses 5 axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent
- Axe humain : au centre de la démarche
- Axe processus : le présent
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

a- La méthode MEF :

Ce modèle ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. La méthode propose d'analyser pour chaque fonction support, son taux d'activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients internes.

b.- La méthode BSC (prospectif)

Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est la méthode la plus répandue des méthodes proposées. Les auteurs, Norton et Kaplan, affirment que la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même. Selon Kaplan et Norton, cette méthode permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités. Comme le souligne les auteurs : « le BSC, quant à lui une vision

²²³ A. FERNANDEZ® (1998-2015) paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>)

équilibrée de la performance de l'entreprise []. L'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise.»²²⁴.

La méthode BSC définit la stratégie de l'entreprise selon 4 perspectives d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Elle, s'établit d'abord un équilibre entre les indicateurs extérieurs (indicateurs d'intérêts pour les clients et les actionnaires) et ceux intérieurs (par exemple les indicateurs concernant les processus, ceux-là étant d'intérêt pour le fonctionnement de l'organisation elle-même).

✓ Elle établit un équilibre entre les indicateurs qui renseignent sur des résultats par le passé et ceux qui renseignent sur le degré d'atteinte des résultats au moment présent.

✓ Et enfin, le tableau de bord prospectif assure un équilibre entre les mesures objectives (qu'on associe aux résultats) et celles plus subjectives (qu'on associe aux performances)²²⁵. (Il faut souligner que nous avons abordé le tableau de bord prospectif dans la section IV du chapitre I).

IV-4- La Méthode GIMSI :

La méthode GIMSI, a été formalisée et publiée pour la première fois en 1998, sous le titre « les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise », aux éditions d'organisation. Puis dans une dernière version en 2013 pour 6^{ème} éditions, sous le titre : « Les Nouveaux Tableaux d'abord des Managers : », toujours aux éditions d'organisation (EYROLLES).

La mouture, de la méthode **GIMSI®**, est une marque déposée d'Alain FERNANDEZ.

- **Signification de l'acronyme GIMSI ®**

- **G** comme Généralisation
- **I** Comme Information
- **M** Comme Méthode et Mesure
- **S** Comme Système et Systémique
- **I** comme Individualité et Initiative

²²⁴ F. RASOLOFO-DISTLER, [2010]. « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France. P.6

²²⁵ KAPLAN. R&D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. d'organisation, Paris, PP. 20-22

La signification des premières lettres de la formule suivante :

Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inscription Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise²²⁶.

IV-4-1- Le concept de tableaux de bord par la Méthode GIMSI

A la base, la méthode GIMSI est présentée pour répondre à la question : Pourquoi centrer la réflexion sur les attentes spécifiques du décideur en situation ?

Pour construire des instruments de pilotage envisageables et pratiques, il faut faire accorder théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. Ce même principe s'accorde à la conception des tableaux de bord de l'entreprise.

Aussi, GIMSI est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à base de tableaux de bord. C'est une démarche participative et à l'écoute des attentes de chacun. Cette méthode prend en compte les attentes et les besoins essentiels du manager exécutif, et de son équipe. A ce propos (A.FERNANDEZ, 2013) souligne que : « pour construire des instruments de pilotage utilisables et utilisés, il faut recentrer théories et pratiques sur les besoins essentiels des utilisateurs en situation de décision. »²²⁷. Car en réalité, le ou les utilisateurs au sein d'une entreprise n'ont besoin que de quelques indicateurs essentiels qui leur permettront de réagir beaucoup plus vite. Le but c'est d'établir un système de pilotage, facile à modifier par son utilisateur sans besoin de demande officielle, et sans devoir attendre son concepteur.

La méthode GIMSI développe une approche coopérative focalisée sur l'humain acteur, décideur et bien évidemment communicant. Aussi : « Ne perdons jamais de vue que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Si les objectifs ne leur siéent pas, s'ils ignorent tout de la stratégie poursuivie, si le risque est difficile à évaluer ou encore si le système n'est pas adapté à leurs besoins précis, ils ne prendront pas les décisions. Point barre » [...] « Les décideurs ne sont pas isolés la méthode GIMSI favorise la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la Business Intelligence. »²²⁸

²²⁶ A. FERNANDEZ [2013], « les Nouveaux tableaux de bord des Managers », 6^{ème} édition, 2013, P.38

²²⁷ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, ©copyright 1998-2016

²²⁸ A. FERNANDEZ [2014] :« GIMSI le projet BI clés en main », ©Groupe Eyrolles <http://www.piloter.org>, 2014, P.4

En effet, dans la méthode GIMSI, l'informatique joue un rôle important dans ce projet système tableau de bord. Puisqu'elle permet de construire le *système* de pilotage et de mesure et l'intègre au cœur du *système* d'information d'inspiration *systémique*. Elle traite le thème de la conception du système de tableau de bord pour la prise de décision rapide dans l'entreprise. Et donnant l'avantage et l'autonomie des individus pour une prise d'initiative plus spontanée. Ainsi, un engagement personnel de partage et des échanges latéraux se crée. Permettant ainsi d'accroître tout autant la réactivité que la précision du pilotage de la performance de l'entreprise. La méthode GIMSI® recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes ²²⁹ :

- ✚ Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu)

- ✚ Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises.

- ✚ Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

La méthode GIMSI s'inspire d'un mode de management moderne conçu sur un principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie. Car pour maîtriser la complexité croissante des entreprises, il faut favoriser la multiplicité des points de décision et rapprocher le processus décisionnel là où se trouve l'information. Elle essaye de mettre en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les techniques de Business Intelligence au sein même de l'organisation. C'est une méthode de conception et de réalisation du système de pilotage et d'aide à la décision à fondement de tableau de bord.

IV-4-2- Les Etapes d'élaboration de tableau de bord

La méthode de (A. FERNANDEZ), est marquée par une approche projet GIMSI. Elle traite la conception et la mise en place du système tableau de bord comme un « PROJET » L'approche GIMSI® est structurée en 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques. Chacune de ces étapes traitant une préoccupation spécifique du projet et empreinte un seuil identifiable dans l'avancement du projet.

²²⁹ A. FERNANDEZ, paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, ©copyright 1998-2016

La méthode GIMSI propose de guider le concepteur du système de mesure de performance et son équipe, vers un passage séquentiel. Elle propose de suivre le chemin tracé par son concepteur A. FERNANDEZ©, dans l'objectif est d'inciter le manager à réfléchir en termes de stratégie et d'objectifs, avant de passer à l'élaboration d'un système de mesure de performance.

Aussi, les indicateurs proposés doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Le suivi du projet est effectué habituellement sur deux niveaux : des groupes de projet et un comité de pilotage central.

(Nous avons exposé la conception de la méthode fidèlement à son concepteur A. FERNANDEZ©), Ces étapes sont présentées comme suit :

Tableau n°3: Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI

<p>1. Identification : <i>Quel est le contexte?</i> de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points de Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention</p>	<p><i>Etape 1 : Environnement de l'entreprise</i> Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet <i>Etape 2 : Identification de l'entreprise</i> Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</p>
<p>2. Conception : <i>Que faut-il faire?</i> Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance</p>	<p><i>Etape 3: Définition des objectifs</i> Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale <i>Etape 4 : Construction du tableau de bord</i> Définition du tableau de bord de chaque équipe <i>Etape 5 : Choix des indicateurs</i> Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés <i>Etape 6 : Collecte des informations</i> Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs <i>Etape 7 : Le système de tableau de bord</i> Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale</p>
<p>3- Mise en œuvre : <i>Comment le faire ?</i> La technologie est au service des utilisateurs de terrain</p>	<p><i>Etape 8 : Le choix des progiciels</i> Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats <i>Etape 9 : Intégration et déploiement</i> Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</p>
<p>4- Amélioration permanente <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i></p>	<p><i>Etape 10: Audit</i> Suivi permanent du système</p>

Source : A. FERNANDEZ©, L'essentiel du tableau de bord

Par rapport à ces étapes de construction du tableau bord de gestion et du choix des indicateurs, l'auteur propose trois règles et cinq critères de choix. Ces dernier sont cohérence avec : les objectifs, les informations visualisées et l'évolution des systèmes et des critères tels que: le temps réel, la mesure d'un ou plusieurs objectifs (la mesurabilité)...ect.

Afin de pouvoir donner des appréciations et des jugements non biaisés sur leur adéquation à satisfaire les exigences d'un système de mesure de performance multidimensionnel. Nous allons essayer de présenter un tableau portant sur quelques éléments de comparaison entre les deux démarches françaises (GIMSI) et américaines (BSC).

Tableau n°4: Quelques éléments de comparaison entre la démarche GIMSI et BSC

	<i>La méthode GIMSI</i>	<i>La méthode BSC</i>
<i>A qui s'adresse-t-elle ?</i>	Elle s'adresse à la direction et simultanément aux décideurs intermédiaires.	Elle, concerne tous les salariés mais s'adresse uniquement aux décideurs
<i>Quels est sa dimension temporelle ?</i>	intégré au système de tableau de bord des indicateurs financiers qui explique la performance du passé, des mesures en temps réel pour tirer l'action dans le présent. Elle intègre au même temps des indicateurs qui permettent de surveiller des tendances et d'anticiper les évolutions concernant le futur proche.	traduire une vision future d'un système de management qui permet la planification et une vision du présent qui permet le suivi de sa réalisation, par des initiatives dont le succès est mesuré par les déterminants de la performance. Outre le futur et le présent, une vision du passé récent permet la conservation des indicateurs de résultat au niveau financier
<i>Quel est le but de la méthode ?</i>	guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Elle vise la satisfaction de toutes les parties prenantes, (c'est-à-dire celle des clients, des actionnaires, des partenaires, du personnel et du public)	Mettre à disposition des dirigeants un cadre de réflexion commun pour mieux comprendre les rapports entre les forces principales de l'entreprise et son environnement Elle vise principalement la satisfaction des actionnaires

Source : Etabli par nos soins et inspiré de l'étude effectuée par M. LOHRI, 2000

Cette comparaison a montré qu'aussi bien la démarche BSC et la démarche GIMSI ont respecté les exigences de base à un système de mesure de performance.

A propos du questionnaire suivant : y a-t-il des situations dans lesquelles il faudrait utiliser l'une des méthodes plutôt que l'autre ? Sur ce point (M. LOHRI, 2000) s'exprime, par le fait que « la démarche GIMSI en tant que méthode plus ouverte et moins rigide que le TBP se présente comme une boîte à outils de construction d'un système de tableau de bord pour des situations peu coutumières pendant que le TBP s'applique à des situations de mesure plus standardisées où l'originalité requise se situe plutôt au niveau de la formulation d'une stratégie et leur traduction en un tableau de bord. Egalement, pour une entreprise qui se trouve dans une situation de crise, la démarche autoritaire du TBP facilitera le recentrage des activités pendant que l'approche communicante de la méthode GIMSI peut conduire à des luttes de pouvoir considérables.»

Aussi, « les Nouveaux Tableaux de Bord » de pilotage établis avec la méthode GIMSI n'adoptent pas le même discernement de conception que les autres méthodes qu'on n'a pu exposer dans notre travail. Ces méthodes diffèrent fondamentalement. « GIMSI s'inscrit dans une démarche coopérative et propose une approche conceptuellement fondée sur les besoins précis du décideur en situation. Elle propose une démarche Bottom up en complément de l'approche Top Down plus traditionnelle »²³⁰.

La méthode GIMSI est constituée de sept axes de performance qui sont : les clients, les actionnaires, les partenaires, le personnel, le public, les processus internes, le Système d'Information (SI). Ainsi, GIMSI ressemble au BSC avec plus de parties prenantes. En effet, son concepteur insiste sur l'importance de l'information et de l'informatique décisionnelle avec la participation de groupes dans les opérations touchant les mesures et l'amélioration de la performance.

Cependant, toutes ces approches malgré leurs différences de conception, convergent aujourd'hui vers le même objectif à savoir, le management de la performance. Ils ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management et de pilotage stratégique, et un système de management orienté qualité globale (approche Total Quality Management). Ceci bien évidemment dans des contextes culturels sensiblement différents.

²³⁰ A. FERNANDEZ, Paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>), ©copyright 1998-2016

Conclusion du chapitre II

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage conditionnent le processus du contrôle de gestion. Sa problématique devient celle de la créativité de l'entreprise. Son objectif est lié à celle de la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

Un tableau de bord de pilotage de la performance permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie. Il permet au responsable l'exécution d'une stratégie ou encore à améliorer un processus.

Les tableaux de bord sont des instruments d'alerte et de signalisation, ils permettent de prévenir les risques et de déceler les opportunités. Ceci en précisant les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Afin de prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Ils permettent également, aux responsables de suivre les performances et contre-performances de leurs équipes, pour prendre des mesures correctives adéquates qui s'imposent au moment voulu.

On constate que de par son attachement avec le découpage hiérarchique et organisationnel de l'entreprise ou de l'organisation, chaque tableau de bord est relié à un responsable et à l'essentiel de son activité. C'est un instrument d'action rapide, qui permet une maîtrise de la gestion beaucoup plus réactive, (plus rapide et plus proche de l'action). Et de sa disponibilité dans les délais réduits font de lui un outil de pilotage de la performance.

Cependant, le tableau de bord est un document d'information et de synthèse, personnel et créé sur mesure et adapté selon les responsabilités et les objectifs de son utilisateur. Il est orienté vers le contrôle, la mesure et le pilotage de la performance et surtout la prise de décision au sein de l'entreprise.

Il est vrai qu'il n'existe pas de modèle type de tableau de bord. Mais certaines règles sont posées à l'ensemble des tableaux de bord, principalement se rapportant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient.

En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et de ses objectifs. Conçus de différentes formes et pour différents niveaux, ces tableaux de bords ont cependant tous le même objectif; suivre la réalisation des objectifs assignés par l'entreprise et conduire

son utilisateur dans la prise de décisions. Pour obtenir une idée précise du niveau de performance de son entreprise, il est essentiel de mesurer régulièrement et de suivre l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs pertinents et relatifs aux responsabilités de son utilisateur. Car la mise en place d'un tableau de bord engendre la conception de nouveaux systèmes de mesure de la performance qui cherchent à conduire la notion de performance dans sa globalité.

Nous constatons que les différents concepts qui se sont défilés au fil de ce chapitre, illustrent clairement que le contrôle de gestion, l'utilisation des tableaux de bord et la mesure de la performance dépendent essentiellement de la capacité managériale des acteurs de l'entreprise en équilibre avec les attentes humaines.

La méthode GIMSI, est une approche coopérative axée sur l'homme décideur. C'est une méthode complète, qui ne cache pas sa finalité didactique à travers 10 étapes bien identifiées et regroupées en 4 phases thématiques, qu'elle propose de guider les concepteurs et les utilisateurs pas à pas tout au long du projet, de la conception stratégique jusqu'à la mise en œuvre et le déploiement sur le terrain, en passant par la sélection des indicateurs pertinents et le choix des outils les mieux adaptés jusqu'à la prise de décision.

Ce qui a motivé le plus le choix de notre méthode d'élaboration du système Tableau de bord au sein de NAFTAL.



CHAPITRE III

L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION AU SEIN DE NAFTAL

PAR LA METHODE GIMSI

*« Si nous pouvions d'abord savoir où nous
sommes et vers quoi nous nous dirigeons,
nous serions plus à même de juger quoi
faire et comment faire »*

Abraham LINCOLN²³¹.

²³¹Abraham. LINCOLN, homme d'État américain, 16^{ème} président des États-Unis (1861-1865).

INTRODUCTION DU CHAPITRE III

Le secteur des hydrocarbures occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie algérienne, une importance due au rôle de base qui est l'approvisionnement des marchés nationaux et Internationaux de produits pétroliers et gaz.

NAFTAL, acteur principal du marché domestique de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national et son approvisionnement régulier.

Aujourd'hui, les entreprises sont en pleine réforme radicale, la concurrence n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. Et toute entreprise ne prenant pas ces changements en considération, risque d'être écartée.

Le tableau de bord est un outil de pilotage, de communication et d'aide à la décision, c'est également un levier d'innovation et de changement au sein de NAFTAL. Il permet d'intégrer des indicateurs stratégiques, en plus des indicateurs financiers de la performance passée. Il met également en évidence des déterminations de la performance financière future. Ces déterminants, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail qui a pour objectif de mettre en lumière la notion du tableau de bord, en mettant le point sur ses principes, ses composantes et ses typologies d'élaboration, l'étude de cet instrument implique la nécessité de son utilisation dans toutes les fonctions des entreprises algériennes principalement l'entreprise NAFTAL. Le choix de cet outil est motivé par son importance et l'enjeu stratégique qu'il représente pour les entreprises de nos jours.

Cette partie du travail, sera décomposée en quatre sections représentant les quatre phases de la méthode GIMSI adoptée pour la réalisation du projet.

La première section de ce chapitre correspond à la première phase de la méthode GIMSI. Cette phase sera scindée en deux étapes. La première étape se rapportera à l'identification de la réalité de l'environnement économique, concurrentiel de NAFTAL. Elle concerne également l'identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention de la dite société. La culture d'entreprise et le système de management déterminent largement la composition des groupes de projet. La démarche GIMSI préconise un management de type

participatif fondé sur la délégation de l'autorité et du pouvoir. Sans délégation de pouvoir, la notion même de décision et donc de pilotage au niveau local devient obsolète.

Afin de définir la pérennité et la portée du projet en question. La deuxième étape se rapportera à l'identification de l'entreprise, l'analyse des structures de NAFTAL et ses différents tâches et missions qui nous aideront à identifier les processus, activités et acteurs concernés.

La deuxième section correspond à l'étape de la conception du tableau de bord de NAFTAL, au cours de cette étape, nous présenterons les objectifs de chaque équipe en fonction de la stratégie générale, le choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis selon le contexte et des acteurs concernés. Et enfin, nous présenterons le système tableau de bord de NAFTAL en décrivant la manière de la collecte et la montée de l'information au sein de la société.

La troisième section concerne l'étape de mise en œuvre. Nous présenterons le système d'information et la montée de l'information à NAFTAL.

Enfin la dernière section sera consacrée à présenter le suivi permanent du système tableau de bord mis en place par NAFTAL. Ceci en faisant un audit concernant le suivi permanent du système tableau de bord. Nous terminerons ce travail en proposant un tableau de bord de gestion en essayant de mettre quelques indicateurs de performance mis en place est cela d'après les besoins et les objectifs assignés par la société NAFTAL.

SECTION I - PHASE D'IDENTIFICATION

Cette section va représenter la première phase de la méthode GIMISI. Dans une première étape, nous identifierons l'environnement de l'entreprise NAFTAL en termes de marché et de stratégie, puis nous présenterons dans une deuxième étape l'entreprise en termes d'organisation et les personnes concernées. Nous analyserons par la suite ses structures pour pouvoir identifier les processus activités et acteurs concernés de l'entreprise.

Les deux premières étapes sont traitées par l'architecte des systèmes et le groupe de pilotage. Ces derniers préparent ainsi le contexte du projet en définissant son périmètre, sa portée et les groupes de projet.

I-1- Etape 1: Environnement de l'Entreprise NAFTAL

I-1-1- Connaissance de son marché

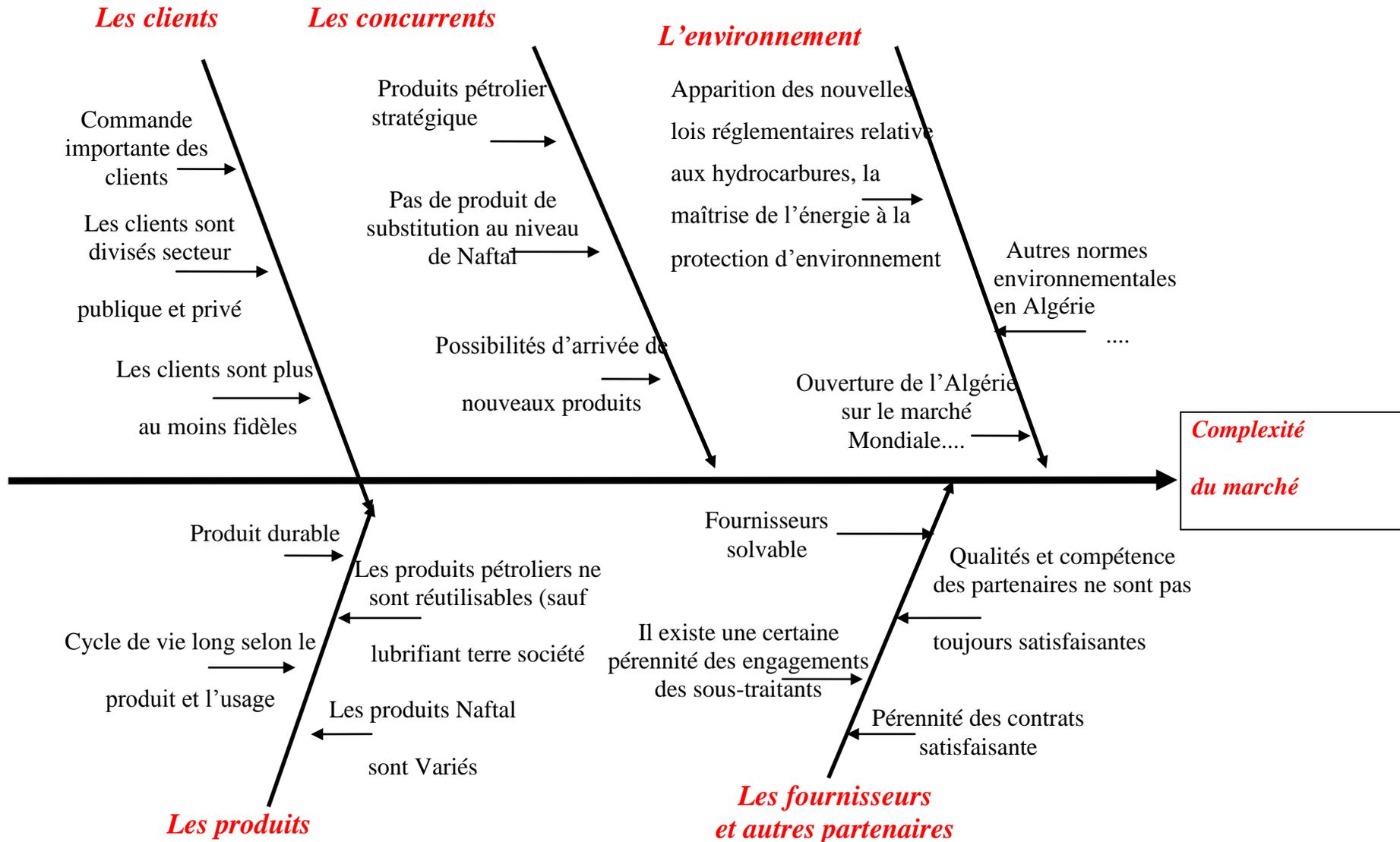
Le système de tableau de bord est un instrument de compétitivité et sa conception doit s'inscrire parfaitement dans le contexte de l'entreprise.

Au départ, il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en terme de marché, ce qui va faciliter la compréhension de la stratégie mise en place par l'entreprise et suscitera les attentes non formulées du projet, car souvent non formulables.

L'étude des critères de complexité du marché va permettre nous permettre de définir les éléments importants à surveiller, la granularité des informations à recueillir, de recenser les sources possibles d'informations comparatives, de mesurer le temps de réaction du marché, etc. Cette complexité ne dépend pas de sa taille ou du nombre de clients ou des concurrents qu'elle possède. Même s'ils sont de nature différente, que son marché est nécessairement complexe. Dans certains cas, cette situation provoque le cas contraire.

On peut éventuelles s'appuyant sur un diagramme d'Ishikawa proposé ci-dessous pour rechercher ces éléments.

Figure n°24: Diagramme d'Ishikawa : Quelques facteurs contribuant à la complexité du marché NAFTAL



Dans cette étape nous allons présenter NAFTAL par sa clientèle, ses fournisseurs ses concurrents et ses produits. Ce sont parmi les principaux critères définissant la complexité du marché de l'entreprise. Elles se définissent selon les éventualités et l'entreprise analysée, et personnalisé et remplis avec les paramètres sectoriels spécifiques du marché de l'entreprise analysée en question.

Pour notre part, nous allons essayer de présenter tous ces paramètres comme suit :

A- La clientèle de NAFTAL

Au sein de la société NAFTAL, la clientèle peut être classée en deux catégories. N'oublions pas de le préciser que NAFTAL est rattaché à d'autres clients. Dans cette étude nous nous sommes concentrés sur les plus importants d'entre eux.

a) Clientèle réseau stations-services :

La clientèle directe réseau, qui est représentée par les stations de services, représente le dernier maillon de la chaîne de distribution des produits pétroliers commercialisés par NAFTAL et constitue le lieu de rencontre avec le consommateur final.

Cette clientèle se divise en deux parties, en fonction de ses liens juridiques avec NAFTAL :

➤ Les stations-services patrimoine de NAFTAL (690 stations)²³²

Au cours de l'année 2014, le réseau patrimoine de NAFTAL se compose de 690 stations-service réparties essentiellement en :

a) "**Gestion Directe**" (**GD 361**) : station-service dont la gestion est assurée directement par NAFTAL, elle est exploitée par les personnels de NAFTAL (salariés). Elles couvrent 17% du marché

b) "**Gérant Libre**" (**GL 329**) : station-service dont la gestion est confiée à des tiers et exploitée par des locataires qui payent un loyer proportionnel au chiffre d'affaire ; leurs parts de marché sont de 15%.

➤ Les stations-services appartenant à des tiers (1 494 stations)):

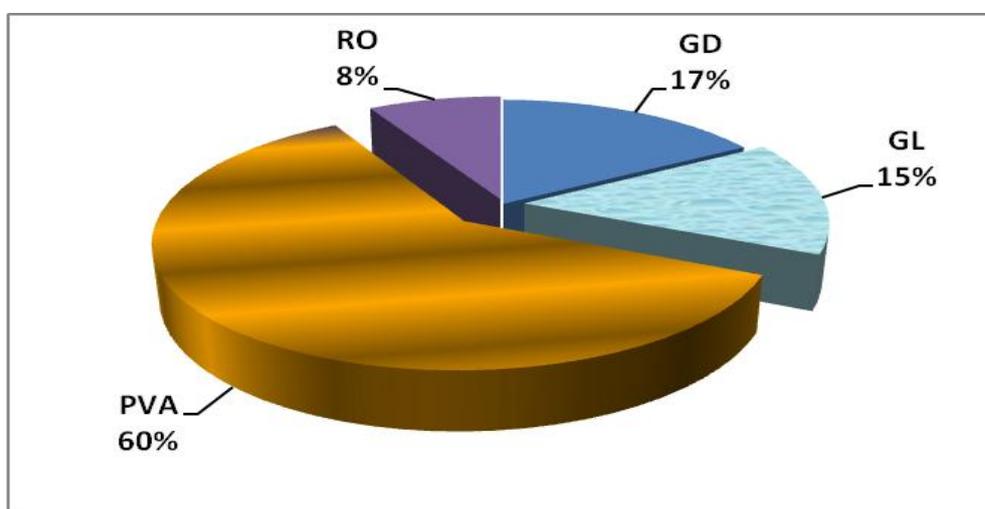
Le réseau patrimoine des tiers représente le plus grand client de NAFTAL. Ce dernier couvrait en 2014 environ 1494 stations-services, scindées également en deux types²³³ :

²³² Documents Interne Direction Générale NAFTAL 2014

- a) Stations-services appelées "**Point de Vente Agréés**" (1314 **PVA**) de capacité moyenne (100 M³) réalisées internement par des investisseurs. Les gérants de ce réseau tiers sont propriétaires de leur fond de commerce, elles couvrent 60% du marché.
- b) "**Revendeur Ordinaire**"(180 **RO**) : stations-service de faible capacité de stockage (10 M³ à 40 M³) et qui sont gérées par des tiers à NAFTAL par un contrat commercial. Elles assurent 8% des parts de marché.

Cette présentation nous permet de présenter la part des différents types de stations-services qui sont répartis sur le territoire national dans le graphe suivant :

Graphe n°1 : Répartition de type de stations-services sur le territoire national Année 2014



Source : SPE NAFTAL 2014

Dans ce diagramme circulaire, la part des GD (17%) apparaît un peu plus grande que celle des GL (15%), alors qu'elle est plus grande de (+7%). De même si on compare visuellement la part des PVA (60%) à celle des RO (8%), alors qu'elle est en fait beaucoup plus grande de (+52%).

Aussi, nous constatons que la part primordiale revient en grande partie au type de stations-services **Points de Vente Agréés** (PVA), qui représente à elle seule 60% de nombre de stations-services installées sur le territoire national.

²³³ Op.cit. SP

b- Gros consommateurs :

Ce type de clientèle est constitué principalement de consommateurs disposant des moyens de stockage à savoir:

1. Les entreprises publiques et privées ;
2. Les administrations et les collectivités locales (APC, sureté nationale, etc.) ;
3. Les hôpitaux ;
4. La défense nationale (MDN);
5. Secteur agricole, domestique.

Cependant, la liste de ces clients n'est pas définitive, nous nous sommes contentés de présenter les plus importants d'entre eux.

B- Les Fournisseurs de NAFTAL :

La source d'approvisionnement NAFTAL en matière des produits pétroliers (carburants terre & AVM, GPL, bitumes, lubrifiants terre & AVM et produits spéciaux) est assurée localement exclusivement par la Division Raffinage SONATRACH. Cependant, et pour faire face à la demande nationale du marché de plus en plus accrue en matières de ces produits par rapport à l'offre nationale (vétusté des raffineries), pour combler ce déficit, NAFTAL fait appel à d'autres fournisseurs étrangers (Importation), principalement pour les lubrifiants terre & AVM, carburants terre et bitumes. Importation carburants terre via SONATRACH, se vont principalement en (Espagne, Italie et en Grèce,) Il est à préciser, que pour les pneumatiques, ces derniers sont importés à 100%.

Nous allons présenter dans le tableau qui suit, le dernier short liste arrêtée des pays ou NAFTAL importe des lubrifiants terre

Tableau n° 5- Fournisseurs de NAFTAL en lubrifiant Terre

Désignation du produit	Pays fournisseur
LPC/CYCLON	GRECE
PRISTA OIL	BULGUARIE
ENI	ITALIE
MOTOROIL	FRANCE
SHELL	FRANCE
ZINOL	DUBAI
ENOC	EMARAT
REPSOL	SPAIN
COGUELLA	FRANCE
WOLF	BELGIQUE
ELDON'S	GRECE

Source : Direction Commercialisation NAFTAL, 2015

La division Raffinage (SONATRACH) a décidé unilatéralement de diminuer les parts réservées à NAFTAL en carburants terre et cela au profit des opérateurs privés (PETROSER, PROPAL, GBS, ect.), en bitumes, en lubrifiants terre et en GPL pour d'autres opérateurs privés activant dans les domaines en question. Cette situation selon SONATRACH est justifiée en raison de l'incapacité de satisfaire l'évolution de la demande globale.

Selon NAFTAL, la situation semble assez confuse actuellement, cette dernière doit réagir afin de mettre fin à la déperdition de sa clientèle en traçant une stratégie adéquate en prenant en considération tous les facteurs exogènes et endogènes de son environnement en amélioration continue afin de satisfaire sa clientèle.

C- Les concurrents de NAFTAL

NAFTAL ne détient plus le monopole depuis l'ouverture du marché en 1998²³⁴, Depuis, le nombre de concurrents n'a pas cessé de croître.

Il existe une concurrence rude sur les pneumatiques avec une part de marché de plus de [] % ²³⁵ que détient le concurrent, suivi des bitumes avec []% et le lubrifiant terre avec []%.

²³⁴ Conformément aux dispositions du décret 97-435 du 17 novembre 1997 portant sur la réglementation du stockage et de la distribution des produits pétroliers.

Fort heureusement pour NAFTAL, elle détient la part la plus importante du marché des carburants terre avec un taux de 95% de la part du marché global.

Il faut cependant le préciser qu'en matière de pneumatiques, NAFTAL souffre d'une concurrence, telle que :

- les magasins, vendeurs exclusifs de pneumatiques pour tous types de véhicules représentant les marques Michelin, Bridgeston, Goodyear, Symperit, Uniroyal et beaucoup d'autres.
- les magasins d'accessoires automobiles qui vendent les pneumatiques,

Pour faire face à cette situation est réduire la concurrence, NAFTAL a mis en œuvre plusieurs actions afin de pouvoir récupérer les parts de marché perdues, voire les augmenter. Parmi, les actions entrepris nous avons :

- Elargir le réseau des stations-services en GD. (Gestion Directe)
- Modernisation et Relooking des stations-service (Design, performance du matériel technique informatique...);
- Equipement des stations-services de: cafétérias, magasins, restaurants/pizzerias, sanitaires H/D...etc ;
- Formation du personnel pour une meilleure maitrise du domaine pour lequel il est destiné (commercial, ingénieur, technicien, stratège...)
- Offrir des remises, rabais et ristournes à ses clients fidèles.
- Lancer de nouveaux produits qui puissent mieux satisfaire les besoins des clients :
- Offre les conversions en GPL dans les ateliers techniques au sein des stations GD ;
- Fixer des prix concurrents et des produits de qualité supérieure.

Pour augmenter la part de marché des pneumatiques il faut

- Assurer la disponibilité en temps (t) des dimensions à fortes rotations ;
- Formation des Techniciens produits, vendeurs et installateurs ;
- Réorganisation de l'activité PNM au niveau des structures centrales et opérationnelles ;
- Redynamisation des prestations de services accompagnant la vente ;
- Développement du Mix Marketing;
- Mise en place de showrooms (ventes et prestations);
- Création d'une banque de données pour la gestion des stocks
- Revoir la politique des prix (Ristournes.....)

- Mise en conformité des infrastructures de stockage ;
- Personnalisation du produit commercialisé par NAFTAL (marquage);
- Amélioration des moyens de manutention et transport ;
- Motivation de la force de vente

I-1-2- Produits et services offerts par NAFTAL

NAFTAL est le leader national de la distribution de produits pétroliers. Elle fournit près de 14 millions de tonnes de produits pétroliers par an, classés par type

Tableau n° 7- les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL

Type de Produits commercialisés par NAFTAL	
G.P.L.	BITUMES
BUTANE CONDITIONNE	BITUMES PURS
BUTANE VRAC	BITUMES OXYDES
PROPANE CONDITIONNE	BITUMES FLUIDIFIES
PROPANE VRAC	EMULSIONS
GPL-CARBURANT	PRODUIT SPECIAUX TERRE
CARBURANTS TERRE	METHMIX (AVIATION)
ESSENCE NORMALE	ESSENCES SPECIALES
ESSENCE SUPER	WHITE SPIRIT PETROLEUM
ESSENCE SANS PLOMB	TOLUENE
GAS-OIL TERRE	XYLENE
FUEL-OIL	HUILES AROMATIQUES
CARBUREACTEUR-JET A1	CHAMBRES A AIR VEHICULES
AV-GAS 100 LL	ENVELOPPES CYCLES
CARBURANTS MARINE	LUBRIFIANTS TERRE
GAS-OIL MARINE	HUILES MOTEUR ESSENCE
FUEL-OIL BUNKER/C	HUILES MOTEUR DIESEL
FUEL-OIL BTS	HUILES TRANSMISSION
LUBRIFIANTS AVM	SPECIALITES AUTO
LUBRIFIANTS AVIATION	HUILES INDUSTRIELLES
LUBRIFIANTS MARINE	GRAISSES

SOURCE : NAFTAL 2014

I-1-3- Le Mode de Management a adopter et les Axes Stratégiques de NAFTAL :

Le système de tableaux de bord est un système d'aide à la prise de décision. Pour mesurer le processus de prise de décision et bâtir le système le plus en adéquation avec la société NAFTAL, il est important de s'intéresser au type de management en vigueur. Savoir quel type de management elle pratique, de quels pouvoirs elle délègue.

Le système de tableau de bord à installer sera également fortement dépendant de la stratégie choisie. Bien comprendre le mode de management et les axes stratégique et les perspectives de développements de NAFTAL va nous permettre d'identifier ses axes de progrès.

A- Le Mode de Management

Le mode de management le plus efficace était celui qui attachait le maximum d'importance à la production et l'intérêt porté aux hommes. Il s'agit bien sûr du **management participatif**. Il est intéressant, et important dans la mesure où il s'intéresse à ces deux variables. Il résout les problèmes dans le respect des individus, et des faits ; il fait participer, coordonner et stimuler le groupe.

Tout est mis en œuvre afin de développer une attitude pionnière capable de comprendre les nouvelles problématiques économiques, sociales et sociétales.

De l'impulsion stratégique et de la vision fixée par la société NAFTAL, ces filiales locales doivent avoir une grande autonomie de mise en œuvre. Elles doivent être responsabilisées afin de prendre les décisions adaptées aux réalités de leur marché.

NAFTAL doit donner naissance à un mode de **management participatif** où les initiatives sont encouragées ; la réactivité et l'implication de chacun sont sollicitées. Ces managers sont amenés à développer l'écoute et les voies de communication informelles pour qu'ils puissent s'exprimer librement et simplement la créativité, le potentiel et les ambitions de leurs équipes.

Cependant, un pouvoir hiérarchique et traditionnel construira vraisemblablement un tableau de bord de type reporting consolidé. Sans aucun rattachement stratégique. Ainsi, c'est le type de délégation en place dans la société NAFTAL, qui est le critère de jugement du type de management pratiqué dans ladite société. Cependant, il faut bien le souligner; malgré toute la bonne volonté de délégation, de nombreux dirigeants de l'entreprise souhaitent conserver le contrôle pour se garantir de la bonne direction des actions engagées par les décideurs de

terrain. Il faut également le souligné le plus souvent, les entreprises appliquent une simple délégation d'autorité où le délégataire à pouvoir de décider tant qu'il agit comme son supérieur hiérarchique l'aurait souhaité.

Actuellement, notre objectif n'est pas d'analyser dans le détail le principe de management de NAFTAL. Nous n'avons ni les moyens ni le temps suffisants pour la réalisation de ce type d'étude complexe. Nous allons plutôt nous façonner une perception qui sera plus claire au fur et à mesure de l'étude.

B- Connaissance de sa stratégie

La stratégie de NAFTAL, peut être basée sur la réduction des coûts ou au contraire sur la différenciation. Elle peut viser une cible large ou une "niche ». Aussi, selon les axes prioritaires choisis, les tableaux seront plutôt orientés «maîtrise des coûts», ou «création de la valeur» ou surveillance du couple «coût-valeur» etc.

➤ Les Axes stratégiques et les perspectives du développement de la société NAFTAL :

Pour assurer sa mission de service public et la satisfaction du marché national de produits pétroliers dans les meilleures conditions d'exploitation, de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement, NAFTAL poursuit la mise en œuvre de son programme de développement articulé principalement sur les 7 axes stratégiques suivants :

- 1- Modernisation des systèmes de gestion** (numérisation et automatisation des opérations) et des installations de distribution (technologie, mesurage, sécurité et contrôle...).
- 2- Développement de l'infrastructure de distribution** (réalisation d'un réseau intégré de transport par canalisation et de nouvelles capacités de stockage carburants pour assurer une autonomie de 30 jours à l'horizon 2020, réalisation de stations-service sur l'axe autoroutier Est-Ouest..)
- 3- Mise à niveau des ressources humaines** (formation ciblée et adaptée aux besoins de des métiers, accompagner le développement des infrastructures et la modernisation des systèmes de gestion, développement des compétences métiers, élévation du niveau d'instruction, culture de sécurité...)
- 4- Développement des carburants propres** (propane vrac et GPL/C pour faire face au déclin des GPL, conditionnés, promotion du GNV...)
- 5- Attribution d'une importance accrue au volet HSE** (sécurité, environnement, mise en conformité, certification, délocalisation, télésurveillance, programme de sensibilisation).
- 6- Développement des gaz carburants** (propane vrac et GPL/C pour faire face au déclin des GPL conditionnés, promotion du GNV.....) ;
- 7- Extension du système management qualité** (norme ISO 9001 V.2008) à l'ensemble des structures de la société.

A travers sa vision stratégique à long terme, NAFTAL a arrêté également les axes stratégiques suivants :

- ▣ Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante basée sur la production et la qualité de l'information afin de sauvegarder et consolider sa position de 'leader' de la distribution des produits pétroliers au plan national ;
- ▣ Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- ▣ La mise en œuvre d'un programme ambitieux de développement des ressources humaines, par une valorisation et une présentation des compétences actuelles, ainsi que la préparation d'une relève de haut niveau dans tous les domaines d'activité de la société ;
- ▣ La mise en œuvre de programme de formation efficace, adapté aux besoins spécifiques de la société ;
- ▣ La fidélisation de sa clientèle, son centre d'intérêt ;
- ▣ Une exploitation de toutes les opportunités offertes par la mondialisation tant au niveau national qu'international ;
- ▣ La pénétration aux marchés extérieurs tout en axant ses efforts sur les marchés maghrébins et africains ;
- ▣ La rationalisation de son « portefeuille produits » en donnant la priorité au développement et à la croissance sélective des produits à forte valeur ajoutée ;
- ▣ L'adaptation permanente de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement externe tant national qu'international pour une bonne gouvernance de l'entreprise;
- ▣ La mise en œuvre d'une nouvelle organisation des structures centrales, visant la consolidation de leurs activités principales, et l'achèvement de la décentralisation et de la réorganisation de ses structures opérationnelles ;
- ▣ La mise en place d'une politique performante de marketing et de communication ;
- ▣ Le lifting et la remise à niveau du réseau stations-service, son image de marque ;
- ▣ Le dimensionnement de ses activités au niveau national ;
- ▣ Le redéploiement de ses activités au niveau international selon les opportunités d'affaires, en recherchant des alliances stratégiques avec des partenaires étrangères de renommé mondiale ;
- ▣ Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposant d'atouts spécifiques ;
- ▣ L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et des services ;
- ▣ L'élimination des distorsions des prix de différents produits pétroliers non polluants ;
- ▣ La maîtrise de l'information ;

Enfin, l'ambition de NAFTAL est de devenir exemplaire, non seulement, par ses performances économiques, mais aussi, par la sécurité industrielle et le respect de l'environnement. Elle a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme orientée client avec un plan de mise en œuvre.

D'après ces axes prioritaires choisis, nous pouvons conclure en avançant que les tableaux qui seront proposés par NAFTAL, seront plutôt orientés ; «création de la valeur» et surveillance du couple «coût-valeur» plutôt que « maîtrise des coûts » uniquement,

I-1-4 - Connaissance de la culture d'entreprise NAFTAL

La culture d'entreprise est l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique, est un préalable essentiel à toute réflexion stratégique.

La méthode GIMSI a pu intégrer la culture d'entreprise dans le projet tableau de bord sans négliger la question du pilotage de la performance de l'entreprise.

Sur ce sujet, nous allons essayer de présenter quelques initiatives qui peuvent témoigner de la bonne volonté de NAFTAL.

Pour NAFTAL, connaître sa culture d'entreprise, permet aux décideurs et son équipe de prendre des décisions adaptées, tenant compte de ses spécificités « culturel », est éviter ainsi de ce révéler sur ces décisions par rapport des normes standard.

La culture d'entreprises est l'outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement. Car cette outil permet d'assurer la cohérence du groupe en l'unifiant sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés).

NAFTAL doit transmettre une seule et même vision : placer les ressources humaines au cœur de sa stratégie. Une politique qui s'ancre dans le passé de l'entreprise tout en intégrant des problématiques d'avenir.

a. Une culture pour un sentiment d'appartenance

La culture d'entreprise c'est également des variables propres. Ils concernent la signalétique, le mobilier, les logos, des symboles...etc. On autres par exemple : pour les

symboles ; la tenue vestimentaire des salariés principalement ceux des stations-services dont les couleurs correspondent à celle du logo NAFTAL (Jaune et Bleu) sigle de .

Sous cet angle, la culture d'entreprise donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

b. Une Culture pour la Communication :

La connaissance de la culture d'entreprise NAFTAL, conditionne le style de la communication qui peut exister au sein de la société en question. (Forte, faible, partagée, cloisonnée...).

Depuis 2007, fréquemment des forums sont organisés et initiés par la direction centrale de communication et relations publiques de NAFTAL. Ces espaces de communication se veulent un carrefour de communication, de rencontres, de débats, de réflexion et de confrontation d'idées. Ces initiatives et ces rencontres sont d'un apport considérable pour les cadres de NAFTAL et contribuent à l'édification d'une communication dans l'intérêt de la société. En toute transparence, des débats francs et fructueux sont entamés par des idées enrichissantes qui permettent à l'assistance d'échanger leurs points de vue en réfléchissant à haute voix sur les meilleurs moyens de développer les différentes activités de la société. « Une entreprise qui communique est une entreprise qui bouge, qui innove et qui va de l'avant ».

c. La Culture du Réseau,

NAFTAL encourage la culture du réseau notamment entre (branches, districts, stations-services...). En effet, encourager la communication et faire circuler rapidement les bonnes pratiques autres eux, permet de raccourcir les délais, encourager l'innovation :

Parmi les objectifs stratégiques de NAFTAL, c'est le développement de ses collaborateurs, une façon innovante de réinventer l'apprentissage et la formation. Ceci afin de permettre à ses salariés d'apprendre encore plus, plus efficacement, dans de multiples situations. La culture du réseau, qui accélère la transformation de l'entreprise par le partage des bonnes pratiques, permet aux collaborateurs d'apprendre et de s'enrichir au contact les uns des autres. Cette culture du « Networking » permet à NAFTAL d'inspirer une politique qui s'appuie sur les outils variés qu'offrent les nouvelles technologies.

d. Une Culture De La Sécurité

La sécurité est l'affaire de tous, il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé. La sécurité des collaborateurs est l'une des priorités de l'agenda de NAFTAL. Elle essaye de déployer une démarche qui s'appuie sur des méthodes participatives. Ceci implique ainsi les salariés autour d'un objectif de sensibilisation très forte, aux enjeux de la sécurité et à la réduction du nombre d'accidents du travail. Cette responsabilisation de tous a permis à l'entreprise de réduire le nombre d'accidents du travail et principalement celle des routiers.

Aussi, la Sécurité dans les transports routiers, une priorité au quotidien que NAFTAL doit entreprendre.

En effet, chaque jour, des milliers de camions sillonnent les routes pour acheminer ses produits (dangereux) vers les stations de services et ses autres gros consommateurs (privé et publique : les ministères, les hôpitaux, l'agriculture...etc..) Ceci sur tout le territoire algérien. Aussi NAFTAL doit chercher continuellement à apporter des solutions concrètes aux enjeux de la sécurité routière adaptées au contexte local,

e. Une culture pour une couverture santé

La santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain. La santé des salariés représente un enjeu majeur pour l'entreprise NAFTAL. Tous les salariés qu'ils soient en CDD (contrat de durée limitée) ou CDI (contrat à durée indéterminée) sur tout le territoire bénéficient d'une couverture santé minimum : une avancée sociale importante pour NAFTAL qui augmente de ce fait son attractivité et renforce l'engagement de ses salariés.

f. Une Culture sociale :

NAFTAL dispose de sa propre convention collective qui a pris le soin d'examiner en profondeur les questions liées à la législation du travail, les conditions de travail, le droit syndical, le règlement des conflits de travail, la rémunération, la protection sociale, etc.

Cette convention est importante pour NAFTAL, car elle constitue le référentiel réglementaire qui permettra de gérer les ressources humaines, de codifier et régir les relations de travail au sein de la société.

g. La Culture Pour L'écosystème

Cette culture pour l'Écosystème élargit le double projet économique et social aux partenaires unis à NAFTAL par un lien d'interdépendance : (client, employés, fournisseurs, sous-traitants, pouvoirs publics), Ceci permet d'encourager et de créer de l'emploi et développe l'employabilité dans les territoires (régions) où l'entreprise est présente, via ses stations-services ou ses centres. Car la croissance de NAFTAL est aussi celle de toutes les personnes qui composent son écosystème. Car une entreprise ne peut se développer dans univers isolés économique et social. C'est l'ensemble des acteurs avec lesquels elle travaille qui contribuent à sa réussite et garantir ainsi, la contribution à l'intérêt général et générer de l'innovation à travers la transformation des pratiques de l'entreprise.

Depuis 2007, la société NAFTAL déploie une démarche qui s'appuie également sur des méthodes participatives on signant des accords de partenariat avec ses opérateurs privés exerçant dans l'activité de remplissage et de distribution des GPL. NAFTAL a procédé à l'assainissement de ses relations de travail avec ces opérateurs afin de les familiariser avec cette activité et permettre une large disponibilité du gaz butane sur le marché.

h. La Culture Pour L'environnement

Depuis l'année 2000 et jusqu'à nos jours, NAFTAL participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérant ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

Vers la fin de l'année 2012, NAFTAL a signé des accords portant également sur la livraison des GPL au profit de ces opérateurs privés et l'utilisation par ces derniers de la bouteille de gaz de NAFTAL moyennant indemnité de location. C'est l'objectif tracé par NAFTAL qui souhaite déployer tous les efforts pour une organisation transparente de ce marché. Il y a également l'assistance des opérateurs privés ***dans les domaines de la formation en sécurité et la maintenance***. En effet, pour la société, ces accords ont des retombées certaines sur le marché national des GPL et assurera ***une meilleure sécurité de la bouteille de gaz*** et une prestation de service de qualité au profit du consommateur.

I-2- Etape 2: L'identification de l'entreprise

I-2-1- Présentation de l'entreprise :

NAFTAL est une entreprise nationale dont la fonction première est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés (produits spéciaux). C'est une société par action filiale à 100% du groupe SONATRACH, dont le capital social s'élève à 15.655.000.000 DA.

A- l'Histoire :

Le secteur des hydrocarbures en Algérie a été pendant les premières années de l'indépendance détenu par les grandes sociétés multinationales étrangères en autres : **ESSO-SHELL**. En effet, **SONATRACH** (société national pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures) fut créé le **31/12/1963** par le décret **N°63-491**, avait pour mission principale d'assurer le transport et la commercialisation des hydrocarbures, par la suite, elle s'est vue élargir ses compétences par le décret **N°66-296** du **22.09.1966** dans les domaines de la recherche, de la production, de transport, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures.

Après la nationalisation des hydrocarbures le **24.02.1971**, SONATRACH a connu une importante croissance de ses activités. Par décret **N°80-101** du **06/04/1980**, les pouvoirs publics ont regroupé les activités de raffinage et de distribution sur le marché national en une nouvelle entreprise (**ERDP**). Dans le but d'assurer le bon déroulement et en meilleures conditions, la gestion des hydrocarbures a été confiée à l'organisation de la SONATRACH qui s'est reparti en branches et crée de nouvelles entreprises tout en confiant a chacune des tâches spécifique. Tel que NAFTEC (société nationale de raffinage de pétrole) chargée de l'opération des raffinages du pétrole et gaz, et l'entreprise NAFTAL (entreprise nationale de commercialisation et de distribution des hydrocarbures) chargée d'approvisionner le marché national en matières de produits de produits dérivés de pétroles et gaz.

Entrée en activité le 1^{er} Janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL. Elle, change alors de statut par la décision n°17/CAB du 30 Mars 1986 puis modifiée et complétée par la décision n°90/ CAB du 05 novembre 1986 par laquelle l'entreprise devient Société par Actions (SPA) filiale à 100% du groupe pétrolier SONATRACH à partir de 18 Avril 1998, dotée d'un capital social de 15.650.000.000 DA.

L'entreprise EDRP (Entreprise de **D**istribution et de **R**affinage des **P**roduits **P**étroliers) issue de SONATRACH est créée le 6 avril 1981, par le décret N° 80/101. Elle sera chargée du raffinage et de la commercialisation & distribution des produits pétroliers le 1^{er} janvier 1982. A partir de cette date elle sera en activité sous le sigle **NAFTAL**

La carte graphique de NAFTAL est composée de :



- « NAFT » : qui signifie en arabe pétrole

- « AL » : en référence à « Algérie »

L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution le 25 août 1987, par le décret N° 87-189, l'ERDP. Suite à cela, la raison sociale de la société change, NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés et NAFTEC²³⁶ : Chargée du raffinage du pétrole, le 8 Avril 1998, NAFTAL est transformée en société par actions au capital social de 6 655 000 000 DA, et filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures(SVH).

Le 21 Décembre 1999, création de STPE, société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF. Le 29 Juillet 2002, le capital social passe de 6 650 000 000 DA à 15 655 000 000 DA conformément à la résolution de l'AGEX.

B- Environnement légal :

Par décret exécutif N° **497-435 du 17-11-1997** portant sur la réglementation du stockage et distribution des produits pétroliers, et par la loi N° **05-07 du 28/04/2005** modifiée et complétée, il y a eu lieu la mise en œuvre de certaines procédures dans le cadre législatif comme suit : Un régime juridique : relative aux hydrocarbures, cette loi ne saurait être isolée des réformes d'ensemble au niveau national, pour l'adaptation au développement national et lancement d'un nouveau contexte économique international. Cette loi a pour objet de définir et de mettre en place un régime juridique des activités liées aux hydrocarbures, ainsi que les ouvrages et installations permettant l'exercice de ces activités tel que :

²³⁶ Entreprise National de Raffinage du Pétrole.

- ✓ Recherche et exploitation.
- ✓ Raffinage et transport.
- ✓ Stockage et distribution des produits pétroliers.
- ✓ Commercialisation.

Un cadre constitutionnel : permettant d'exercer les activités mentionnées dans la loi.
Droit et obligations : des personnes exerçant des activités visées dans le périmètre accordé par la loi.

La distribution des produits pétroliers couvre l'ensemble des activités commerciales depuis l'approvisionnement à partir des sources ou des importations directs jusqu'à la livraison à la clientèle des produits pétroliers, ces derniers s'intitulent comme suit : Le Butane, Propane, GPL vrac, GPL/C, Essences, Gas Oil, Fuel Oil, Kérosène, Lubrifiants, Bitumes, Graisses et Paraffine.

Les activités de distribution des produits pétroliers sont régies par la loi du **17/11/1997**, et actuellement par des dispositifs du décret exécutif N°**97-435**.

I-2-2 Les principales tâches et domaines d'intervention de NAFTAL

En plus de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés (produits spéciaux), NAFTAL intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers. Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transport :
 - Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
 - Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
 - La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.
- La formation et prestations en matière d'expertise, études et conseils pour les montages de Kit/GPL/c

I-2-3- Situation de NAFTAL

A- L'évolution du Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension. Le Chiffre d'Affaires est le reflet de l'activité de l'entreprise mais non de sa rentabilité. L'analyse du Chiffre d'Affaires d'une entreprise doit toujours être accompagnée d'une analyse de la rentabilité.

Le suivi de l'évolution du CA est important, surtout à deux niveaux :

- **Les performances des entreprises concurrentes du même secteur d'activité** : le suivi du CA des concurrents permet de se situer sur le marché, d'évaluer son activité comparativement à la leur et de les corrélérer à la performance de son entreprise.
- **L'évolution des charges** : si c'est dernières augmentent de manière significative, il faut savoir qu'il y a un moment où l'augmentation du CA peut devenir préjudiciable si l'équilibre n'est plus assuré.

Une bonne maîtrise du CA passe donc par une gestion rigoureuse des coûts qui rentrent en première ligne dans l'élaboration des prévisionnels de l'entreprise.

Tableau n°8 : Evolution du chiffre d'affaires annuelles par produit de 2010- 2014

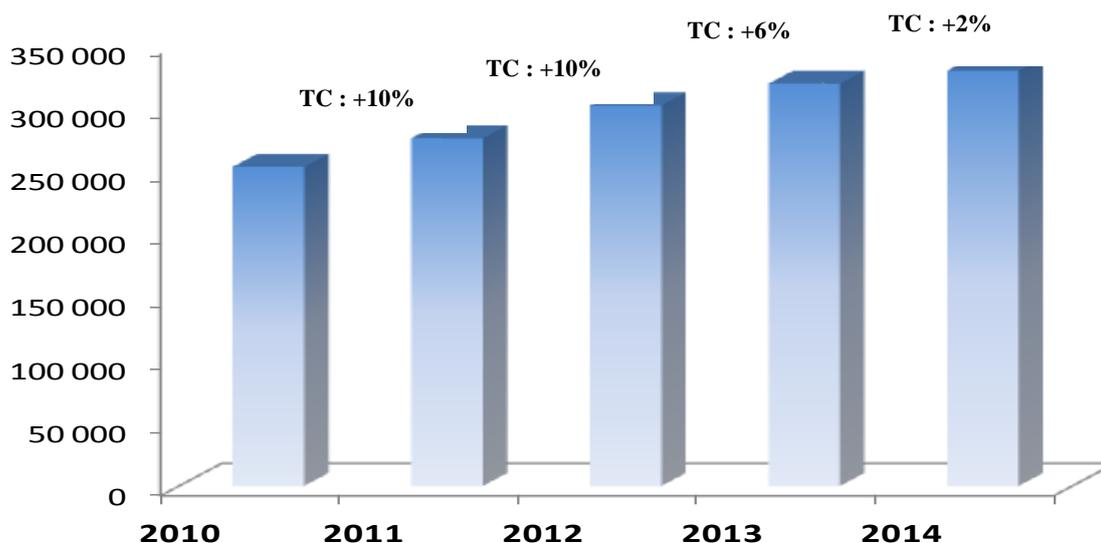
U: millions DA

Produits	Réalizations annuelles					Taux de croissance			
	2010	2011	2012	2013	2014	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Gaz de Pétrole Liquifiés	20 139	20 308	23 233	23 015	22 608	1%	14%	-1%	-2%
Carburants Terre	170 036	187 042	203 886	215 656	222 661	10%	9%	6%	3%
Carburants Aviation	16 949	22 632	25 119	27 261	27 924	34%	11%	9%	2%
Carburants Marine	12 871	13 241	14 692	15 115	13 220	3%	11%	3%	-13%
Bitumes	17 937	18 854	19 382	19 157	20 759	5%	3%	-1%	8%
Lubrifiants Terre	12 406	11 433	15 176	20 108	19 734	-8%	33%	32%	-2%
Lubrifiants AVM	412	329	678	310	340	-20%	106%	-54%	10%
Produits spéciaux	1 009	1 080	971	938	1 059	7%	-10%	-3%	13%
Pneumatiques véhicules	1 133	655	719	1 314	864	-42%	10%	83%	-34%
Total chiffre d'affaires	252 892	275 574	303 856	322 874	329 171	9%	10%	6%	2%

Source : DESPE NAFTAL 2014

Le tableau d'évolution du chiffre d'affaires, durant la période 2010-2014, prétend la situation suivante ; le chiffre d'affaires est en hausse plus modérée en 2014. Réalisation d'un réseau intégré de transport par canalisation et de nouvelles capacités de stockage carburants, réalisation de stations-service sur l'axe autoroutier Est-Ouest, prévu sur une base de hausse de CA de []%²³⁷ annuel. A ce jour, les résultats sont positifs et laissent penser que les objectifs à 5 ans seront atteints.

Graphes n°2- Evolution du chiffre d'affaires -Période 2010-2014

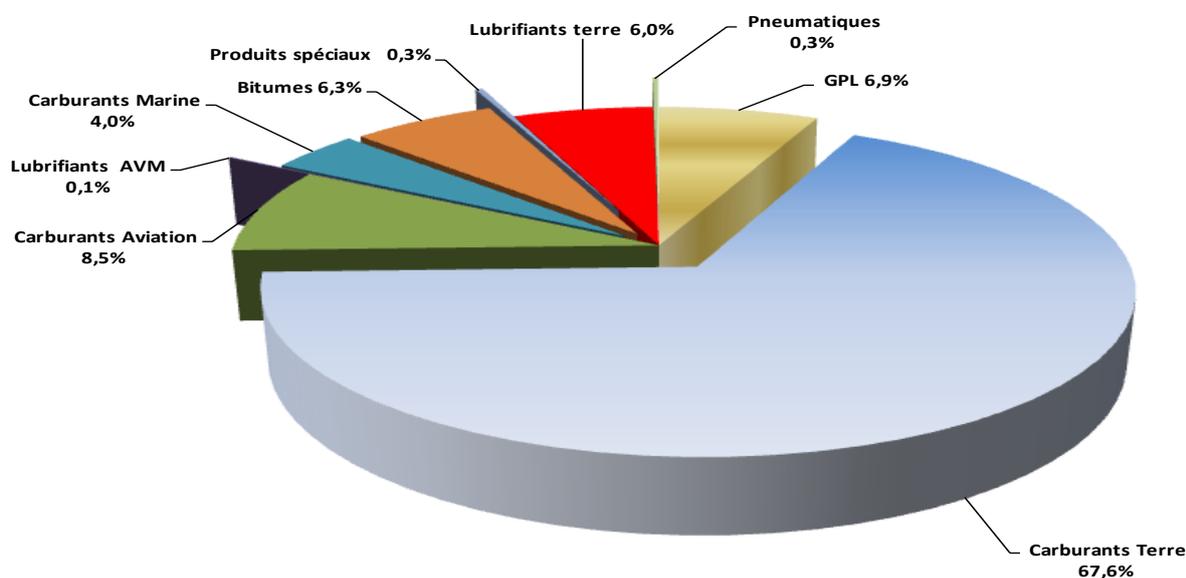


Source : DESPE NAFTAL 2014

Il y également, a souligné que ce graphe, fait ressortir le taux de croissance avec une tendance baissière depuis l'année 2011 passant de 9% à 2% pour l'année 2014 par rapport à l'exercice 2013. Cette tendance à la baisse s'explique essentiellement par la régression des ventes physiques des carburants terre (représente près de 80% des ventes globales des produits pétroliers) et des GPL, ainsi qu'à la baisse des prix des carburants aviations et marine (indexé par le prix du baril du pétrole) et la tendance fluctuante d'une année à une autre des prix des produits bitumineux.

²³⁷ La société ne nous a pas autorisés l'affichage des informations en chiffre (données stratégiques)

Graphe n°3 Répartition du chiffre d'affaires par produit 2014



Source : DE SPE ; 2014

- B l'évolution des Ventes :

Le volume de ventes nous renseigne sur la « puissance commerciale ». C'est un indicateur qui témoigne des moyens quantitatifs qui sont à la disposition de la société NAFTAL pour réaliser ces objectifs de vente

Tableau n° 9- Evolution des ventes annuelles par produit - Période 2010 - 2014 -

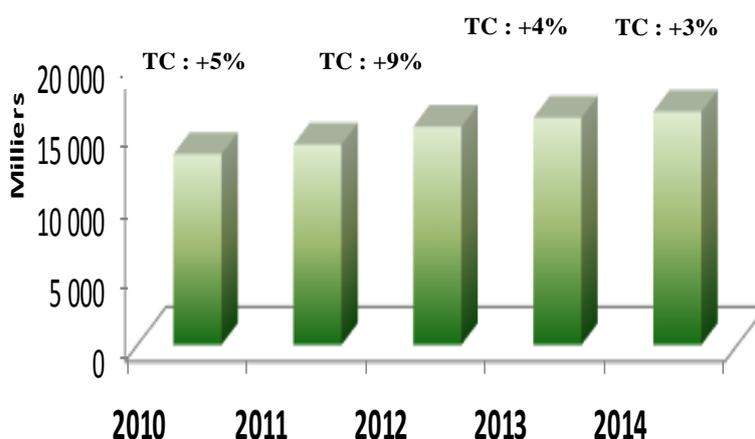
U: Millions Tonnes

Produits	Réalizations annuelles					Taux			
	2010	2011	2012	2013	2014	TC 2011/2010	TC 2012/2011	TC 2013/2012	TC 2014/2013
Gaz de Pétrole Liquifiés (TM)	1 653 003	1 663 917	1 817 250	1 663 187	1 560 022	1%	9%	-8%	-6%
Carburants Terre (TM)	10 295 386	11 195 793	12 239 709	12 921 420	13 400 337	9%	9%	6%	4%
Carburants Aviation (TM)	449 508	454 473	489 053	522 640	539 030	1%	8%	7%	3%
Carburants Marine (TM)	325 076	257 504	264 363	279 916	265 972	-21%	3%	6%	-5%
Bitumes (TM)	399 924	340 574	333 006	358 019	397 678	-15%	-2%	8%	11%
Lubrifiants Terre (TM)	77 433	74 500	94 507	112 168	116 165	-4%	27%	19%	4%
Lubrifiants AVM (TM)	558	573	462	417	500	3%	-19%	-10%	20%
Produits spéciaux (TM)	23 667	24 341	22 471	19 824	23 134	3%	-8%	-12%	17%
Pneumatiques véhicules (en Unité)	119 763	62 057	48 990	70 401	44 462	-48%	-21%	44%	-37%
Total (hors Pneumatiques)	13 344 318	14 011 675	15 260 821	15 877 590	16 302 838	5%	9%	4%	3%

Source : DESPE NAFTAL 2014

Les produits pétroliers (hors pneumatiques) commercialisés par NAFTAL, durant la période 2010-2014, ont connu une tendance haussière d'une année à une autre, passant de 13,3 millions tonnes en 2010 à 16,3 millions de tonnes en 2014. Cette croissance est marquée essentiellement au niveau des ventes carburants terre (qui représente près de 80% des ventes globale société), due à l'augmentation du parc roulant automobile à l'échelle nationale d'une année à une autre et la réalisation de nouvelles stations-services autoroutière (Est-Ouest)

Graph n°: Evolution des ventes par produit -Période 2010-2014



Source : DE SPE ; 2014

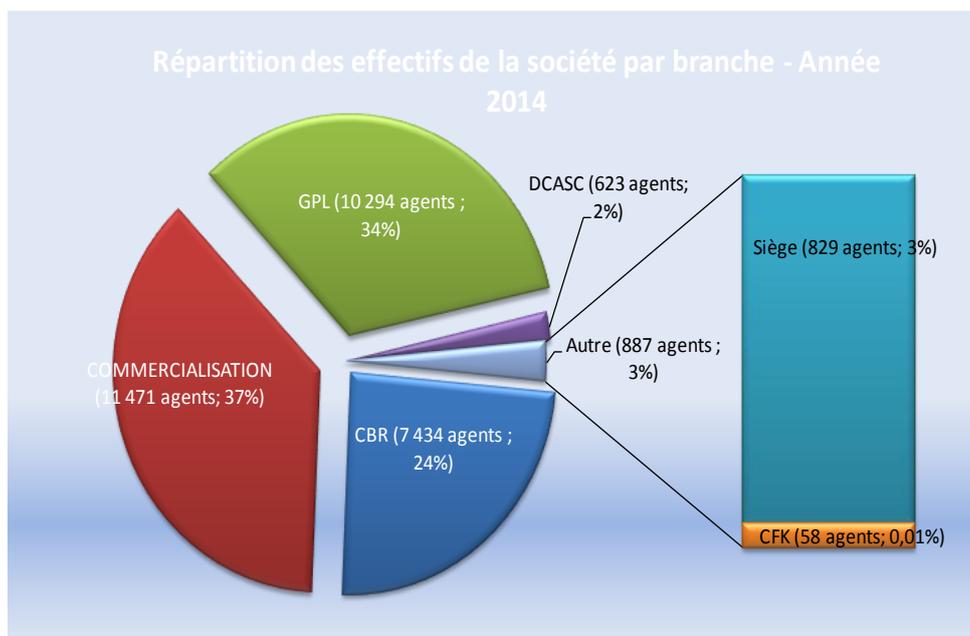
C-Effectifs :

Tableau n° 10- L'évolution du pesonnel Naftal durant la période 2010-2014									
									U: n° d'agents
Période	Effectifs par catégorie Sociaux Professionnelles					Taux de croissance			
Catégories SP	2010	2011	2012	2013	2014	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Cadres	6 215	6 607	6 699	6 632	6 613	6%	1%	-1%	-0,3%
Maîtrise	7 782	8 916	9 061	9 117	9 157	15%	2%	1%	0,4%
Exécution	7 931	8 887	8 587	8 115	7 998	12%	-3%	-5%	-1%
Total Permanents	21 928	24 410	24 347	23 864	23 768	11%	-0,3%	-2%	-0,4%
<i>dont féminin</i>	2 724	3 039	3 072	3 030	3 054	12%	1%	-1%	1%
Temporaires	7 288	4 970	6 093	6 782	6 941	-32%	23%	11%	2%
<i>dont féminin</i>	358	108	158	214	217	-70%	46%	35%	1%

Source :DRH , NAFTAL 2014

Durant la période 2010-2014, les effectifs de la société par catégorie socioprofessionnelle, marque une augmentation modeste. Cette dernière est surtout remarquée pour les catégories maîtrises et exécutants

Graphe n° 5 Répartition des effectifs de NAFTAL par branche -Année 2014



Source : DERH ; 2014

Cette augmentation coïncide principalement avec la catégorie temporaire, due à leur recrutement durant la période hivernale pour l'activité GPL et la période estivale pour l'activité commercialisations (au niveau des stations-services).

D-Formation :

		Tableau n° 11- L'évolution des effectifs formés - période 2010-201								N ^{bre} d'agent
Période	catégories SP	Effectifs formés					Taux de croissance			
		2010	2011	2012	2013	2014	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
	Cadres	2 518	1 510	3 209	5 317	5 500	-40%	113%	66%	3%
	Maîtrise	828	1 502	1 523	1 778	2 523	81%	1%	17%	42%
	Exécution	1 289	1 936	1 646	1 717	2 307	50%	-15%	4%	34%
	Total	4 635	4 948	6 378	8 812	10 330	7%	29%	38%	17%

Source : DRH, NAFTAL 2014

Durant la période 2010-2014, la société a mis en place un plan de formation conséquent de son personnel ; En effet, une augmentation des effectifs formés (toute catégorie confondue) est enregistrée d'une année à une autre. On constate en par contre que cette augmentation est plus importante pour les cadres de la société par rapport aux autres catégories.

Période	Coûts de Formation					Taux de croissance			
	2010	2011	2012	2013	2014	TC 2011/2010	TC 2012/2011	TC 2013/2012	TC 2014/2013
Cadres	219 543	87 133	124 674	207 517	228 382	-60%	43%	66%	10%
Maîtrise	78 506	69 498	58 635	89 902	99 021	-11%	-16%	53%	10%
Exécution	82 952	73 360	49 748	72 579	80 642	-12%	-32%	46%	11%
Total	381 001	229 991	233 057	369 998	408 045	-40%	1%	59%	10%

Source : DERH ; 2014

Pour un coût global de la période qui s'élève à 1,6 milliard DA. On constate que cette évolution du coût de formation est plus importante pour les cadres de la société

I-2-4 Patrimoine Matériel de NAFTAL :

- **Centres de stockage d'enfutage et de distribution :** 219 centres de stockage, d'enfutage et de distribution répartis de la manière suivante pour l'année 2014
 - ✓ **Carburants terre :** 47 centres de stockage et de distribution
 - ✓ **GPL (Gaz du Pétrole Liquéfié) :**
 - 10 centres vrac
 - 41 centres enfûteurs
 - 47 dépôts relais
 - ✓ **Aviation et Marine :** - 30 centres aviation et 06 centres marins
 - ✓ **Bitumes :** 14 centres dont 6 portuaires
 - ✓ **Lubrifiants et pneumatiques :** 24 centres
- **Stations-service :** 2 184 stations-service sont réparties comme suit :
 - ✓ 361 stations de gestion directe (GD)
 - ✓ 329 stations de gestion libre (GL)

- ✓ 1 314 stations de points de ventes agréés (PVA)
 - ✓ 180 stations de revendeurs ordinaires
- **Parc roulant** :-Plus de 3.600 véhicules (Tracteur routier, camion-citerne, camion plateau,.....)
- **Canalisations** : Plus 1 110 Km de canalisations dont 380 Km en cours de réalisation

Investissements :

Les investissements de NAFTAL interviennent directement dans l’approvisionnement du marché algérien en produits pétroliers ce qui les confère un caractère de service public et d’utilité sociale. Ce programme vise notamment:

- La modernisation et la réhabilitation des installations de stockage ;
- La modernisation et l’extension des unités d’enfûtages GPL ;
- La rénovation et la modernisation du réseau de stations services ;

Les dépenses d’investissements en 2014 ont atteint un montant de 32,6 milliards de dinars

I-2-5 l’organisation et les structures de l’entreprise

Nous nous appuyerons sur l’organigramme de la société de NAFTAL. Pour identifier, les fonctions de l’entreprise, les liens entre les fonctions et les responsables. Cependant, l’organigramme à lui seul, ne porte pas l’ensemble de l’information et ne correspond qu’à une vision statique et formelle de la société, Nous allons commencer par identifier les métiers de l’entreprise. Pour un meilleur éclairage en phase avec la dynamique de l’entreprise.

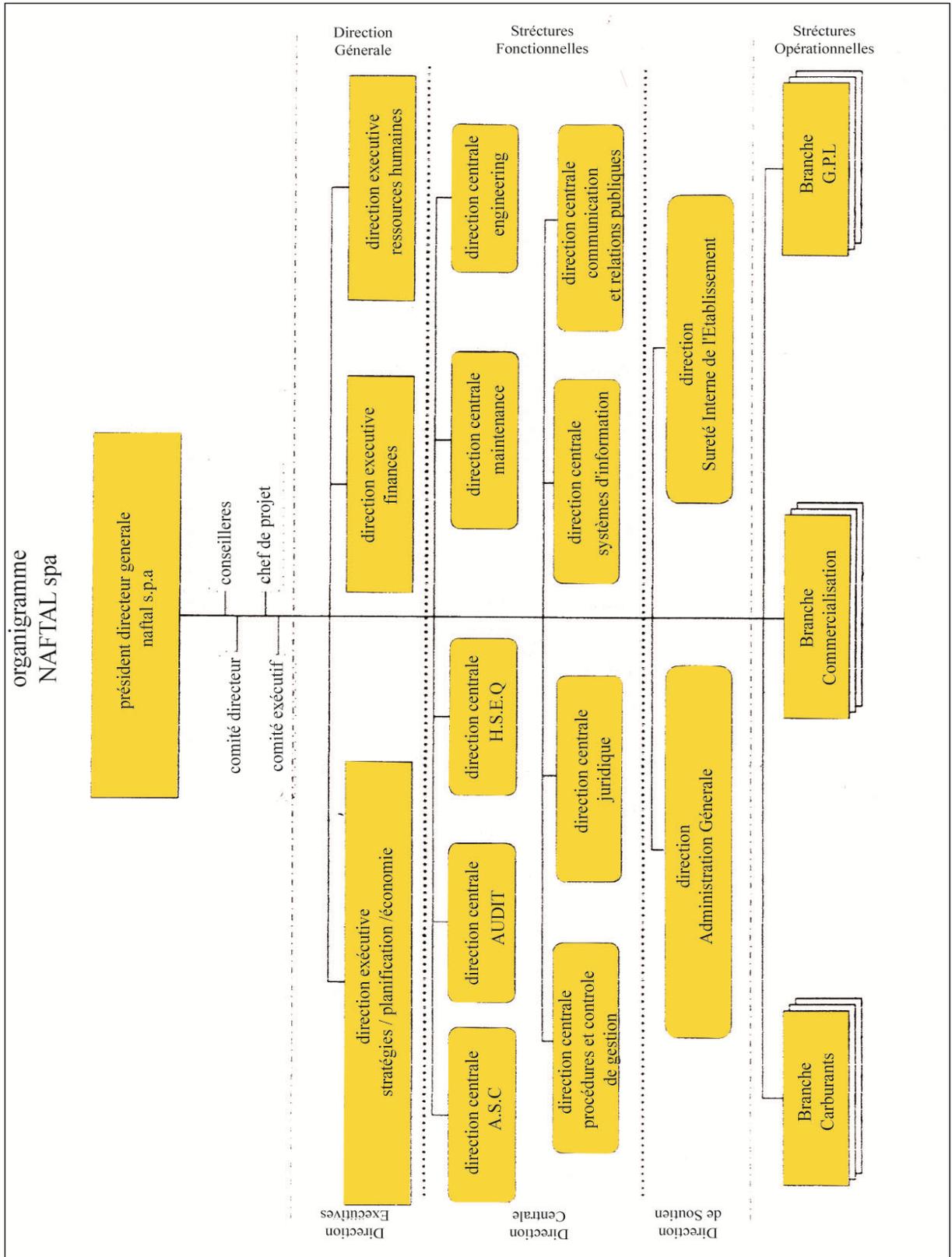
Par définition des métiers, nous cherchons à s’avoir quelle est l’activité de l’entreprise «Ce qu’elle fait.». Alors que lorsque l’on aborde l’entreprise par ses fonctions, selon un angle vertical, on cherche à exprimer: « Ce qu’elle est. »

En adoptant une vision transversale par les processus, nous nous rapprochons plus de la finalité réelle de l’entreprise. Elle n’existe pas pour « être », elle existe pour « vendre » des « produits » à ses « clients ». « Un processus est un ensemble d’activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. » Il faut préciser que les entrées et les sorties du processus sont identifiables.

C'est dans cette optique des choses que la société NAFTAL ses engager dans sa démarche stratégique. Pour mettre en œuvre le système de tableaux de bord en accord avec les objectifs de la société, il faut adopter une vision transversale de l'entreprise mettant au premier plan les processus et les métiers essentiels de l'entreprise.

A- *L'Organisation de la société NAFTAL* : L'organisation de la société NAFTAL, est représenté dans l'organigramme suivant :

- l'Organigramme de la société NAFTAL



Source / [WWW.Site NAFTAL](http://www.site-naftal.com)

B- Désignation des Principales Structures de la société:

Comme on vient de le présenter dans l'organigramme de la société **NAFTAL**, ce dernier se compose de trois parties principales qui sont :

- ✓ La direction générale ;
- ✓ Les structures fonctionnelles ;
- ✓ Les structures opérationnelles ;

Aussi, nous allons présenter la désignation et les missions des principales structures de la société **NAFTAL**.

Le schéma d'organisation de la société **NAFTAL**, et macrostructure s'articule autour des principales structures suivantes :

1- La Direction Générale :

- chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique ;
- Avoir une vue globale et détaillée de l'activité commerciale de l'entreprise.
- Assurer la disponibilité et la fiabilité de toutes les informations nécessaires à la prise de décision relative à l'activité commerciale de l'entreprise

2- Les Structures Fonctionnelles :

- ❖ Directions Exécutives
- ❖ Directions Centrales
- ❖ Directions de Soutien

- **Directions Exécutives** : chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

- **Les Directions Centrales** : sont des centres d'expertise pour les activités de Recherche & Développement, d'Audit, de les Procédures & Contrôle de Gestion, des Systèmes d'Information, de la HSEQ et de la DASC.
- **les Directions de soutien** assurent la Communications & les Relations Publiques, Sûreté Interne de l'Etablissement et la gestion administrative du siège social de la société.

3- Les Structures Opérationnelles

Ces structures de la société sont organisées en ligne produit, selon quatre (04) branches « Produits ». Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social (Voire en détails en en Infra P.)

I-2-6 Les métiers de base de NAFTAL :

Les métiers de base de la société durant la période 2014, sont illustrés de la manière suivante :

- Transport/Stockage et Distribution ;
- Maintenance des installations ;
- Force de vente ;
- Sécurité Industrielle et la Gestion du Risque Industriel ;
- Gestion des Ressources Humaines ;
- Finances/ Comptabilités, Audit et fiscalité ;
- Managements de la qualité et les normes ISO ;
- Informatiques ;
- Langue anglaise ;
- Autres spécialités.

I-2-7 Les Processus de la société NAFTAL

Les processus permettent d'identifier l'ensemble des opérations successives en vue d'un résultat déterminé et exploite des entrées (informations, matières, produits en cours d'évolution). Ils permettent également de transformer et transmettre ces intrants et ces résultats à un processus aval ou à un client final

La Direction Générale de NAFTAL est chargée de l'élaboration des stratégies de développement et de la prise de décisions opportunes et référencées à la réglementation applicable au marché et aux directives du ministère de tutelle et ce, pour une amélioration de ses performances. Elle est également chargée du management des ressources nécessaires au déploiement de la politique nationale du groupe SONATRACH pour la contribution à la croissance économique.

Son système de management de la qualité s'applique à l'ensemble des activités de la Direction Générale et à l'ensemble des directions rattachées à elle, à l'exception de la direction centrale des affaires sociales & culturelles. Toutes les exigences de la norme ISO 9001 V 2008 sont applicables. Aucune activité n'est externalisée.

Cartographie des processus

La cartographie des processus du système de management de la qualité de la Direction Générale NAFTAL propose une vision globale du fonctionnement de la dite société et offre l'occasion à ses utilisateurs de consulter ses processus et leurs interactions.

Cette cartographie se compose de trois types de processus :

✚ **Les processus de Management** : Ils assurent la cohérence, le contrôle et le pilotage du système et déterminent la stratégie globale. Il s'agit du Management stratégique et politique du SMQ (système de management qualité) finances et comptabilité

✚ **Les processus de Réalisation** : Ils s'occupent de la réalisation du produit de la Direction Générale qui relève (pour le compte) des branches d'activités de NAFTAL. Ces processus concernent notamment les branches Etudes, planification et organisation, système de management QHSE, ressources humaines système d'information, techniques et développements, imprimerie

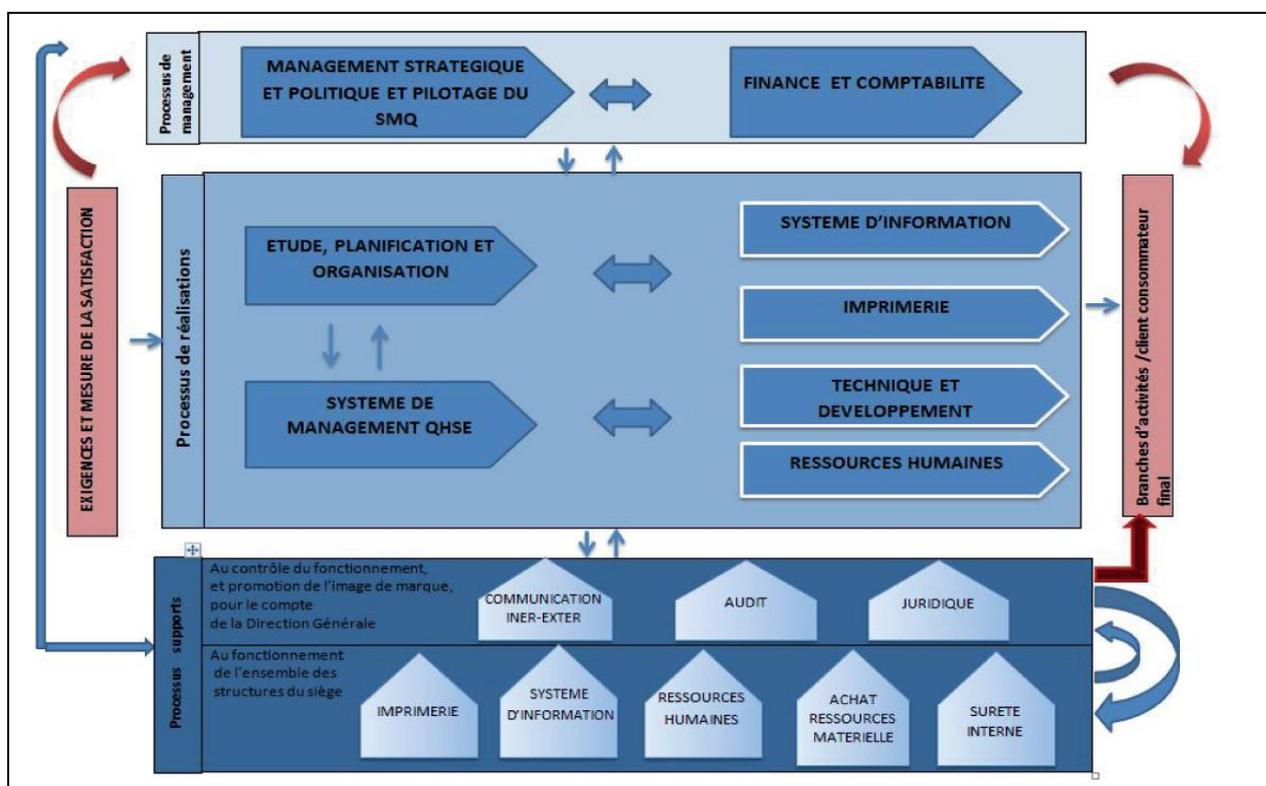
✚ **Les processus Supports** : Ils permettent de contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport des ressources nécessaires. Ils assurent le fonctionnement de l'ensemble des structures siège. Ces processus garantissent le contrôle du fonctionnement et la promotion de l'image de marque pour le compte de la DG. Il s'agit de : l'imprimerie, système d'information, ressources humaines achats infrastructures & matériels, sécurité interne d'établissements.

Toutefois, les processus ressources humaines, systèmes d'information et imprimerie sont reproduites en processus de réalisation et de support compte tenu de leurs activités

En réalité il existe également un autre type de processus ; c'est le processus de pilotage :

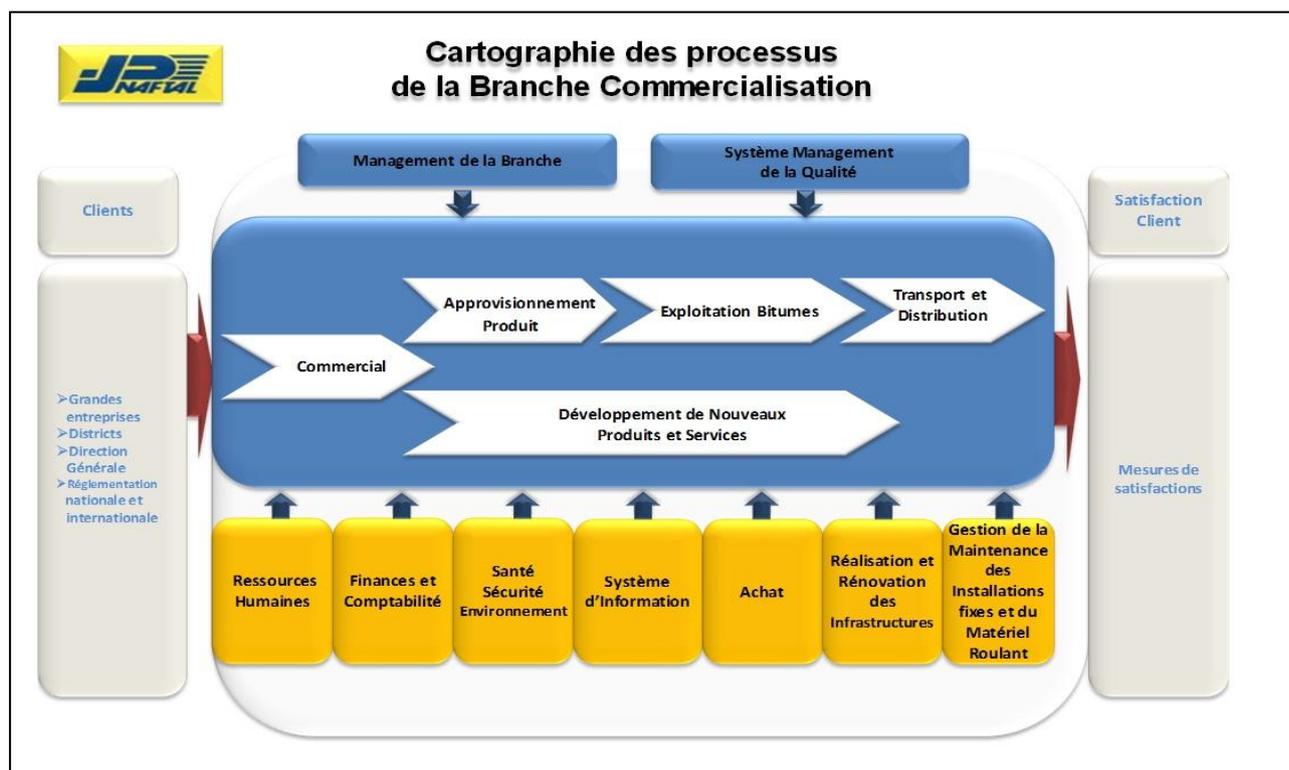
Afin d'assoir l'approche processus, il a été décidé d'identifier les processus « majeurs » de fonctionnement de la Direction générale de NAFTAL et d'y rattacher les activités s'opérant au niveau des autres structures, dans la figure n°26 .Portant sur le même objet. Ainsi et au titre d'exemple, nous allons présenter dans la figure n°27, la cartographie des processus de la branche de commercialisation par la suite.

Figure n°26- Cartographie des processus



Source : Info Qualité n°13 AVRIL 2015 (Direction Générale NAFTAL)

Figure n°27 Cartographie des processus de la branche commercialisation



Source : Direction Branche Commerciales (Direction Générale NAFTAL)2014

La commercialisation consiste à s'informer de ce que veut la clientèle et à le lui vendre en faisant un bénéfice.

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein de NAFTAL, ainsi que l'identification, les interactions, et le management des processus. C'est-à-dire trouver une linéarité et l'enchaînement logique d'actions qui concourent à satisfaire les exigences du client.

Cette approche processus nous permet également de :

- Clarifier les rôles et responsabilités exercées,
- Concevoir et satisfaire les exigences,
- Déterminer les marges de manœuvre et de mettre en évidence les cohérences et les incohérences, de même que les risques encourus,
- Identifier les lacunes dans le circuit dans la manière de faire,
- Identifier des étapes qui imposent le fonctionnement d'un processus,
- Considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- Mesurer la performance et l'efficacité des processus,

SECTION II - PHASE DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD : **Que Faut-Il Faire?**

Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance.

Le processus de management de la performance repose entièrement sur la qualité de conception des tableaux de bord de pilotage. Il ne sera guère possible de déployer la stratégie sur le terrain tant que le système d'information décisionnel, les tableaux de bord notamment, ne sont pas en parfaite cohérence.

Nous allons identifier les missions et objectifs stratégiques de la société NAFTAL avant d'identifier la sélection des objectifs tactiques de chaque équipe (de chaque structure) en fonction de la stratégie générale. Nous présenterons la manière de construire le tableau de bord de NAFTAL, le choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés

L'organisation de NAFTAL est articulée autour des directions centrales chargées de la définition de la politique du suivi, du contrôle et de la branche opérationnelle. L'entreprise NAFTAL assure une fonction économique prépondérante ainsi la satisfaction des besoins des citoyens en produits énergétiques (pneumatiques, lubrifiants) à moindre coût. Ses objectifs consistent à garantir à tout moment et en tous lieux, la disponibilité permanente des produits et des services dont elle a la charge, et un développement planifié des infrastructures de stockage.

II- 3- Etape 3 - Définition des objectifs

Ce qu'il faut s'avoir, c'est qu'il n'y a pas de démarche de progrès ni de pilotage sans objectifs. Aussi, il est impératif d'identifier ces derniers paramètres au sein de NAFTAL pour pouvoir prétendre avancer dans leur projet tableau de bord

II-3-1- Missions et objectifs de la Société NAFTAL

NAFTAL SPA est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine (carburants AVM), les carburants terre (essences et le gas-oil terre), le Gaz Pétrole Liquéfié (butane et propane), les lubrifiants (terre, aviation et marine), les bitumes, les produits spéciaux (solvants, aromatiques & paraffines) et les pneumatiques.

A- Missions de NAFTAL : Les missions essentielles de la société NAFTAL sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers,
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité.

B- Objectifs de NAFTAL : A travers son plan de développement, NAFTAL a tracé les objectifs suivants :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- Maîtrise des coûts et amélioration de la qualité des produits et services.
- Redéploiement des activités au niveau national et international.
- Développement des activités de stockage et de ventes en gros.
- Mettre en place une politique de commercialisation et de formation adéquate.
- Présentation et consolidation des parts de marché.
- Une organisation et un fonctionnement adaptés aux différentes mutations.
- Recherche et développement du partenariat.
- Modernisation, redynamisation et l'extension de son réseau

II-3-2-Missions des structures fonctionnelles :

➤ La Direction Exécutive, Stratégie, Planification et Economie :

La DESPE, a pour missions essentielles :

- Animer et coordonner le processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;
- Organiser, animer et coordonner le processus de planification, en particulier le plan annuel et le plan à moyen terme, relatif aux échanges et investissements de la Société ;
- Organiser, animer et coordonner le processus d'études prospectives & économiques ;
- Organiser, animer et coordonner le processus d'organisation & normes ;
- Assister les structures opérationnelles « Branches » et « Divisions » dans le domaine de la stratégie, de l'analyse du portefeuille, d'études et de planification ;
- Définir les objectifs, les politiques et les méthodes en matière de benchmarking ;
- Elaborer, en coordination avec les autres structures, les organisations spécifiques à chaque fonction et activité de la Société ;
- Elaborer les normes et standards en matière d'organisation ;
- Participer à l'élaboration des politiques des normes et standards, en matière de systèmes d'information de la Société ;
- Participer à la définition des normes et standards en matière de systèmes d'information et d'activités de la Société ;
- Participer à la négociation de contrats de partenariat pour les différentes activités de la Société ;
- Participer à la définition de la politique de marketing à l'effet de promouvoir les ventes et améliorer l'image de marque de la Société ;
- Analyser les performances des activités de la Société ;
- Réaliser des études stratégiques sur l'évolution du marché national des produits pétroliers ;
- Assurer le suivi et la gestion des marchés de la Société ;
- Se constitué en centre d'expertise dans chacun des domaines d'activités stratégiques de la Société ;
- Développer, en relation avec les institutions universitaires et les organismes spécialisés, de nouvelles méthodes en matière d'évaluation économique, de management de risque et d'optimisation de portefeuille;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité ;

- Proposer, à la réalisation, tout programme de formation lié aux stratégies, à la planification et à l'économie ;
 - Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances, veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe ;
 - Proposer des actions de formation ou de recyclage au profit des potentialités existantes au sein de sa structure ;
 - Veiller à l'archivage des documents et supports de sa structure ;
 - Animer et coordonner le processus de formulation, d'adoption et de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;
 - Organiser, animer et coordonner le processus de planification de la Société, en particulier le plan annuel et le plan à moyen terme, en matière de flux, échanges et investissements ;
 - Définir les objectifs, les politiques et les méthodes en matière de benchmarking ;
 - Organiser les structures de la Société ;
- Réaliser des études stratégiques sur l'évolution du marché national des produits pétroliers ;
- Avoir une vue globale et détaillée des ventes de l'entreprise par rapport à une catégorie de client, produit, une zone géographique et par rapport aux prévisions.
 - Disposer de données fiables des dernières années pour établir des prévisions exactes.
 - Avoir la possibilité de générer les rapports d'activité mensuels respectant le format des Canevas de NAFTAL et des rapports demandés par les tiers.
 - Homogénéiser les canevas des rapports d'activité Intégrer dans les rapports d'activité certains
 - indicateurs indispensables tels que le taux de croissance

➤ **La Direction Exécutive Ressource Humaines (DERH)**

La Direction Exécutive Ressource Humaines a pour mission :

- La conception et la mise en œuvre des politiques et procédures en matière de Ressources Humaines, et ce conformément à la stratégie adoptée par la Société ;
- Les orientations et l'assistance aux structures de la Société.
- La coordination et le contrôle ;
- La représentation de la Société.

➤ **La Direction Exécutive Finance**

La Direction Exécutive Finance a pour mission :

- Participe à la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de finances ;

- Définit la politique de financement de la Société à court, moyen et long terme et ce conformément aux objectifs stratégiques arrêtés par la Société ;
- Veille à l'application des procédures de gestion en matière de finances, comptabilité générale & analytique et fiscalité ;
- Participe à la définition de la politique de la Société en matière de budget ;
- Veille à l'établissement et au suivi du budget d'exploitation et assure le contrôle budgétaire ;
- Assure la consolidation de la trésorerie de la Société et procède au placement des surplus ou à des demandes de crédit pour couvrir les découverts ;
- Veille au contrôle et au cumul des comptes sociaux et à la consolidation des comptes de Groupe ;
- Définit la politique de contrôle et les moyens de sauvegarde du patrimoine ;
- Veille à la sauvegarde des intérêts de la Société dans la gestion des contentieux et des assurances
- Veille au strict respect des dispositions contenues dans la charte des pouvoirs ;
- Veille à l'établissement et la transmission des tableaux de bord périodiques.

II-3-3-Mission des directions centrales

A- La Direction d'Audit (DCA) :

La Direction d'Audit a pour mission de :

- Participer à la définition de la stratégie de la Société en matière d'Audit ;
- Définir, développe et met en œuvre la politique générale de l'entreprise en matière d'Audit et ce conformément aux objectifs stratégiques arrêtés par la Société ;
- Conduire des missions de contrôle et de vérification de l'ensemble des activités de la Société ;□Evaluer le contrôle interne mis en place afin d'apprécier son efficacité et sa conformité avec les objectifs et plans établis par la Société ;
- Evaluer le degré d'assimilation et d'utilisation des systèmes et procédures mis en place ;
- Assurer la prévention contre les risques de déperdition de patrimoine ;□Contribuer à la consolidation du contrôle légal ;
- à la constitution et à la mise à jour des nouveaux systèmes et procédures ;
- Sélectionner, contractualise et coordonne les missions de contrôle externe en matière de consulting, d'audit, de commissariat aux comptes et de contrôle financier légal.

B- La Direction Central Santé, Sécurité, Environnement et Qualité (DCHSEO)

La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement et Qualité a pour mission de :

- Mettre en œuvre la stratégie dans les volets relatifs à la Santé, à la Sécurité, à l'Environnement et à la Qualité ;
- Elaborer les politiques de la société en matière de Santé, Sécurité, Environnement et Qualité
- Mettre en place des outils de management interne pour l'évaluation de la performance en matière de Santé, Sécurité, Environnement et Qualité ;
- Appliquer la réglementation et normes de sécurité à tous les niveaux des structures de la société ;
- Elaborer les plans de prévention et de maîtrise des risques liés au stockage et au transport des produits commercialisés.

C-La Direction Centrale des Affaires Sociales & Culturelles (ASC)

La Direction Centrale des Affaires Sociales & Culturelles a pour mission :

- Participer à la définition des politiques de la société en matière sociales et culturelles ;
- Mettre en œuvre, promouvoir et assurer le suivi des politiques de la société arrêtées et approuvées par la commission permanente des œuvres sociales et culturelles ;
- Développer, en permanence, les activités de santé, de loisir, de culture et de sport, (centre de vacances, sport de masse, contrôle médical annuel, maladie professionnelles, etc.) ;
- Développer, une politique sociale préventive dans le but d'apporter une amélioration aux conditions sociales des travailleurs de la société et leurs ayants droit.

D-La Direction Administration Générale

La Direction Centrale d'Administration Générale a pour mission :

- De gérer le personnel, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs assignés par la direction générale ;
- Coordonner l'élaboration et la consolidation des budgets de fonctionnement ;
- Faire assurer la gestion et la paie du personnel de l'unité siège ;
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires au bon fonctionnement des directions du siège en assurant la gestion :
 - *Du parc auto,*
 - *Des infrastructures (Bâtiment, Cantine...),*
 - *Des moyens de communication,*
 - *De l'archivage ;*

- Veiller à la sécurité au niveau du siège de la direction générale ;
- Veiller, à l'application effective des directives, règles et procédures de l'entreprise dans le domaine de l'administration et de gestion des personnels et des moyens ;
- Veiller à la disponibilité et à la circulation des informations nécessaires au bon fonctionnement des structures ;
- Veiller, en permanence, au maintien d'une image marque de l'entreprise.

II-3-4- Mission des Structures Opérationnelles

A- la Branche Carburants : (Activité carburants terre et Activité Aviation & Marine). A pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de soutage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation.
- Proposer toutes mesures en vue d'adapter l'organisation de la Branche à la vision stratégique de l'entreprise.
- Mettre en place des systèmes de gestion performants et assainir et actualiser la nomenclature des postes de travail.
 - Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs et camions citernes et de livraison par camions citerne ;
- Gérer, exploiter et assurer la maintenance des centres et canalisations et de la flotte de transport ;
- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement et de réhabilitation des infrastructures de stockage, des canalisations et des autres moyens de transport ;
- Mettre en œuvre un système de comptabilité matières et analytique (coûts) des produits à tous les stades de la chaîne logistique ;
- Élaborer les plans, programme et budgets de la Branche et en suivre l'exécution ;
- Veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et moyens, qualité produits et protection de l'environnement.

B- la Branche Commercialisation : cette branche s'occupe de

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes;
- Assurer les prestations de services sur l'ensemble des points de vente;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs & autres clients);
- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de marketing du réseau (GD, GL, PVA & services);
- Gérer, contrôler et suivre le réseau commercial en gestion directe;
- Procéder à des inspections régulières pour s'assurer de la qualité des services, du respect des normes de sécurité et de gestion;
- Évaluer et procéder à l'achat des équipements nécessaires à la maintenance et à la rénovation du réseau;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité);
- Promouvoir le développement du GPL/carburant;
- Initier et coordonner les actions de communication destinées à la promotion et la vulgarisation des produits ;
- Initier, diriger et superviser les études du marché;
- Mettre en place, contrôler et évaluer la force de vente des Districts;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle;
- Définir un plan de production par station-service, centre de conversion et autres points de ventes et en suivre l'exécution;
- Veiller au maintien de l'image de marque et de la qualité des prestations sur l'ensemble des points de vente ;
- Veiller à l'équilibre financier des activités de commercialisation et, le cas échéant, recommander et mettre en œuvre les mesures correctives;
- Analyser, consolider et recommander à l'approbation de la hiérarchie les plans et budgets de fonctionnement et d'investissements de la branche.

C- la Branche GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) A pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des G.P.L.;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc....) ;

- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les G.P.L sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz carburant ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des G.P.L.
- Participer à la définition de la stratégie de la Société ;
- Mettre en œuvre cette stratégie dans le volet relatif aux G.P.L. ;
- Établir, en collaboration avec les structures de la Direction Générale, les plans et budgets de la Branche et en assurer la bonne exécution ;
- Proposer, à la Direction Générale, des projets structurants visant l'amélioration des performances de la Branche et en assurer la réalisation ;
- Participer à la définition des politiques en matière de veille, de prospective, d'évaluation de projet, de planification, d'organisation et assurer leur mise en œuvre ;
- Participer à la définition des politiques en matière de gestion des ressources humaines, finances, marketing, sécurité industrielle et environnement et en assurer la mise en œuvre ;

II-3-4 Les objectifs stratégiques de NAFTAL et son rôle dans le développement durable et la protection de l'environnement²³⁸

La réduction de la pollution et le respect des normes environnementales sont au cœur des préoccupations de la société NAFTAL. Depuis l'année 2000, NAFTAL participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérant ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

Eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés par NAFTAL .La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de la dite société,

La maîtrise des risques liés à ces opérations concerne la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement. Ceci interpelle NAFTAL sur l'application rigoureuse de la

²³⁸ WWW. NAFTAL.com

réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, particulièrement sur son image de marque.

A- Les objectifs stratégiques de NAFTAL vis-à-vis (HSE, Sécurité, la Santé au travail)²³⁹

➤ **Objectifs stratégiques HSE**

- ▣ Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- ▣ La maîtrise des risques HSE ;
- ▣ Le développement des compétences HSE ;
- ▣ L'amélioration des conditions de travail du personnel ;
- ▣ La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- ▣ La réduction des déchets ;
- ▣ La réhabilitation des sites pollués ;
- ▣ La mise à niveau technologique.

Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, NAFTAL s'est engagée à:

- ▣ Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air,
- ▣ Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction,
- ▣ Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- ▣ Préserver les eaux superficielles et souterraines,
- ▣ Rationaliser les besoins en énergie,
- ▣ Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.

➤ **En terme de Sécurité**

La Sécurité est l'affaire de tous, l'objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé.

A ce titre, NAFTAL a pris l'engagement de:

- ▣ Promouvoir la culture de Sécurité (Supra P.148)
- ▣ Maîtriser et gérer les risques liés à nos activités ;
- ▣ Renforcer la Sécurité dans le transport des produits ;

²³⁹ WWW.NAFTAL.com

■ S'inscrire dans la mise en place du Système de Management HSE du Groupe SONATRACH.

➤ *En termes de Santé au travail*

La Santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain. NAFTAL s'est engagée à :

■ Préserver la santé de son capital humain ;

■ Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains ;

B- les alternatives écologiques de NAFTAL (GPL et GNC)²⁴⁰

NAFTAL étant une entreprise citoyenne participe activement à travers ses activités à la promotion et au développement de produits respectant l'environnement tout en permettant au consommateur de bénéficier de rapport qualité/prix très attrayant. Dans cette perspective deux produits s'inscrivent à savoir le GPL/c et le GNC dont le potentiel de disponibilité en Algérie est très important.

➤ **Politique de NAFTAL pour la promotion des GPL/C**

Le GPL, est un mélange de butane et de propane à des proportions normalisées. Ce carburant est distribué en Algérie par NAFTAL depuis 1983 sous le nom commercial déposé « SIRGHAZ ». Il réduit significativement les émissions de gaz à effet de serre (CO₂) et les émissions polluantes par rapport aux carburants classiques. Il ne contient ni plomb, ni benzène, et ne produit pas de particules.

Ce carburant présente des opportunités certaines en Algérie, compte tenu de la disponibilité de la ressource et de ses avantages économiques et écologiques qu'il offre.

La stratégie de NAFTAL pour le développement de GPL/c à long et à moyen termes s'articule autour de quatre (4) grands axes²⁴¹ :

1. Développement de la chaîne logistique GPL/c (stockage, réseau de canalisation, flotte de transport de livraison) ;
2. Développement de l'activité de conversion des véhicules (rénovation et réalisation de centres de conversion, acquisition de kits de conversion, formation d'installateurs) ;

²⁴⁰ WWW.NAFTAL.dz

²⁴¹ www.NAFTAL.dz

3. Extension du réseau de points de ventes de GPL/c (réalisation de points de ventes au niveau des stations-service, réalisation de points de vente dédiés uniquement au GPL/c)
4. Propositions de mesures incitatives pour la promotion et le développement de ce produit.

➤ **Développement du GNC**²⁴²

Les véhicules à Gaz Naturel Comprimé (GNC)²⁴³ _ présentent un avantage écologique très important : Puisque ce dernier permet le rejet de 25% de CO₂ en moins que les véhicules à essence, les émissions de NOx des véhicules à gaz naturel sont de 85% moins importantes que celles des véhicules fonctionnant avec des carburants traditionnels.

Pour le développement du GNC, deux programmes ont été arrêtés par le Ministère de l'Energie et des Mines couvrant la période 2007-2025 :

Période 2007-2011 : le coût global de l'investissement est estimé à environ 7,3 milliards DA et porte sur la conversion de 175 bus (dont 100 pour Alger), la réalisation de 40 stations-service, la conversion de 14 000 véhicules taxis et quatre terrains de remisage (stationnement et maintenance pour la flotte de transport urbain).

Période 2012-2025 : le coût global de l'investissement s'élève à 20,3 milliards DA, (à raison de 600 millions DA par an) prévoit la construction de 112 stations-service GNC, réparties à travers l'ensemble des grandes villes, le raccordement de ces stations au réseau du gaz naturel et l'acquisition de 500 bus dédiés au GNC.

➤ ***Aussi, le développement du GNC est envisagé par NAFTAL comme suit***²⁴⁴ :

- l'installation des infrastructures de distribution du GNC au niveau des stations-service NAFTAL existantes (positionnées à proximité de l'autoroute et du réseau de distribution de gaz de SONELGAZ) répondant aux dispositions de l'arrêt interministériel du 10 avril 2005, fixant les règles d'aménagement et d'exploitation des infrastructures de distribution de GNC ;
- Réalisation d'un réseau de points de ventes au niveau des grandes villes qui représente un marché captivant (villes retenues présentent une forte concentration d'institutions publiques, de véhicules et un taux de renouvellement du parc automobile appréciable)

²⁴² WWW.NAFTAL.dz

²⁴³ Le GNC est un carburant idéal et écologique pour les véhicules.

²⁴⁴ www.NAFTAL.dz

II-4-Etape 4 : Construction du Tableau de bord NAFTAL :

Contrairement au bilan ou aux comptes de résultat, le tableau de bord fournit une approche dynamique qui permet de suivre des tendances, des indicateurs sur une période donnée. Il s'intègre dans la stratégie de l'entreprise : l'échantillon d'indicateurs sélectionnés et suivis au sein de cet outil de gestion conduit le gestionnaire à rechercher la performance, à comprendre l'évolution du résultat. Le tableau de bord est un outil de pilotage pour la société NAFTAL. Donc son but est de mettre en évidence les actions qui s'imposent pour atteindre les objectifs et améliorer les processus.

La Direction Générale de la société NAFTAL est confrontée, entre autres, à deux niveaux de problèmes, la définition des objectifs stratégiques et le contrôle de l'activité opérationnelle. Elle doit choisir des objectifs stratégiques qui la conduisent à définir une structure de son système tableau de bord adapté pour pouvoir piloter ces activités opérationnelles. Par exemple la commercialisation du Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes. Et assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport.

Le tableau de bord se compose d'indicateurs bien choisis en fonction des objectifs de la structure (la division) concernait par le projet, et surtout, Les indicateurs sont personnels et doivent être définis par les utilisateurs eux-mêmes en nombre restreint. Là réside un des points sensibles de l'élaboration des tableaux de bord, et nous verrons au cours de cette section suivante comment définir avec les quelques indicateurs nécessaires au contrôle de la situation.

➤ -Mise en œuvre et l'élaboration des tableaux de bord

La mise en œuvre de tableaux de bord doit répondre aux besoins évoqués précédemment. Elle doit permettre l'amélioration et le renforcement de la coordination verticale et horizontale et nécessite la réalisation de deux étapes, l'élaboration de l'outil lui-même puis l'implantation de cet outil au sein de la société NAFTAL.

La réussite de la démarche va être conditionnée tant par la pertinence du contenu de l'outil que par la façon dont les étapes préliminaires à son implantation vont se réaliser, ce qui justifie la rigueur du processus à développer. L'élaboration du tableau de bord de pilotage visant à maîtriser l'évolution de la coordination interne comporte 4 étapes, le recensement des dysfonctionnements de coordination, la définition des indicateurs, la réalisation d'une

cartographie des différentes tâches du système d'information permettant d'alimenter les indicateurs, à savoir qui saisit et qui collecte l'information, et suivant quelle procédure, - le choix du pilote.

Pour l'élaboration des tableaux de bord de la société NAFTAL, il faut tout d'abord :

- 1- Lister les indicateurs de performances clés en se basant sur les besoins exprimés par les utilisateurs finaux
- 2- Etablir un modèle de tableau de bord
- 3- Choisir les graphes et les diagrammes les plus simples à interpréter
- 4- Concevoir le tableau de bord

II-5- Etape 5 : Choix des indicateurs

L'élément essentiel dans la mise en place d'un tableau de bord réside dans la recherche des indicateurs de performance qui la composent. En effet les indicateurs d'un tableau de bord sont sensés encadrer le travail d'un employé. Les indicateurs attirent l'attention de l'employé sur les tâches et les processus que la direction trouve indispensable pour la réussite de l'entreprise.

Bien choisir les indicateurs de performance d'un tableau de bord peuvent devenir de puissants agents de changement. Bien sûr, il ne s'agit pas ici de tableau de bord -reporting mais de véritable tableau de bord de la performance. A NAFTAL, on peut désigner le tableau de bord de la direction générale, de la DRH, et Tableau de bord du service commercial et bien d'autres. Il est donc très important de savoir quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur de performance:

II-5-1-Quels Indicateurs Pour Quels Tableau De Bord A NAFTAL

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. En effet, il a pour rôle de mesurer une situation et de déclencher une réaction du décideur en fonction de l'objectif ciblé.

Ils peuvent être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur : Des indicateurs d'alerte et d'équilibrations assurant le constat de l'état du système et de son avancement vers l'objectif. et des indicateurs d'anticipation assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectif.

Dans le cas de la société NAFTAL, un indicateur *d'alerte* pourra signaler une augmentation d'un coût de production donné (Bitumes), ou une diminution de qualité ponctuelle pour un type de produit. Un indicateur *d'équilibration* pourra mesurer la « fiabilité des délais » et comparer avec l'objectif fixé et la situation précédente. Une tendance sera tracée pour vérifier si, à l'échéance donnée, l'objectif sera atteint.

Un indicateur *d'anticipation* pourra distinguer les avis de terrain des commerciaux de l'entreprise sur l'évolution de la part de marché des produits concurrents tels que des Lubrifiant et des pneumatiques.

Nous allons essayer de présenter quelques indicateurs tableau de bord

a) *Quels indicateurs pour un tableau de bord ressources humaines*

Le tableau de bord RH est un outil de pilotage de ressources humaines et d'aide à la décision, il permet de :

- Suivre les variables
- Détecter des évolutions significatives
- Anticiper des situations
- Il permet de visualiser une série de données stratégiques (indicateurs)
- Pour une meilleure lisibilité, il peut être sous forme de graphique

Ces indicateurs ont pour objectif de gérer la masse salariale, la formation, Turnover...

Parmi c'est indicateurs nous avons :

- le niveau des salaires : en % de chiffre d'affaires, en % des coûts de l'entreprise
- l'augmentation des salaires
- l'effectif total
- l'effectif du service des ressources humaines
- le montant moyen de la participation par salarié bénéficiaire
- Nombre et type de formation suivi par les salariés

b) *Quels indicateurs pour un tableau de bord commercial ?*

Ces indicateurs ont pour objectifs de mesurer la **performance** et le **dynamisme commercial**. On trouve dans un tableau de bord commercial 3 dimensions !

• **Le produit ou service** : les indicateurs peuvent être globaux ou plus ciblés : segment, produits, services ...

- *La zone de chalandise* : locale, régionale, mondiale.
- *Le temps, la durée* : mois concernées, mois cumulées, période objectif, cumulé objectif ou encore données n-1

Aussi, ces indicateurs de gestion à intégrer dans un tableau de bord commercial tels que le chiffre d'affaires, la satisfactions des clients, marge et le résultat.. ;.

II-5-2-Choisir les Indicateurs De Performance (KPI)

Un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures menées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours une réaction du décideur. Les indicateurs de performances ne sont pas des nombres absolus, ils n'ont un sens que dans le contexte d'une comparaison ou d'une analyse

L'indicateur de performance ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel. Les indicateurs doivent en effet offrir une vision suffisante du système en fonction des objectifs choisis. Un indicateur bien choisi mesurera l'effet des actions entreprises (feed-back).

Aussi, avant d'identifier les indicateurs (KPI), de la société il faut définir ses **objectifs** : principalement avec

- le budget et les plans stratégiques de l'entreprise
- les processus internes et la chaîne de valeurs de l'entreprise
- les données clés de l'entreprise
- la disponibilité des données et la forme des systèmes de reporting actuels

On peut aussi penser à modifier les systèmes actuels dans certains cas ou retenir les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs retenus au sein de NAFTAL il s'agit par exemple:

- Valeur de l'entreprise : satisfaction des clients
- **Objectif** : réduire les délais de livraison de []%
- Actions/outils : garder en mémoire les dates de commande, les dates de livraison et les dates de réception
- Ainsi le KPI c'est le temps attente moyen / client

Les indicateurs clés de performances transmis par les EP Branches et les structures fonctionnelles au sein de la société NAFTAL sont principalement

- au niveau des EP Branches :

- les ventes physiques (quantité), Chiffre d'affaires, Marge commerciale.

- au niveau des Structures fonctionnelles :

* Direction Exécutive Finances : Trésorerie et Créances

* Direction Centrales HSEQ : Accidentologie (accident de travail et de circulation)

* Direction des RH : Masse salariale, nombre de formés

- Département investissements/DESPE (en interne) : - investissements.

➤ **Les indicateurs de performance d'un système (processus) commercial**

• **Le Chiffre d'Affaire**

CA est un très bon indicateur de l'activité d'une entreprise. Il permet notamment d'appréhender la taille d'une société et de connaître sa part de marché dans son secteur (chiffre d'affaires de l'entreprise/chiffre d'affaires de l'ensemble des entreprises du secteur). La variation du chiffre d'affaires permet quant à elle de définir si l'entreprise est en situation de croissance ou de décroissance.

C'est un indicateur utilisé par les décideurs de l'entreprise à des fins multiples :

- évaluer sa société
- évaluer et ou suivre la performance des ventes (Cet indicateur, est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise)
- déterminer ses parts de marchés dans un secteur
- Pour pouvoir faire progresser son chiffre d'affaires, il faudra donc pouvoir faire varier ses trois composantes : Le volume (les quantités de produit ou service vendus), le nombre de produits ou d'offres, et enfin le prix.

Cet indicateur de performance commercial peut se mesurer comme suit :

Chiffre d'Affaires réalisé
Chiffre d'Affaires prévu

• **Fidéliser le client**

Client existant commandant régulièrement ;

Nombre de visites clients

Augmentation des commandes d'un client

$$\frac{\text{Chiffre d'Affaire}}{\text{Nombre clients}}$$

- **Satisfaction des clients :**

Les critères a utiliser

- Enquête satisfaction client ;
- Réclamations clients.

Cet indicateur de performance commercial peut se mesurer comme suit :

$$\frac{\text{Nombre réclamation traitée hors délais}}{\text{Nombre réclamation total livraisons}}$$

$$\frac{\text{Nombre livraisons hors délais}}{\text{Nombre Total livraisons}}$$

$$\frac{\text{Nombre de clients satisfaits}}{\text{Nombre de clients}}$$

$$\frac{\text{Ratio nombre retour enquête-satisfaction client}}{\text{Nombre de réclamation clients}}$$

L'augmentation du nombre de client peut se faire via l'établissement de publicité. Une fois la clientèle établie, la création d'une relation privilégiée pourra permettre d'augmenter la valeur des paniers et de ce fait le chiffre d'affaires. Enfin, la création d'un produit de moyenne gamme et d'un produit haut de gamme permet également une fidélisation du client.

- **Non respect du délai de livraison convenu avec la clientèle**

$$\frac{\text{Nombre de livraison qui n'ont pas respecté le délai prévu}}{\text{Nombre total de livraisons}} \times 100$$

➤ **Les indicateurs de performance d'un système de production**

• **Le taux de disponibilité opérationnel de la machine,**

Appelé également taux brut de fonctionnement. Cet indicateur caractérise le fonctionnement normal dans son contexte. Il prend donc en compte tous les arrêts propres et induits de la machine. Il se mesure ainsi

$$\frac{(\text{Temps requis} - \text{Somme des temps d'arrêt})}{\text{Temps requis}} \times 100$$

• **Le taux de performance de la machine :**

Ce taux net de fonctionnement intègre les ralentissements de la machine provoqués par les micro-arrêts et les baisses de vitesse. Cet indicateur se mesure ainsi :

$$\frac{(\text{Temps brut de fonctionnement} - \text{somme des ralentissements})}{\text{Temps brut de fonctionnement}} \times 100$$

• **Le taux de qualité que la machine fournit :**

Cet indicateur prend en considération les pertes de production dues aux défectueux. Il se mesure ainsi :

$$\frac{(\text{Temps net de fonctionnement}) - (\text{Temps mis à faire des produits défectueux})}{\text{Temps net de fonctionnement}} \times 100$$

➤ **Les indicateurs de performance d'un système Ressources Humaines**

• **Taux d'absentéisme**

$$\frac{\text{Nombre total de jours de congé de maladie payés et non payés (tous les employés)}}{\text{Nombre d'employés dans la période 12 mois}} \times 100$$

• **Qualité des relations de travail :**

$$\frac{\text{Nombres de griefs}}{\text{Période couvrant l'exercice financier}}$$

• **Taux de rotations des employés**

$$\frac{\text{Nombre de départs volontaires}}{\text{Nombre moyen d'employés réguliers}} \times 100$$

Cette liste d'indicateurs de performance à NAFTAL n'est pas exhaustive il existe bien d'autres indicateurs qui peuvent être identifiés pour mesurer la performance

II-6- Etape 6 : Collecte des informations :

Pour formuler ses besoins en information, NAFTAL doit tenir compte de sa stratégie qui consiste à consolider sa position de leader national. Par exemple la **direction carburant** doit consolider ses intentions et ses préoccupations sur les informations présentées dans le tableau qui suit, pour pouvoir construire son tableau de bord et le transmettre à la DESPE, qui à son tour établit le tableau de bord stratégique de la société NAFTAL.

Tableau n°13- les besoins en information de la branche carburants.

<i>Type indicateurs</i>	<i>Besoins en informations</i>
- <i>Concurrentiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostique des entreprises concurrentes, regrouper toutes les informations relatives à la raison sociale, adresse, tel, fax, données techniques, capacités de stockage, matériel, laboratoire, transport...etc. - Les forces et faiblesses de la concurrence. - S'informer des prix de vente de la concurrence. - S'informer des politiques de commercialisation de la concurrence. - S'informer des parts de marché des concurrents. - Les tendances du marché des carburants. - La définition des hypothèses qui sous-tendent les actions et décisions des concurrents.
- <i>Commercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En termes d'image de marque. - En termes de satisfaction et fidélisation de la clientèle. - Evolution du marché des carburants. - Relation fournisseurs/clients (actuels et potentiels). - Les partenaires.
- <i>Technologique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Les technologies nouvelles dans le domaine. - Les nouveaux produits.
- <i>Environnementale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation du marché des carburants. - Code de commerce, de douane...etc.

Source : Document interne, DESPE (Direction Exécutive Stratégies, Planification et Economie)

II-6-1 La remonté de l'information.

Le circuit de l'information pour l'élaboration du système tableau de bord de la société NAFTAL est constitué de plusieurs paliers. La remontée de l'information se fait depuis la source (l'unité de base) jusqu'au destinataire final (la Direction corporate planning (DESPE)), dans un planning bien établi qui s'étale du 01 au 05 du mois suivant afin de permettre à la DESPE d'effectuer les traitements nécessaires et de présenter la note de conjoncture dans les délais arrêtés (M+10).

Les unités opérationnelles de NAFTAL, toutes les actions et toutes les activités confondues, constituent la base de l'information souhaitée par le système. Ces derniers réalisées par ces unités sont enregistrés et traités par un système de Gestion informatisé (NAFTCOM). Ces données sont transmises par la suite vers les structures hiérarchiques compétentes (District, Direction d'Activités) où sera effectué un travail de consolidation régionale aboutissant à une transmission de ces données consolidées vers les structures fonctionnelles (les Directions EPP (Etudes et Planification) des Branches) qui se chargeront d'effectuer les travaux de traitement et de consolidation nécessaires avant la transmission de ces données vers l'élaborateur de la note de conjoncture.

Remarque : Les moyens de communication et de transmission des données diffèrent d'un palier à un autre :

- Entre les centres opérationnels et les Districts > système de gestion informatisé (NAFTCOM),
- Entre les districts et les Directions d'Activité/Branches > support informatique, papier ou fax,
- Entre les Directions d'Activité/Branches et les EPP > support informatique ou papier,
- Entre les EPP/Branches et la Direction corporate planning DESPE > support informatique ou papier (parfois par fax).
- Entre la DERH et la Direction corporate planning par support papier,
- Entre la DEF et la Direction corporate planning par support papier.

II-6-2-Itinéraire et circulation du flux d'informations :

Chaque responsable d'activité donnée, au niveau opérationnel (CDD, centre aviation, centre marine, centre enfûter...), dispose d'un tableau de bord spécifique, qui comprend plusieurs indicateurs de performance selon, la nature de l'activité et les besoins en matière de gestion. Toutefois, au niveau d'un district donné, le Directeur de ce dernier dispose lui-même d'un tableau de bord plus restreint mais qui synthétise une panoplie de chiffres émanant des

différents centres opérationnels qui lui incombe. A leurs tours les Districts transmettent leurs informations au Directions d'activités, qui eux même possèdent des tableaux de bord qui regroupent et synthétisent les données qui proviennent de l'ensemble des districts du territoire national

Les destinataires de la Note de Conjoncture (Tableau de bord stratégique), c'est principalement la Direction Générale (PDG et ses conseillers) les directions fonctionnelles : pour suivre et analyser chacune en ce qui la concerne. Alors que les Branches Opérationnelles, permettrons de garantir un retour d'information (feed back) permettant d'instaurer une culture de dialogue, de communication et d'échange d'informations sur les performances réalisées, les analysées en perspective de les faire évoluer.

II-7- Etape 7 : Le système de Tableau de bord NAFTAL:

- Description de la note de conjoncture mensuelle consolidée (Tableau de Bord de la Direction Générale) et des indicateurs clés de performance

De par la place qu'il occupe dans le processus de contrôle de gestion, le tableau de bord constitue un outil important dans la mesure de la performance des activités de la société et à la prise de décision à travers les indicateurs et les informations qu'il présente.

En 2006, NAFTAL, a vu une refonte d'un outil de contrôle et suivi budgétaire en forme et en fond au sein de la Direction Générale/ Direction Exécutive Stratégies, Planification et Economie (DESPE)/Département Reporting, cet outil de gestion est appelé « **la note de conjoncture** ».

La note de conjoncture est un document de synthèse consolidé à l'échelon société, au niveau de la Direction Générale, élaboré et diffusé mensuellement par la DESPE.

Ce document est un ensemble d'indicateurs clés de performance présenté essentiellement par :

- indicateurs physiques (ventes par produit en quantité) ;
- indicateurs financiers (chiffre d'affaire par produit, marge commerciale, trésorerie, investissements et créances) ;
- indicateurs ressources humaines (emploi, mase salariale et formation) ;
- indicateurs accidentologie (accidents de travail et de circulation).

Ces indicateurs sont présentés succinctement dans la première page du document et sont détaillés dans les pages suivantes du dit document. Ce dernier est présenté d'une manière succincte aux «top management » de l'entreprise, pour permettre de suivre l'évolution de leurs activités à un rythme mensuel.

- **La première page** du document est constituée de :
 - ✚ Principaux indicateurs de gestion chiffrés en valeurs et en nombre :
 - ✓ Commercialisation (ventes physiques);
 - ✓ Chiffre d'affaires ;
 - ✓ Créances ;
 - ✓ Trésorerie ;
 - ✓ Dépenses d'investissement ;
 - ✓ Effectifs ;
 - ✓ Masse salariale ;
 - ✓ Formation ;
 - ✓ Accidentologie.
 - ✚ Evolution du mois de l'année (n) par rapport au même mois de l'année (n-1) des principaux agrégats de gestion (en pourcentage) :
 - ✓ Ventes physiques globales ;
 - ✓ Chiffre d'affaires ;
 - ✓ Marge commerciale
 - ✓ Créances ;
 - ✓ Trésorerie ;
 - ✓ Investissement ;
 - ✓ Emploi ;
 - ✓ Masse salariale
 - ✓ Formation ;
 - ✓ Dépenses en formation

 - ✓ Accident de travail et de circulation.

- **La deuxième page** du document est composée de :

Deux graphes sous forme d'histogramme relatifs aux taux de réalisations (Réalisations/objectifs) et taux de croissance (Réalisation du mois n/ Réalisations du mois (n-1)) des ventes par produit, mensuelle et cumulée.
- **La troisième page** : « l'indicateur physique », celle-ci exposée par :
 - ✓ Tableau des ventes par famille de produits, fait apparaître les réalisations du mois de l'année (n), on les comparant aux objectifs du mois de la même année, afin d'obtenir un taux de réalisation qui ressortira la bonne/ la contre performance du mois en terme de ventes. Aussi

on affichera un taux de croissance des réalisations du mois, en comparant les réalisations du mois de l'année (n) à celles du mois de l'année (n-1) ;

✓ Un graphe sous forme de barres représente les ventes par famille de produits cumulées (à fin de période) et quantifiées (en tonne) ;

✓ Un commentaire succinct sur des écarts constatés par produit vendu.

• **La quatrième page : « les indicateurs financiers »**, celle-ci se présente par :

✓ Tableau de chiffre d'affaires et marge commerciale par produit, en faisant apparaître un taux de croissance de réalisation, en comparant les réalisations du mois de l'année (n) aux réalisations du même mois de l'année (n-1) ;

✓ Deux graphes sous forme de secteurs représente la répartition du chiffre d'affaires et de la marge commerciale par produit et cumulées (à fin période) ;

✓ Un commentaire succinct sur les écarts constatés.

• **La cinquième page « les indicateurs financiers »** celle-ci exposée par :

✓ Quatre graphes sous forme d'histogramme représentent :

- Situation des créances au mois M-1 (**Nb** : l'information au mois M ne peut pas être disponible à la date de l'élaboration dudit document) ;

- Situation de la trésorerie à une date du mois de l'année (n) en la comparant par rapport à la même date du mois M de l'exercice (n-1) ;

- Evolution du ratio créances/chiffre d'affaires cumulé à M-1 par activité pour les années (n), (n-1) et (n-2) ;

- Evolution du ratio de productivité (Quantités vendues/agent) mensuel pour les années (n), (n-1) et (n-2).

• **La sixième page « les indicateurs financiers »** celle-ci se présente par :

✓ Dépenses d'investissements par structure en faisant apparaître le budget annuel de l'exercice (n), les consommations du mois et cumulées de l'année (n) en les comparant aux consommations de la même période de l'exercice (n-1) ;

✓ Un commentaire succinct sur les écarts constatés.

- La **septième page** « l'indicateur ressources humaines » celle-ci se présente par l'indicateur emploi :

- ✓ Deux graphes : le premier sous forme de secteur, représente la répartition des effectifs (permanents & temporaires) par catégorie socio professionnelle (en n^{bre} d'agent & en %), durant le mois de l'année (n). Le second sous forme d'histogramme qui fait apparaître l'évolution des effectifs (permanents & temporaires) pour le mois M de l'année (n), le mois M-1 de l'année (n) et le mois M de l'année (n-1).

- ✓ Présentation des écarts des mouvements des effectifs (entrées et sorties) du mois M de l'année (n) pour l'effectif permanent et temporaire.

- La **huitième page** « l'indicateur ressources humaines » celle-ci se présente par les indicateurs masse salariale & formation :

- ✓ Deux graphes : le premier sous forme de secteur, représente la répartition des effectifs formés par catégorie socio professionnelle (en n^{bre} d'agent & en %), durant le mois de l'année (n). Le second sous forme d'histogramme qui fait apparaître l'évolution des effectifs (permanents & temporaires) pour le mois M de l'année (n), le mois M-1 de l'année (n) et le mois M de l'année (n-1)

- La **neuvième page** « l'indicateur d'accidentologie » celle-ci exposée par :

- ✓ Trois graphes dont deux graphes sous forme des secteurs, l'un représente la répartition des accidents de travail et l'autre des accidents de circulation conjointement par activité opérationnelle « branche » (en nombres et en %).

Le troisième graphe est sous forme d'un histogramme, affiche l'évolution des accidents (travail & circulation) et les incidents cumulés (à fin période) de l'année (n) et ceux de l'année (n-1) ;

- ✓ Tableau détaillant les accidents et incidents par mois et cumulés de l'année (n) et ceux de l'année (n-1), on distinguant la nature causée (dommage corporel induit) ;

- ✓ Un commentaire succinct sur les écarts constatés.

- La **dixième page** et dernière du document est composée d'une :

- ✓ Synthèse de ventes quantifiées (en tonne) des produits pétroliers par mois et cumulées des réalisations, des prévisions de l'année (n) et celles de l'année (n-1), avec des taux de réalisation et de croissance (mensuelle et cumulé).

SECTION III - PHASE DE MISE EN ŒUVRE ! Comment le faire ?

III-8- ETAPE 8-L'étude De L'existant Informationnel au Sein De NAFTAL :

NAFTAL, détient un volume important de données relatives aux fonctions dont elle a la responsabilité. Le suivi des tâches et des activités d'une telle firme nécessite l'établissement d'une plateforme décisionnelle développée.

III-8-1- Existant logiciel : Source de données

Consciente de l'importance que constitue l'information pour une firme telle que NAFTAL, cette dernière s'est engagée dans la mise en œuvre d'un processus de collecte et de traitement de toutes les données produites au niveau interne en se dotant de systèmes d'informations de gestion informatisés suivant :

- **NAFT Com** : système de gestion comptable et financière des activités de l'entreprise ;
- **NAFT GD** : système de gestion des stations-service du réseau NAFTAL ;
- **WIN Canal** : système de comptabilité analytique pour la connaissance des coûts et pour leur réduction ;
- **SGC** : système de gestion des créances ;
- **SIG** : système de gestion des immobilisations ;
- **Cash Manager** : système de gestion des flux de trésorerie en temps réel ;
- **Système de paiement électronique de cartes à puce** ;
- **Système de code barre** (immobilisation);

A-. Les sources opérationnelles

Cependant, la gestion commerciale au sein de NAFTAL se fait principalement grâce aux trois systèmes d'information opérationnels complémentaires suivant: NAFTCOM, NAFTGD et SGC,

1- Le système NAFTCOM :

Le NAFTCOM est le système d'information le plus usuel au sein de NAFTAL. Conçu en interne par les concepteurs de la Direction Centrale de Systèmes d'information (D.C.S.I) pour être opérationnel dans toutes les entités opérationnelles de la société, (centres, districts) et au sein de la DCSI, elle-même. Ce système d'information, se compose de trois modules: finances, exploitation et interface chargés de:

- Le module « finances » permet la mise à jour des fichiers référentiels ainsi que le paramétrage des structures.
- Le module « exploitation » est utilisé au plus bas niveau hiérarchique (centres), il assure la facturation et la gestion des produits.
- Le module « interface » prépare l'interface entre le NAFTCOM et le système de comptabilité (NAFTCOMPTA). L'information est envoyée automatiquement aux postes de travail concernés via les serveurs FTP qui sont mis à jour grâce au module « finances».

2- Système NAFTGD

Le NAFTGD est un système d'information opérationnel consacré uniquement à la gestion directe des stations-service relative à NAFTAL.

Ce système est présent au niveau de chaque station-service, pour gérer les informations relatives à leurs activités quotidiennes

En premier lieu, les données sont stockées dans des bases de données PARADOX de petite taille, au niveau des stations de services et des districts. Par la suite consolidées au niveau de la DCSI, dans une base de données SQL Server 2008.

Le transfert des données se fait automatiquement et quotidiennement via des réseaux FTP

3- Système de gestion des créances (SGC)

Le SGC est le **système de gestion des créances** de l'entreprise qui complète le système NAFTCOM. Le règlement au comptant des clients de la société, est géré par le NAFTCOM alors que les paiements à terme sont gérés par le système SGC. Dans ce système les informations sont d'abord envoyées aux districts puis aux branches qui utilisent le SGC-CONS pour la consolidation, la vérification et le rapprochement des données.

Cependant, la Division Carburants Terre n'est pas concernée par le SGC

Ces systèmes qui sont actuellement fonctionnels au sein de la société NAFTAL restent insuffisantes non seulement pour répondre aux exigences de compétitivité, de réactivité et aux besoins en matière de décisions stratégiques mais aussi pour réduire l'incertitude dans la prise de décision.

III-8-2- Existant des SIAD à NAFTAL :

Actuellement NAFTAL, ne dispose d'aucun système d'information d'aide à la décision fonctionnel (SIAD), qui lui permet de gérer et d'assurer le suivi de son activité et surtout l'aider dans la prise de décisions. Pour cette raison

Aussi, dans le cadre de la modernisation et la migration des solutions vers de nouvelles plateformes, la Direction Centrale des Systèmes d'Information (DCSI) prépare un nouveau projet pour la mise en place d'une plateforme décisionnelle pour la direction générale de l'entreprise.

Cependant NAFTAL dispose d'un intranet développé sous JAVA en interne, qui permet seulement la communication et le partage des données entre les différentes structures de la société. Ces fonctionnalités limitées, oblige le lancement d'un projet de mise en place d'une plateforme SHAREPOINT.

III-9-Etape 9- Diagnostic de l'Existant Informationnel :

L'analyse du fonctionnement actuel de l'entreprise NAFTAL et de son activité commerciale en particulier, nous a permis de dresser un diagnostic de son existant informationnel et pouvoir ainsi déceler les dysfonctionnements de son système informationnel et ses répercussions sur l'activité de la société.

III-9-1- Les dysfonctionnements du système informationnel :

Nous avons pu détecter certains dysfonctionnements du système information installé à NAFTAL, parmi cela nous avons enregistré :

- La normalisation des structures en matière de codification ainsi que les données manipulées dans les trois systèmes pas homogènes (NAFTCOM, NAFTGD, SGC) n'est pas fonctionnelle et même inexistante.
- Les données sont non complètes ou non disponibles dans les bases de données consolidées. Par exemple : Aviation Marine (AVM) au niveau du serveur Oracle de la branche Carburants.
- La mise à jour de structure des tables référentielles et présence de colonnes non utilisées, vides ou alors redondantes dans la même table ou dans des tables différentes avec le même nom ou des désignations différentes.
- Les métadonnées des systèmes d'information de gestion n'existent pas.

- Les rapports de la DCSI, ne sont pas fonctionnels et ne répondent pas aux besoins des autres directions de l'entreprise.
- les canevas des rapports d'activités de la société ne sont pas homogènes

III-9-2-Les conséquences des dysfonctionnements informationnels et ses répercussions sur l'activité de la société NAFTAL.

Parmi les conséquences de ces dysfonctionnements informationnels, nous avons :

- Les données relatives à l'activité commerciale stockées dans les bases de données, sont incohérentes et surtout pas fiables.
- Entassement de la base de données opérationnelle et les données non utiles
- Taux d'erreurs moyen et écarts importants entre les valeurs saisies et réelles.
- La création des rapports d'activité de l'entreprise au niveau de la Direction Exécutive SPE se fait manuellement.
- Retards de 10 jours dans les délais de remise des rapports d'activité dus à leur création.
- Difficultés de suivi des créances.

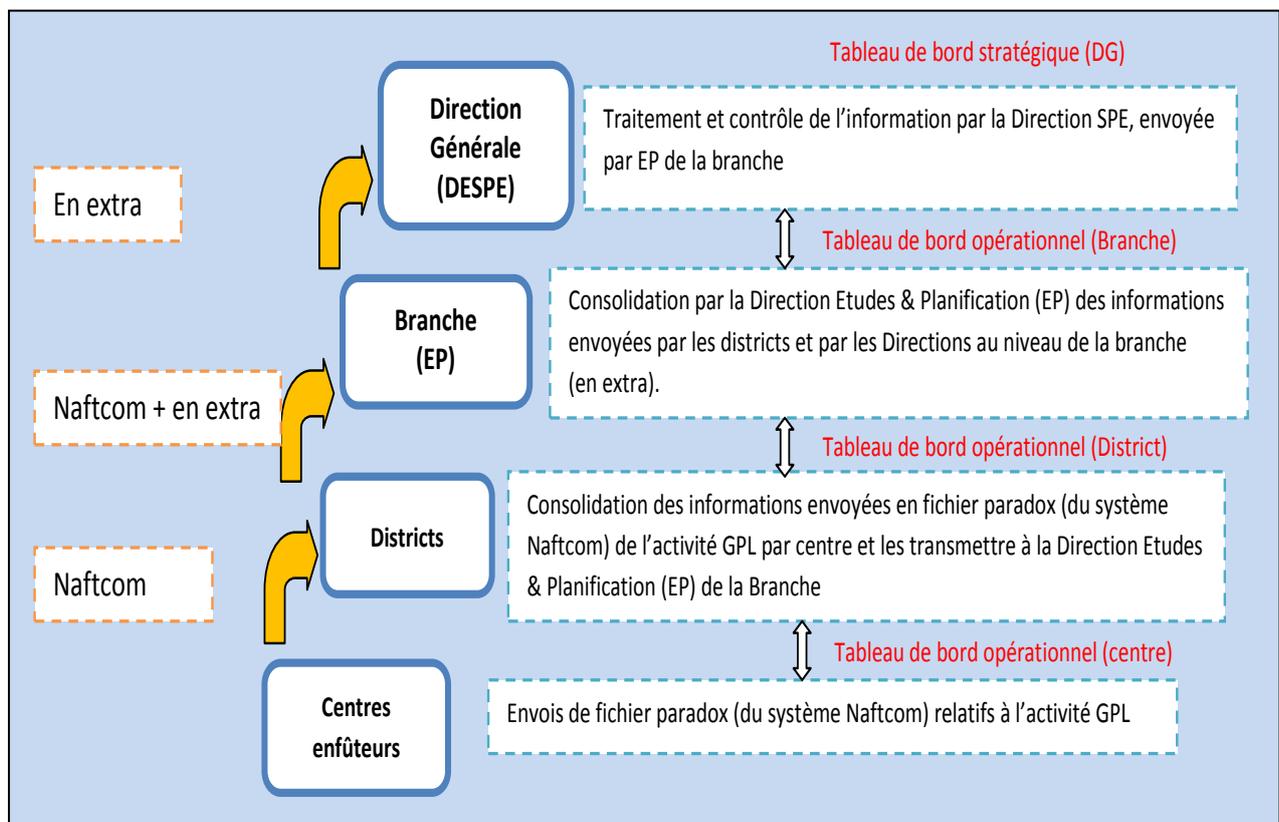
III-9-3- La Représentation De La Remontée De L'information et Son Rôle Dans L'élaboration Des Tableaux De Bord NAFTAL Pour Chaque Palier Organisationnel

Dans le cadre du reporting au sein de NAFTAL et afin d'élaborer le tableau de bord stratégique (Tableau de bord Direction Générale) au niveau de la Direction SPE/ Direction Corporate Planning/ Département Reporting, la remontée de l'information se fait directement avec les représentants des structures (Opérationnelles et fonctionnelles).

Après entretiens fait avec les différents directions et structures de NAFTAL, nous avons, avec l'aide et la collaboration étroite du DESPE, concevoir une schématisation de la montée de l'information. Ces éléments informationnels sont transmis par ces structures en par le système extra comptable comme c'est illustré dans les schémas ci-dessous (élaboré par nos soin et en collaboration avec les différents responsables de ces structures et principalement avec la Direction exécutive :

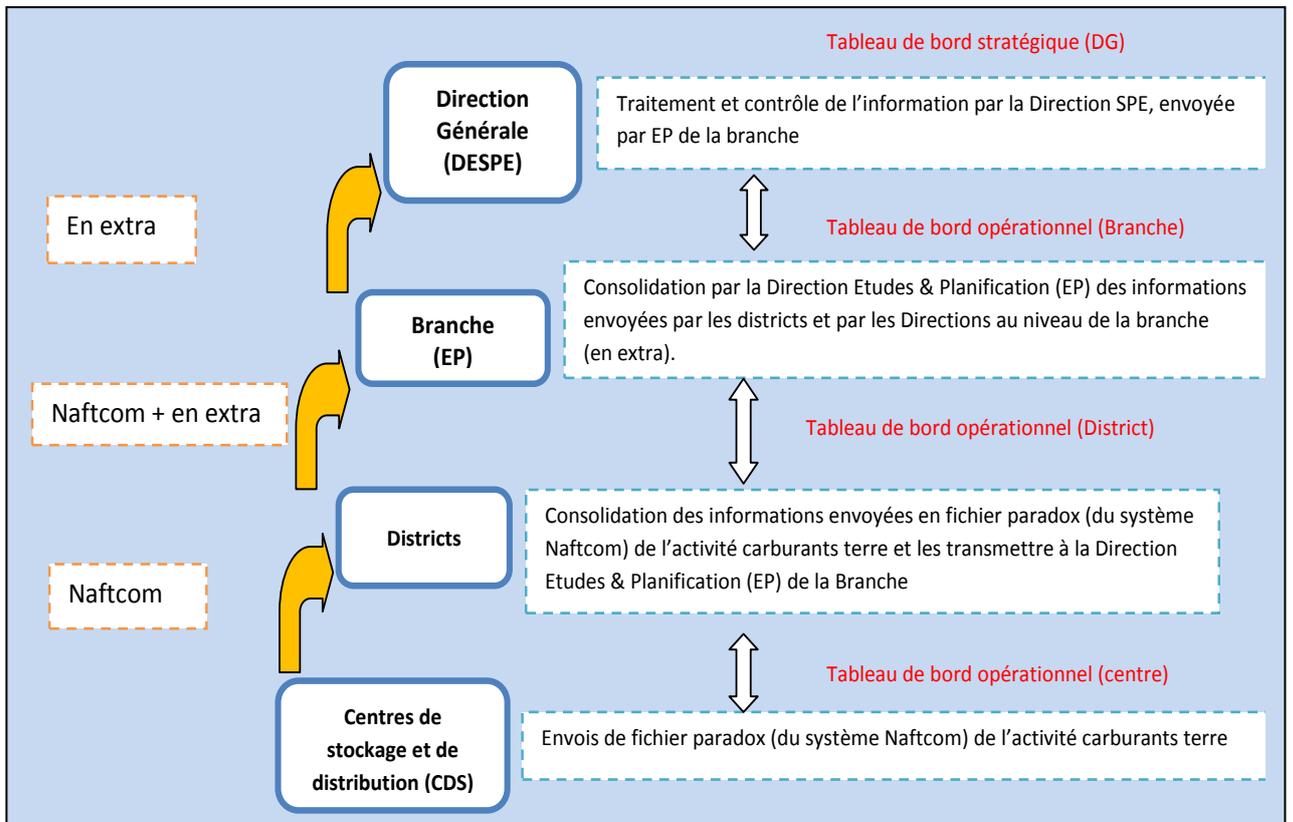
A-- Au niveau des activités opérationnelles (Branches)

a- Branche GPL

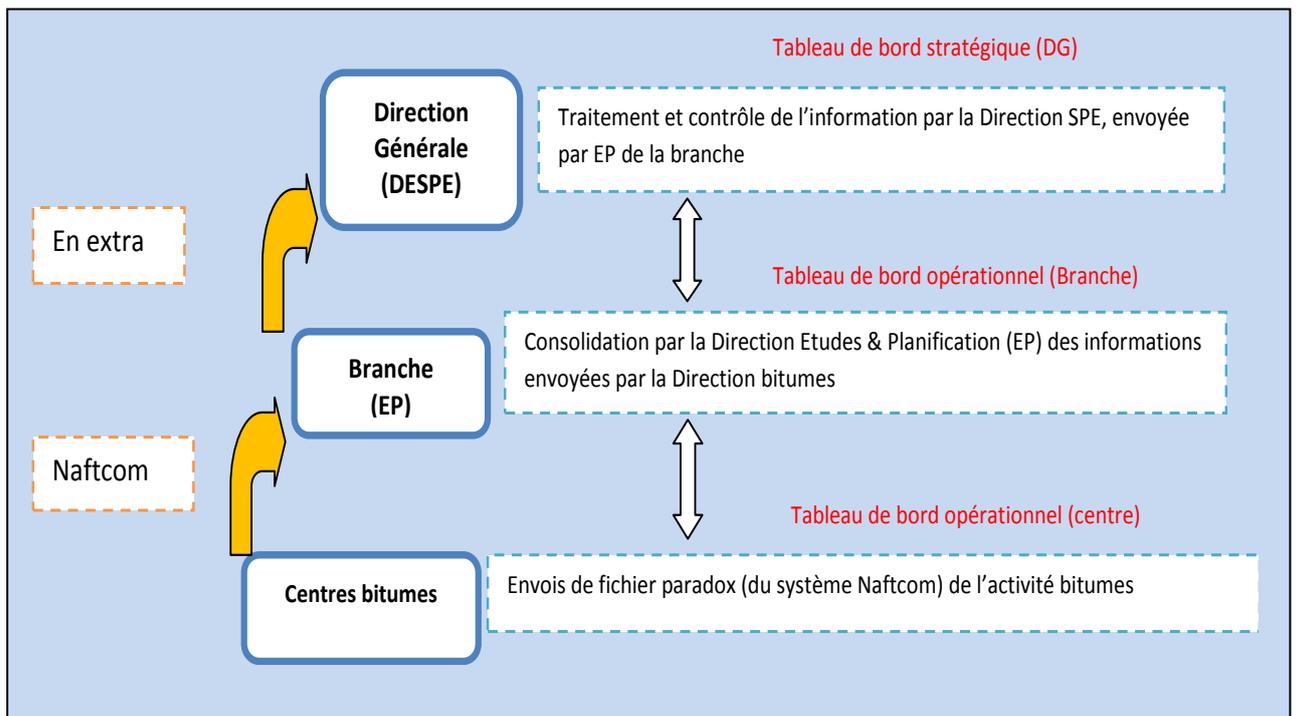


b- Branches Carburants :

- Activité aviation et marine

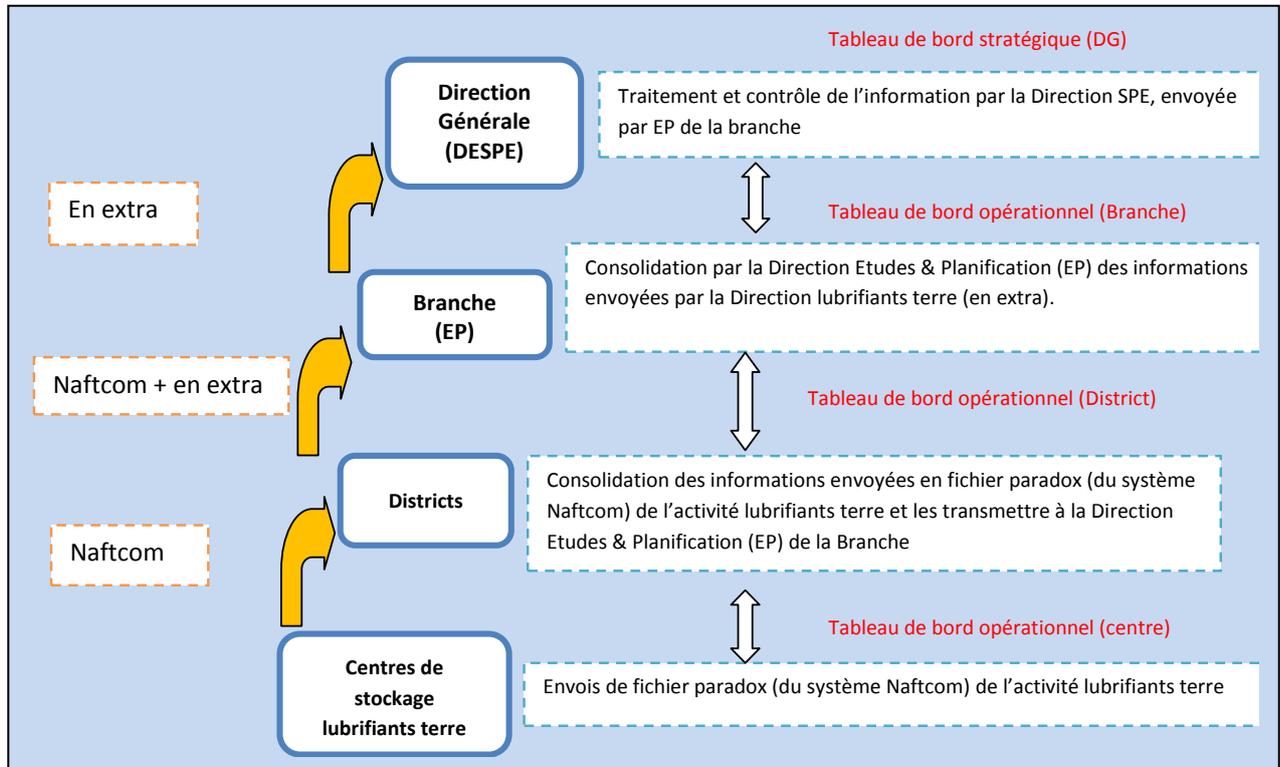


- Activité carburants AVM

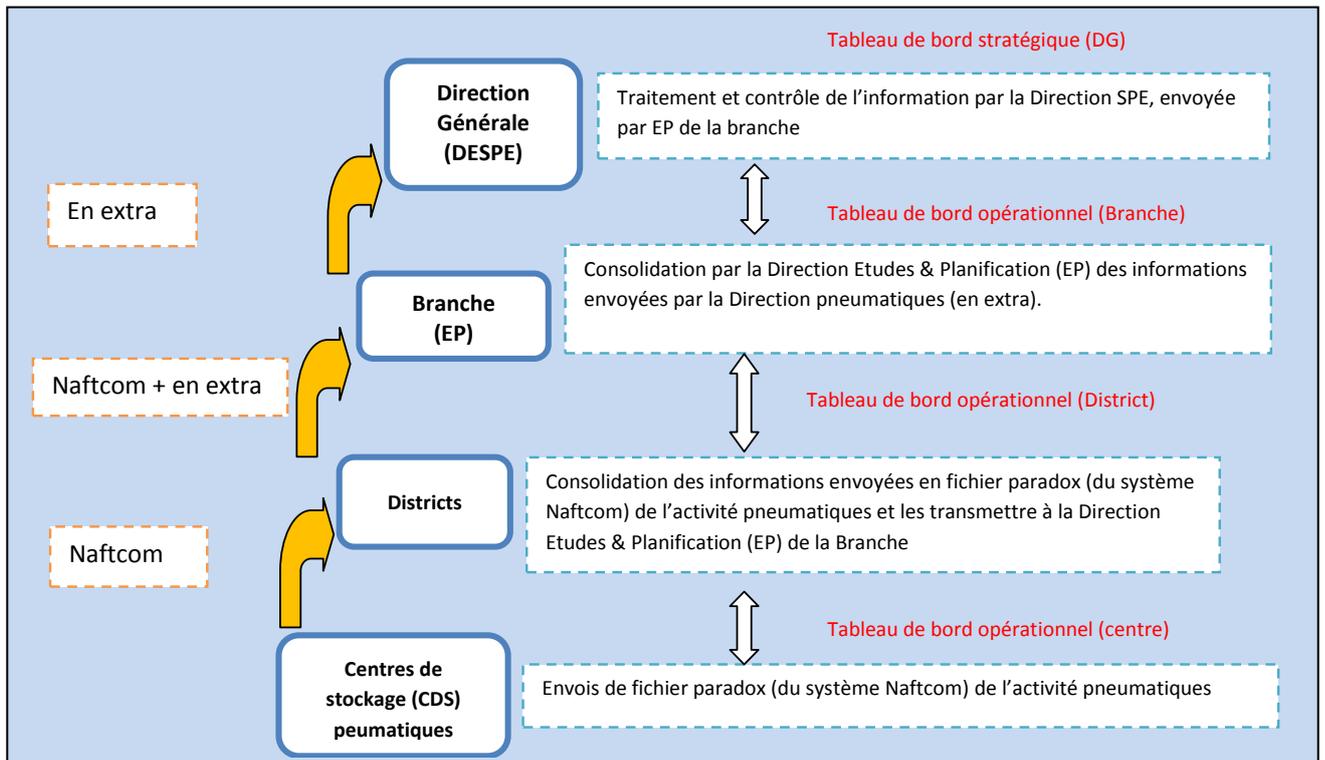


c- Branche commercialisation

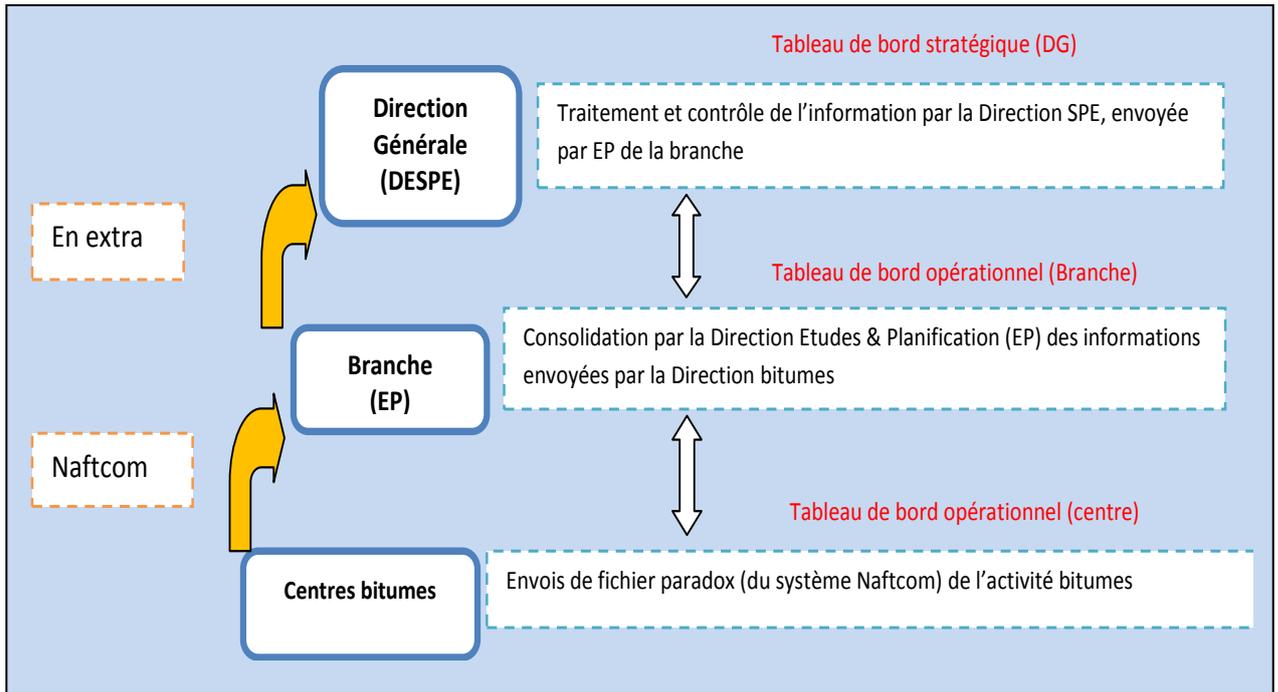
- Activité Lubrifiants terre



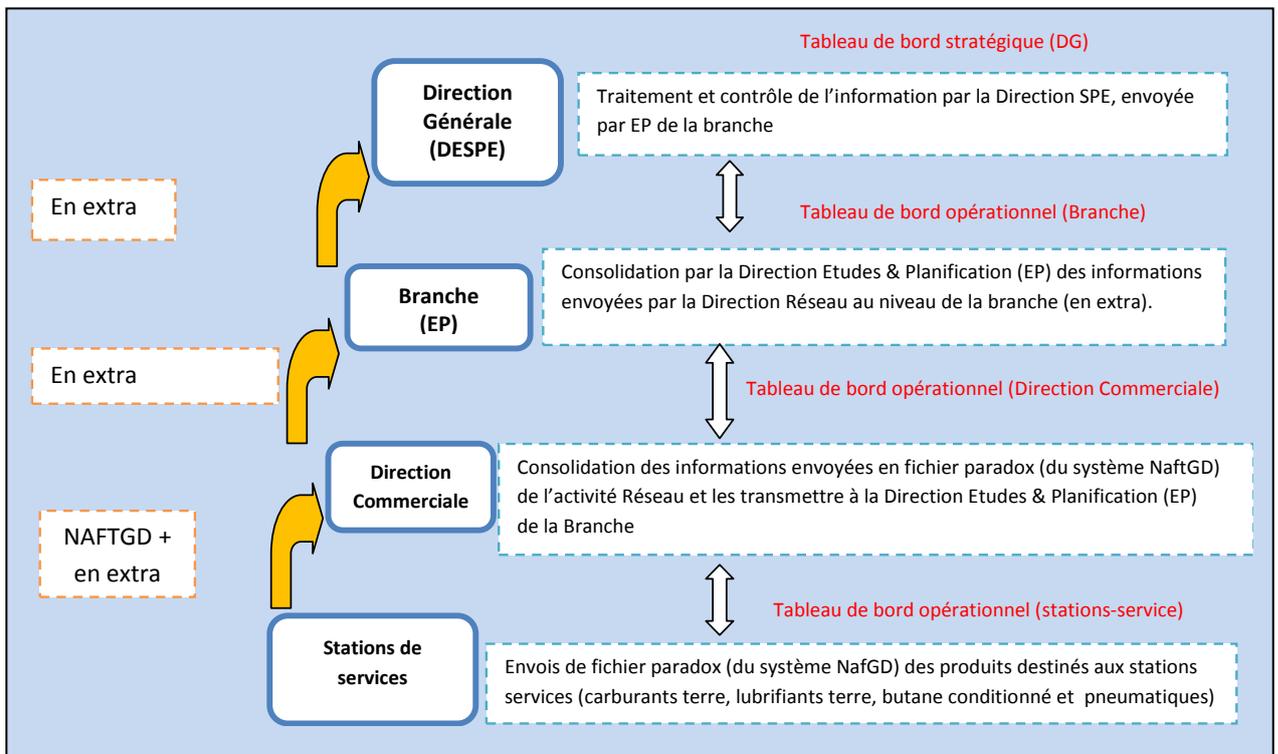
- Activité Pneumatiques



- Activité Bitumes

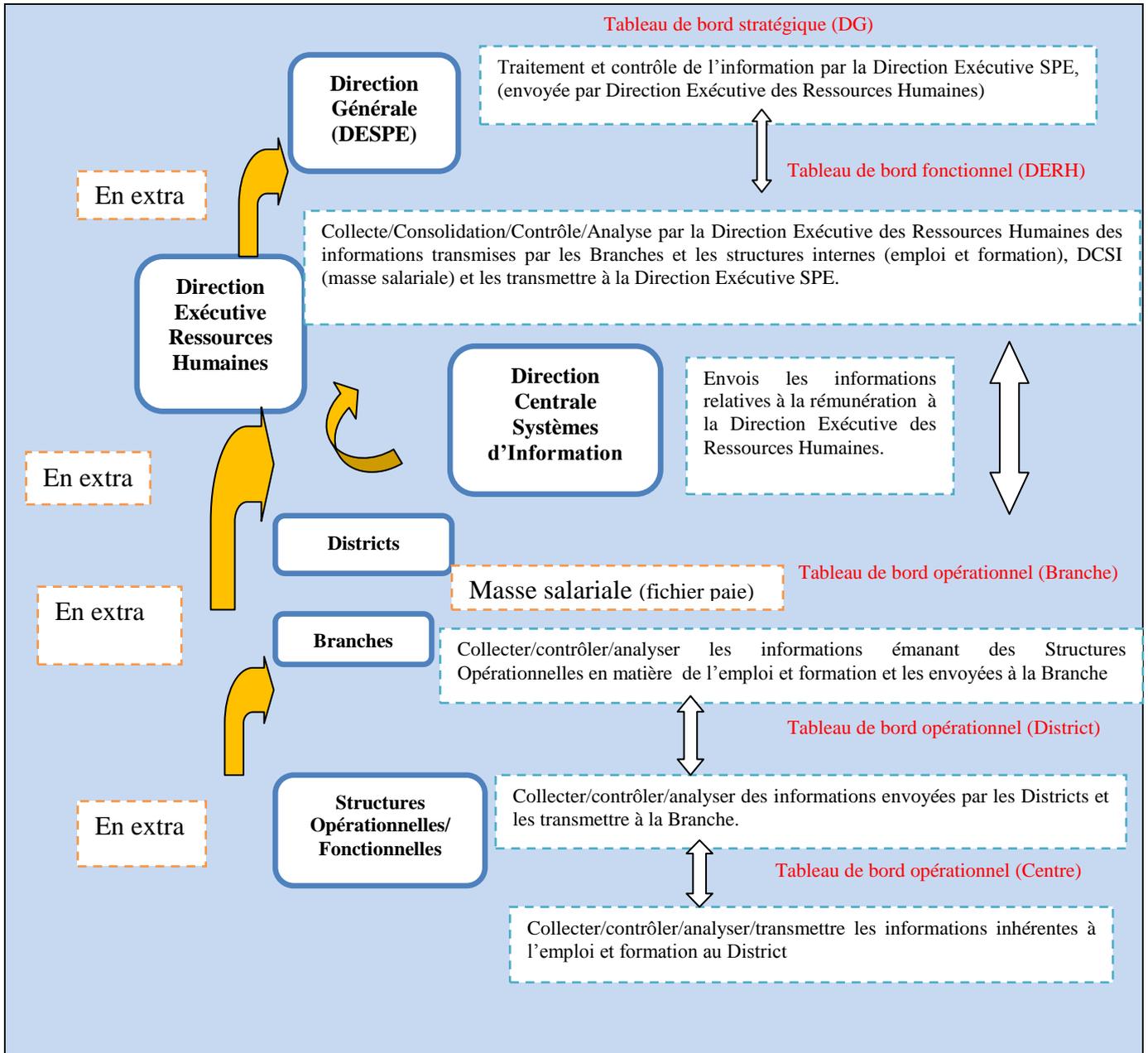


- Activité Réseau (Stations Services)

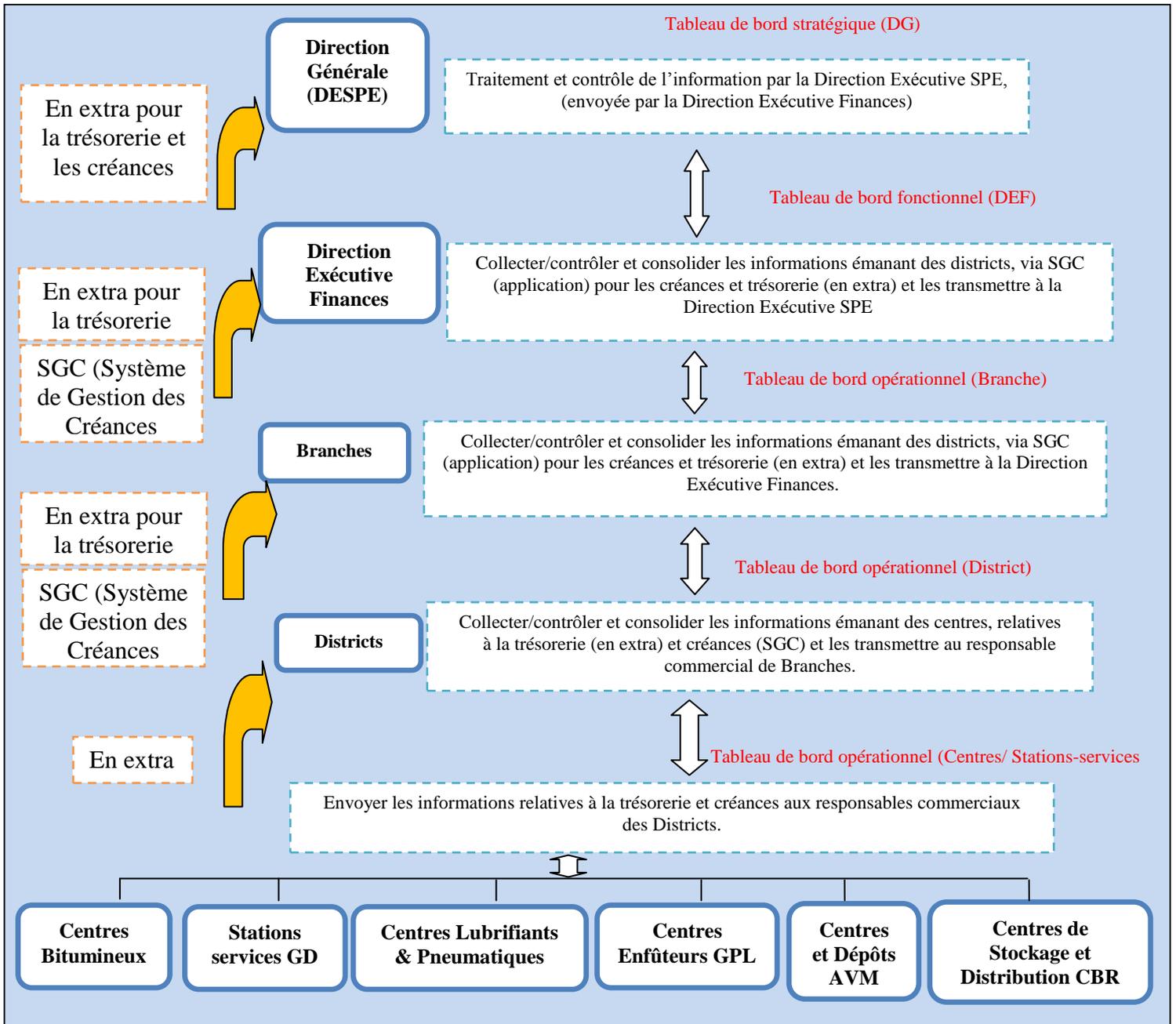


B- Au niveau de quelques structures fonctionnelles

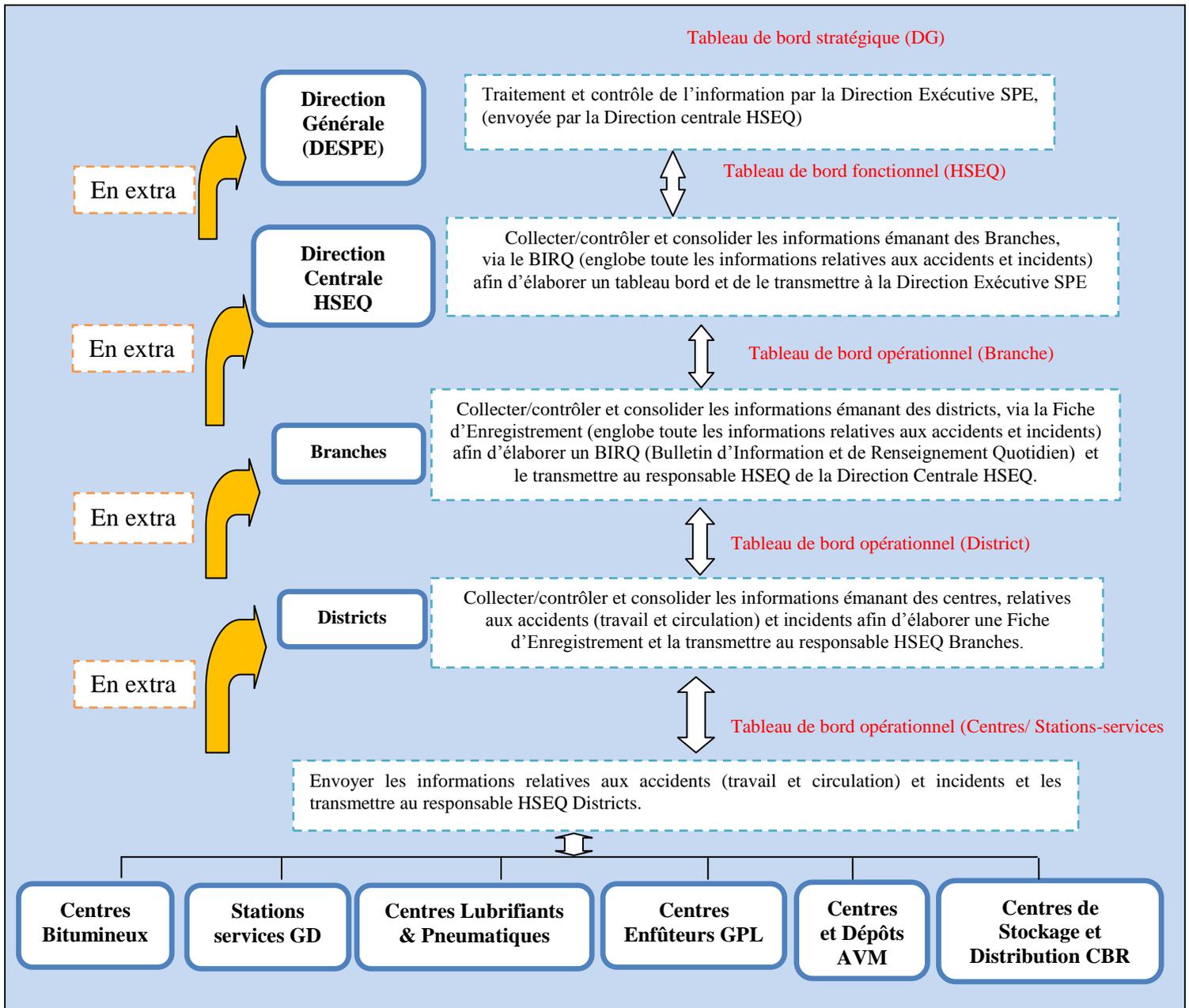
a- Direction Exécutive des Ressources Humaines



b- Direction Exécutive des Finances :



C- Direction Centrale HSEQ



Cette présentation de la montée des informations, de quelques structures et directions au sein de NAFTA, que nous en faisons ci-dessous est toutefois succincte et non exhaustive.

SECTION IV - PHASE D'AMELIORATION PERMANENTE : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Cette section correspond à la dernière étape de la méthode choisie dans l'élaboration de notre projet de tableau de bord. L'audit peut être défini comme un « Examen méthodique d'une situation relative à un produit, processus, organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés, en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché.»²⁴⁵

D'après (A. FERNANDEZ,)²⁴⁶ l'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système tableau de bord, d'installer et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer. Il comporte 4 opérations principales :

- Identification des axes d'amélioration: réalisée en fonction des attentes de l'entreprise.
- Interview et collecte des avis: le point de vue valorisé des utilisateurs pour chaque axe.
- Analyse des résultats: repérage des axes devant être améliorés.
- Définitions des actions d'amélioration.

Nous allons quelque peu essayer de répondre à ces questionnements pertinents.

IV-10- Etape 10 : L'Audit :

Pour procéder à l'Audit de ce système de pilotage et d'aide à la décision, il faut se focaliser essentiellement sur cet instrument, qu'est **le tableau de bord**. Car cet outil s'il est bien établi, doit nous fournir tous les détails qu'on voudrait connaître sur le système de pilotage mis en place.

D'après A. FERNANDEZ, pour la réalisation de cet audit, il faut essayer de trouver des réponses plausibles aux quatre questions suivantes :

1. **Le tableau de bord est-il utilisé ?** C'est-à-dire est que cet instrument est consulté par son utilisateur (la cible) ou bien mis de côté
2. **Quels est la nature des indicateurs ?** Savoir si les indicateurs qui sont utilisés sont pertinents et aident à la mesure (instrument de mesure).
3. **Quelle est la structure de du tableau de bord ?** La disposition des indicateurs dans le tableau doit faciliter l'interprétation et leur mesure et permettre au gestionnaire de

²⁴⁵ Définition ISO, d'après la norme AFNOR Z61-102

²⁴⁶ A. FERNANDEZ, Paru sur le Site (<http://www.piloter.org/references/copyright.htm>, ©copyright 1998-2016

comprendre la stratégie et quelles actions envisage-t-il de mettre en œuvre pour la décliner sur le terrain.

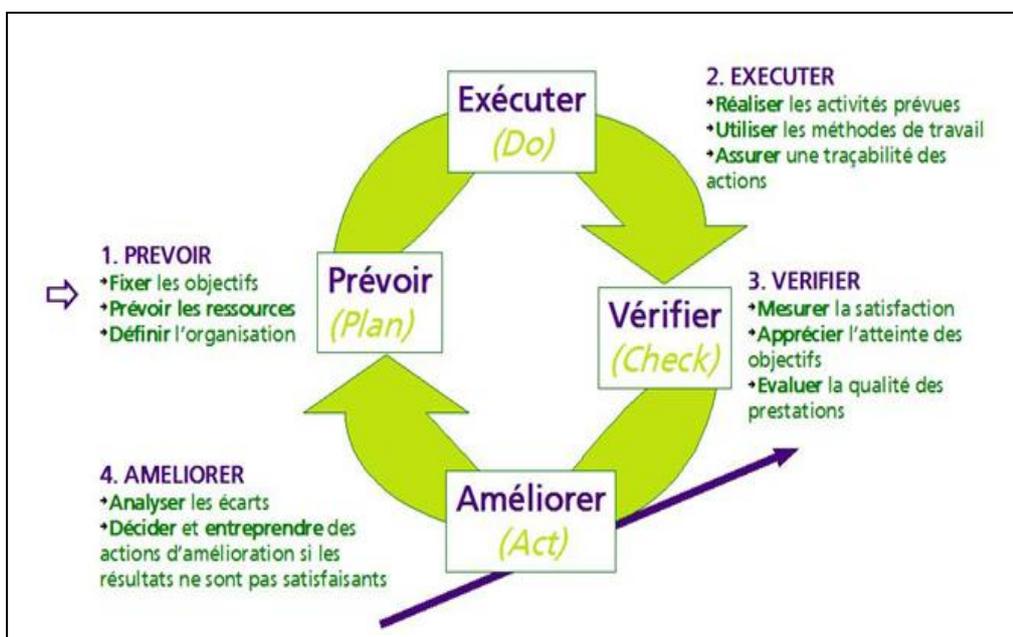
4. **Enfin vérifie l'équilibrage du tableau de bord.** C'est le principe même du pilotage, car un tableau de bord bien conçu propose une sélection d'indicateurs équilibrés²⁴⁷.

En fin Est-il efficace ?

Connaitre l'efficacité du projet, c'est évaluer la pertinence de sa constitution, en optant pour une vision transversale orientée processus (découpage en processus et démarche d'amélioration continu) ; ceci nous permettra de savoir comment est prise en compte la mesure du risque dans le tableau de bord et de s'assurer de la présence *d'éléments exogènes*, garants d'une vision globale.

L'audit permet de fournir une vision du système de tableaux de bord en fonction d'un référentiel de mesure, sous la forme de critères, exprimant les attendus de ce système. Le tableau de bord peut alors se concevoir comme un élément d'une « démarche d'amélioration continue » Il est considéré dans ce fait, un élément du système d'amélioration continue de la qualité : **La méthode de La roue de Deming**, est une bonne méthode qui permet d'auditer le système utilisé. Nous allons essayer de représenter cette méthode à travers la figure suivante :

Figure n°28- Une représentation de la roue de Deming



Source : Bernard. MARCOU²⁴⁸

²⁴⁷ Op.cité SP

²⁴⁸ B. MARCOU, « Contrôle technique », Paru dans le site marcou.sac.free.fr/control-technique.htm ? ,SD

Les managers et leurs équipes veilleront ainsi à respecter ces quatre étapes, dans la constitution du tableau de bord. Au titre de constat, l'audit devra nous indiquer dans un premier temps si le tableau de bord est bien utilisé comme référence par les utilisateurs. Dans un deuxième temps, il devra nous montrer quels sont les apports du système et, enfin définir les nouvelles actions correctives.

L'audit doit toujours être établi avec les intéressés pour assurer une amélioration permanente. Il permet ainsi de fournir une vision du système de tableaux de bord comme un référentiel de mesure et conduit à la mise en place d'actions correctives. Aussi, pour rendre ce document « auditable », Il est important pour le manager et son équipe de la société NAFTAL, de se créer une « mémoire » de l'aide au pilotage qui reporte l'historique de l'élaboration du tableau de bord. Pour s'assurer de son bon fonctionnement, notamment concernant la consolidation des données, il faut concevoir un référentiel de contrôle interne et se référer à une documentation spécifique.

Pour conclure, nous pouvons avancer que cette étape d'audit nous permet d'envisager le déploiement à grande échelle. Les résultats de l'audit permettront au gestionnaire de connaître le moment opportun du déploiement du système décisionnel et permettre ainsi au nouveau projet de bien se concevoir.

Suite à une analyse complète des informations collectées au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons pu poser un diagnostic détaillé en identifiant les problèmes qui caractérisent le fonctionnement de l'entreprise, en évaluant l'impact de ses problèmes sur l'activité de l'entreprise et en déterminant leurs véritables causes.

Au terme de cette étape du projet, nous disposons de toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension du contexte de notre travail. En effet, l'étude de l'existant nous a permis d'examiner en détail les aspects organisationnels et techniques de l'entreprise. Il nous a été donné de constater qu'à NAFTAL, l'élaboration du tableau de bord se fait de manière traditionnelle et ne répond pas forcément aux méthodes énoncées dans la partie théorique. Le tableau de bord NAFTAL n'est qu'une « Note De Conjoncture De Dix Pages », qui en réalité ne reflète pas la performance de l'entreprise trop longue et pas représentative.

Ceci étant, avec les éléments disponibles et les informations fournies par leur soin, nous avons pu dégager quelques indicateurs de performance qui peuvent être utilisés dans le

tableau de bord NAFTAL. Ceux-ci résument globalement le cheminement et la remontée de l'information qui sert à prendre les décisions dans différents niveaux de la société NAFTAL.

- **Parmi les axes d'améliorations à proposer à la société NAFTAL**

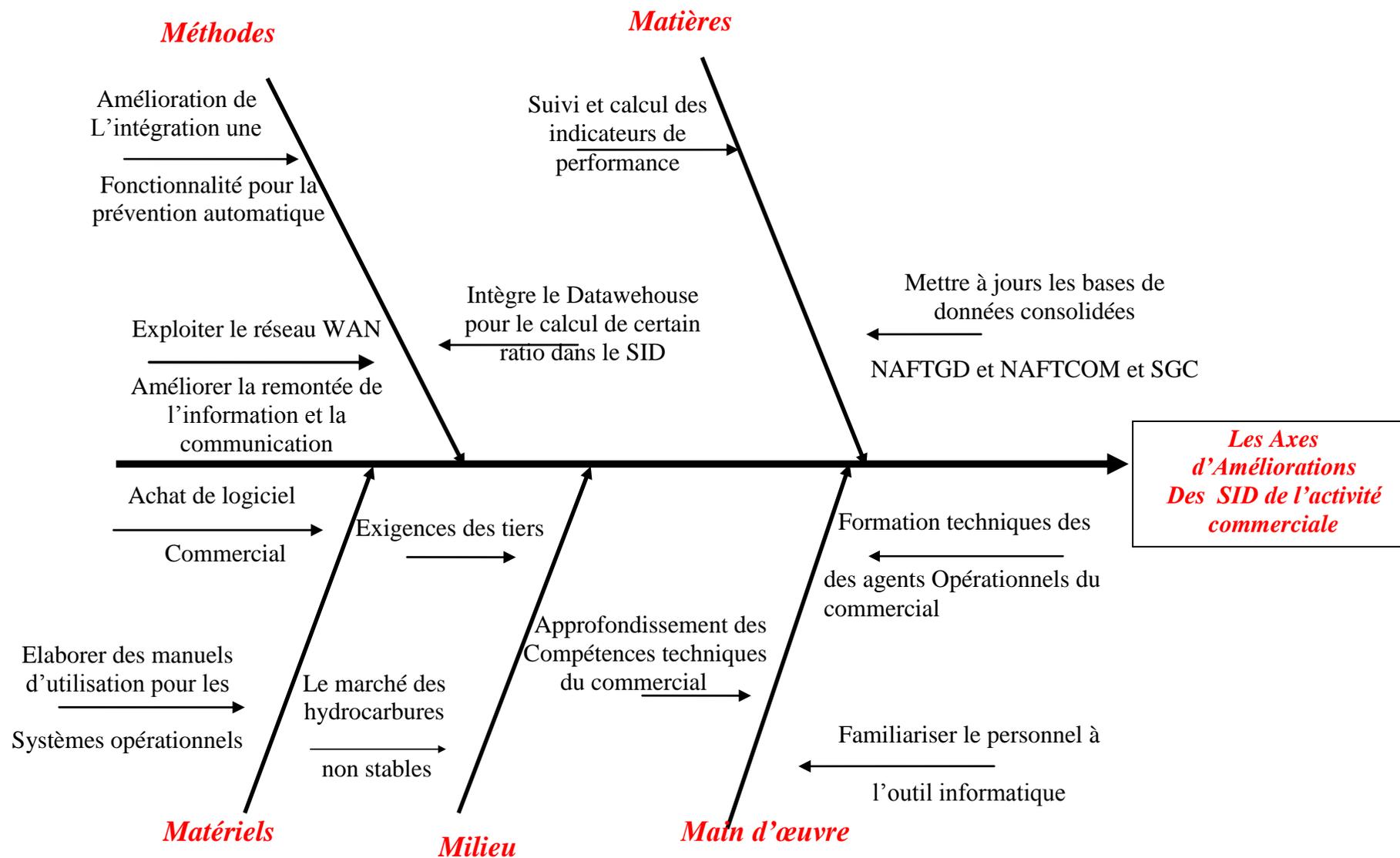
Parmi les axes d'amélioration du SID peuvent être présentés comme suit;

- Se doter de logiciels à haute valeur ajoutée, accompagnant la société NAFTAL dans la conception, le développement, l'exploitation et la maintenance de solutions nécessitant la mise en œuvre de NTI;
- Rationalisation des serveurs sur la plateforme, une mise à jour globale matérielle et logicielle, qui a permis d'offrir plus de fonctionnalités aux collaborateurs ;
- Moderniser les infrastructures réseau pour un concept du cabinet numérique.
- Mettre en place un outil automatique de génération de rapports et de calcul des indicateurs de performance;
- Intégrer, dans le système, une fonctionnalité de prévention automatique de l'arrivée et la mise à jour de l'information pour les utilisateurs;
- Intégrer dans le Data warehouse, les prévisions établies au niveau de SPE pour le calcul de certains ratios présents dans les rapports ;.
- Restructurer et normaliser les bases de données opérationnelles.

Il y a lieu de préciser également que la mise en place de l'ISO 9001 : 2008, est un bon outil de management global d'une entreprise via le management de la qualité. En effet, cet outil a permis de suivre et améliorer la production à l'aide des indicateurs et tableaux de bord et de déterminer les attentes et les besoins du client grâce à l'enquête satisfaction client et à l'analyse et bouclage des réclamations clients. Ainsi, l'entreprise peut développer et abandonner certains produits, améliorer et adapter ses prestations et Gérer ses ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Cependant, il faudra animer le processus pour le rectifier, l'adapter, l'améliorer.

Nous nous sommes inspirés du **Diagramme d'Ishikawa** ; pour déterminer les axes d'améliorations en termes des Systèmes d'Informations décisionnel de l'activité commerciale

Diagramme Ishikawa : Les propositions d'améliorations en termes des SID de l'activité commerciale



*

IV- 10-2- Proposition d'un tableau de bord NAFTAL

D'après ce qui a été rapporté dans les précédentes sections, nous allons proposer bien sûr à titre d'essai un tableau de bord pour la société NAFTAL. En mettant sur pied quelques indicateurs de performance, cela d'après les besoins et les objectifs assignés par la société NAFTAL.

Tableau n°14- Essai D'un Tableau De Bord NAFTAL

<i>PROCESSUS</i>	<i>OBJECTIFS</i>	<i>INDICATEURS (MESURE)</i>
<i>1-Commercial</i>	1-1- Augmenter le Chiffre d'Affaire NAFTAL de []% par rapport à l'exercice précédent	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'Affaires réalisé/ Chiffre d'Affaires prévu
	1-2- Augmenter de []% les volumes des ventes notamment carburant et lubrifiant durant l'exercice en cours	<ul style="list-style-type: none"> • Volume des ventes Aviation pour la période m / Volume des ventes pour la période (m-1)]x100
	1-3- Fidéliser le client -Client existant commandant régulièrement ; -Augmentation des commandes d'un client	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites clients • Chiffre d'Affaire / client
	1-4- Atteindre un taux de satisfaction des clients NAFTAL de []%	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre réclamation traitée hors délais/ Nombre réclamation total livraisons • Nombre livraisons hors délais/Nombre Total livraisons
	1-5- Facturer le client []h après service fait	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre factures encaissés /Nombre factures émises • Nombre facture hors délais /Nombre total factures émises
	1-6 Obtenir de nouveaux marchés- - Les marchés obtenus par rapport à la concurrence ; - Avoir de nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio remise de prix / marché • - Nombre de nouveaux clients
<i>1- Financier</i>	2-1- Garder le niveau de la trésorerie \geq 0 2-2- Identifier les flux financiers de l'entreprise si on veut anticiper et maîtriser sa trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • fonds de roulement (FR) - besoin en fonds de roulement (BFR);
<i>2- Production</i>	3-1- Augmenter []% la production notamment en (Enfutage).	<ul style="list-style-type: none"> • Temps requis – somme des temps d'arrêt)/ temps requis

	<p>3-2- Réaliser [] % du taux de disponibilité opérationnel de la machine. Il prend en compte tous les arrêts propres et induits de la machine. (Taux brut de fonctionnement) (Exp : Enfutage)</p> <p>3-3- Réaliser un []% du taux de performance de la machine Ce taux net de fonctionnement intègre les ralentissements de la machine provoqués par les micro-arrêts et les baisses de vitesse.</p> <p>3-4- Diminuer de []% le taux de qualité que la machine fournit. Ce taux prend en considération les pertes de production dues aux défectueux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temps brut de fonctionnement – somme des ralentissements)/temps brut de fonctionnement • Temps brut de fonctionnement – somme des ralentissements/ temps brut de fonctionnement • temps net de fonctionnement) – (le temps mis à faire des produits défectueux)/ • temps net de fonctionnement
<u>4-Ressources Humaines</u>	4-1- Réaliser []% du plan de formation de l'exercice en cours	• (Nombre d'agents formés (h/j) / Nombre d'agents prévus (h/j)) X 100
	4-2- . Rationaliser les effectifs actuels. Réduire de [] % les effectifs actuel, soit [] agents durant l'exercice, répartis par postes de travail comme suit :[]	• Nombre d'agents/ Nombre Véhicule
	4-3- Atteindre le taux de []% des nouvelles compétences attendues en situation de travail.	• Somme des résultats C3/ Nombre de processus concernés
	4-4- Réduire de [] % le taux d'absentéisme à [] %	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre total de jours de congé de maladie payés et non payés (tous les employés)/ Nombre d'employés dans la période 12 mois • Nombre total de jours de congé payés et non payés pour d'autres raisons (tous les employés)/ Nombre d'employés dans la période 12 mois
	4-5-Maintenir en poste des travailleurs qualifiés en augmentant la Capacité de l'employeur à maintenir ses employés en poste de [] %.	• (Nombre total d'hommes (femmes) qui ont quitté le travail pour des raisons volontaires/ Nombre total de cessations de fonctions)X 100
<u>5-Turnover</u>	<p>5-1-Connaître les mouvements de personnel en prenant en compte toutes les sorties, qu'elles soient définitives ou provisoires.</p> <p>5-2-Rendre compte du turn-over des effectifs sur emploi permanent.</p>	• Nombre de départs volontaires /Effectif physique moyen payé sur emploi permanent

Source ; Proposé par nos soins

Commentaires :

Le tableau de bord n'est pas là pour résoudre les problèmes mais pour dresser un état des lieux. Il doit cependant évoluer selon les besoins en fonction de ces problématiques.

Afin d'assurer l'utilité de cet outil et lui donner un sens, il est impératif de définir au préalable les modalités de suivi et de gestion.

- Les objectifs assignés doivent être clairement définis et compris par tous
- Les indicateurs doivent être pertinents et bien choisis pour ne pas perdre l'essentiel
- La segmentation est nécessaire

La liste des indicateurs de performance de la société NAFTAL n'est pas définitive car :

- Les besoins des utilisateurs peuvent changer au cours du temps
- Les circonstances nationales (Perturbations économiques peuvent varier)

Niveaux de détail et de périodicité utilisés dans notre travail n'est pas précisé. Cependant, il est recommandé qu'ils soient :

- Annuel – au niveau du (groupe : la DG)
- Trimestriel - au niveau 2 (division les Banches)
- Mensuelle (opérationnelle : stations-services)

En effet, on peut considérer qu'un tableau de bord doit répondre à des exigences d'information et de décision de court terme. Les indicateurs sont adaptés, affinés au fur et à mesure de l'évolution du système et de l'apprentissage des utilisateurs.

Aussi, le tableau de bord doit suivre au plus près le rythme d'activité de l'unité à laquelle il se définit. Or, à NAFTAL, les objectifs se déclinent souvent dans une dimension pluriannuelle à même de mettre en lumière les impacts différés, à « t+n », des moyens mis en œuvre à un instant « t ».

Conclusion du chapitre III :

Enfin, à nos travaux de recherche sur le terrain l'entreprise objet de notre cas d'étude, on peut noter avec beaucoup d'intérêt que la réalité de l'entreprise algérienne demeure déficitaire en matière de pratique managériale et recherche de performance.

La problématique régissant le cadre de fonctionnement de l'entreprise algérienne connaît un déficit notamment sur le plan systémique et global.

Ce déficit demeure à notre sens une forme d'obstacle, n'ayant pas permis le déclenchement et la dynamique du changement dans le sens recherché de performance. S'ajoute à cela l'absence d'une stratégie cohérente et adaptée permettant à l'entreprise de conduire ses hommes et ses affaires. Notamment devant les impératifs du nouvel environnement.

Dans un article intitulé les sept péchés capitaux des dirigeants, (A. ANDERSON, 2004), a énuméré les cas suivants :

- croire que l'on peut dominer son environnement
- S'identifier complètement à son entreprise
- Penser que l'on possède toutes les réponses
- Eliminer impitoyablement toute opposition
- Etre dosé par l'image de l'entreprise
- Sous-estimer les obstacles
- Refaire ce qui a bien fonctionné par le passé²⁴⁹.

La pratique du tableau de bord comme outil d'aide à la décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne et très répandue dans le système de gestion des entreprises. C'est l'outil par excellence qui permet de décliner la stratégie des entreprises algériennes, particulièrement celle de NAFTAL.

NAFTAL, leader du marché national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise l'approvisionnement régulier du marché national. Pour être efficaces, les contrôleurs de gestion au sein de NAFTAL, doivent aujourd'hui concilier pilotage vers

²⁴⁹ A. ANDERSON [2004]. « Management Review », Juin 2004, P.6

les résultats, maîtrise des techniques de base (budgétisation, tableaux de bord, reporting, comptabilité de gestion) et communication avec les opérationnels.

Ce tableau de bord rassemble des indicateurs pertinents et essentiels pour suivre “au jour le jour” l’activité de NAFTAL. La particularité de cet outil, est d’être différent selon les personnes et de mettre en avant des indicateurs qui permettent une réaction immédiate en cas d’écarts. Il fournit à ses utilisateurs dans les différents paliers de la société, des informations permettant aux responsables de tous niveaux un autocontrôle de leurs activités, et les aider à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés en propre.

Le tableau de bord n’est plus considéré comme un simple outil de reporting qui permet la remontée de l’information le long de la ligne hiérarchique. Mais c’est l’outil de communication bidirectionnelle qui permet de répandre la vision des managers dans toute l’entreprise.

- **De quel tableau de bord il s'agit à NAFTAL?**

Le rôle des tableaux de bord de pilotage est de présenter une synthèse claire de l’activité de l’entreprise afin de permettre de mesurer la performance en fonction des objectifs stratégiques fixés.

Aussi, pour que le tableau de bord de la société NAFTAL puisse répondre à l’objectif de mesure de la performance, il doit permettre de :

- Vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs ;
- Enclencher des actions correctives sur les activités ;
- Ajuster les objectifs, cibles et trajectoires en accord avec les parties prenantes.

C’est un instrument réalisé « sur mesure » constitué d’un ensemble d’indicateurs sous forme de clignotants qui doivent attirer la réflexion et la décision. Il doit également être perçu comme un outil collectif et non intuitif et personnel.

Pour ce faire, il y a lieu de distinguer des indicateurs qui permettent de :

✓ décrire le contexte dans lequel évoluent la société NAFTAL, ou la nature de son activité tel que, par exemple, *le nombre clients* ou *de stations-services* ;

✓ suivre une activité ou le déroulement d'un projet qui a vocation à être développé par les services qui en ont la charge et à être porté régulièrement à la connaissance des équipes de direction.

✓ mesurer les résultats, l'efficacité et la performance. Par exemple : celle de la politique de formation de sensibilisation engagée en faveur des salariés (conducteurs de camion) de NAFTAL, afin de réduire le risque d'accidents de la route. Parmi les indicateurs recherchés, nous devons privilégier les indicateurs qui permettent de mesurer le **taux d'accidentologie**.

Il est également envisageable la création de nouveaux indicateurs, sanitaires, psychologiques et sociaux serait utile pour appréhender de façon globale le suivi de ces victimes d'accidents de la route et de leurs familles.

Le projet tableau de bord NAFTAL doit être considéré comme un « outil » dans le dispositif d'aide au pilotage et d'aide à la décision. Même si les objectifs et les indicateurs, peuvent être façonnés en fonction des atteintes et des attentes de la dite société. C'est en réalité cette considération du dispositif dans le temps qui offre toute sa légitimité à la démarche suivie par son concepteur.

CONCLUSION GÉNÉRALE

*« Il n'est point nécessaire d'espérer
pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer »*

(Guillaume d'Orange-Nassau, dit Le Taciturne)

La vague de mondialisation qui se propage de par le monde et la rapidité sans précédent des bouleversements technologiques ont modifié et continuent de modifier d'une manière très significative aussi bien l'évolution de l'offre mondiale que celle de la demande. Une compétition de plus en plus rude impose aux entreprises des pays développés et ceux en voie de développement, tel est le cas de l'Algérie, davantage d'innovation et une montée en gamme de leur production. Toutes les organisations se trouvent ainsi confrontées à des degrés plus ou moins variables, aux mêmes menaces induites par les mutations profondes (chute des rentabilités, érosions des parts de marché, pertes des clients...).

Il est donc légitime de s'interroger sur le concept du management de l'organisation au même titre que celui du contrôle de gestion. Les fondamentaux et les questions associées sont assez simples tandis que les réponses se révèlent parfois beaucoup plus complexes, et varient en fonction de la maturité du management, des collaborateurs et du marché.

Aujourd'hui, la stratégie et le choix des outils de pilotage rendent le processus du contrôle de gestion, une réelle problématique de la créativité au sein de l'entreprise. Car ce processus s'attache à la fois à la réduction des coûts et à la réallocation des ressources mesurées. Par conséquent, la problématique de l'évaluation de la performance s'est largement enrichie.

NAFTAL, au même titre que les autres entreprises publiques algériennes se trouve aujourd'hui dans un contexte de mondialisation, avec une concurrence de plus en plus forte et obligée d'être compétitive pour conserver voire, accroître ses parts de marchés et se développer.

Dans la perspective de garantir sa pérennité et demeurer leader dans le domaine de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers, NAFTAL a adopté une démarche de modernisation. Celle-ci est passée par la rénovation de ses installations de stockage, une automatisation de ses processus et la commercialisation de nouveaux produits. Elle s'est également intéressée à l'élaboration d'outils de gestion appropriés à sa taille et qui répondent aux exigences des objectifs tracés.

Quels sont les moyens matériels, humains et financiers aujourd'hui à la disposition de la société NAFTAL pour construire un avenir meilleur, tout en garantissant sa pérennité ? Autant de questions qui s'imposent et se posent, pour donner ce simple conseil à l'entreprise: connais-toi toi-même !

Si NAFAL prend le temps de s'interroger sur sa réserve informationnelle, elle sera mieux armée pour affronter les difficultés à venir. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une vraie gestion organisationnelle basée sur l'informationnel. En s'appuyant sur des outils de gestion tel que le tableau de bord, et d'une réelle transparence entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cela n'est pas irréel, il s'agit là d'un des leviers de la chaîne de valeur de NAFTAL qui lui permettra de traverser certaines difficultés qu'elle pourrait rencontrer dans l'avenir.

En effet, la performance globale de l'entreprise est totalement dépendante de son système d'information. Il est donc important que chaque acteur du système puisse disposer à tout moment d'une information fiable en temps réel. Nous chercherons donc à améliorer en permanence la disponibilité, la cohérence et l'intégrité des informations à tous les niveaux de l'entreprise.

La technologie informationnelle est aujourd'hui parfaitement capable de construire des systèmes décisionnels. Avec plus de données pertinentes « clés » garantes de « la bonne décision ».

Chaque information est traduite de manière différente et unique par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de bord devra répondre aux besoins informationnels et être ajustés aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés. C'est un instrument personnel fait sur mesure utile pour son utilisateur.

En favorisant les échanges entre les différents acteurs, le système de tableau de bord renforce ainsi, la cohésion de l'entreprise.

Malheureusement, dans plusieurs entreprises algériennes, leurs systèmes décisionnels sont encore conçus sur le principe d'une stratégie d'entreprise « Planifiée » ; une fois le plan en place, il n'y aurait plus qu'à attendre les résultats en contrôlant régulièrement les opérationnels pour s'assurer qu'ils se déroulent bien comme il faut.

Dans ces conditions, le tableau de bord du manager exécutif n'admet que des indicateurs globaux et des comptes rendus de résultats. Ces indicateurs, trop constants, n'aident pas ce manager dans ses décisions. Pour repérer les stratégies émergentes, et prendre les décisions pertinentes, ces managers doivent connaître et « sentir » le terrain, et non pas simplement « constater » sa bonne application. C'est en prenant conscience des véritables

enjeux de l'entreprise avec plus de fluidité et de transparence et une communication simplifiée et permanente avec les acteurs opérationnels (de terrain), que le manger parviendra à atteindre les objectifs tracés de l'entreprise.

Pour que le pilotage se réalise dans de bonnes conditions, le décideur doit se munir d'un instrument de mesure fiable, précis et efficace, en accord avec les objectifs définis. Et captant toute sa confiance : le tableau de bord.

La mesure de la performance ce n'est pas uniquement calculer des indicateurs financiers et non financiers et les comparer par rapport à un référentiel, ou à une norme, mais de retenir leur complémentarité. Et d'avoir une plate-forme équilibrée qui permettra aux managers de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

C'est le rôle du tableau de bord de faire créer les liens de causalité qui retiennent cette complémentarité. Cet outil doit apporter des mesures en termes de fonctionnement et d'amélioration continue dans tous les niveaux de l'entreprise. Qui se trouvent eux-mêmes concernés par la mesure et le suivi de la performance dont l'objectif est la recherche continue de l'amélioration et de la compétitivité avec toutes ses formes.

Suite à notre étude de cas que nous avons réalisée au sein de NAFTAL, nous avons constaté que celle-ci, à l'instar des autres entreprises publiques, a hérité des anciens réflexes de gestion et d'anciennes mentalités toujours reçues d'un système devenu obsolète dont elle essaye de se défaire non sans succès.

Cette société, évoluant dans un environnement dans lequel ses actions rencontrent des obstacles, doit se doter d'un dispositif de guidage et de contrôle: *Le tableau de bord*.

L'objectif du manager dans sa mise en place de cet outil, est d'avoir une solution de tableau de bord qui peut répondre aux besoins réels de l'entreprise. Il pourra ainsi prendre de meilleures décisions. Ce qui exige des managers de la société NAFTAL, d'avoir l'expertise et l'expérience nécessaires pour transformer l'information brute en connaissances.

Pour revenir à nos hypothèses de départ, nous pouvons dire, dans un premier point que, la fonction contrôle de gestion à NAFTAL doit accélérer sa transformation en s'impliquant davantage dans la préparation de l'avenir. Dans un deuxième point, on doit améliorer le système d'information et l'armer de progiciels et de moyens sophistiqués qui reflète l'image

de marque d'une grande firme comme NAFTAL afin de pouvoir établir des « Bon » tableaux de bord qui permettent le pilotage et la mesure de la performance à NAFTAL. Nous supposons, en effet, que ce savoir n'a pas émergé de façon formalisée dans une entreprise ou dans un manuel. Il est le fruit d'un cheminement d'étapes aboutissant aujourd'hui à une instrumentation suffisamment stabilisée pour être reconnue et partagée.

Ce travail nous a permis d'intégrer quelques modèles et pratiques les plus innovants en matière de tableau de bord intégré au contrôle de gestion au sein de la Société NAFTAL.

- *Suggestions et recommandations*

L'objectif de cette recherche est de démontrer que, pour que NAFTAL garantisse sa pérennité et maintenir sa position de leader dans le domaine de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers dans un contexte concurrentiel rude, elle doit se munir d'un système d'information intégré qui participe à la gestion, et s'occupe de récolter l'information, de la stocker, de la traiter et de la diffuser dans le système opérant et dans le système de pilotage. Car le système d'information actuel de NAFTAL n'est pas vraiment opérationnel mais plutôt archaïque et dépassé.

Ce système d'information intégré va participer à l'élaboration des tableaux de bord avec des résultats, sans la moindre difficulté, avec des commentaires et des graphiques représentatifs et des réflexions sur les solutions ou les actions à mener pour éventuellement, améliorer les résultats réalisés ou faire face aux imperfections et carences constatées durant l'exploitation.

Le SI intégré permet d'unir les processus internes de l'organisation autour d'une architecture d'information commune: d'un côté il permet à l'organisation d'être plus réactive et plus efficace vis-à-vis des partenaires, et d'un autre côté, il va permettre de fournir des indicateurs détaillés et agrégés plus fiables pour la prise de décision et l'obtention des avantages concurrentiels durables.

Pour garantir le succès du projet système de tableau de bord NAFTAL, il est également recommandé l'adoption d'une approche participative dans les différentes phases de la conception de ce projet. Une bonne communication dans un groupe qui va pouvoir influencer la cohésion du groupe et son aptitude à la coopération et le développement d'initiatives. Nous avons également proposé de communiquer la carte stratégique à tous les niveaux (du top

management au niveau opérationnel) de l'entreprise afin que l'ensemble des acteurs de NAFTAL s'approprient sa stratégie et adhèrent ainsi à la concrétisation de ce projet.

Dans le renouveau du concept du système de pilotage de l'entreprise, il existe une réelle différence entre le constat et le pilotage. En effet, au début de leur création, les tableaux de bord étaient construits pour constater les écarts par rapport à une norme fixée. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

« Il ne s'agit pas de mesurer pour "contrôler" mais bien pour "piloter". »

Il ne s'agit plus de produire selon un référentiel préétabli et de s'en tenir là. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par la performance, qu'elle s'exprime en termes de son activité.

Le tableau de bord NAFTAL, doit

- Offrir une meilleure perception du contexte de pilotage, ainsi, il peut contribuer à réduire l'incertitude qui peut exister dans l'entreprise et qui ralentit la prise de décision
- Stabiliser l'information et ne représenter que l'essentiel pour le décideur.
- Remplir le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation et faciliter les échanges à l'intérieur de l'équipe ainsi qu'avec le reste de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion en proposant des outils pour analyser et suggérer des éléments de réflexion et ne pas se contenter de gérer les alertes ;
- Maîtriser le risque en offrant une meilleure appréciation du risque de la décision car toute décision est une prise de risques.

Au cours de ces dernières années, le concept du tableau de bord de pilotage a fortement évolué. Et aujourd'hui il est la synthèse de 3 principales approches : approche systémique, l'approche transversale et l'approche humaine.

En effet, en complément à nos éléments d'analyse relatifs au tableau de bord et plus particulièrement à la recherche de performance de l'entreprise moderne, nous retenons un élément essentiel et stratégique même à savoir, *le capital humain*. Ce dernier devient désormais le capital le plus précieux et le vecteur de base de tant de changement tant sur le plan managérial que sur le plan organisationnel, structurel etc.

Comme nous l'avons analysé précédemment, l'homme est porteur des sens dans le projet de l'entreprise. Ce sens constitue aujourd'hui l'un des domaines du management qualitatif les plus déterminants; car la performance est avant tout humaine avant d'être ensuite globale.

Selon (C. DARVOGNE, 2002): « les techniques relationnelles, organisationnelles, les compétences ont plusieurs dimensions, elles sont directement liées au contexte dans lequel elles s'exercent.

- Requis pour au-delà de la maîtrise d'une activité, produire de la valeur, les comportements sont de plus en plus pris en compte dans sa gestion du travail.

- Mais, c'est aussi de l'implication de leurs collaborateurs qu'ont besoin les entreprises. En échange il leur faut assurer l'épanouissement personnel. Autrement dit, apprendre à gérer les talents. »²⁵⁰

Enfin, ce qu'on peut retenir du contenu de ces concepts fondamentaux du management et de recherche de performance de l'entreprise moderne, c'est que l'humain ou le capital humain doit être perçu comme un partenaire et non pas comme un sujet ou une chose.

Ce qui a motivé le choix de la méthode d'élaboration de notre système tableau de bord à NAFATAL, qu'est celle de l'approche GIMSI.

Aussi, la méthode GIMSI, décrite au fil de notre chapitre pratique, développe une approche coopérative centrée sur l'homme décideur. « Il ne faut jamais perdre de vue que ce sont les hommes que prennent les décisions. »

Cette méthode, s'inscrit dans un mode de management moderne, conçu sur le principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie à tous les niveaux décisionnels de l'entreprise, c'est à dire, rapprocher le processus décisionnel, là où se trouve l'information (au plus près du terrain). La méthode GIMSI privilégie la coopération entre les décideurs, le partage de la connaissance et l'intégration performante des outils et techniques de la BI.

²⁵⁰ C. DARVOGNE, [2002] ; « la gestion des talents enjeu de la performance », Ed . Expansion management Sept 2002

Par cette recherche nous espérons avoir atteint notre objectif, lequel consistait à cerner le rôle déterminant que peut jouer le tableau de bord comme outil de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance au sein d'une société telle que NAFTAL, lorsque celle-ci est intégrée dans sa démarche stratégique.

Du traitement des données aux identifications des indicateurs de performance et de leur mesure à la réponse des enjeux de la société NFTAL, le tableau de bord représente un vecteur déterminant de progression et d'optimisation de sa valeur ajoutée. Il est l'un des piliers de son développement et sa croissance. Une grande part de sa performance organisationnelle est conditionnée par son efficience et sa capacité à répondre aux besoins du terrain.

Ces tableaux de bord sont des instruments de veille, ils doivent permettre de déceler les opportunités et prévenir les risques nouveaux, en mettant en évidence les écarts entre une situation prévue et une situation réelle. Pour que les managers à NAFTAL puissent prendre des décisions et aboutir à la réalisation d'objectifs stratégiques, ils doivent se référer davantage à cet outil.

Ceci dit, le management des organisations n'a pas encore trouvé la formule magique qui permettrait d'entretenir durablement ce processus d'émulation.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages :

1. AÏM. R. [2011] ; « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. Afnor, Saint-Denis La Plaine,
2. AÏM. R. [2009]. « Indicateurs et tableaux de bord » ; Ed. Afnor, Saint-Denis La Plaine,
3. ALAZARD. C & S. SEPARI, [2010] ; « DCG 11: CONTROLE DE GESTION : Manuel et Applications », 2^{ème} Éd: Dunod,
4. ARDOIN J. L. [1986]; « Contrôle de Gestion », 2^{ème} Ed Publi-Union Paris
5. ARDOIN J.L, MICHEL D., SCHMIDT J. [1985] « Le contrôle de gestion », Publi-Union
6. ARNAUD, H. [2001]; « Le contrôle de gestion en action »; Ed. H. ARNAUD
7. AUBUT-LUSSIER. L [2013], « Le tableau de bord: ABC et meilleures pratiques », Editeur Ludovic Aubut-Lussier,
8. AUTISSIER .D & V. DELAYE [2008]; « Mesurer la performance du système d'information », Ed. d'Organisation Groupe Eyrolles
 1. BAROUCH. G [2010] ; « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Ed. AFNOR, & BEM
9. BENNEMANN. R & S. SEPARI ; [2001] ; « Economie d'Entreprise » Ed. Dunod
10. BESCOS. L & al, [1993] ; « Contrôle de gestion et management » Ed. Montchrestien,
11. BESCOS. P. L & C. MENDOZA [1994] ; « Le Management de la performance », Éd. Comptables Malesherbes, Paris.
12. BESCOS. P.L & C. Mendoza, [1999], «Manager cherche information utile désespérément» Ed. L'Harmattan, Paris.
13. BOUQUIN, H. [2006] ; « Comptabilité de gestion », 4^{ème} Ed. Economica, 2006.
14. CHARRON; J-L & S. SÉPARI, F. BERTRAND, [2014]. « Mangement : Manuel et Application » ; Ed. Dunod,
15. De MONTGOLFIER. O [1999], « Quel contrôleur pour quel contrôle : Faire de la recherche en contrôle de gestion », Ed. Vuibert, Paris
16. DEMEESTERE. R & Ph. LORINO. N. MOTTIS, [2004] «Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 2^{ème} Ed. Dunod, Paris.
17. DORIATH. B [2005]; «Contrôle de gestion », 4^{ème}, Ed. Dunod.
18. DRUCKER. P [1995], «L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, in les systèmes de mesure de la performance », regroupement d'articles réédités et préfacés par Jean-Pierre Rodier, Harvard Business Review, Ed. Dunod, Paris.

19. FEMINIER. B & D. BOIX, [2003] ; « Le tableau de bord facile: Manager d'équipe », Éd d'Organisation, Paris, 2003
20. FERICELLI A.-M. & B. SIRE (dir.), Performances et ressources humaines, Paris. Ed. Economica,
21. FERNANDEZ A [2013] « Le Nouveaux Tableaux de Bord des Managers », 6^{ème} Ed Organisation.
22. FERNANDEZ. A [2005] « L'essentiel du tableau de bord,» Éd. d'organisations, Paris,
23. FERNANDEZ. A [2011] «PERFORNOMIQUE 36 recommandations pour un management de performance pleinement assumé» 4^{ème} Ed d'organisation
24. GERVAIS M. [2005], « Contrôle De Gestion », Ed. Economica
25. GIRAUD .F [2008], « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. Gualino (France),
26. GIRAUD. F & O. SAULPIC, G. NAULLEAU, M -H. DELMOND, P-L. BESCOS [2004], « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », © Gualino éditeur, EJA – Paris
27. GOZLAN. G & A. BOYER, [2000]; « les 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement » ; Ed. D'Organisation Paris, 2000
28. GRENIER C & C. MOINE, [2003], « Construire le système d'information de l'entreprise », Ed Foucher,
29. HAMMER M. & J CHAMPY, [2000], « Le Reengineering » Éd Dunod Mars
30. IRIBARNE. P [2003]; «Les tableaux de bord de la performance », Ed. Dunod, Paris
31. KAPLAN. R & D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. d'organisation, Paris,
32. KAPLAN. R & D. NORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation traduit de The Balanced Scorecard [1996], Harvard Business School Press,
33. KHEMAKHEM, A [1976] « La dynamique du contrôle de gestion », Ed. Dunod
34. LEROY, M. [2012] ; « Le contrôle de gestion et ses évolutions », Ed. d'Organisation,
35. LEROY. M [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed. d'Organisation,
36. LÖNING, H; &V. MALLERET • J. MERIC • Y. PESQUEUX, È. CHIAPELLO. D. M. ANDREÛ SOLÉ, [2008] « Le Contrôle De Gestion Organisation : Outils Et Pratiques », 3^{ème} Ed. Dunod,
37. LORINO. Ph., [2004] ; « Méthodes et pratiques de la performance » Ed. d'Organisation
38. MERIGOT. J-G. [1992] ; « Qu'est-ce que l'entreprise ? » Encyclopédie de gestion, Vuibert, 1992, Tome 1,

39. MILLIE-TIMBAL. M. H, [2010] « Élaborer des tableaux de bord utiles », Collection GERESO, Le Mans,
40. NANJI .D & B. ESPINASSE, [2001], « Ingénierie des systèmes d'information », Ed Vuibert.
41. SAULPIC, O. & F. GIRAUD, Ph. ZARLOWSKI, M- A. LORAIN, FOURCADE. F & J. MORALES [2011] : « Les Fondamentaux du Contrôle de Gestion » : (Chapitre 1 – Le contrôle de gestion : vue d'ensemble), © 2011 Pearson Education France.
42. THEVENET. M [2010]; « La culture d'entreprise », Que sais-je ?, Ed. Repère,
43. VOYER. P [2006] ; « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », 2^{ème} Ed Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy

II- Articles et Thèses:

1. ALCOUFFE .S & V. MALLERET [2004] ; « Les Fondements Conceptuels De L'ABC « A La Française » », Editeur Association Francophone de Comptabilité | Revue Comptabilité - Contrôle – Audit, 2004/2 - Volume 10,
2. ANDRE S. [2006]; « Evaluation de synthèse de la Performance environnementale pour des sites industriels : Cas des sites des entités de la société TOTAL » ; Cahier du LAMSADE 241, sept 2006,
3. ANTHONY, R.N. [1965] « Planning and Control Systems », A Framework for Analysis, Division of Research, Harvard University, Boston,
4. ANTHONY. R. N [1993], « La fonction contrôle de gestion », traduction de la Harvard Business School Press, Ed. Publi-Union, Paris.
5. ANTHONY. R.N. [2010] « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, 24 oct 2010
6. AVRIL. O [2009]; « Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs » ; paru dans le Site: Article n° 38, Novembre 2009. P.1
7. BAYLES. F [2006]; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Article paru sur le Site Microsoft Publié le: 12 juillet 2006
8. BECHET. B [2012] : « Contrôle de Gestion Budgétaire », Article paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 août 2012 du 8 septembre 2012
9. BELMOKHTAR O. & M. AIB M.T.OUDJET, A.OULMANE, [2010] « Conception Et Développement D'un Logiciel De Simulation Du Processus Stratégique », 8^{ème} Conférence Internationale de Modélisation et Simulation – MOSIM du 10 au 12 mai 2010 - Hammamet – Tunisie,

10. BERLAND. N ; [2009] ; « mesurer et pilotage la performance » ; e-book. Source : www.management.free.fr
11. BOISVERT. H [1989]; « Le renouvellement de la comptabilité de Gestion », Gestion, revue internationale de gestion, Février 1989
12. BOITIER. M [2002] : « Le contrôle de gestion une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises: L'exemple des systèmes de gestion intégrés ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion Université des Sciences Sociales Toulouse I, présentée et soutenue le 18 décembre 2002.
13. BOUJLIDA A. [2002] ; « La Performance Financière Des PME Manufacturières Conceptualisation Et Mesure », Mémoire Présenté A Université Du Québec A Trois Rivières, Sept 2002,
14. BOUQUIN H. & Y. PESQUEUX ; [1999], « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline », Comptabilité, Contrôle, Audit, Mai, 1999,
15. BOUQUIN H. [1994]. « Les fondements du contrôle de gestion. Presse universitaire de France « Que sais-je »; N°2892 ; Paris
16. BOUQUIN, H. [2005]; « Herméneutiques du contrôle », Conférence, (Lille AFC) Présentation du sujet: 13 mai 2005.
17. BOUQUIN, H.[2004] ; « La notion de performance », journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004
18. BOURGUIGNON A & A. JENKINS, [2004], «Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique», Finance Contrôle Stratégie, volume 7, n°3, septembre 2004, p.31-61.
19. BOURGUIGNON A. [1995], «Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août,
20. CHATELAIN-PONROY S.&S. SPONEM [2007] « Evolutions et Permanence du Contrôle de Gestion », Revue Economie et Management n° 123 du Avril
21. CHIAPELLO, E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 2, vol.2,
22. CHIAPELLO. E & M. H. DELMOND, [1994], « Les tableaux de bord gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, février, n° 97,
23. De La VILLARMOIS, O & H. TONDEUR [2011] ; « Une Analyse Des Finalités Des Systèmes `De Contrôle », 2^{0ème} Congres DE L' AFC. Submitted on 21 Apr 2011, France.

24. De La VILLARMOIS. O. [2001] ; « Le Concept De Performance Et Sa Mesure : Un Systèmes `de Contrôle », 20^{ème} Congrès DE L’AFC, May 1999, France.
25. DEMARET. J [2014] :« Le Processus De Construction De Légitimité Des Contrôleurs De Gestion », Thèse de Doctorat de l’Université François – Rabelais de Tours : Sciences de Gestion soutenue le : 26 mai 2014,
26. DRAY .A & L.VINCENT, B. FROMAGER, L. LACHAUSEE, C. POUSSARD, R. WESSEL, D. ALLIMANN, X. PIRON, J. VILAR, [2002] : « La Mesure de La Performance Achats », Ecole Supérieur des Affaires (Réseau I.A.E) Recherche collective DESMA 17, 27,
27. DUMAS. G [2007], « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière », Cahier de transfert, CT
28. DUVERNEUIL, B [2009] ; « BUSINESS INTELIGENCE : Place de la BI et pilotage des projets décisionnels dans les grandes organisations française », Article publié par CIGREF, Octobre 2009,
29. ECKERSON W. W. [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business «© Copyright TDWI.
30. ELLUL F. [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003
31. FERNANDEZ. A [2014] « GIMSI le projet BI clés en main », Article paru sur le Site : www.eyrolles.com
32. FERNANDEZ. L [2004], « Evaluation multicritères des performances et des usages des systèmes d’information: vers un cadre équilibré d’indicateurs de mesures», in Sociologies pratiques, article de 19 pages, Leonardo.Fernandes@etu.univ-savoie.fr.
33. FONTAINE. K & G. A ZAMBEAUX ; [2005] ; « Bilan Social Et Tableaux De Bord: Des Outils De Pilotage Au Service Des Ressources Humaines », Collection «Les diagnostics de l’emploi territorial», Hors série n° 9, Déc 2005
34. GAUZENTE. C [2000] « Mesurer la performance des entreprises en l’absence d’indicateurs objectifs: quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs »; Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, Université d’Angers,
35. GERMAIN. C [2003], «La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d’une recherche empirique sur le secteur des PME », cgermain@audencia.com.
36. GILBERT, P.& M. CHARPENTIER [2005],« Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », IAE de Paris (Université Paris I Panthéon - Sorbonne) - GREGOR

37. GUMB. B & P. FRESSOZ, V. JANNIDES [2011], «Le thème de l’alignement dans les tableaux de bord stratégiques : Leçons tirées de la pratique », Revue française de gestion, 2011/2, n°211.
38. JAULENT. P [2009] ; « Bonnes pratiques du pilotage de la performance » Paru sur Site dans l’adresse : Copyright Decideo.fr et Patrick Jaulent, du 7 Décembre 2009,
39. LALAMA. S. A. [2006] ; « Conception et Mise en Place des Tableaux de Bord de gestion : cas d’une société de confection », Mémoire de Master en Contrôle de Gestion, Maroc,
40. LANGLOIS R. [2006] ; « Les plans stratégiques des cégeps : Un premier bilan d’évaluation », Commission d’évaluation de l’enseignement collégial, Québec, Fév 2006,
41. LEGRENZI. C. [2013] ; « L’Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août
42. LEPORCQ. C [2013] ; « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, le 01 aout 2013
43. LORINO, Ph. [1998] ; « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998
44. LORINO. Ph [1998] ; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998,
45. MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ, [2006] ; « Les systèmes d’information de pilotage, les tableaux de bord », Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006,
46. MASANOVIC. S [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010,
47. MEZIANE. N. & L. OUERDI [2005], « application d’un tableau de bord prospectif dans l’amont de SONATRACK », mémoire de fin d’études Ecole Nationale Supérieure Polytechniques Alger.
48. MIRDAMADI .Sh.[2014] « Système d’aide `a la décision pour la génération des processus d’inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d’arts et métiers - ENSAM, 2014. French.
49. NOBRE. Th. [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l’hôpital ? », 21^{ème} Congres de L’AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011.
50. PEGUIRON. F & O. THIERY [2005] ; « Modélisation des acteurs et des ressources : application au contexte d’un SIS universitaire » Conférence « ISKO- France »,28-29 Avril 2005,

51. PIERRE. F, [2012] ; « Le tableau de bord » Le coin des entrepreneurs, le 10 janvier 2012
52. RASOLOFO-DISTLER. F [2010] : « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France.
53. SIMON .R [1995], « Levers of control » Harvard Business School Press, Boston
54. SOETENS .P [1998];« Tableau de Bord », Revue : lettre d'information pour le chef d'entreprise 10.06.1998, n°36
55. SPANG L. [2002]; «La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université Nancy II,
56. SPONEM .S & C. LAMBERT ; [2008] « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie » Manuscrit auteur, publié dans "La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit Entre Changement Et Stabilité, France
57. THEVENET. M [2004], «Le management participatif: un problème plutôt qu'une solution», Revue française de gestion, mars-avril 1994.
58. VOLLE, M [2005] ; « La place de l'aide à la décision dans le système d'information », Revue MODULAD, N° 32,
59. YAYA, H. S. [2003] ; La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure: Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada,

III- Autres références

- AFNOR [2003] normalisation française AC X 50-200 : janvier 2003, « Systèmes de management intégré. Bonnes pratiques et retours d'expériences », Ed. Afnor.
- Guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion à l'usage des administrations de l'Etat français (2000))
- In « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État français, Cité dans « Le Dispositif De Contrôle De Gestion : Cadre De Référence pour les services de l'Etat et des opérateurs », sous la direction du comité de coordination du contrôle de gestion. 21 Juillet 2008,
- In «La démarche de performance: stratégie, objectifs, indicateurs ». Guide méthodologique de juin 2004, Elaboré par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, (direction

de la réforme budgétaire) avec les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes.

- La Commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et performance): « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005,

- ISO50198 2009] norme européenne / norme française FD X 50-198 : mai 2009, « Qualité et management. Lignes directrices pour le développement de synergies entre Systèmes de Management au sein des organismes. Cas particulier du système de management de la qualité et du contrôle interne », Ed. Afnor.

- IV- Sites Internet

- <http://www.acting.Finances.com>

- [http://www.Blog de DAF](http://www.Blog.de.DAF)

- http://www.collectivites-locales.gouv.fr/3_instaurer_le_contrle_de_gestion

- <http://www.management.free.fr>

- [http://www.Microsoft SQL Server](http://www.Microsoft.SQL.Server)

- <http://www.Nafatl.com>

- <http://www.Petite-Entreprise.net>

- <http://www.piloter.org/references/copyright.htm>

- <http://www.toocharger.com/download/cours>

- <http://www.volle.com/rapports/pilotage.htm>,

- <http://www.decideo.fr>

TABLES DES ILLUSTRATIONS.

TABLE DES TABLEAUX

<i>Tableau n°</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
1	Distinction entre Tableau de reporting et tableau de bord de gestion,	55
2	Les éléments qui opposent le TB aux autres outils de contrôle de gestion	57
3	Les étapes d'élaboration de tableau de bord par la méthode GIMSI	126
4	Quelques éléments de comparaison entre la démarche GIMSI et BSC	127
5	Fournisseurs de NAFTAL en lubrifiant Terre	139
7	Les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL	141
8	Evolution du chiffre d'affaires annuelles par produit Période 2010- 2014	152
9	L'évolution des ventes annuelles par produit - Période 2010 - 2014	154
10	L'évolution du personnel NAFTAL Période 2010-2014	155
11	L'évolution des effectifs formés - Période 2010-2014	156
12	L'évolution du Coût de la formation- Période 2010-2014	157
13	Les besoins en information de la branche carburants.	185
14	Essai D'un Tableau De Bord NAFTAL	207

TABLE DES GRAPHES

<i>Graphe n°</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
1	Répartition de type de stations-services sur le territoire national Année 2014	137
2	Evolution du chiffre d'affaires -Période 2010-2014	153
3	Répartition du chiffre d'affaires par produit –	154
4	L'évolution des ventes par produits Période 2010-2014	155
5	Répartition des effectifs de NAFTAL par branche -Année 2014	156

TABLE DES FIGURES

<i>Figure n°</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
1	- Les missions actuelles des contrôleurs de gestion	14
2	- Processus contrôleur de gestion	25
3	- Phases et étapes du processus du contrôle de gestion	27
4	- Différents outils du contrôleur de gestion	33
5	- TB de pilotage selon Kaplan et Norton : une entreprise orientée stratégie	47
6	- Les deux versants de la performance : coûts/valeur	68
7	- Qu'est ce que LA performance	70
8	- Les axes et domaines de mesure de la performance	74
9	- Le triptyque du pilotage	80
10	- Répartition de la performance de l'entreprise	81
11	- L'architecture de la BI	91
12	- Architecture d'un environnement décisionnel	92
13	- L'interdépendance des variables et des domaines au sein de l'entreprise	94
14	- Les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise	97
15	- Fréquence des tableaux de bord en fonction des niveaux de responsabilité	98
16	- Les niveaux stratégiques de l'organisation.	101
17	- Processus de pilotage de la performance	103
18	- Prestation de l'entreprise et son environnement	107
19	- Les différents aspects de la culture d'entreprise les différents aspects de la culture d'entreprise	108
20	- Présentation d'un tableau de bord	114
21	- Les étapes de la démarche OVAR	118
22	- Les étapes complémentaires d'OVAR en tant que méthode de conception de tableaux de bord stratégiques	119
23	- Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA	121
24	- Diagramme d'Ishikawa : Quelques facteurs contribuant à la complexité du marché NAFTAL	135
25	- l'Organigramme de la société NAFTAL	160
26	- Cartographie des processus	164
27	- Cartographie des processus de la branche commercialisation	165
28	- Une représentation de la roue de Deming	203
29	- Diagramme Ishikawa : Les propositions d'améliorations en termes des SID de l'activité commerciale	206

TABLE DES ABREVIATIONS

<i>Abréviations</i>	<i>Désignations</i>
- ABC	- Activity Based Coasting.
- ABM	- Activity Based Management
- AVM	- Aviation & Marine
- BI	- Business Intelligence
- BSC	- Balanced Scorecard
- DESPE	- Direction Exécutive, Stratégie, Planification et Economie
- EDRP	- Entreprise de Distribution et de Raffinage des Produits Pétroliers
- FNEP	- Fondation Nationale, Entreprise et Performance
- GIMSI	- G : Généralisation- I : Information – M : Méthode et Mesure – S: Système et Systémique - I: Individualité et Initiative
- GNC	- Gaz Naturel Comprimé
- GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
- HSEQ	Santé, Sécurité, Environnement et Qualité
- KPI	- En Anglais Key Performance Indicators . Les indicateurs clés de performance
- MEF	Modèle d'Evaluation Fonctionnelle
- NAFTAL	- NAFT: signifie en arabe pétrole. AL : Algérie
- OFAI,	- Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs
- OVER	- Objectifs, Variable d'Action, Responsables
- PVA	- Points de Vente Agrées
- SONATRACH	- Société National pour la Recherche, Transport, Production, la Commercialisation des Hydrocarbures
- TB	- Tableau de Bord

ANNEXES

