

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



## *Mémoire de fin de cycle*



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

### *Thème*

*Le Tableau de Bord prospectif : outil de pilotage de la performance. Illustration par le cas de NAFTAL Tizi-Ouzou*

Réalisé par :

- ✚ Melle. BELGHADID Sara.
- ✚ Melle. SI TAHAR Cylia

Encadré par :

Mr. SADOUD Ahmed

Devant le jury composé de :

- **Président** : Mr. OUSSAID Aziz. MAA. UMMTO.
- **Examineur** : Mr. HAMI Lounes. MAA. UMMTO.
- **Rapporteur** : Mr. SADOUD Ahmed. MCB. UMMTO.

*Promotion : 2022/2023*

# Remerciement

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné  
la force et la volonté pour réaliser notre travail.

Nous tenons à remercier notre promoteur *Mr Sadoud* pour son  
aide illimitée, son orientation ; sa gentillesse ainsi que sa  
disponibilité à tout moment et surtout de la confiance qu'il a mis  
en nous.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du  
«Département finance et commercial » de NAFTAL, en particulier  
au chef de département *Mr AISSAT*, malgré la charge il nous a  
consacré du temps, en mettant à notre disposition les informations  
nécessaires pour L'accomplissement de notre cas pratique.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté de  
lire et de juger ce travail.

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont  
Participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.



# Dédicaces

## **Je dédie ce modeste travail :**

*A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie d'autant que je ne remercie personne, leurs aides, à leurs orientations et leurs conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé jusqu'à la.*

*A mes chers frères et sœurs.*

*A ma chère amie et binôme Cylia, pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience, et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.*

*A tous mes amies, leurs soutiens moraux, et conseils.*

*A tous les étudiants de la promotion master 2 ACG.*

Sara





# Dédicaces

Je tiens à dédier ce mémoire de fin d'études à plusieurs personnes qui ont joué un rôle essentiel dans mon parcours académique et personnel.

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers mes parents. Leur amour, leur soutien inconditionnel et leurs encouragements constants ont été les piliers de ma réussite.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers mes amis et mes camarades de classe. Leurs encouragements, leur soutien mutuel et notre collaboration ont rendu ce parcours académique plus agréable et enrichissant

En somme, je suis reconnaissant envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'études.



Cylia

**Liste des abréviations**

**ABC:** Activity Based Costing

**AVM:** Aviation Marine

**BSC:** Balanced Scorecard

**CA:** Chiffre d'Affaires

**CT :** court terme

**CLP :** Carburant Lubrifiant Pneumatique

**DA:** Dinars Algériens

**DG:** Direction Générale

**District Com T-O:** District commercialisation de TIZI-OUZOU

**EBE :** Excédent Brut d'Exploitation

**EXP :** Exploitation

**GPL:** Gaz Pétrole Liquéfié

**GRH :** Gestion des ressources humaines

**LT :** Long terme

**NIH :** Not Inventte Hère

**PCG :** le plan comptable général

**PDM :** part de marché

**PB :** Sans Plomb

**RCE :** Remote code Exécution

**SIG :** Solde Intermédiaire de Gestion

**SMP :** Système management de la performance

**SI :** Système d'information

## Liste des abréviations

---

**TB** : Tableau de Bord

**TBP** : Tableau de Bord Prospectif

**VA** : Valeur Ajoutée

*Liste des tableaux*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La performance interne et externe	<b>13</b>
<b>02</b>	Identifier les axes stratégiques financiers	<b>30</b>
<b>03</b>	Tableau explicatif des éléments de la figure n°03	<b>31</b>
<b>04</b>	Les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL	<b>45</b>
<b>05</b>	Les agrégats financiers	<b>47</b>
<b>06</b>	Les soldes intermédiaires de gestion	<b>49</b>
<b>07</b>	Les ratios de gestion	<b>49</b>
<b>08</b>	Evolution du chiffre d'affaires par produit	<b>51</b>
<b>09</b>	Prévisions et réalisations annuelles pour certains produits	<b>53</b>
<b>10</b>	Axe financier	<b>55</b>
<b>11</b>	Axe client	<b>56</b>
<b>12</b>	Axe apprentissage	<b>57</b>

*Liste des figures*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Qu'est-ce que la performance	<b>06</b>
<b>02</b>	Les indicateurs clés de l'axe « client »	<b>31</b>
<b>03</b>	Les quatre axes de TBP	<b>33</b>
<b>04</b>	évolution du chiffre d'affaire entre 2021/2022	<b>52</b>
<b>05</b>	répartition du taux de croissance de chiffre d'affaire par produit	<b>53</b>

*Liste des schémas*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les concepts liés à la performance	<b>07</b>
<b>02</b>	Les principes d'élaboration d'un Tableau de Bord	<b>25</b>
<b>03</b>	Organigramme général du district com TIZI-OUZOU	<b>40</b>

# *Sommaire*

## *Sommaire*

*Introduction générale* .....1

### *Chapitre I : La performance*

**Introduction**..... 05

Section 01. Les types de la performance..... 08

Section 02. Les outils d'amélioration de la performance..... 14

Section 03 : l'exemple d'un tableau de bord prospectif..... 22

**Conclusion** ..... 35

### *Chapitre II : La Performance, Le Cas De NAFTAL. Tizi-Ouzou*

**Introduction**..... 36

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL..... 36

Section 02 : Le Tableau De Bord Prospectif de NAFTAL ..... 46

**Conclusion** ..... 59

*Conclusion générale* ..... 60

*Références bibliographiques*

# *Introduction générale*

### Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus turbulent et compétitif, qui exige des performances et une rentabilité constantes. Pour survivre et prospérer, il est essentiel de mettre en place un système de contrôle efficace.

Les entreprises algériennes ne sont pas exclues de cette tendance mondiale, et doivent faire preuve de flexibilité pour s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des clients. Elles doivent continuellement innover leurs produits et leurs procédés, rechercher la productivité et l'efficacité, et ajuster leurs organisations en conséquence pour assurer leur durabilité et leur développement. Pour répondre à ces nouvelles exigences, une gestion optimisée, en particulier en matière de contrôle de gestion, est essentielle pour améliorer la performance globale de manière continue et durable.

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans la gestion et la coordination de différentes actions d'une organisation en alignant les objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'entreprise.

Le créateur de cette fonction serait celui qui a formalisé les différents éléments du contrôle de gestion, c'est-à-dire ROBERT N. ANTHONY, qui a défini le contrôle de gestion en 1995 comme étant : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation ».<sup>1</sup>

Les pressions et changements survenus ont conduit à l'émergence d'un contrôle de gestion qui adopte des objectifs plus étendus ainsi que des approches et des outils diversifiés. Initialement, le champ d'application du contrôle de gestion se limitait à la gestion de la production, en vue d'accroître la productivité et la rationalisation.

Toutefois, à partir des années 60, une deuxième fonction essentielle est apparue pour toutes les entreprises : la fonction commerciale.

La fonction commerciale joue un rôle essentiel dans toute entreprise en analysant le marché et la demande pour garantir que les produits ou services proposés trouveront des clients. Elle reflète également l'image de l'entreprise et nécessite donc un système de contrôle de gestion pour anticiper les changements environnementaux qui pourraient affecter cette fonction.

---

<sup>1</sup> Cité par Alain BURLAUD, Claude J.SIMON, « le contrôle de gestion », paris, 1997, P3.

La performance de l'entreprise se mesure par l'atteinte de ses objectifs de manière efficace et efficiente, ce qui est défini par la plupart des auteurs comme une notion ambiguë qui regroupe un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer sa réussite. Pour la fonction commerciale, cela implique de prendre en compte les indicateurs pertinents et de les atteindre de manière optimale.

La performance commerciale tient à la clarté de la mission des équipes commerciales, car les commerciaux doivent faire des choix importants dans leurs relations avec les clients.

Le contrôle de gestion intervient dans toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles ou commerciales, afin de faciliter la réalisation des objectifs en concevant et en mettant en place des outils d'information dont les tableaux de bord qui permettent aux responsables d'agir en cohérence avec les objectifs fixés.

Le tableau de bord est un outil important du contrôle de gestion car il joue un rôle central dans le processus de gestion et d'évaluation de la performance. Il permet de résumer les informations clés sous forme d'indicateurs, ce qui facilite la mesure de la performance de l'entreprise dans tous les domaines. En outre, cet outil est utile pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées.

L'un des types les plus populaires de tableau de bord est le tableau de bord prospectif (TBP) ou le tableau de bord équilibré (balanced scorecard), développé par KAPLAN et NORTON. Il s'agit d'un instrument de mesure et de pilotage de la performance, qui établit des liens entre les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers, répartis sur quatre axes essentiels : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Notre travail se focalise donc sur le tableau de bord prospectif qui mesure la performance au sein de l'entreprise NAFTAL, qui est le leader du marché national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, celle-ci cherche à consolider sa position de leader et à maintenir son approvisionnement régulier.

Nous allons aider l'entreprise NAFTAL à évaluer sa performance globale en examinant non seulement les aspects financiers, mais également d'autres dimensions essentielles telles que la satisfaction clients, les processus interne, ainsi que l'apprentissage organisationnelle.

La mise en œuvre du tableau de bord prospectif permet à NAFTAL de maintenir une vision stratégique claire, d'atteindre ses objectifs et de s'adapter aux défis du secteur pétrolier en Algérie.

- **La problématique de la recherche**

Notre étude se focalise sur l'importance de tableau de bord prospectif en tant qu'outil de contrôle de gestion pour toutes les fonctions notamment la fonction commerciale.

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses au questionnement suivant :

- « **Dans quelle mesure un tableau de bord prospectif pourrait servir d'outil d'amélioration de la performance et maintenir une vision stratégique dans une entreprise?** »

Pour pouvoir y répondre il est utile de traiter l'ensemble des sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un tableau de bord prospectif et pourquoi est-il important pour la performance d'une entreprise ?
- Quelles sont les métriques clés qui doivent être suivies pour évaluer la performance et comment peuvent-elles être intégrées dans un tableau de bord ?
- Existe-t-il un tableau de bord au sein de l'entreprise NAFTAL ?

- **L'objectif de notre travail de recherche**

Notre recherche a pour but de conscientiser les dirigeants sur l'importance des tableaux de bord prospectifs dans l'appréciation et la mesure de la performance de leurs entreprises, ainsi que de démontrer leur utilité lors de la prise de décision et de la réactivité nécessaire pour remédier aux points faibles identifiés.

- **Méthodologie de recherche**

Afin de résoudre la problématique de notre étude, nous adopterons une approche méthodologique basée sur deux niveaux d'analyse.

Dans un premier lieu, nous effectuerons une étude documentaire à travers une recherche bibliographique au niveau national et international pour cerner les concepts théorique relatifs à notre recherche.

Ensuite, dans la phase pratique, nous utiliserons une méthode qualitative pour recenser les différents indicateurs d'un tableau de bord prospectif pour mesurer la performance de l'entreprise NAFTAL.

- **Plan de travail**

Pour répondre aux objectifs mentionnés précédemment, nous avons élaboré le plan suivant :

- Le premier chapitre se concentre sur la performance en tant que sujet central, avec la section 1 qui examine les différents types de performance, mettant en évidence leurs spécificités.

La section 2 se penche sur les outils et les méthodes utilisés pour améliorer la performance.

Et pour illustrer concrètement ces concepts, la section 3 présente un exemple de tableau de bord prospectif, un outil largement utilisé dans le domaine de la gestion de la performance.

- Le deuxième chapitre se concentre sur la performance au sein de l'entreprise NAFTAL, dont la première section est consacrée à la présentation de cette entreprise, mettant en lumière son historique, ses activités principales et sa position sur le marché.

La section 2 se penche spécifiquement sur la mise en place d'un essai de tableau de bord prospectif au sein de NAFTAL, en explorons les objectifs stratégiques de l'entreprise et identifions les indicateurs clés qui pourraient être inclus dans ce tableau de bord prospectif.

***Chapitre I :***  
*La Performance*

## Introduction

Au cours des dernières années, la notion de performance a connu une évolution remarquable pour devenir un domaine majeur dans la recherche en gestion, elle est souvent considérée comme un indicateur clé de sa compétitive, de sa rentabilité et de sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

Des experts ont proposé des définitions du concept, ainsi que des outils et des méthodes de mesure de la performance (A. Bourguignon, WEISS.D, KHEMAKHEM.A, etc.) qui permet aux gestionnaires et les décideurs de prendre des décisions informées et d'adopter des stratégies efficaces pour améliorer les résultats de leur entreprise.

Pour A. Bourguignon: « la performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ».<sup>1</sup>

Selon WEISS.D « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction de résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurent objectivement l'efficacité de la gestion ».<sup>2</sup>

Pour KHEMAKHEM.A « la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».<sup>3</sup>

Ces différentes définitions mettent en évidence la complexité et la multi dimensions de la performance de l'entreprise, en soulignant l'importance de l'alignement stratégiques, de la création de la valeur et de la gestion équilibré de différentes dimensions de l'organisation.

En combinant les différentes définitions proposées par les experts du domaine, nous pouvons définir la performance de l'entreprise comme suit :

La performance de l'entreprise est la mesure de la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en utilisant efficacement ses ressources et en créant une valeur supérieure pour ses parties prenantes. Elle englobe à la fois les résultats financiers et non financiers, en tenant compte de la création de valeur pour les clients, de l'obtention

---

<sup>1</sup>BertandSogbossi: « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, P 117-124.

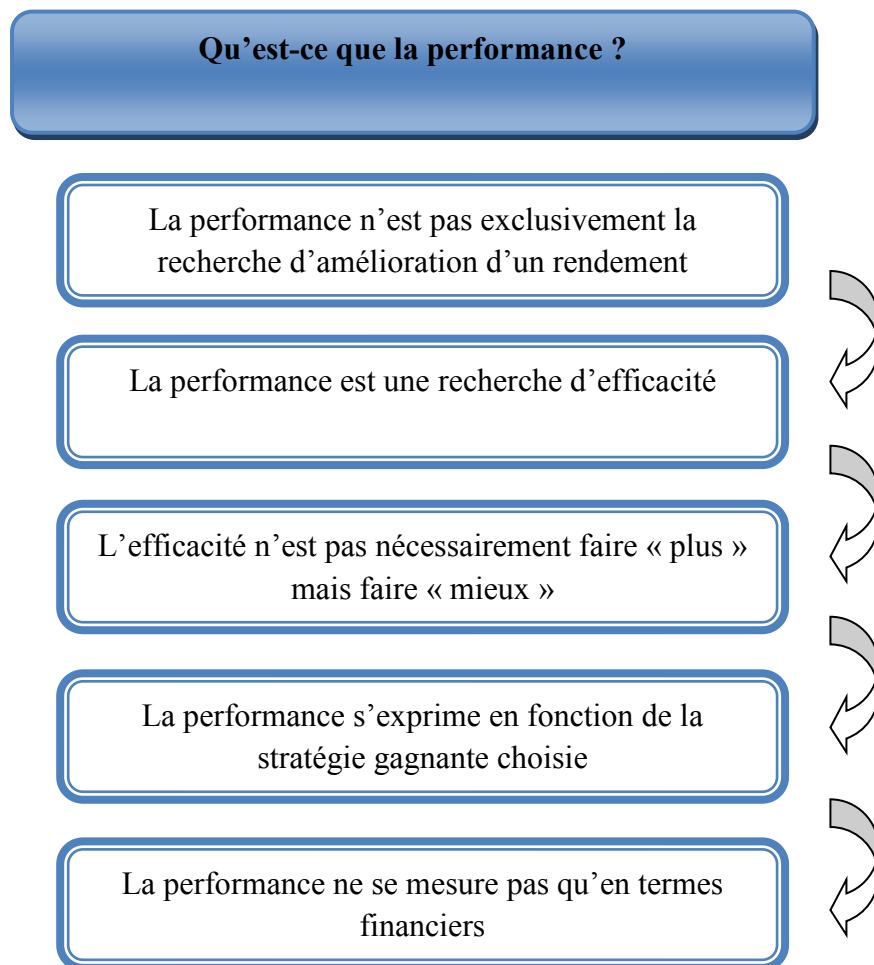
<sup>2</sup> WEISS.D, «La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675

<sup>3</sup> KHEMAKHEM.A « La dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992, p.311

d'un avantage concurrentiel durables, de l'efficacité opérationnelle, de l'adaptions aux changements environnementaux et de l'alignement stratégique.

La performance de l'entreprise repose sur une gestion de ses différentes dimensions, en adoptant des pratiques de gestion et en mettant en œuvre des mesures de suivi pour évaluer les résultats et permettre une prise de décision.

**Figure n°1 : Qu'est-ce que la performance**



**Source :** par Alain Fernandez, auteur, créateur du site [Piloter.org](http://Piloter.org).

Ensuite, nous allons définir quelques concepts clés liés à la performance :

- **Efficacité :** peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

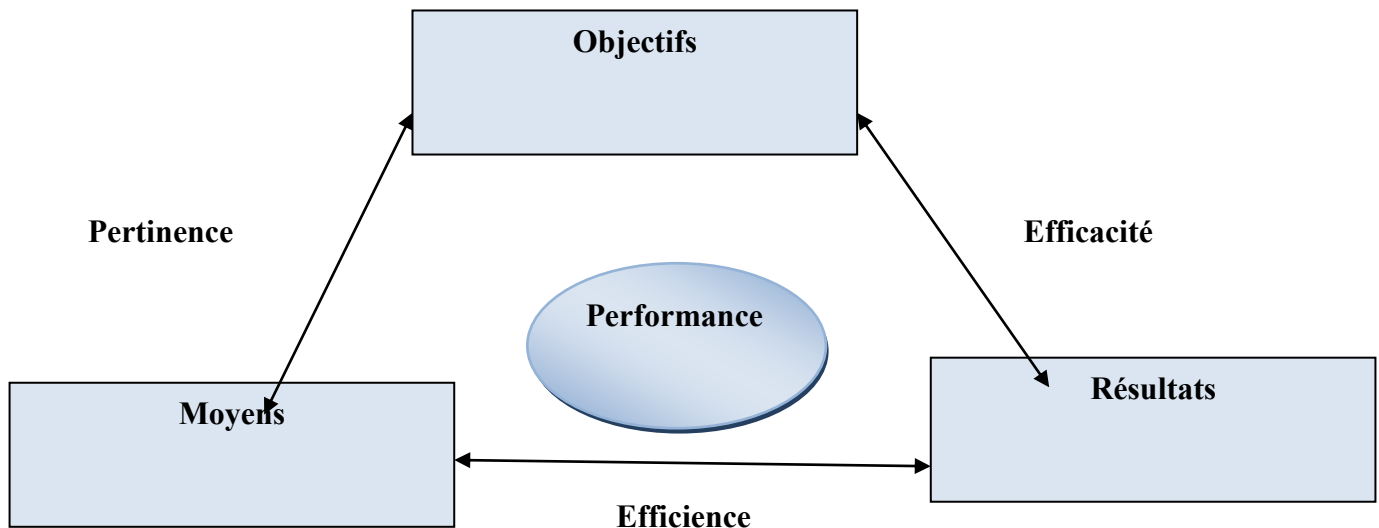
**Efficacité = résultats atteints / objectifs visé**

- **Efficienc** : peut être définie comme la capacité à obtenir un résultat donné en minimisant les ressources utilisées et du taux d'utilisation des ressources, ce qui permet de réduire le gaspillage et l'oisiveté.

$$\text{Efficienc} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

- **La pertinence** : on peut considérer que la pertinence se réfère à la conformité des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre un objectif spécifique. En d'autres termes, être pertinent signifie atteindre l'objectif fixé de manière efficace et efficiente.

Schéma n°01 : les concepts liés à la performance



Source : établie par nos soins à partir des définitions précédentes.

Après avoir établi une définition complète de la performance de l'entreprise, nous aborderons maintenant son exploration en détaillant ses différents types dans la première section de ce chapitre. Ensuite, nous nous concentrons sur les outils et les méthodes d'amélioration de la performance dans la section 2.

Enfin, dans la section 3, nous utiliserons le tableau de bord prospectif (balancedscorecard) comme exemple concret d'un outil de mesure et de gestion de la performance de l'entreprise.

## Section 01. Les types de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs ; clients, salariés, actionnaires, managers et prêteurs de fonds puisqu'ils ont des objectifs à réaliser différents. Parmi les types de la performance on distingue :

### 1.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ». <sup>4</sup> Dans son rôle il avance les facteurs de l'efficacité organisationnelle comme suit :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 1.2. La performance sociétale

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociétales et les réponses apportées par l'entreprise. Ces pressions sociales concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;

---

<sup>4</sup> KALIKA.M, Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance Economica, Paris, 1995.p340.

- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences.

Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui :

- Reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- Évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.<sup>5</sup>

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché ;
- Une Crédibilité et une confiance accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance du mérite.<sup>6</sup>

Certains auteurs insistent sur la nécessité d'introduire la notion de performance sociétale à côté de la performance économique et financière. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise oscille entre deux extrêmes : l'un réduit la performance de l'entreprise à l'obtention d'un profit maximal pour ses actionnaires, et l'autre étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. C'est pourquoi la notion de performance sociétale s'associe avec les valeurs de solidarité de justice sociale, d'équité..., dans le cadre d'un concept d'efficacité pluriel et multidimensionnel.

### 1.3. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique.

---

<sup>5</sup>Samuel MERCIER, « une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents » papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998, p.7

<sup>6</sup> MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.96

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.<sup>7</sup>

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

### 1.4. La performance concurrentielle

La performance concurrentielle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant qui permet de concevoir une position favorable et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation et/ou construction des règles de jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Ces règles permettant de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents et aussi par rapport à ses clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux qui sont :

- La satisfaction de la clientèle : elle représente le contact de l'entreprise avec ses clients qui se base sur les études de satisfaction des clients.
- Le taux de fidélisation : il est exprimé par les compétences de l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. C'est-à-dire la stabilité et la fidélisation de la clientèle selon les caractéristiques des clients les plus anciens et selon la fréquence et la nature des nouveaux clients perdus.
- La part de marché : c'est la relation entre le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisés par les concurrents.

---

<sup>7</sup>Jacques BARRETTE et Jocelyn BERARD « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15

### 1.5. La performance économique (compétitivité)

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel.

La performance économique donc correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entité.

La performance économique peut être calculée qualitativement. Il s'agit de l'analyse de la réalisation des objectifs (analyse des écarts entre objectifs et réalisation), de l'évaluation du niveau de qualité des produits de l'entreprise.

A ce titre, KALIKA<sup>8</sup> propose quatre indicateurs d'efficacité économique :

- Le degré d'atteinte des objectifs.
- La place de l'entreprise dans son secteur.
- L'évolution de cette place dans le secteur.
- La qualité des produits et services.

### 1.6. La performance financière

La performance financière peut être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité ou d'un bon résultat et aussi d'avoir une croissance satisfaisante, elle opte à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recevoir le soin possible à des crédits, cet indicateur mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mise à sa disposition sans tenir compte de la façon dont ils sont financés.<sup>9</sup>

L'intérêt de la performance financière par rapport aux autres performances c'est que les données financières on pourrait pousser le gestionnaire a fondé ses analyses sur le court terme.

---

<sup>8</sup>KALIKA, M, Structures d'entreprise : réalités, déterminants et performances, Edition Economica, 1988, p348-349

<sup>9</sup>Cumby J et Conrod J, « Non Financial performance mesures in the Canadian bio technologie industry », Journal of intellectuel capital, 2001, p 261-271

### 1.7. La performance interne et la performance externe :

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

**Tableau N°1** : la performance interne et externe.

Performance interne	Performance externe
<ul style="list-style-type: none"><li>- Elle est tournée vers les managers.</li><li>- Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.</li><li>- Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.</li><li>- Aboutit à la définition des variables d'action.</li><li>- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.</li><li>- Porte sur le résultat, présent et futur.</li><li>- Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.</li><li>- Génère l'analyse financière des grands Equilibres.</li><li>- Donne lieu à débat entre différentes parties prenantes.</li></ul>

Source : DORIATH. B & GOUJET .C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, p : 35

### 1.8. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondants aux attentes des consommateurs. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale parmi lesquels on cite<sup>10</sup> :

- La part de marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché ...etc.

<sup>10</sup> BARET P : Evaluation de la performance globale des entreprises : qui d'une approche économique ? Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005, p18-19

Et on peut distinguer d'autres types tels que la performance humaine et managériale. La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour M. Lebas, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail.<sup>11</sup>

La performance humaine est définie comme un problème de potentiel de performance. La performance est donc un concept lié au futur, pas un concept lié au futur éclaté. Il existe deux paradigmes qui traitent des problèmes de performance humaine.

Premier paradigme cela a été suggéré par Zarifian, qui envisage le travail en termes d'événements. Vingt-et-un La performance sera au niveau de la gestion de l'événement. Un autre paradigme est proposé par une vision ergonomique qui représente une vision du travail et de la performance L'homme comme activité et trouver un compromis entre le travail prescrit et le travail réel.

Plusieurs auteurs associent le concept de performance humaine à la « compétence ». Une personne compétente est celle qui le fait, et celui qui le fait est compétent. Pour les autres Les auteurs affirment que la performance humaine est une gestion binomiale (compétence, expérience).

La performance managériale est définie comme la capacité du manager de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale comme l'entrepreneurship, le leadership, la gestion des ressources humaines, les directions des subordonnés...etc.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Joseph NOONE, « À propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », WorkingPapers IAE de Paris (Université Paris 1), GREGOR, 1999, p.3

<sup>12</sup> BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000, P. 45

## Section 02. Les outils d'amélioration de la performance

Dans un environnement économique concurrentiel et en constante évolution, les entreprises doivent constamment chercher les moyens d'améliorer leur performance pour rester compétitives et pour maximiser leur efficacité, leur productivité et leurs résultats.

Ces outils sont conçus pour aider les entreprises à identifier les domaines à fort potentiel d'amélioration, à mettre en œuvre des stratégies et des mesures concrètes, à suivre les progrès réalisés et à ajuster les actions en conséquence, ils fournissent des méthodologies et des technologies permettant d'optimiser les opérations, de gérer les performances individuelles et collectives, d'aligner les objectifs sur la stratégie de l'entreprise et d'améliorer la qualité des services offerts.

Les outils d'amélioration de la performance sont divers et nombreux, offrant aux entreprises un large éventail de choix pour améliorer leurs résultats. Bien qu'il soit impossible de mentionner tous ces outils, nous allons nous concentrer sur quelques méthodes couramment utilisées dans ce domaine.

### - Les outils d'amélioration de la performance

Les outils d'amélioration de la performance jouent un rôle clé dans l'optimisation des systèmes et des processus, en permettant une évaluation objective des performances actuelles, une identification des zones d'amélioration et une mise en œuvre de solutions pour atteindre des niveaux de performance plus élevés, ces outils sont les suivants :

#### 2.1. Tableaux de bord de performance

Les tableaux de bord permettent de suivre et mesurer les performances clés de l'entreprise, ils fournissent des indicateurs de performance pour évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés.

#### 2.2. Gestion de projet

L'utilisation de méthodologies de gestion de projet, telles que le diagramme de Gantt, permet de planifier, organiser et suivre les projets de manière efficaces, ce qui facilite la coordination des équipes, la gestion des délais et l'allocation des ressources.

#### 2.3. Automatisation des processus

L'automatisation des processus permet de réduire les tâches manuelles et répétitives, ce qui peut améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

### 2.4. Formation et développement des employés

Investir dans la formation et le développement des employés peut améliorer leur performance individuelle et collective.

### 2.5. Feedback et évaluations des performances

Mettre en place des processus de feedback et d'évaluations réguliers peut permet de fournir aux employés des retours d'informations constructifs sur leurs performances.

Cependant, il est important de noter que les outils d'amélioration de la performance ne sont pas des solutions universelles. Chaque entreprise doit évaluer ses besoins spécifiques, ses ressources et sa culture organisationnelle pour choisir les outils les mieux adaptés à sa situation.

- Il est essentiel de mesurer la performance d'une entreprise pour pouvoir l'améliorer de manière significative et pour identifier les domaines potentiels d'amélioration et de prendre des décisions éclairées.

- **les outils de mesure de la performance**

Les outils de mesure de la performance sont indispensables pour évaluer, suivre et améliorer les résultats et l'efficacité dans divers domaines. Ils permettent une prise de décision éclairée en identifiant les domaines nécessitant une attention particulière et en fournissant des informations précieuses pour l'amélioration continue, comme suit :

### 2.6. Les outils prévisionnels

Les outils prévisionnels sont le Plan et le Budget, ils ont pour objectifs d'orienter les choix stratégiques de l'entreprise, d'analyser son futur en étudiant les opportunités de l'environnement et son savoir-faire. Il existe 03 catégories de systèmes prévisionnels :

- Le plan (stratégique et opérationnel).
- Le budget.
- Le business plan.

#### **Le plan**

Planifier est une démarche anticipatrice organisationnelle indissociable de l'idée de gestion. Selon le Petit Robert (1990), la planification signifie organisation selon un plan. C'est une

activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.<sup>13</sup>

### - **Plan stratégique**

Une multitude de définitions de ces concepts ont été proposées. Nous en retenons quelques-unes. DRUCKER (1975) a défini la planification stratégique comme suit : « C'est un procédé qui consiste de façon continue à prendre systématiquement des décisions d'entrepreneur actuellement, en cherchant à connaître au mieux la durée de leurs conséquences, à organiser systématiquement les efforts nécessaires à la mise en œuvre de ces décisions, en les confrontant à l'idéal souhaité au moyen d'un feedback (rétroaction) systématique et organisé ».<sup>14</sup>

### - **Le plan opérationnel**

Pour ROBINSON, LOGAN et SALEM (1986) la planification opérationnelle est définie comme suit : « La planification opérationnelle correspond aux activités de planification détaillées qui conduisent à l'élaboration d'objectifs à court terme, de plans d'actions et de procédures pour la conduite des opérations quotidiennes. Elle joue un rôle important dans l'implantation d'une stratégie car elle transforme les plans stratégiques en plans d'actions ».<sup>15</sup> Nous pouvons donc dire qu'une entreprise fait de la planification opérationnelle lorsqu'elle recourt à des objectifs à court terme pour chaque fonction de l'entreprise, à des procédures pour guider les opérations, à des plans détaillés au niveau de chacune de ces fonctions, et a une allocation de ressources (budget correspondant)

### **Le Budget**

Le budget est la traduction concrète, quantitative et essentiellement économique des plans d'action décidés pour et par un responsable pour l'année à venir, en vue de l'atteinte des objectifs qu'il a négociés.<sup>16</sup>

(PCG) définit le budget comme des prévisions quantitatives de tous les éléments correspondant à des plans définis, des budgets de fonctionnement et des prévisions

<sup>13</sup> Le petit Robert, édité par les dictionnaires le Robert, Paris, p.171

<sup>14</sup> Peter Drucker; « What Strategic planning Is », Management. Tasks, Responsabilités, Pratiques, Heinemann, 1973, p.125

<sup>15</sup> ROBINSON, LOGAN et SALEM, planning Activistes Related to Independent Retail Firm Performance, (1986), p.7

<sup>16</sup> Hélène Löning, et al, Collectif - Le contrôle de gestion \_ Organisation et mise en œuvre-Dunod (2008) : p.115

quantitatives de tous les éléments correspondant à des hypothèses de fonctionnement données pour une période de temps définie.

D'après les définitions de ces auteurs on peut déduire que le budget est l'expression économique des plans d'actions pour l'année suivante dans le but de fixer les moyens nécessaires pour la réalisation des prévisions et objectifs de l'entreprise.

Les budgets ont pour rôles<sup>17</sup> :

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle.

Il faut souligner qu'avec le développement du contrôle de gestion un nouvel outil a fait son émergence et c'est le Business plan.

### **Business plan (modèle économique)**

Le Business plan est une étape primordiale lors de la création d'une entreprise nouvelle ou lancement d'un projet, c'est un résumé de la stratégie d'entreprise.

Il n'existe pas à ce jour, une définition globalement acceptée du modèle d'affaire. Et cela est dû aux fautes que les auteurs ayant étudié le concept ne s'appuient pas vraiment sur les recherches des uns et des autres. Néanmoins il est généralement défini comme étant un outil de synthétisation, en suivant un modèle, il détermine le niveau d'activité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés.

On peut énumérer diverses utilités du business plan, OSTERWALDER (2005) dénombre quatre principales utilisations de ce modèle en entreprise à savoir<sup>18</sup> :

- Comprendre et partager ;

---

<sup>17</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, p310

<sup>18</sup> OSTERWALDER.A, PIGNEUR. Y, Clarifying business models: origins present and future of the concept, communications of the association for Information systems, 2005, p20.

- Analyser ;
- Gérer ;
- Élaborer de nouveaux modèles d'affaires ;

### **2.7. 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 est une branche primordiale pour l'entreprise. L'ensemble des informations financières quelle comporte servent de base pour l'organisation des systèmes d'informations elle contrôle au sein des entités.

Pierre LASSEGUE<sup>19</sup> stipule que : « D'une manière générale, la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de : saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées, de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés ».il a citer même son rôle et ses finalités :

- Outil de mesure de la richesse créée par l'entreprise et de contrôle son partage
- Un moyen de preuve dans la vie des affaires
- Outil d'aide à la décision
- Base de diagnostic économique et financier
- Base de synthèse et de prévision macro-économique
- Instrument de régulation sociale

#### **La comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un système d'information interne destiné à quantifier les flux interne et à contrôler les consommations, ainsi que leur destination. A.B. Martinet et A. SILEM l'ont défini comme étant Un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, des

---

<sup>19</sup> PCG.P. VII, citer par : pierre LASSEGUE, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, 1996, p.696

regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges, ..., en utilisant l'information comptable élémentaire rectifiée ou non »<sup>20</sup>

Selon GERARD Melyo<sup>21</sup>, Différents objectifs peuvent être assignés à la comptabilité analytique, il est possible de retenir les objectifs suivants :

- Connaitre les couts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;
- Déterminer les bases d'évolution de certains éléments du bilan de l'entreprise ;
- Expliquer les résultats en calculant les couts des produits (biens et services) pour comparer aux prix de vente correspondants ;
- Établir les prévisions de charges et de produits courants ;
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts éventuels ;

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité analytique mise en place dans une entreprise doit être adaptée exactement à sa structure organique et aux activités d'exploitation particulières qu'elle exerce.

### La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est « un mode de gestion prévisionnel qui consiste en la traduction d'objectifs en un ensemble de programme et de budgets ». <sup>22</sup>

La gestion budgétaire est composée de deux phases distinctes :

- **La budgétisation** : qui est l'introduction des données prévisionnelles dans les budgets.
- **Le contrôle budgétaire** : qui constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

La gestion budgétaire permet de préparer avenir de l'entreprise par :

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- Une volonté de déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyens de les atteindre ;
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ses objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

<sup>20</sup>A.B. Martinet et A SILEMA : lexique de gestion, DALLAZ, Paris, 2003, p 115

<sup>21</sup> GERARD Melyo, « comptabilité analytique », édition Bréal, Paris, 2004, p9

<sup>22</sup> DORIATH. B et autre : comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, 7 éditions, Paris, 2010, p.297

### REPORTING

Le Reporting est un diagnostic qui consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats des organisations.

Le Reporting a pour but de renseigner la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilités, et sert à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

### 2.8. Les outils d'appuis

Les outils d'appuis 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. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, pour pouvoir agir à bon escient. Parmi ces outils : le Reengineering et le benchmarking.

#### Le Reengineering

Le Reengineering est considéré par les spécialistes du management comme l'une des plus récentes des méthodes de management actuelles. Inventé par M. Hammer.

Selon Hammer et Champy, le Reengineering est de : « repenser d'une manière fondamentale et radicale la façon dont les processus de gestion sont organisés pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performances que sont les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».<sup>23</sup>

La réingénierie vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels dans une organisation, elle vise à accroître l'efficacité et la rentabilité en remettant en question les processus existants en les réorganisant de manière plus optimale.

De plus, elle vise à améliorer la flexibilité de l'entreprise en rendant les processus plus adaptables aux changements et aux fluctuations du marché, elle favorise l'agilité et la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux nouvelles opportunités et aux exigences changeantes.

La réingénierie donne un sens au travail, en repensant les processus de manière holistique, en impliquant les employés dans la conception des nouvelles méthodes.

#### Le Benchmarking (l'étalonnage)

Le Benchmarking consiste donc à trouver les agents qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, les analyser et concorder ensuite ce processus à sa

---

<sup>23</sup> Michael Hammer et Champy, « le Reengineering » Dunod, Paris, 1993, p.153

propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux leaders dans le même domaine d'activité pratiqué, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence. Le benchmarking est composé de 2 mots :

Bench = banc d'essai

Marking = notation

Pour Robert. CAMP l'initiateur de la démarche qui considère que « Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité »<sup>24</sup> .

Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité utilisée des mesures pour gérer.

### **Le tableau de bord**

Du fait que le tableau de bord est l'objet de notre mémoire, les définitions, les étapes d'élaboration ainsi que les missions et tous les points relatifs à ce dernier seront détaillés dans le deuxième chapitre.

### **Le système d'information**

Selon Davis, Oison, Ajenstat et Peaucelle (1986) : « Le système d'information est un système humain- machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise décisions. Le système utilise des équipements

---

<sup>24</sup>Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992, p.28

informatiques et de logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décisions. ».<sup>25</sup>

Les caractéristiques du système d'information :

- Le système d'information doit permettre de savoir : L'objectif est de connaître le présent : le SI doit réunir des informations, en exploiter certaines et enfin les transmettre ou les diffuser aux différents utilisateurs.
- Le SI doit permettre de prévoir : l'objectif est de connaître le futur.
- Le SI doit permettre de s'informer rapidement : objectif de rapidité.
- Le SI doit être adapté aux particularités de l'entreprise : il doit être modulaire, intégré dans un plan d'ensemble de l'organisation et capable d'évoluer avec l'organisation.

### Section 03. L'exemple d'un tableau de bord prospectif

Cette section est subdivisée en deux parties, la première partie examinera les aspects généraux du tableau de bord, nous nous pencherons ensuite sur le tableau de bord prospectif, qui constitue la seconde partie.

#### 3.1. Tableau de Bord

Un tableau de bord est un outil visuel qui permet de surveiller et d'analyser les indicateurs de performance importants, offrant ainsi une vue d'ensemble claire et concise de la situation pour prendre des décisions éclairées.

L'origine de tableau de bord remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle, lorsque l'ère industrielle a commencé et que les grands patrons ont été confrontés à la nécessité de superviser les usines nouvellement installées. Pendant les années 20 et 40, les méthodes statistiques et mathématiques utilisées dans la gestion d'entreprise ont évolué, mais à cette époque, l'accent était mis sur le contrôle budgétaire plutôt que sur les tableaux de bord.

Aux Etats-Unis, la notion de tableau de bord a véritablement vu le jour dans les années 40. A l'origine, ce terme désignait la circulation de données et de documents à travers l'entreprise, permettant ainsi la transmission de l'information de la périphérie vers le centre. Ce n'est qu'au début des années 60 que certaines grandes entreprises ont développé un système interne de saisie, de traitement et de diffusion d'informations quantitatives, correspondant véritablement à la notion de tableau de bord de contrôle de gestion. Cette

---

<sup>25</sup>Davis G., Oison M., Ajenstat&Peaucelle J-L. " Le système d'information pour le Management " Edition G. Vermette Inc. Tome 1 – 1986, p 18-19

évolution a été stimulée en grande partie par l'adoption de méthodes de gestion américaines, telles que la notion de centre de responsabilité.

Jusqu'aux années 80, le tableau de bord était principalement comme un outil de reporting. Ce n'est qu'à partir des années 90 que les notions de tableau de bord ont évolué vers une approche plus axée sur les plans d'action et plus engageante.

### 3.2. Notions et définitions des tableaux de bord

Divers experts en gestion ont avancé diverses définitions des tableaux de bord. Parmi ces experts, on peut citer M. LOREY, H. BOUQUIN, C. ALAZARD, S. SEPARI, B. DORIATH et A. FERNANDEZ.

Selon M. LOREY, 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 ».<sup>26</sup>

Pour H. BOUQUIN, le tableau de bord «est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissances 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 »<sup>27</sup>.

Selon A. FERNANDEZ, un tableau de bord « est 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 d'aide à la décision »<sup>28</sup>.

En 2005, B. DORIATH a décrit le tableau de bord comme un regroupement régulier d'indicateurs clés destinés à un responsable. Son objectif est de fournir des informations pour guider les décisions et les actions visant à atteindre les objectifs de performance.

Alors que pour C. ALAZARD et S. SEPARI « 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

---

<sup>26</sup> M. LOREY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, 200, P.14

<sup>27</sup> H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003, P397-398

<sup>28</sup> A. FERNANDEZ, [2005] ; « l'essentiel du tableau de bord » Paris, ED. D'organisation, P.178

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 »<sup>29</sup>.

Le lexique de finance, en 2013, a défini le tableau de bord comme étant « un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers (vents, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultat...). 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 »<sup>30</sup>.

Donc le tableau de bord fournit une vue d'ensemble concise et visuelle des performances, généralement sous la forme des graphiques, de tableaux ou d'autres représentations graphiques, il permet aux responsables de prendre des décisions éclairées et d'orienter leurs actions en se basant sur les informations fournies par les indicateurs clés

L'utilisation d'un tableau de bord permet de surveiller de manière régulière les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, d'identifier les éventuels écarts ou problèmes, et prendre les mesures correctives nécessaires. Il contribue ainsi à l'amélioration continue de la performance et à l'optimisation des résultats.

En résumé, le tableau de bord est un outil de pilotage qui fournit des informations clés permettant aux responsables de prendre des décisions et d'agir efficacement pour atteindre les objectifs de performance fixés.

### 3.3. Différents types de tableau de bord

Il existe plusieurs types de tableaux de bord adaptés à différents domaines, projets ou services au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Cependant, avant de créer un tableau de bord, il est nécessaire de déterminer les objectifs fixés par l'entreprise.

Dans la suite, nous allons présenter les différents types de tableaux de bord recommandés par les experts de ce domaine :

- **Tableaux de bord de gestion** : sont conçus pour fournir aux responsables les indicateurs clés nécessaires à la gestion et à la supervision de l'activité de l'entreprise. Ils sont

<sup>29</sup> ALAZRD. C & SEPARI. S, [2010] ; « contrôle de gestion » ED. Dunod ; P.591

<sup>30</sup> Lexique de finance, paru dans le site [www.vernime.net](http://www.vernime.net) .

élaborés par des personnes telles que le chef d'entreprise, le chef de projet ou le directeur administratif et financier.

### - **Tableau de bord stratégique**

C'est un outil essentiel de pilotage à long terme appelé (**Tableau de bord prospectif**), ou tableau de bord équilibré(en anglais, **BalancedScorecard**), il oriente les décisions stratégiques et surveiller les actions entreprises. Il facilite la supervision globale de l'entreprise et de ses activités, en maintenant un équilibre adéquat. Il permet de suivre la progression des objectifs stratégiques.

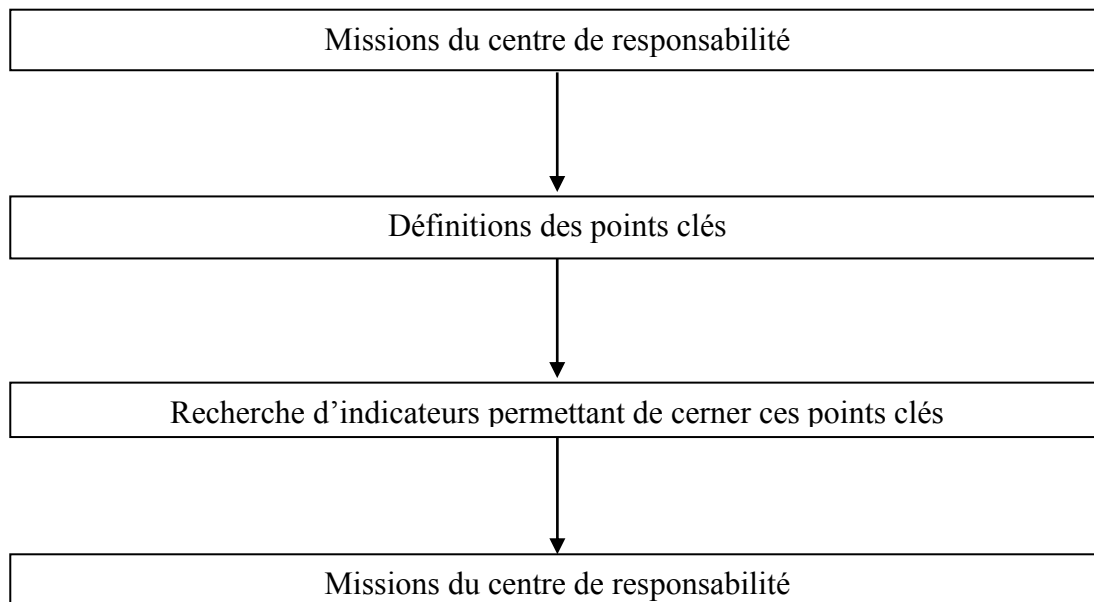
### - **Tableau de bord opérationnel**

C'est un outil de gestion à court à terme qui permet de suivre l'avancement des plans d'action mis en place par le responsable opérationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en prenant des mesures correctives essentielles .Ce type de tableau de bord assure la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.

### - **Les étapes d'élaboration de tableau de bord :**

L'élaboration de tableau de bord répond aux principes suivants :<sup>31</sup>

#### **Schéma n°02 : Les principes d'élaboration d'un Tableau de Bord**



**Source :** GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* », 4ème édition Economica, Paris, 1991, P.198

<sup>31</sup>GERVAIS.M, « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* », 4ème édition Economica, Paris, 1991, P.198

### 3.4. Tableau de Bord Prospectif (BalancedScorecard)

Au cours des vingt dernières années, l'évolution de l'environnement économique dans lequel les entreprises opèrent a révélé les limitations des outils traditionnels de contrôle de gestion, qui se sont limités à des indicateurs de performance passée. Et pour répondre aux exigences croissantes, de nombreux praticiens et théoriciens, notamment KAPLAN et NORTON, ont développé un nouvel outil de mesure de performance appelé tableau de bord prospectif.

Au fil du temps, le tableau de bord prospectif a progressé de manière significative, passant d'un simple outil de mesure de performance à un système de gestion complet.

- La première génération du tableau de bord prospectif (TBP) a été développée suite à une étude menée par le Nolan Norton Institute afin de résoudre le problème de mesure de la performance dans les entreprises du futur. A ce stade, le TBP était simplement conçu comme un outil synthétique de contrôle de gestion destiné aux dirigeants. Il regroupait 4 axes principaux : financiers, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ces axes étaient censés mesurer au mieux la performance actuelle et future de l'entreprise, afin de faire face à une concurrence basée sur la connaissance.

Kaplan. R et Norton. D, ont présenté ce concept dans leur premier article intitulé « *The balancedscorecard- Measures That drive performance* », publié par Harvard Business Review (1992).

- La deuxième génération du tableau de bord prospectif (TBP), les concepteurs, en collaboration avec CHAMBERS. N, directeur général de Rockwater, et BRADY.L, vice-président de FMC Corporation, ainsi que leurs gestionnaires, ont réalisé l'importance d'aligner les indicateurs du TBP avec la stratégie de l'entreprise dans leur deuxième article intitulé " Putting the balancedscorecard to work ".

En effet, NORTON et KAPLAN souhaitent guider les entreprises dans la diffusion et la mise en œuvre de stratégies axées sur le long terme en utilisant le TBP. Leurs expériences avec leurs collaborateurs ont permis d'affiner les corrélations entre les indicateurs et la stratégie opérationnelle, ils ont démontré qu'il suffisait de 20 à 25 indicateurs répartis sur les quatre perspectives du TBP pour communiquer et mettre en œuvre une stratégie cohérente.

- La troisième génération du tableau de bord prospectif (TBP) se concentre sur le raffinement des caractéristiques de conception de la deuxième génération, afin de fournir de

meilleures fonctionnalités et d'améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, une identification plus précise des liens de cause à effet, et une recherche d'appropriation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs par tous les membres de l'organisation, afin de favoriser les initiatives.

KAPLAN. R et NORTON. D ont résumé ces évolutions du TBP dans un troisième article intitulé "*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*".

### 3.5. Définitions du Tableau de Bord Prospectif

Le tableau de bord prospectif, connu sous le nom de "balancedscorecard" ou BSC en anglais, est utilisé comme un moyen d'évaluer la performance d'une entreprise. Il s'agit d'un outil qui permet d'intégrer à la fois des indicateurs financiers et non financiers pour apporter des changements au sein de l'entreprise, conçu par des professeurs en gestion des organisations, il se distingue par son équilibre, d'où son nom de tableau de bord équilibré.

En effet, il mesure à la fois les résultats actuels et les actions clés pour l'avenir, c'est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation, offrant une perspective à court, moyen, long termes grâce à des indicateurs prédictifs.

Pour KAPLAN et NORTON, « le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon les quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus interne et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future ».<sup>32</sup>

Selon MOLHO. D et FERNANDEZ-POISSON. D, « le tableau d bord équilibré du type « balancedscorecard » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting au différent niveau ; de l'ensemble de l'entreprise, du processus de centres de responsabilité ou de centre de profit »<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> R. KAPLAN & D. NORTON. « Le TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010, p. 14

<sup>33</sup> MOLHO. D & FERNANDEZ-POISSON. D, «Tableau de bord, outils de performances », éd d'Organisation, Paris, 2009, p. 104

### 3.6. Les principes du Tableau de Bord Prospectif

On peut distinguer les deux principes suivants :

#### - **Le principe de l'équilibre**

Le TBP maintient un équilibre entre différents indicateurs essentiels pour évaluer la performance globale d'une entreprise. Selon Kaplan et Norton, cet équilibre repose sur plusieurs dimensions :

- **Equilibre entre les indicateurs financiers et non financiers** : le TBP prend en compte à la fois les mesures financières traditionnelles et les indicateurs non financiers liés aux aspects physiques ou opérationnels de l'entreprise.

- **Equilibre entre les indicateurs externes et internes** : le TBP intègre des indicateurs liés aux attentes des actionnaires et des clients, tout en accordant une attention aux indicateurs internes liés aux processus, à l'innovation, au développement des compétences et à la croissance.

- **Equilibre entre les indicateurs de résultats et les indicateurs de déterminants** : le TBP inclut à la fois des indicateurs de performance passés ou rétrospective, qui permettent d'évaluer les résultats des actions déjà entreprises, et des indicateurs avancés ou prédictifs, fournissent des informations sur les déterminants de la performance future.

- **Equilibre entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs** : le TBP combine des indicateurs quantitatifs, exprimés en valeur numériques, et des indicateurs qualitatifs qui sont basés sur des opinions, des jugements ou des évaluations subjectives.

Ces différents équilibres dans le choix des indicateurs permettent d'avoir une vue holistique de la performance de l'entreprise, en prenant en compte à la fois les aspects financiers et non financiers, des attentes internes et externes, des résultats passés et des prédictions futures, ainsi que des mesures quantitatives et qualitatives.

#### - **Le principe de la prospective**

Un tableau de bord performant se caractérise par une approche proactive dans l'identification des signaux d'alerte qui implique une anticipation des principaux risques financiers et non financiers à court terme et moyen terme.

L'objectif est de détecter le plus tôt possible l'émergence d'un problème majeur et évaluer la pertinence des indicateurs utilisés. Cette approche représente une avancée significative par

rapport aux tableaux de bord traditionnels qui se concentrent sur la compilation d'informations passées.

Les concepteurs visent à dépasser la vision à court terme en introduisant des indicateurs en amont, d'alerte et d'action qui mesurent les facteurs de la performance. Ces indicateurs sont associés aux indicateurs de résultats classiques à une chaîne causale :

*« En s'attaquant aux causes aujourd'hui, Les effets demain seront améliorés ».*<sup>34</sup>

### 3.7. Les axes du Tableau de Bord Prospectif

Les créateurs du TBP, KAPLAN et NORTON, affirment que ce modèle répond aux exigences de gestion de la performance en utilisant quatre perspectives qui interagissent entre elles et sont liées par des causalités.

Ces perspectives permettent à la fois de vérifier l'équilibre des différents aspects de la performance globale et de servir de fondements à un système de gestion. Ainsi le TBP est organisé autour des axes suivants :

#### - **l'axe financier**

L'axe financier dans le cadre du TBP aborde la question suivante « que faut-il apporter aux actionnaires ? ».

Cet axe joue un rôle central en tant que référence pour les objectifs et les indicateurs des autres axes du TBP. L'axe financier se base sur des indicateurs financiers pour évaluer de manière efficace les résultats économiques quantifiables des actions passées. Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions stratégiques et leur mise en œuvre contribuent à une amélioration des résultats financiers.

La figure suivante présente les déterminants des objectifs financiers globaux sous forme d'un tableau récapitulatif à double entrée, selon la phase dans laquelle se trouvent l'unité et les paramètres financiers choisis.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> MAHMOUDIA. M ; 2012 ; p. 81

<sup>35</sup> R. KAPLAN & D. NORTON, « LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010, p. 66-67

**Tableau n° 02:** identifier les axes stratégiques financiers

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts /amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients.	CA par employé	Investissements (% des ventes) R & D (% des ventes)
	Maintien	Part des clients et marchés ciblés Vente croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie) RCE par catégories d'actif Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

**Source:** R. KAPLAN & D. NORTON « LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ».

Les objectifs financiers visent à assurer des rendements élevés à long terme pour l'entreprise, basés sur son capital investi. L'utilisation du TBP ne compromet pas cet objectif vital, car il permet de clarifier les objectifs financiers et de les ajuster en fonction des différentes phases de leur cycle de vie.

### - L'axe client

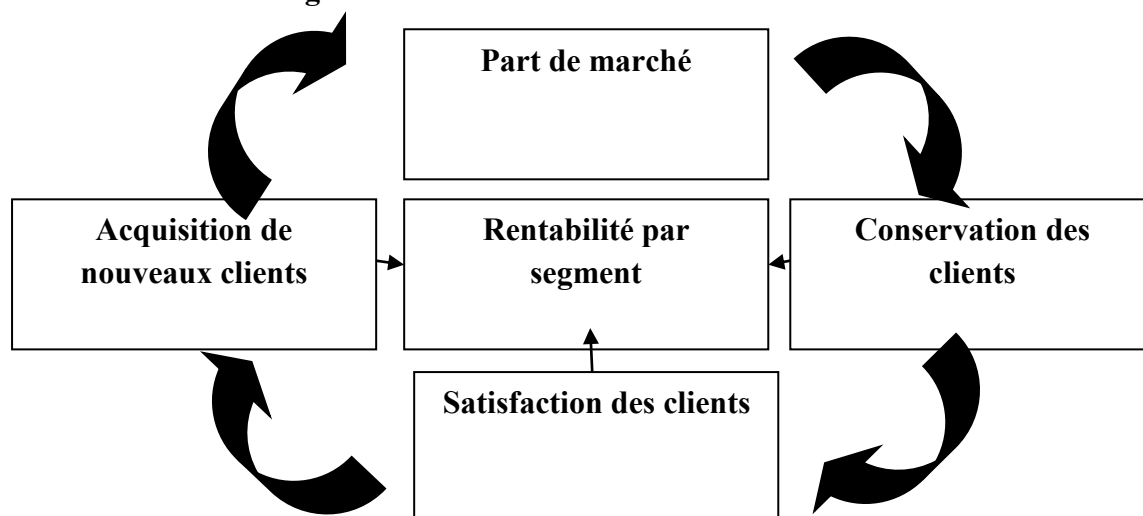
L'axe client dans la cadre du TBP répond à la question suivante « **que faut-il apporter aux clients ?** ».

La satisfaction des clients est un élément crucial pour toute entreprise, quelle que soit son secteur d'activité. Cet axe permet d'identifier les segments de marché sur lesquels les

entreprises souhaitent se positionner, ainsi que les indicateurs spécifiques de la performance réalisée. Ces indicateurs comprennent d'une part des mesures de résultats, telles que la satisfaction et la fidélité des clients, ainsi que la part de marché sur les segments ciblés.

D'autre part, cette perspective doit comporter des indicateurs de suivi qui déterminent la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultats. Les indicateurs client permettent aux gestionnaires de formuler une stratégie de marché qui conduira à une performance financière optimal à l'avenir.

**Figure n° 02: Les indicateurs clés de l'axe « clients »**



Source : R. KAPLAN & D. NORTON, «LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010, p 84

**Tableau n°03 : Tableau explicatif des éléments de la figure n°03**

<b>Part de marché</b>	Indique la part (exprimée en nombre de clients, en chiffres d'affaires ou en volumes d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
<b>Acquisition de nouveaux clients</b>	Mesure, en terme absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.
<b>Conservation des clients</b>	Indique, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
<b>Satisfaction des clients</b>	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
<b>Rentabilité par segments</b>	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des couts correspondants.

Source : R. KAPLAN & D. NORTON, «LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010, p 84

Les indicateurs mentionnés reflètent les objectifs liés aux activités de marketing, de vente, de logistique et de développement de produits et services. Cependant, ils partagent les inconvénients des indicateurs financiers traditionnels en ce sens qu'ils fournissent des informations rétrospectives.

### - **L'axe processus internes**

L'axe des processus internes dans le cadre du TBP répond à la question suivante « **quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?** ».

Les dirigeants s'appuient sur cette perspective pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux dans lesquels elle doit exceller.

En effet, ces processus permettent à l'entreprise d'offrir des prestations attractives et de fidéliser les clients des segments de marché ciblés, tout en assurant aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Le TBP met en évidence des indicateurs spécifiques pour évaluer à la fois les processus existants et les nouveaux processus à maîtriser afin d'atteindre les objectifs financiers et ceux des clients.

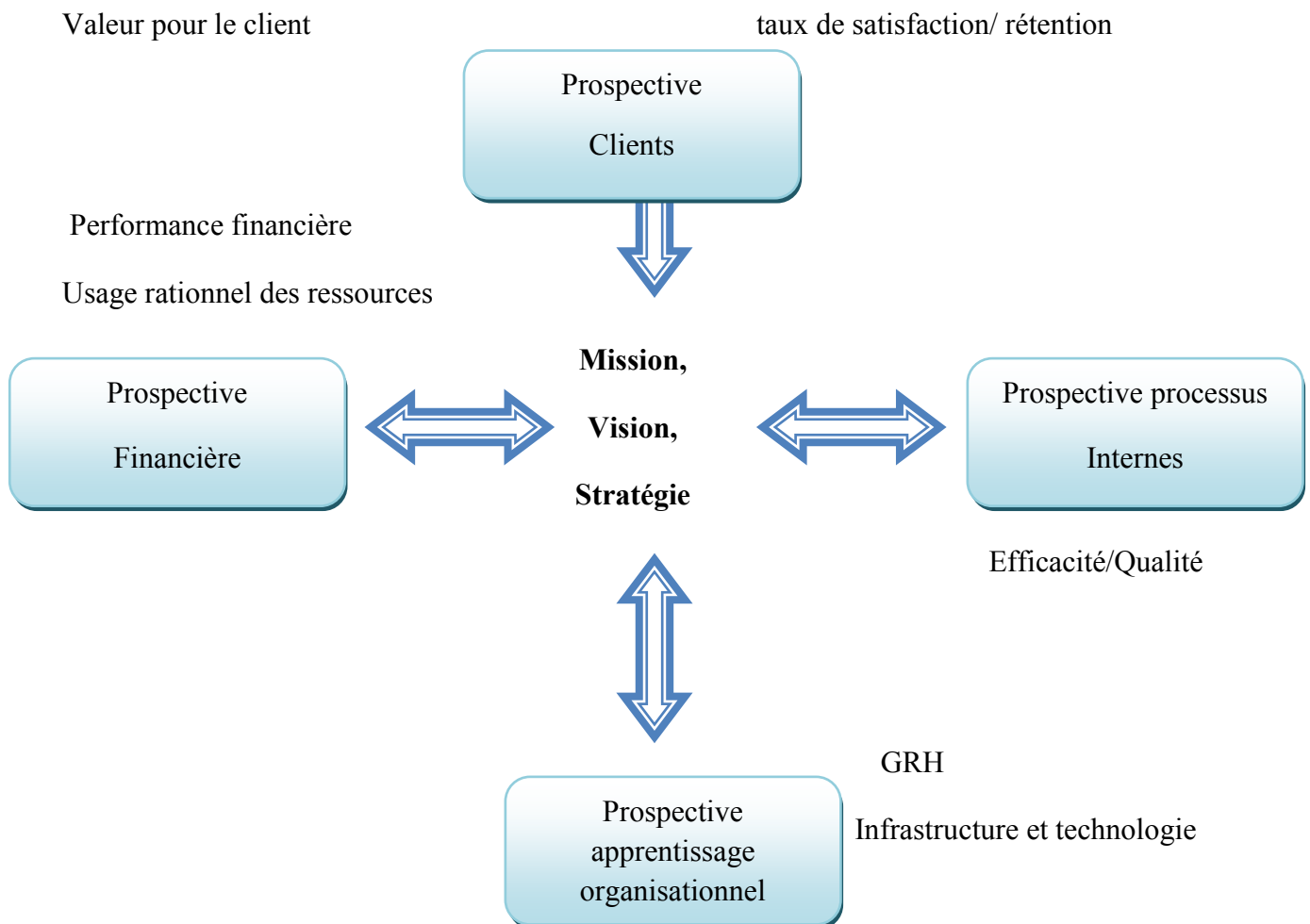
### - **L'axe apprentissage organisationnel**

L'axe de l'apprentissage organisationnel dans le cadre du TBP aborde la question suivante « **comment piloter le changement et l'amélioration ?** ».

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance, à la fois actuelle et future, telle que définie dans les trois axes précédents.

L'apprentissage organisationnel comprend trois composantes : les individus, les systèmes et les procédures. Les axes financiers, client et processus internes du TBP mettront en évidence l'écart entre les capacités actuelles des individus, des systèmes et des procédures, et celles qui sont nécessaires pour réaliser de véritables progrès en termes de performance. Afin de combler cet écart, les entreprises doivent investir dans le développement de nouvelles compétences pour leurs employés, améliorer les systèmes d'information et ajuster les procédures et les pratiques.

Figure n°03 : Les quatre axes du TBP



Source : KAPLAN. R & NORTON. D, « le tableau de bord prospectif : les 4 axes du succès ».

### 3.8. Les objectifs du Tableau de Bord Prospectif (stratégique) :

Le TBP, au fil du temps, est devenu de plus en plus important, jusqu'à devenir un outil stratégique essentiel qui a donné naissance à un nouveau système de gestion stratégique. Les entreprises peuvent l'utiliser pour plusieurs raisons :

- **Clarification du projet, de la stratégie et traduction en objectifs :**

La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour concrétiser cette vision, elles doivent la traduire en une stratégie, qui à son tour se traduit en objectifs opérationnels.

L'élaboration d'un TBP permet de clarifier les objectifs stratégiques et d'identifier les principaux facteurs qui les influencent, il permet également de résoudre les problèmes de consensus et de travail d'équipe en favorisant une vision commune. Ainsi, cela garantit que tout le monde comprend la vision, la stratégie et les objectifs.

- **Communication des objectifs et des indicateurs stratégiques :**

Les objectifs et les indicateurs stratégiques du TBP sont communiqués au sein de l'entreprise par divers moyens tels que des journaux internes, des panneaux d'information, des vidéos, etc. Le TBP recommande que tous les acteurs comprennent les objectifs à long terme visés et la stratégie à suivre pour les atteindre. Cela permet d'orienter tous les efforts et initiatives vers les changements nécessaires.

- **Planification, fixation des objectifs et harmonisation des initiatives stratégiques :**

Le TBP permet à une entreprise d'intégrer la planification stratégique et le processus budgétaire annuel. Les dirigeants fixent des objectifs quantitatifs sur une période de trois ou cinq ans, qui, s'ils sont atteints, transformeront l'entreprise, les gestionnaires établissent également des jalons pour suivre l'évolution de chaque indicateur tout au long de l'année prochaine.

Ces indicateurs servent de points de référence pour évaluer les progrès à court terme dans le cadre de la trajectoire stratégique à long terme de l'entreprise.

- **Amélioration du retour d'expérience et suivi stratégique :**

Le tableau de bord prospectif joue un rôle clé dans l'apprentissage organisationnel, représentant l'élément le plus innovant du système, il permet aux dirigeants de capitaliser sur les leçons tirées des actions entreprises, de suivre et d'ajuster l'exécution de la stratégie, et le cas échéant, de modifier les hypothèses sous-jacentes. L'utilisation d'indicateurs pour communiquer permet de simplifier l'expression de concepts complexes.

Le TBP ne se contente pas de mesurer le changement, il le favorise et l'oriente. En effet, dans un environnement en constante évolution, de nouvelles stratégies peuvent émerger afin de saisir les opportunités qui se présentent et de faire face aux menaces qui n'existaient pas lors de la formulation de la stratégie initiale.

### **Conclusion**

En conclusion, le tableau de bord prospectif propose une approche globale et équilibrée pour mesurer et améliorer la performance des entreprises.

En combinant des indicateurs financiers et non financiers, il permet aux organisations de prendre des décisions stratégiques éclairées, de stimuler l'innovation et de maîtriser leur avantage concurrentiel.

En adaptant le TBP, les entreprises peuvent non seulement connaître le succès à court terme, mais également garantir une croissance durable et une adaptation efficace aux défis futures.

## ***Chapitre II :***

*La Performance, Le Cas De NAFTAL. Tizi-  
Ouzou*

### Introduction

Après avoir effectué une analyse théorique dans le chapitre précédent, nous essayerons de l'illustrer avec un cas pratique, qui nous aidera beaucoup plus à répondre à notre problématique de départ, pour cela nous avons choisi de faire un stage pratique dans l'entreprise NAFTAL district commercialisation Tizi-Ouzou. Où il y aura deux sections, la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, le deuxième fera l'objet d'une analyse de la performance de l'entreprise à travers d'un tableau de bord prospectif.

### Section 01.Présentation de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers et dérivés.

Sur le plan juridique NAFTAL est une société par action filiale à 100% du groupe SONATRACH, depuis le 18 avril 1998.

#### 1.1. Identification de NAFTAL

NAFTAL est le leader de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.

NAFTAL a été créé à la suite de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH :

- La première restructuration a eu lieu en 1980, grâce au décret N°80/101, qui a établi l'ERDP (entreprise nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures). Cette entité était chargée de raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés à l'échelle nationale.
- La deuxième restructuration s'est concrétisée par la modification du décret N°80/101 à travers le décret N°87/189. Ce dernier a créé l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés connue sous le nom de NAFTAL.

#### 1.2. La stratégie de NAFTAL

L'objectif principal de l'activité de l'entreprise NAFTAL est d'atteindre une plus grande pénétration ou couverture du marché en mettant les produits ou services à la disposition d'un maximum de clients, et de préserver et consolider la position de leader sur le marché, les objectifs visés sont les suivants :

- Assurer une disponibilité continue des produits sur le marché.

- Intégrer le processus de commercialisation pour mieux contrôler la distribution et répondre aux exigences des clients.
- Atteindre l'objectif de zéro accident en sensibilisant les chauffeurs dans les centres de distribution par la formation de chauffeurs.
- Mettre en place de nouveaux outils de communication interne permet à tous les employés d'échanger des idées sur des sujets liées à la vie de l'entreprise.
- Elargir le réseau de stations-service dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

### 1.3. Les concurrents de NAFTAL

L'entreprise NAFTAL est confrontée à plusieurs concurrents sur le marché. Parmi les principaux concurrents de NAFTAL, on peut distinguer :

- TOTAL : est une société multinationale française qui est également présentée en Algérie, elle est engagée dans l'exploration et la production d'hydrocarbures, le raffinage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.
- SHELL : est une autre société multinationale présentée en Algérie à travers sa filiale SHELL Algérie. Elle est active dans le raffinage et la commercialisation des produits pétroliers.
- BP Algérie : (BRITISH PETROLUM) est une entreprise pétrolière et gazière internationale qui est également présente en Algérie.

### 1.4. Organisation de NAFTAL

Dans un contexte marché marqué par de profonds bouleversements, NAFTAL pour assurer sa pérennité, à l'ambition de se hisser au niveau des meilleurs de l'aval pétrolier. La transformation nécessairement remet en cause son organisation, son fonctionnement, ses ressources humaines et ses infrastructures.

Pour atteindre cet objectif NAFTAL a engagé des réformes qui lui permettront de se moderniser, de s'ouvrir sur l'extérieur et de se projeter sur l'avenir à travers la mise en place de mécanismes organisationnels, économiques, commerciaux et managériaux répondant aux normes et à l'esprit de l'économie de marché.

A ce sujet, NAFTAL et le bureau international ACCENTURE ont signé le 29 mai 2005 un contrat portant sur la mise en œuvre d'un nouveau schéma organisationnel conforme aux standards internationaux dans le métier du stockage et de la distribution des hydrocarbures.

L'analyse de la situation a fait ressortir globalement que l'organisation actuelle de NAFTAL est lourde, inadaptée aux besoins en termes de processus, structure, infrastructures, effectifs et outils, et ne permet pas de relever les défis auxquels elle est confrontée.

La stratégie à mettre en œuvre est basé sur la « rechercher de l'excellence opérationnelle », et aspire à aligner NAFTAL sur les meilleurs pratiques mondiaux.

Elle vise particulièrement à :

- Doter NAFTAL d'une organisation par ligne de produit performantes, centrée métier et orientée clients.
- Moderniser le réseau de stations-services pour qu'il n'ait rien à envier aux meilleurs.
- Mettre à niveau l'outil de distribution (logistique) pour un fonctionnement plus optimisé, et conforme aux normes sécurité et de protection de l'environnement.
- Mettre en place un système d'information plus intégré et plus communiquant.
- Mettre à niveau les ressources humaines par une formation ciblée et adaptée aux métiers de NAFTAL (professionnalisme, marketing, développement, compétences métiers, culture de sécurité.

Après diagnostic, NAFTAL a décidé sur la base des travaux d'organisation d'ACCENTURE de :

- Spécialiser par ligne de produit chaque branche pour une plus grande maîtrise
- des spécifiés du marché, et des contraintes propres à chaque gamme de produits.
- Séparer les activités logistiques de la fonction commercialisation aux fins de s'intégrer pleinement dans le nouveau contexte économique.
- Structurer les branches d'activités en entités opérationnelles autonomes fonctionnant pratiquement sur le mode des filiales.
- Développer les activités à l'international.

Ce processus de séparation nécessite la réorganisation des structures des districts et des centres de stockages carburants.

L'objectif final étant d'alléger la branche commercialisation des missions liées aux flux carburants qui seront transférés à leur propre branche (carburant) pour qu'elle puisse se

consacrer entièrement aux activités marketing pour mettre fin à l'érosion de nos parts de marché.

Cette séparation s'est concrétisée à dater du 01/01/2006 par la création de :

- 12 District Commercialisation.
- 10 District Carburants.

Les centres carburants ont été également séparés comme suit :

- Centre de stockage dépendant du district carburant.
- Centre de distribution dépendant du district commercialisation.

### 1.5. Présentation du district COM TIZI-OUZOU

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI.

Il gère deux centres de stockages CSD (Centre de Stockage et de Distribution) et CMP (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

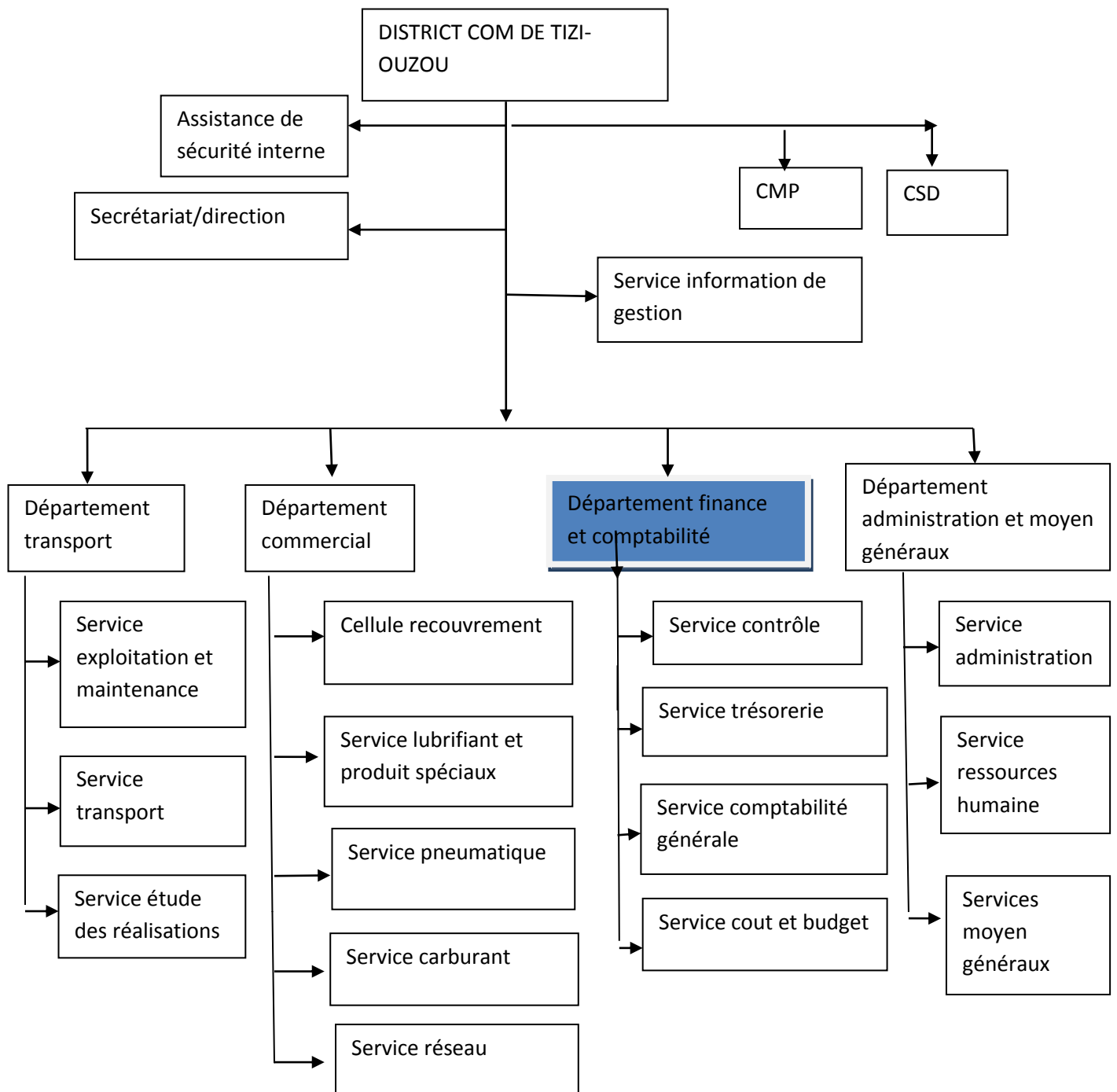
### 1.6. Mission et activité de l'organisme d'accueil

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- de l'enfûtage GPL
- de la formulation de bitumes
- de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- du transport des produits pétroliers.

Schéma n°03 : Organigramme général du district commercialisation de Tizi-Ouzou<sup>1</sup>



### 1.7. Description de l'organigramme général

L'organigramme général est composé de différents niveaux et de différentes entités organisationnelles. Le niveau le plus élevé représente généralement la direction ou la haute direction de l'organisation, qui est responsable de la prise de décisions stratégiques et de la supervision globale de l'ensemble de l'entité.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise NAFTAL.

### - Présentation des différents départements

#### A/Département commercial

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

#### A.1/cellule recouvrement

C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- 2.Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- 3.Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- 4.Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire, elle est en contact permanent avec les autres services.

#### A.2/Service carburants: chargé de :

- la commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

#### A.3 /Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

#### A.4 /Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

#### A.5 /Service réseau : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA).
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

### **B / Département finances et comptabilité :**

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

#### **B.1/ Cellule contrôle et juridique :** Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

#### **B.2 /Service trésorerie :** chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

#### **B.3/ Service comptabilité générale :** Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

#### **B.4/ Service coût et budget :** chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.

- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### **C / Département administration et moyens généraux :**

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

#### **C.1/ Service moyens généraux :** il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

#### **C.2/ Service administration :** charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

#### **C.3/ Service ressources humaines :** son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

### **D/ Département transport et technique**

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

#### **D.1/ Service exploitation et maintenance :** Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

#### **D.2/ Service transport :** chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.

- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

### **D.3/ Service d'études et réalisations** : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

### **E/ Présentation du centre Multi Produit (CMP)**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

### **F/ Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)**

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000m de carburants et de 500met 200m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

### **1.8. Situation informatique de l'organisme d'accueil**

- **L'aspect humain** : District COM dispose de :
  - Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
  - Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.
- **L'aspect logiciel** : plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- **NaftCompta** : système pour le service Comptabilité Générale.
- **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.
- Le logiciel paie.
- **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.
- **NAFT COM** : logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
- **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

### - Produits et services offerts par NAFTAL

NAFTAL est le leader national de la distribution de produits pétroliers

**Tableau n°04** : Les différents produits pétroliers commercialisés par NAFTAL

Type de produits commercialisés par NAFTAL	
<b>G.P.L</b>	<b>BITUMES</b>
Butane conditionne	Bitumes purs
Butane vrac	Bitumes oxydes
Propane conditionne	Bitumes fluidifiées
Propane vrac	Emulsions
GPL-carburant	<b>PRODUITS SPECIEUX TERRE</b>
<b>CARBURANTS TERRE</b>	Methmix (aviation)
Essence normale	Essences spéciales
Essence super	White spirit petroleum
Essence sans plomb	Toluène
Gas-oil terre	Xylène
Fuel-oil	Huiles aromatiques
Carburéacteur-jet A1	Chambres a air véhicules
AV-gaz 100 LL	Enveloppes cycles
<b>CARBURANTS MARINE</b>	<b>LUBRIFIANTS TERRE</b>
Gas-oil marine	Huiles moteur essence
Fuel-oil bunker/c	Huiles moteur diesel
Fuel-oil BTS	Huiles transmission
<b>LUBRIFIANTS AVM</b>	Spécialités auto
Lubrifiants aviation	Huiles industrielles
Lubrifiants marine	Graisses

Source : document interne de NAFTAL.

### Section 02. Le Tableau De Bord Prospectif de NAFTAL

Avant d'entamer l'élaboration du tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise NAFTAL, il est essentiel de procéder à une analyse des données fournies par le service de gestion de l'entreprise.

L'équipe de service de contrôle de gestion nous a fourni les tableaux de compte résultat relatives à l'année 2021, 2022 de la station NACIRIA, qui sont constitués d'un ensemble d'agrégats d'exploitation qui sont :

- Chiffre d'affaires ;
- Production, consommation ;
- La valeur ajoutée ;
- L'excédent brut d'exploitation (EBE)
- Résultat opérationnel ;
- Résultat financier ;
- Résultat ordinaire avant impôt ;
- Total des produits et charges financiers ;
- Résultat net de l'exercice.

**2.1. Le tableau des agrégats financiers :** il permet de retracer les changements des éléments clés de l'activité circulante d'une entité. Les contrôleurs de gestion des entreprises utilisent ce tableau pour suivre l'aspect financier en se basant sur le taux d'évolution, qui sert d'indicateur de suivi de la performance financière. Cette approche est illustrée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°05 : Tableau des agrégats financiers**

Désignation	Année 2021	Année 2022	Evolution en %
<b>Chiffre d'affaires</b>	268403423.29	291237425.49	8.52%
<b>Valeur ajoutée d'exp</b>	83800992.64	91664608.92	9.39%
<b>Charge de personnel</b>	26503339.46	25749533.70	(2.85%)
<b>Impôts et taxes</b>	2974610.14	2481704.47	(16.56%)
<b>Excédent brut d'exp (EBE)</b>	54323043.04	63433370.75	16.76%
<b>Dotations aux amortissements</b>	871586.06	769954.76	(11.65%)
<b>Résultat opérationnel</b>	53942303.67	63166651.89	17.1%
<b>Résultat financier</b>	0.00	0.00	0.00
<b>Résultat ordinaire</b>	53942303.67	63166651.89	17.1%
<b>Résultat net de l'exercice</b>	53942303.67	63166651.89	17.1%

Source : par nos soins sur la base des données de NAFTAL

### - Analyse des indicateurs financiers

Cette analyse est une pratique essentielle dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Elle consiste à évaluer et interpréter les informations financières précédentes afin de comprendre la performance financière de l'entreprise.

- **Le chiffre d'affaires** : le tableau indique que le chiffre d'affaire a augmenté d'environ 8.52% entre 2021 et 2022. Cela indique une croissance de ses revenus au cours de cette période et à générer davantage de valeur.

Une telle augmentation peut avoir un impact positif sur la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise.

- **Valeur ajoutée de l'exploitation** : le résultat précédent indique que la valeur ajoutée a augmenté de 9.39% entre 2021 et 2022. Cela suggère une croissance positive de la valeur ajoutée, qui peut être considéré comme une indication positive pour l'activité économique de cette période.

- **Charge de personnel** : l'évolution de la charge de personnel entre l'année 2021 et 2022 est d'environ -2.85%, ce qui signifie une diminution de 2.85% dans la charge de personnel. Cela peut indiquer une réduction des coûts liés à la main-d'œuvre.

- **Impôts et taxes** : le tableau indique une diminution de 16.56% des impôts et taxes au cours de cette période.

Une telle diminution peut être le résultat de divers facteurs, tel que des réductions d'impôts, des changements dans la législation fiscale ou des fluctuations dans l'activité économique

- **Excédent brut d'exploitation** : l'évolution de l'excédent brut d'exploitation entre 2021 et 2022 est d'environ 16.76%, qui indique une augmentation positive de l'EBE au cours de cette période.

Cela peut être considéré comme une bonne performance financière, car l'entreprise à réussi à générer un excédent plus important par rapport à l'année précédente.

- **Résultat opérationnel** : on peut interpréter ce résultat en disant que le résultat opérationnel de 2022 a augmenté de 17.1% par rapport à celui de l'année 2021.

- **Résultat net de l'exercice** : le tableau montre que le résultat net de l'exercice a augmenté de 17.1% entre 2021 et 2022.

Cette augmentation peut indiquer une amélioration de la rentabilité de l'entreprise, après avoir pris en compte toutes les dépenses et les charges liées à son activité.

### 2.2. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des indicateurs financiers utilisés pour analyser la performance d'une entreprise. Ils permettent de décomposer le résultat d'exploitation en différentes composantes afin de mieux comprendre les sources de rentabilité.

Tableau n°06 : Les soldes intermédiaires de gestion

Résultats	Année 2021	% du CA	Année 2022	% du CA	Evolution 2021/2022
Production de l'exercice	268403423.29	100%	291237425.49	100%	0%
Valeur ajoutée d'exploitation	83800992.64	31.22%	91664608.92	31.50%	0.89%
Résultat opérationnel	53942303.67	20.10%	63166651.809	21.69%	7.91%

Source : par nos soins sur la base des données de NAFTAL

Après les résultats obtenus, on peut dire que la production est égale au chiffre d'affaires totales, ce qui indique que chaque unité de production génère un revenu équivalent.

- Une légère augmentation (0.89%) du pourcentage de la valeur ajoutée d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires. Cette variation est faible.
- Une augmentation de 7.91% du pourcentage du résultat opérationnel par rapport au chiffre d'affaires entre 2021 et 2022, ce qui indique une amélioration de la rentabilité de l'entreprise au niveau de son résultat opérationnel.

### 2.3. Tableau des ratios de gestion

Le tableau des ratios de gestion est un outil essentiel utilisé dans le domaine de la gestion financière et de l'analyse des états financiers d'une entreprise. Il fournit des informations clés sur la performance financière de l'entreprise en examinant les relations entre différentes variables financières.

Tableau n°07 : Tableau des ratios de gestion

Désignation	Année 2021	Année 2022
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	31.22%	31.50%
Charges du personnel / CA	9.88%	8.84%
EBE / CA	20.24%	21.78%
Consommation / production	68.74%	68.53%
Charges de personnel / VA	31.62%	28.09%
VA / charges de personnel	316.11%	356.21%
Impôts et taxes / VA	3.55%	2.71%

Source : par nos soins sur la base des données de NAFTAL

### 2.3.1. Analyse des soldes intermédiaires de gestion

Les SIG fournissent des informations clés sur les résultats d'exploitation. Ils offrent une vision détaillée des différents composants du résultat financier.

- **Le ratio valeur ajoutée / le chiffre d'affaires** : il traduit le pourcentage de la richesse créée par rapport au chiffre d'affaire réalisé. Ainsi au sein de l'entreprise NAFTAL la valeur ajoutée est estimée à 31.22% en 2021 contre 31.50% en 2022 ce qui signifie que la croissance de l'entreprise est stable.
- **Charge du personnel / chiffre d'affaires** : est un indicateur utilisé pour évaluer l'efficacité de la gestion des dépenses liées au personnel par rapport aux revenus générés par l'entreprise. Dans notre cas, ce ratio était de 9.88% en 2021 et de 8.84% en 2022, ce qui indique une gestion plus efficace des dépenses de personnel par rapport aux revenus générés.
- **EBE / chiffre d'affaires** : l'EBE est l'indicateur de la rentabilité de l'exploitation courante de l'entreprise. NAFTAL a marqué un EBE de 20.24% en 2021 et de 21.78% en 2022, ce ratio représente le montant restant de la valeur ajoutée après avoir payé les frais de personnel et les impôts et taxes.
- **Charge du personnel / valeur ajoutée** : en 2022 les charges salariales représentent 28.09% contre 31.62% en 2021. Cela représente le taux de la masse salariale dans cette entreprise.

- **Valeur ajoutée / charge du personnel** : ce ratio traduit à quel point la valeur ajoutée couvre les charges du personnel. Dans notre cas, la valeur ajoutée dégage un surplus de 356.21 % en 2022 et de 316.11% en 2021.

- **Impôts et taxes / valeur ajoutée** : les impôts et taxes dans l'entreprise ne représentent que 2.71% de la valeur ajoutée en 2022 et 3.55% en 2021.

### 2.4. Evolution du chiffre d'affaires par produits

**Tableau n°08:** Tableaud'évolution du chiffre d'affaires par produit

Produits	Réalizations annuelles		Taux de croissance
	2021	2022	
<b>SIRGHAZ GD</b>	19525435.59	23751458.38	21.65%
<b>GPL GD</b>	7841785.57	8132640.81	3.70%
<b>ESSENCE SANS PLOMB GD</b>	43695311.38	58673362.27	34.28%
<b>GAS. OIL GD</b>	169016519.12	180896852.18	7.03%
<b>LUBRIFIANTS GD</b>	14510474.60	17871115.19	23.13%
<b>ACCESSOIRES AUTOS GD</b>	787946.26	72647.12	-7.80%
<b>PNEUMATIQUES GD</b>	134583.27	367623.07	173.26%
<b>PRESTATIONS DE STATIONS</b>	271682.76	322979.59	18.89%
<b>Total chiffre d'affaires</b>	268403423.29	291237425.49	8.52%

**Source :** par nos soins sur la base des données de NAFTAL

#### - **Consommation d'essence**

Le taux de croissance entre 2021 et 2022 est d'environ 34.28%. Cela indique une augmentation significative de la consommation d'essence au cours de cette période.

Une telle croissance peut être attribuée à une augmentation de la demande, à une expansion des activités ou à d'autres facteurs économiques.

### - Consommation de gaz

Le taux de croissance entre 2021 et 2022 est d'environ 7.03%. Cela indique une augmentation de la consommation de gaz au cours de cette période, à causes des facteurs tels que l'expansion industrielle, l'augmentation de la demande énergétique ou des conditions économiques favorables.

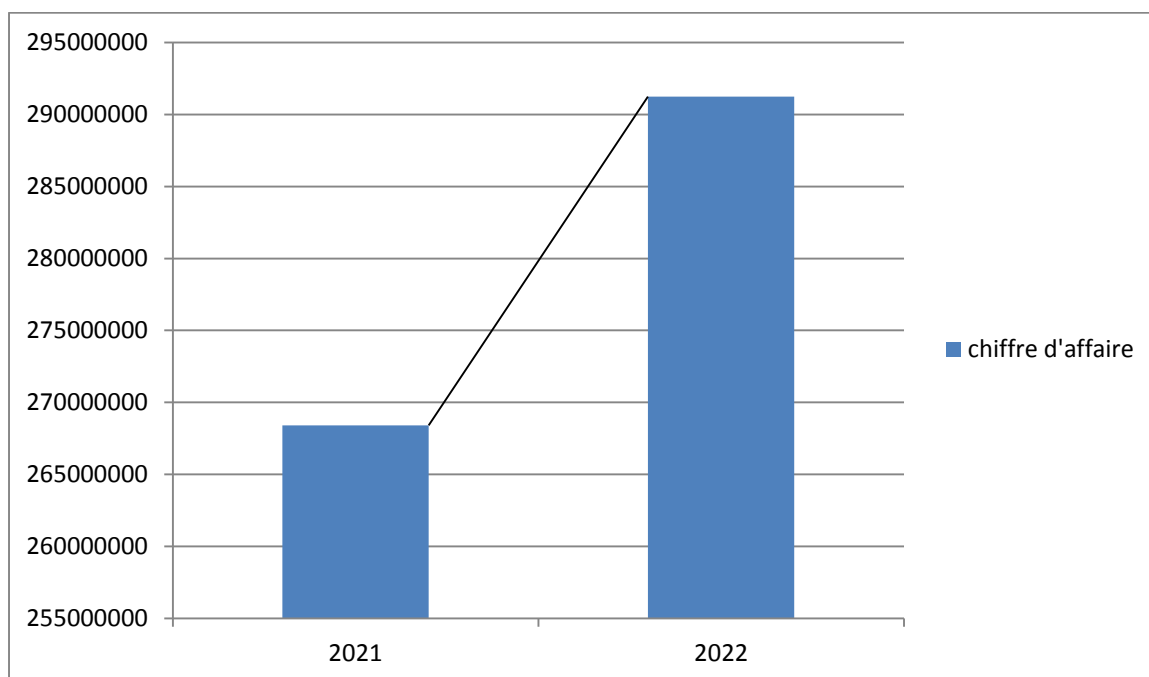
### - Consommation de lubrifiant

Le taux de croissance de lubrifiant entre 2021 et 2022 est d'environ 23.13%. Ce qui indique une augmentation significative de la consommation de lubrifiant qui peut être due à une augmentation de l'utilisation des machines et des véhicules nécessitant du lubrifiant, ainsi qu'à une expansion des industries associées.

### - Vente d'accessoires

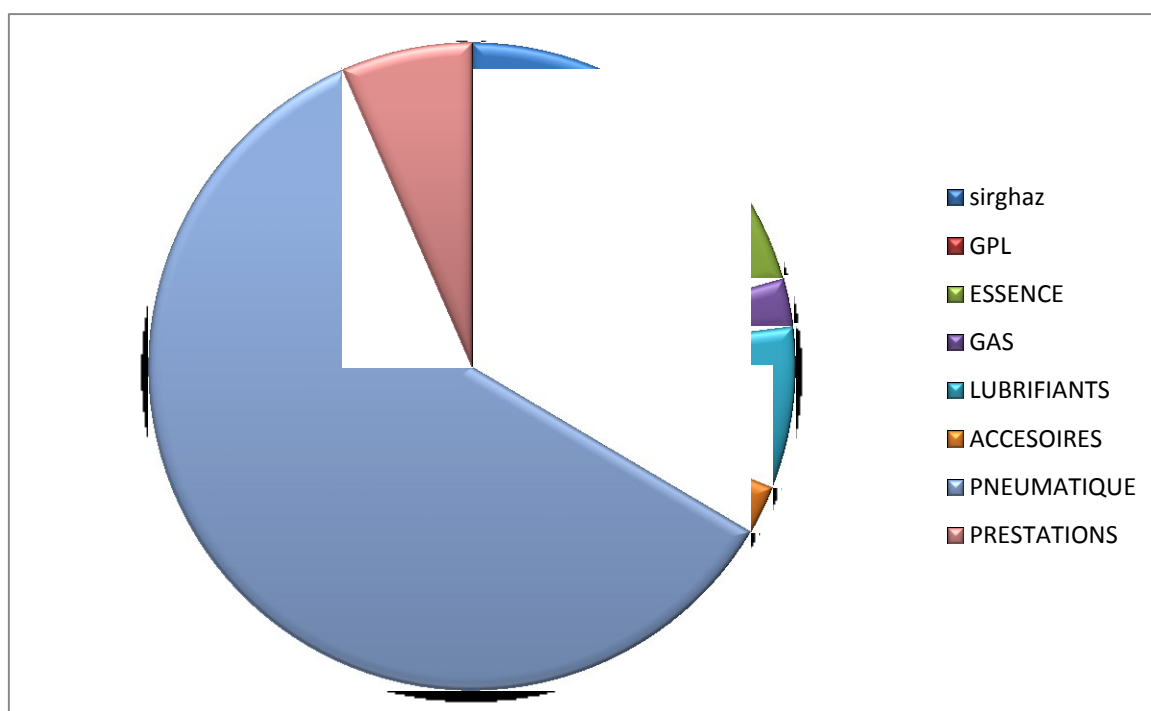
Le taux de croissance entre 2021 et 2022 est d'environ -7.80%. Cela indique une diminution de la vente d'accessoires au cours de cette période. Une telle baisse peut être due à divers facteurs, tels que des fluctuations de la demande, une concurrence accrue ou des changements dans les habitudes d'achat des consommateurs. Ces taux de croissance reflètent différentes performances dans chaque domaine, avec des augmentations significatives dans certains secteurs et des diminutions dans d'autres.

**Graphe n°04 : évolution du chiffre d'affaire entre 2021/2022**



Source : par nos soins à partir sur la base des données fournis par NAFTAL.

**Graphe n°5 :** répartition du taux de croissance de chiffre d'affaire par produit



**Source :** par nos soins à partir sur la base des données fournis par NAFTAL.

### 2.5. Les prévisions et les réalisations annuelles de la station-service GD NACIRIA

la station GD NACIRIA a réussi à transformer ses prévisions ambitieuses en réalisations concrètes. Grâce à sa vision axée sur la durabilité et à son engagement envers la préservation de la nature, la station a su offrir des expériences uniques à ses visiteurs tout en conservant l'intégrité de son environnement naturel

**Tableau n°09 :** Prévisions et réalisations annuelles pour quelques produits

Produits	UM	2021		2022	
		Prévisions	réalisations	Prévisions	Réalisations
<b>Super sans PB</b>	M3	2915	2000	2669	2686
<b>Lubrifiants</b>	TM	73	43	49	45
<b>Pneumatiques</b>	U	9	24	9	64

**Source :** par nos soins sur la base des données de NAFTAL

Les résultats présentés montrent une situation variée pour différentes catégories de produits

- **Pour Super sans PB**, les prévisions pour l'année 2022 étaient de 2669, mais les réalisations ont dépassé ces attentes en atteignant 2686. Cela suggère une performance positive pour cette catégorie, avec des résultats supérieurs aux attentes.
- **En ce qui concerne le Lubrifiant**, les prévisions pour l'année 2022 étaient de 49, mais les réalisations se sont avérées légèrement inférieures, atteignant 45. Cela indique une performance légèrement en deçà des attentes, avec une demande ou une utilisation plus faible que prévu.
- **Quant aux pneumatiques**, les prévisions pour 2022 étaient de 9, mais les réalisations ont été remarquablement élevées, atteignant 64. Cette différence significative suggère une performance exceptionnelle pour cette catégorie, avec une demande bien plus forte que prévu.

### 2.6. La méthodologie de concevoir un tableau de bord prospectif

Pour concevoir un tableau de bord prospectif, nous avons suivi une méthodologie en plusieurs étapes :

- Définir la vision et la stratégie de l'entreprise spécifique.
- Identifier les axes qui correspondent le mieux à l'entreprise.
- Déterminer les mesures financières et non financières pour chaque axe.
- Identifier les objectifs stratégiques en basant sur les ambitions de l'entreprise.
- Développer des initiatives qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

### 2.7. Elaboration de Tableau De Bord Prospectif de NAFTAL

Le tableau de bord prospectif auquel nous avons parvenu à élaborer au sein de l'entreprise NAFTAL est présenté selon 3 axes, basés sur les informations et les données que nous avons obtenus.

Chaque axe contient des indicateurs concernant les objectifs stratégiques et synthétisé sous forme de tableau regroupant :

- Les objectifs stratégiques
- Les indicateurs stratégiques
- Le mode de calcul de l'indicateur
- Le résultat de l'indicateur en 2022
- Les initiatives



## Chapitre II : La Performance, Le Cas De NAFTAL. Tizi-Ouzou

**Tableau n°10 : axe financier**

Objectif stratégique	Indicateur stratégique	Mode de calcul de l'indicateur	Objectif 2022	Résultat en 2022 En %	Initiative
- augmentation du chiffre d'affaires	- Le taux d'évolution de chiffre d'affaires total.	$(CA \text{ de } N - CA \text{ de } N-1)/CA \text{ de } N-1$	<b>10%</b>	<b>8.52%</b>	- Améliorer la stratégie commerciale pour augmenter les ventes.
- rémunération satisfaisante des capitaux engagés	- La marge commerciale	Vente de Marchandise/cout d'achat de marchandises vendus.	<b>100%</b>	<b>145%</b>	- Affiner la politique commerciale pour accroître la rentabilité des marges.
	- Evolution d'EBE	$(EBE \text{ de } N - EBE \text{ de } N-1)/EBE \text{ de } N-1$	<b>10%</b>	<b>16.76%</b>	- Mettre en place des mesures visant a stimulé la croissance d'EBE
- réduction des couts	- La part des charges d'exploitation dans le chiffre d'affaires	Charges d'exp / CA	<b>50%</b>	<b>78.52%</b>	- Optimiser la gestion des charges d'exploitation afin de réduire leur impact sur le chiffre d'affaires.
	- L'évolution des charges d'exploitation	$(Charges \text{ d'exp de } N - charges \text{ d'exp de } N-1)/charges \text{ d'exp de } N-1$	<b>5%</b>	<b>6.34%</b>	- Identifier des opportunités pour maitriser et réduire les charges d'exploitation.

Source : par nos soins sur la base des données de NAFTAL.

Tableau n°11 : Axe client

Objectif stratégique	Indicateur stratégique	Mode de calcul de l'indicateur	Objectif 2022	Résultat en 2022 En %	Initiative
- Acquisition de nouveaux clients.	Taux de nouveaux clients	Nombre des nouveaux clients / clients existant.	50%	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une stratégie commerciale proactive pour augmenter le taux d'acquisition de nouveaux clients et à favoriser la rétention.</li> <li>- Traitement des dossiers des clients non satisfaits pour déceler les causes dans le but de les reconquérir.</li> </ul>
- Fidéliser la clientèle.	Taux des clients fidèle.	Nombre de client de (N-1) revenus/nombre totale des clients de (N-1).	50%	70%	
- Un service client de qualité.	Taux de rétention des clients.	Nombre de clients à la fin de la période - Nombre de nouveaux clients acquis pendant la période / Nombre de clients au début de la période.	50%	60%	
- Accroître la satisfaction de la clientèle par la qualité.	nombre de réclamation	Traitement des fichiers clients.	1	3	
	Taux des clients satisfaits.	Nombre de clients satisfaits/clients total.	70%	90%	

Source : par nos soins sur la base des données de NAFTAL

**Tableau n°12: Axe apprentissage organisationnel**

Objectif stratégique	Indicateur stratégique	Mode de calcul de l'indicateur	Objectif 2022	Résultat en 2022 En %	Initiative
- Motivation du personnel	Taux d'absentéisme.	Heure de travail/ heures théorique de travail	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en oeuvre des méthodes d'amélioration des performances et la satisfaction des employés.</li> <li>- Motivation du personnel et organisation des séances de formation pour l'amélioration des compétences.</li> </ul>
- Fidélisation des salariés.	Le taux d'employés satisfaits.	Employés satisfait/employés total.	<b>95%</b>	<b>92%</b>	
	Taux de rotation de personnel	Nombre de départ/ effectif moyen	<b>10%</b>	<b>5%</b>	
- Accès à l'information stratégiques.	Nombre d'employés ayant accès à l'information stratégiques	Nombre d'employés accès/nombre total.	<b>50%</b>	<b>65%</b>	
- Formation de personnel	Nombre de formation	Nombre de formation	<b>10</b>	<b>7</b>	

**Source :** par nos soins sur la base des données de NAFTAL

Les tableaux 10, 11,12 qui correspondent à chaque axe (financier, client, apprentissage organisationnel) de notre tableau de bord prospectif, nous permettent de constater que la plupart des indicateurs présentent des écarts favorables lorsqu'on compare les objectifs fixés et les réalisations pour l'année 2022.

Par exemple, dans l'axe financier la plupart des indicateurs présentent des résultats favorables, des performances positives, à l'exception de l'indicateur d'évolution du chiffre d'affaires ne répond pas aux objectifs fixés suggère une difficulté dans la réalisation des objectifs de croissance globale de l'entreprise. Il serait donc nécessaire d'analyser plus en détail les raisons sous-jacents à cette performance défavorable et de prendre des mesures correctives pour améliorer cette situation.

L'axe client présente des résultats globalement favorables, l'entreprise a réussi à attirer un nombre satisfaisant de nouveaux clients et à maintenir une relation durable avec ses clients, ce qui peut se traduire par une réputation solide.

Dans l'ensemble, les résultats concernant l'axe client sont positifs, il convient juste de prendre en compte les objectifs de réclamations et leur impact global sur la satisfaction client.

En ce qui concerne l'axe d'apprentissage organisationnel dans son ensemble, les résultats sont généralement favorables, l'entreprise a réussi à maintenir un taux d'absentéisme et un taux de rotation de personnel inférieur à l'objectif. Cela suggère que l'entreprise accorde une certaine importance à l'apprentissage et au développement de ses employés, mais qu'il reste encore des opportunités d'amélioration pour atteindre pleinement les objectifs fixés en élaborant des stratégies visant à renforcer davantage l'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise.

### Conclusion

Nous avons approfondi notre compréhension des concepts théoriques liés aux tableaux de bord prospectifs en réalisant une étude de cas sur la conception d'un tel tableau au sein de l'entreprise NAFTAL (station-service GD NACIRIA). Cette expérience nous a permis de mieux appréhender le rôle de tableau de bord prospectif en tant qu'outil de mesure de la performance.

Ce dernier est basé sur 3 axes et comprend un ensemble équilibré et varié d'indicateurs, à la fois quantitatifs et qualitatifs, couvrant à la fois les performances financières et non financières. Ces indicateurs sont liés par des relations de cause à effet.

En effet, un tel outil permet à l'entreprise de suivre facilement sa performance globale en fournissant une série d'indicateurs synthétiques.

Grâce à ce tableau de bord prospectif (TBP), les dirigeants de l'entreprise peuvent surveiller plus efficacement les événements, être alertés des situations anormales, identifier les écarts et prendre des décisions en connaissance de cause.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

En conclusion, il est essentiel de rappeler l'objectif principal de notre recherche, qui consiste à comprendre et à expliquer l'utilité d'un tableau de bord prospectif dans la gestion de la performance de l'entreprise NAFTAL.

Pour atteindre cet objectif, notre travail de recherche est divisé en deux chapitres, le premier chapitre on a établi une définition complète de la performance de l'entreprise, en aborderons son exploration en détaillant ses différents types et les méthodes d'amélioration de la performance, et prendre le tableau de bord prospectif comme exemple concret d'un outil de mesure et de gestion de la performance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre de notre travail est consacré à une étude empirique, où nous tentons de concevoir un tableau de bord prospectif au sein de l'entreprise NAFTAL, qui nous a permet d'acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise.

A partir de notre analyse documentaire, nous constatons que service de contrôle de gestion de NAFTAL utilise une série d'indicateurs pour analyser la performance de l'entreprise, tels que l'indicateur d'évolution du chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation. Nous avons remarqué que ces indicateurs se limitent uniquement à la performance financière de l'entreprise, ce que nous avons évalué comme insuffisant pour mesurer la performance globale.

Pour remédier à cette lacune, nous avons entrepris la conception d'un tableau de bord prospectif afin d'avoir une vision plus large de la performance.

Le tableau de bord que nous avons conçu est basé sur une structure comprenant trois axes ( financier, clients, apprentissage organisationnel), des objectifs stratégiques et des indicateurs ont été définis pour mesurer la performance de l'entreprise NAFTAL à tous les niveaux, en incluant à la fois des indicateurs financiers et nous financiers, ainsi qu'en tenant en compte des objectifs à court et à long terme.

Ce tableau de bord nous permet de clarifier la stratégie et la traduire en objectifs pour les trois axes, de aligner les objectifs avec les indicateurs stratégiques, de planifier et fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques.

A la suite de notre travail de recherche au sein de NAFTAL, nous avons identifié quelques lacunes, une focalisation exclusivement sur les indicateurs financiers dans l'analyse de la performance, l'utilisation des outils de contrôle de gestion limitée aux méthodes traditionnelles.

## Conclusion générale

---

Face à ces insuffisances, nous proposons les recommandations suivantes :

- Il est essentiel de ne pas se limiter uniquement aux indicateurs financiers et d'adapter un tableau de bord prospectif pour mesurer la performance globale, à la fois sur les aspects financiers et non financiers.
- La participation de tous les cadres de l'entreprise est requise pour la création d'un tableau de bord visant à moderniser les outils de contrôle de gestion.

Pendant notre recherche, nous avons fait face à plusieurs obstacles, nous avons eu du mal à obtenir certains documents, en raison de leur caractère confidentiel au sein de l'entreprise. De plus, nous avons rencontrés des difficultés lors de l'élaboration du TBP, en particulier dans la définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ainsi que dans leur connexion dans une série de relations de cause à effet.

En conclusion, cette étude ouvre de nouvelles pistes de recherche prometteuses. Dans cette optique, nous recommandons aux étudiants des prochains promotions de proposer un tableau de bord prospectif enrichi en indicateurs clés, accompagné d'animations et de graphiques captivants pour améliorer l'analyse des données et fournir aux dirigeants les informations nécessaires pour prendre des décisions stratégiquement pertinentes.

# *Bibliographie*

### Bibliographie

#### OUVRAGE

1. A.B. Martinet et A SILEMA : lexique de gestion, DALLAZ, Paris, 2003.
2. A. FERNANDEZ, [2005] ; « l'essentiel du tableau de bord » Paris, ED. D'organisation
3. ALAZRD. C & SEPARI. S, [2010] ; « contrôle de gestion » ED. Dunod
4. Alain BURLAND, Claude J. SIMON, « le contrôle de gestion », paris, 1997
5. Bertand Sogbossi : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010
6. BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
7. BARET P : Evaluation de la performance globale des entreprises : qui d'une approche économique ? Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005
8. Cumby J et Conrod J, « Non Financial performance mesures in the Canadian bio technologie industry », Journal of intellectuel capital, 2001
9. Davis G., Oison M., Ajenstat&Peaucelle J-L. " Le système d'information pour le Management " Edition G. Vermette Inc. Tome 1 – 1986.
10. DORIATH. B et autre : comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, 7 éditions, Paris, 2010.
11. Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005.
12. GERARD Melyo, « comptabilité analytique », édition Bréal, Paris, 2004.
13. GERVAIS.M, « Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise », 4ème édition Economica, Paris.
14. Hélène Löning, etal, Collectif - Le contrôle de gestion \_ Organisation et mise en œuvre-Dunod (2008).
15. H. BOUQUIN [2003] ; « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003.
16. Jacques BARRETTE et Jocelyn BERARD « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.

## Bibliographie

---

17. Joseph NOONE, « À propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action », WorkingPapers IAE de Paris (Université Paris 1), GREGOR, 1999.
18. KHEMAKHEM.A « La dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1992.
19. KALIKA.M, Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance Economica, Paris, 1995.
20. Le petit Robert, édité par le dictionnaire le Robert, Paris.
21. MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991
22. Michael Hammer et Jumpy, « Le Reengineering » Dunod, Paris,1993
23. M. LOREY [2001] ; « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'organisation, 200.
24. MOLHO. D & FERNANDEZ-POISSON. D, « Tableau de bord, outils de performances », éd d'Organisation, Paris, 2009.
25. MAHMOUDIA. M ; 2012.
26. OSTERWALDER.A, PIGNEUR. Y, clarifying business models: Originsprésent and future of the concept, communications of the association for Information système, 2005.
27. Peter Drucker ; « WhatStartegic planning Is », Management. Tasks, Responsabilités, Pactices, Heinemann, 1973.
28. PCG.P. VII, citer par : pierre LASSEGUE, Gestion de l'entreprise et comptabilité, Dalloz, 1960.
29. ROBINSON, LOGAN ET SALEM, planning Activistes Related to Independent Retail Firm Performance, (1986).
30. Robert C. CAMP « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1992.
31. R. KAPLAN & D. NORTON. « Le TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010.
32. R. KAPLAN & D. NORTON, « LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF », éd d'Organisation, 2010.
33. Samuel MERCIER, « une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents » papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998.
34. WEISS.D, « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988.

### REVUES ARTICLES ET MEMOIRES

1. BARET P : Evaluation de la performance globale des entreprises : qui d'une approche économique ? Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005.
2. SAHLI. C, LALAOULN, Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance financière cas l'entreprise CEVITAL, Promotion 2017/2018, UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA- BEJAIA.

# *Annexes*

DESIGNATION	CUMUL		INTERNES		EXTERNES	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 Vente et produits annexes	0.00	268 403 423.29	0.00	0.00	0.00	268 403 423.29
72 Variation stocks produits finis	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
73 Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
74 Subvention d'exploitation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>I- PRODUCTION</b>	<b>0.00</b>	<b>268 403 423.29</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>268 403 423.29</b>
60 Achats consommés	168 728 191.08	0.00	0.00	0.00	168 728 191.08	0.00
61/62 Service extérieurs et autre	15 874 239.57	0.00	13 556 371.01	0.00	2 317 868.56	0.00
<b>II- CONSOMMATION</b>	<b>184 602 430.65</b>	<b>0.00</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>171 046 059.64</b>	<b>0.00</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXP</b>	<b>0.00</b>	<b>83 800 992.64</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>97 357 363.65</b>
63 Charge de personnel	26 503 339.46	0.00	0.00	0.00	26 503 339.46	0.00
64 Impôts, taxe et versem assimilés	2 974 610.14	0.00	0.00	0.00	2 974 610.14	0.00
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXP</b>	<b>0.00</b>	<b>54 323 043.04</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>67 879 414.05</b>
75 Autre produits opérationnels	0.00	591 612.56	0.00	0.00	0.00	591 612.56
65 Autre charges opérationnelles	100 765.87	0.00	0.00	0.00	100 765.87	0.00
68 Dotation aux amortts,provision	871 586.06	0.00	0.00	0.00	871 586.06	0.00
78 Reprise sur pertes de valeur	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>0.00</b>	<b>53 942 303.67</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>67 498 674.68</b>
76 Produits financiers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
66 charge financières	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE</b>	<b>0.00</b>	<b>53 942 303.67</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>67 498 674.68</b>
695/698 Impôts exigibles sur result	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
692/693 Impôts différés sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXER</b>	<b>0.00</b>	<b>53 942 303.67</b>	<b>13 556 371.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>67 498 674.68</b>

Unité Comptable : 815 DISTRICT COM TIZI OU

Page : 1

(TypeB='01' OR typeB='03') and ( CRG='441' and code\_CG='70\*\*)

Code AT	Code CG BORD	LIBELLE	Montant du mois	
			DEBIT	CREDIT
441703	700903	SIRGHAZ GD	0.00	19 525 435.59
441704	700912	GPL GD	0.00	7 841 785.57
441713	700901	SUPER - CARBURANT GD	0.00	12 619 684.74
441714	700904	ESSENCE SANS PLOMB GD	0.00	43 695 311.38
441716	700902	GAS.OIL GD	0.00	169 016 519.12
441761	700911	LUBRIFIANTS GD	0.00	14 510 474.60
441777	700921	ACCESSOIRES AUTOS GD	0.00	787 946.26
441781	700916	PNEUMATIQUES GD	0.00	134 583.27
441974	70625	PRESTATIONS DE STATIONS	0.00	271 682.76
Synthèse : [ 9 Ecriture(s) détail ]			<b>0.00</b>	<b>268 403 423.29</b>
<b>TOTAL GENERAL :</b>				<b>-268 403 423.29</b>

UC 815 / DISTRICT COM TIZI OU

**PERSONNEL**

PERSONNEL

CRG:441 GD R3522 NACIRIA

R1	RUB	L1	NOM	L2	C2	C3	C4	REM
STRUCTURE	MATRICULE	ANALYTIQUE	NOM/PRENOM	FONCTION	STATUT	POSITIONNE	ACTIF	OBS
	25684C	441400	TOUMI NOUREDDINE	POMPISTE ENCAISSEUR N3	18.00	-	-	
	41552B	441400	ALLALOU KHALED	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41553D	441400	ARFOUNI KARIM	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41554F	441400	NEZLIOUI SAID	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41555H	441400	MENDES MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41556K	441400	BECHAR OMAR	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41557M	441400	BITAM HACENE	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	45698K	441400	MAKHLOUF MADJID	CHEF EQUIPE STAT/SCE	24.00	-	-	
	46198J	441400	HAMADI SAID	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	46736F	441400	ABDELLAOUI MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	46740W	441400	ALIOUI MUSTAPHA	CHEF D EQ.S.S.POLYV.NIVEAU 2	24.00	-	-	
	46742B	441400	AMROUCHE MOULOUD	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	48218S	441074	BAYOU KARIM	POMPISTE ENCAISSEUR	24.00	-	-	
	58801K	441020	AZZI SMAIL	CHEF STAT SERVICE TYPE A	24.00	-	-	
	72267M	441400	ACHOUR NASREDDINE	POMPISTE ENCAISSEUR N2	24.00	-	-	
	74719X	441400	MASSIHEDDINE NACER	POMPISTE ENCAISSEUR N2	24.00	-	-	
	77117T	441400	MEGHNINI BOUALEM	POMPISTE ENCAISSEUR	22.00	-	-	
	78456C	441400	NEBHI MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR	24.00	-	-	
	R81157	441400	SALHI MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR	22.00	-	-	

2021

CodeNature	CodeRub	ElemntStat	Montant	MoisEffet	MoisExpl	CodeStr	CodeCdf	Nom
1	311	16	5972.47	2101	2101	415 R35		AMROUCHE MOULOUD
1	311	8	3361.57	2106	2106	415 R35		TOUMI NOUREDDINE
1	313	8	3082.81	2101	2101	415 R35		MASSIHEDDINE NACER
1	315	11.54	4849.07	2107	2107	415 R35		TOUMI NOUREDDINE
1	315	51.93	19915.02	2108	2108	415 R35		ALLALOU KHALED
1	315	46.16	22095.24	2108	2108	415 R35		AZZI SMAIL
1	315	57.7	24245.33	2108	2108	415 R35		TOUMI NOUREDDINE
1	319	86.55	27769.7	2108	2109	415 R35		MEGHNINI BOUALEM

DESIGNATION	CUMUL		INTERNES		EXTERNES	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 Vente et produits annexes	0.00	291 237 425.49	0.00	0.00	0.00	291 237 425.49
72 Variation stocks produits finis	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
73 Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
74 Subvention d'exploitation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>I- PRODUCTION</b>	<b>0.00</b>	<b>291 237 425.49</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>291 237 425.49</b>
60 Achats consommés	183 058 813.56	0.00	0.00	0.00	183 058 813.56	0.00
61/62 Service extérieurs et autre	16 514 003.01	0.00	14 976 182.06	0.00	1 537 820.95	0.00
<b>II- CONSOMMATION</b>	<b>199 572 816.57</b>	<b>0.00</b>	<b>14 976 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>184 596 634.51</b>	<b>0.00</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXP</b>	<b>0.00</b>	<b>91 664 608.92</b>	<b>14 976 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>106 640 790.98</b>
63 Charge de personnel	25 749 533.70	0.00	766 000.00	0.00	24 983 533.70	0.00
64 Impôts, taxe et versem assimilés	2 481 704.47	0.00	0.00	0.00	2 481 704.47	0.00
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXP</b>	<b>0.00</b>	<b>63 433 370.75</b>	<b>15 742 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>79 175 552.81</b>
75 Autre produits opérationnels	0.00	617 710.01	0.00	0.00	0.00	617 710.01
65 Autre charges opérationnelles	114 474.11	0.00	0.00	0.00	114 474.11	0.00
68 Dotation aux amortts,provision	769 954.76	0.00	0.00	0.00	769 954.76	0.00
78 Reprise sur pertes de valeur	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>0.00</b>	<b>63 166 651.89</b>	<b>15 742 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>78 908 833.95</b>
76 Produits financiers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
66 charge financières	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE</b>	<b>0.00</b>	<b>63 166 651.89</b>	<b>15 742 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>78 908 833.95</b>
695/698 Impôts exigibles sur resultat	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
692/693 Impôts différés sur résultats	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXER</b>	<b>0.00</b>	<b>63 166 651.89</b>	<b>15 742 182.06</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>78 908 833.95</b>

Unité Comptable : 815 DISTRICT COM TIZI OU

Page : 1

(TypeB='01' OR typeB='03') and ( CRG='441' and code\_CG='70\*')

Code AT	Code CG BORD	LIBELLE	Montant du mois	
			DEBIT	CREDIT
441703	700903	SIRGHAZ GD	0.00	23 751 458.38
441704	700912	GPL GD	0.00	8 132 640.81
441714	700904	ESSENCE SANS PLOMB GD	0.00	58 673 362.27
441716	700902	GAS.OIL GD	0.00	180 896 852.18
441761	700911	LUBRIFIANTS GD	0.00	17 871 115.90
441777	700921	ACCESSOIRES AUTOS GD	0.00	1 148 746.17
441781	700916	PNEUMATIQUES GD	0.00	367 623.07
441799	700920	ACCESSOIRES GPL	0.00	72 647.12
441974	70625	PRESTATIONS DE STATIONS	0.00	322 979.59
Synthèse : [ 9 Ecriture(s) détail ]			<b>0.00</b>	<b>291 237 425.49</b>
<b>TOTAL GENERAL :</b>				<b>-291 237 425.49</b>

UC 815 / DISTRICT COM TIZI OU

**PERSONNEL**

**PERSONNEL**

CRG:441 GD R3522 NACIRIA

R1	RUB	L1	NOM	L2	C2	C3	C4	REM
STRUCTURE	MATRICULE	ANALYTIQUE	NOM/PRENOM	FONCTION	STATUT	POSITIONNE	ACTIF	OBS
	25684C	441400	TOUMI NOUREDDINE	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41552B	441400	ALLALOU KHALED	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41553D	441400	ARFOUNI KARIM	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41554F	441400	NEZLIOUI SAID	CHEF EQUIPE STAT/SCE	24.00	-	-	
	41555H	441400	MENDES MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	41556K	441400	BECHAR OMAR	POMPISTE ENCAISSEUR N3	6.00	-	-	
	41557M	441400	BITAM HACENE	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	45698K	441400	MAKHLOUF MADJID	CHEF D EQ.S.S.POLYV.NIVEAU 2	24.00	-	-	
	46198J	441400	HAMADI SAID	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	46736F	441400	ABDELLAOUI MOHAMED	CHEF EQUIPE STAT/SCE	24.00	-	-	
	46740W	441400	ALIOUI MUSTAPHA	CHEF D EQ.S.S.POLYV.NIVEAU 2	24.00	-	-	
	46742B	441400	AMROUCHE MOULOUD	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	48218S	441074	BAYOU KARIM	POMPISTE ENCAISSEUR N2	24.00	-	-	
	58801K	441020	AZZI SMAIL	CHEF STAT SERVICE TYPE A	24.00	-	-	
	72267M	441400	ACHOUR NASREDDINE	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	74719X	441400	MASSIHEDDINE NACER	POMPISTE ENCAISSEUR N3	24.00	-	-	
	77117T	441400	MEGHNINI BOUALEM	POMPISTE ENCAISSEUR N2	22.00	-	-	
	78456C	441400	NEBHI MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR N2	24.00	-	-	
	D83342	441400	TADJEDIT SID AHMED	POMPISTE ENCAISSEUR	6.00	-	-	
	R81157	441400	SALHI MOHAMED	POMPISTE ENCAISSEUR	24.00	-	-	

2022

CodeNature	CodeRub	ElemntStat	Montant	MoisEffet	MoisExpl	CodeStr	CodeCdf	Nom
1	311	8	3372.65	2201	2201	415	R35	TOUMI NOUREDDINE
1	311	8	3035.11	2202	2202	415	R35	AMROUCHE MOULOUD
1	311	8	2990.46	2202	2202	415	R35	MENDES MOHAMED
1	311	8	2996.88	2208	2208	415	R35	BITAM HACENE
1	311	8	2603.91	2208	2208	415	R35	MEGHNINI BOUALEM
1	311	8	2972.06	2211	2211	415	R35	ACHOUR NASREDDINE
1	311	8	3094.06	2211	2211	415	R35	ALLALOU KHALED
1	311	8	3035.11	2211	2211	415	R35	AMROUCHE MOULOUD
1	311	8	3035.11	2212	2212	415	R35	AMROUCHE MOULOUD
1	311	8	2990.46	2212	2212	415	R35	MENDES MOHAMED
1	313	8	3035.11	2209	2209	415	R35	AMROUCHE MOULOUD
1	313	8	2996.88	2209	2209	415	R35	BITAM HACENE
1	315	11.54	4227.13	2201	2201	415	R35	BITAM HACENE
1	315	11.54	4600.77	2202	2202	415	R35	MAKHOUF MADJID
1	315	57.7	18547.7	2202	2202	415	R35	NEBHI MOHAMED
1	315	40.39	17363.2	2207	2207	415	R35	TOUMI NOUREDDINE
1	315	28.85	10581.72	2208	2208	415	R35	ACHOUR NASREDDINE
1	315	57.7	21614.99	2208	2208	415	R35	BITAM HACENE
1	315	11.54	4378.15	2212	2212	415	R35	AMROUCHE MOULOUD
1	315	11.54	4960.91	2212	2212	415	R35	TOUMI NOUREDDINE
1	319	126.94	40262.94	2201	2202	415	R35	MEGHNINI BOUALEM

## PREVISIONS ET REALISATION DE LA STATION-SERVICE GD NACIRIA

ANNEE 2021

R3522

209,557

## PREVISIONS

PRODUITS	UM	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
SUPER SANS PB	M3	226	226	238	241	245	247	274	274	245	245	232	222	2915
LUBRIFIANTS	TM	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	73
PNEUMATIQUES	U	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	2,00	2,00	0,00	1,00	9

## REALISATIONS

PRODUITS	UM	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
SUPER SANS PB	M3	107	103	119	106	127	128	230	210	223	229	203	215	2000
LUBRIFIANTS	TM	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	43
PNEUMATIQUES	U	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	4,00	0,00	7,00	8,00	24

## PREVISIONS ET REALISATION DE LA STATION-SERVICE GD NACIRIA

ANNEE 2022

R3522 NACIRIA

M3

## PREVISIONS

PRODUITS	UM	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
SUPER SANS PB	M3	211	211	221	224	226	229	242	238	219	225	216	207	2669
LUBRIFIANTS	TM	4,05	4,05	4,04	4,14	4,14	4,20	4,30	4,31	4,15	4,04	4,04	3,99	49
PNEUMATIQUES	U	0	1	0	1	0	1	0	1	2	2	0	1	9

## REALISATIONS

PRODUITS	UM	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
SUPER SANS PB	M3	211	196	215	207	234	220	248	257	238	229	210	221	2686
TOTAL LUBRIFIANTS	TM	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	45
TOTAL PNEUMAT.	U	7,00	6,00	5,00	8,00	3,00	5,00	8,00	2,00	5,00	6,00	5,00	4,00	64

# Les formations

ABBAS HAMZA  
ABDELLAOUI MOHAMED  
ACHOUR NASREDDINE  
ALIOUI MUSTAPHA  
ALLALOU KHALED  
AMROUCHE MOULOUD  
ARFOUNI KARIM  
BAYOU KARIM  
BECHAR OMAR  
BITAM HACENE  
GHOUMRASSI KAMAL  
HAMADI SAID  
MAKHOUF MADJID  
MASSIHEDDINE NACER  
MEGHNINI BOUALEM  
MENDES MOHAMED  
NEBHI MOHAMED  
NEZLIOUI SAID  
OUAMRANE MUSTAPHA  
SALHI MOHAMED  
TADJEDIT SID AHMED  
TOUMI NOUREDDINE

AGENT D'ASSAINISSEMENT

CHEF EQUIPE STAT/SCE POLYV.N1 ⇒ PMD

POMPISTE ENCAISSEUR N3

CHEF D EQ.S.S.POLYV.NIVEAU 2

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N2

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N3

CHEF D EQ.S.S.POLYV.NIVEAU 2

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N2

POMPISTE ENCAISSEUR N3

POMPISTE ENCAISSEUR N2

CHEF EQUIPE STAT/SCE POLYV.N1

CHEF STAT SERV TYPE «B»

POMPISTE ENCAISSEUR

POMPISTE ENCAISSEUR

POMPISTE ENCAISSEUR N3

X  
Face de vente chef d'équipe  
for 2110502 24156122

X  
PMD Force de vente chef d'équipe

X  
chef d'équipe (2021)

X  
Force de vente (2022)

X  
Face de vente (2022)

X  
chef d'équipe (2021)

X  
VCAE (2022)

# *Table des matières*

## *Table des matières*

<i>Remerciement.</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces.</i> .....	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.</i> .....	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux, graphes et figures.</i> .....	<i>IV</i>
<i>Sommaire.</i> .....	<i>V</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>1</i>

### *Chapitre I : La performance*

<b>Introduction</b> .....	<i>05</i>
<b>Section 01.</b> Les types de la performance .....	<i>08</i>
1.1.La performance organisationnelle .....	<i>08</i>
1.2.La performance sociétale .....	<i>08</i>
1.3.La performance stratégique.....	<i>09</i>
1.4.La performance concurrentielle .....	<i>10</i>
1.5.La performance économique.....	<i>10</i>
1.6.La performance financière.....	<i>11</i>
1.7.La performance interne et externe .....	<i>12</i>
1.8.La performance commerciale.....	<i>12</i>
<b>Section 02.</b> Les outils d'amélioration de la performance .....	<i>14</i>
2.1. tableaux de bord de performance .....	<i>14</i>
2.2.gestion de projet.....	<i>14</i>
2.3.automatisation des processus .....	<i>14</i>
2.4.formation et développement des employés .....	<i>15</i>

2.5.feedback et évaluations des performances .....	15
2.6.Les outils prévisionnels .....	15
2.7.Les outils de suivi de réalisation .....	18
2.8.Les outils d'appuis.....	20
<b>Section 03 : l'exemple d'un tableau de bord prospectif.....</b>	<b>22</b>
3.1. Tableau de Bord.....	22
3.2. Notions et définitions des tableaux de bord.....	23
3.3. Différents types de tableau de bord .....	24
3.4. Tableau de bord prospectif .....	26
3.5. Définitions du Tableau de Bord Prospectif .....	27
3.6. Les principes du Tableau de Bord Prospectif.....	28
3.7. Les axes du Tableau de Bord Prospectif.....	29
3.8. Les objectifs du Tableau de Bord Prospectif .....	33
<b>Conclusion .....</b>	<b>35</b>

## *Chapitre II : La Performance, Le Cas De NAFTAL. Tizi-Ouzou*

<b>Introduction .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL .....</b>	<b>36</b>
1.1. Identification de NAFTAL .....	36
1.2.La stratégie de NAFTAL. ....	36
1.3.Les concurrents de NAFTAL.....	37
1.4.L'organisation de NAFTAL .....	37
1.5.Présentation de district COM TIZI-OUZOU .....	39
1.6.Missions et activité de NAFTAL.....	39
1.7.Description de l'organigramme générale .....	40

1.8.Situation informatique de l'organisme d'accueil .....	44
<b>Section 02 : Le Tableau De Bord Prospectif de NAFTAL .....</b>	<b>47</b>
2.1. Le tableau des agrégats financiers .....	47
2.2. Les soldes intermédiaires de gestion .....	49
2.3. Tableau des ratios de gestion .....	50
2.4. Évolution du chiffre d'affaires par produits.....	52
2.5. Les prévisions et les réalisations annuelles de la station GD NACIRIA .....	54
2.6. La méthodologie de concevoir un TBP.....	55
2.7. Elaboration de Tableau de Bord Prospectif de NAFTAL.....	55
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Références bibliographiques</i></b>	
<b><i>Annexes.</i></b>	
<b><i>Table des matières.</i></b>	
<b><i>Résumé.</i></b>	

## **Résumé**

Le tableau de bord prospectif (1990), développée par Robert KAPLAN et David NORTON pour répondre aux limites des outils traditionnels de contrôle de gestion. Ce tableau est structuré autour de quatre axes : financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel pour mesurer la performance globale.

Le tableau de bord apporte des changements aux entreprises en comblant les lacunes des outils traditionnels de mesure de la performance, il englobe les indicateurs financiers et non financiers à la fois afin d'obtenir une évaluation globale.

**Mots clés** : tableau de bord prospectif, contrôle de gestion, performance, axes de TBP, indicateurs financiers et non financiers.

## **Abstract**

The Balanced Scorecard (1990), developed by Robert KAPLAN and David NORTON in response to the limitations of traditional management control tools. The dashboard is structured around four axes: financial, customer, internal process and organisational learning, to measure overall performance.

The dashboard brings change to businesses by filling in the gaps in traditional performance measurement tools. It encompasses both financial and non-financial indicators in order to obtain an overall assessment.

**Key words**: balanced scorecard, management control, performance, TBP axes, financial and non-financial indicators.